



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN COMPLEJO DE FÚTBOL PLAYA
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo

Profesor Guía
Marcelo Fernando Terán Terán

Autor
Hugo Andrés Romero Becerra

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. Marcelo Fernando Terán Terán MBA

C.C. 1706593231

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Hugo Andrés Romero Becerra

C.C 1720366531

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, ñañas y familia por todo su apoyo durante esta etapa de mi vida.

A mis amigos por su amistad y por haber hecho de esta etapa algo inolvidable.

DEDICATORIA

Éste trabajo lo dedico a mis padres ya que gracias a ellos he podido lograr este sueño. A mis hermanas y a Ker por su apoyo

RESUMEN

En los últimos años la actividad física y el deporte en el país, en especial en la ciudad de Quito han tenido un incremento sustancial y la práctica del fútbol ha sido una de las más populares en la ciudad, por lo que la creación de espacios para la práctica de este deporte se han multiplicado llegando a ser negocios rentables que logran satisfacer las necesidades de los clientes. Beach Soccer UIO se crea a partir de la idea de brindar la oportunidad de practicar el deporte más popular del país de una nueva forma, novedosa y que brinde al cliente la satisfacción realizar actividad física, complementado con un ambiente playero para que el cliente viva una experiencia única.

Beach Soccer UIO es un complejo deportivo que brinda la oportunidad de practicar fútbol playa en la ciudad de Quito a personas entre los 10 a 49 años que estén dispuestos a realizar actividad física y divertirse. La ventaja competitiva del negocio es la práctica del fútbol en arena de playa, el ambiente temático con el que los clientes vivirán una experiencia única. Y de la mano de dicha ventaja competitiva la estrategia general de marketing a aplicarse es la de diferenciación y la estrategia de posicionamiento es basada en las características de los servicios brindados como la grabación de los partidos de nuestros clientes en alta definición.

Los complejos de fútbol sobre césped sintético tienen un precio promedio de \$70 por hora de alquiler, por lo tanto, debido a que el fútbol playa no está posicionado en la ciudad de Quito la estrategia de entrada de precio será la de penetración ya que el costo por hora de alquiler de la cancha será de \$50. El equipo de trabajo planteado para el funcionamiento de Beach Soccer UIO se compone de un administrador general, coordinador de marketing y publicidad, productor audiovisual, coordinador deportivo y asistente de canchas y alquileres.

La inversión inicial del negocio asciende a un monto de \$126.201, la cual está compuesta por los rubros de capital de trabajo, muebles y enseres, equipos de computación, implementación de las canchas, servicios pre operacionales. La estructura de este valor es el 60% préstamo bancario a una tasa de interés del 11,77% y el 40% de capital propio (inversionista). Luego del análisis de los estados financieros realizados se determinó que el VAN es de 15.873 y la TIR de 18,33% determinando la rentabilidad del negocio.

ABSTRACT

In recent years, physical activity and sport in the country, especially in the city of Quito have had a substantial increase, and practice of football has been one of the most popular in the city, so creating spaces for the practice of this sport have multiplied becoming a profitable business that fail to meet the needs of customers. Beach Soccer UIO is created from the idea of providing the opportunity to practice the most popular sport in the country in a new way, novel and provide customer satisfaction physical activity, complemented by a beach atmosphere for the client to live a unique experience.

Beach Soccer UIO is a sports center that offers the opportunity to practice beach soccer in the city of Quito to people aged 10 to 49 who are willing to physical activity and fun. The competitive advantage of the business is playing football on beach sand, the thematic environment where customers live a unique experience. And having such a competitive advantage overall marketing strategy to be applied is that of differentiation and positioning strategy is based on the characteristics of the services provided as recording matches for our customers in high definition.

Centers of football on synthetic turf have an average price of \$ 70 per hour rental, therefore because beach soccer is not positioned in the city of Quito strategy entry price will be the penetration since the cost hourly rental will be \$ 50. The team raised work for the operation of Beach Soccer UIO consists of a general manager, coordinator of marketing and advertising, audiovisual producer, coordinator and assistant athletic fields and rentals.

The initial investment for the business is \$ 126,201, which is composed of working capital items, furniture and fixtures, computer equipment, implementation of the court, pre operational services. The structure of this value is 60% bank loan at an interest rate of 11,77% and 40% of equity (investor). After the analysis of financial statements made it was determined that the NPV is 15,873 and IRR of 18,33% determining the profitability of the business.

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General..... | 1 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 1 |
| 2 Análisis Entornos | 2 |
| 2.1 Análisis del entorno externo | 2 |
| 2.1.1 Factores Económicos | 2 |
| 2.1.2 Factores Políticos | 3 |
| 2.1.3 Factores Sociales | 3 |
| 2.1.4 Factor Tecnológico..... | 3 |
| 2.1.5 Factor Legal | 4 |
| 2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)..... | 4 |
| 2.1.2.1 Amenaza ingreso de nuevos competidores – media..... | 4 |
| 2.1.2.2 Productos sustitutos – alta..... | 4 |
| 2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes – baja..... | 4 |
| 2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores – media | 5 |
| 2.1.2.5 Rivalidad competencia - baja..... | 5 |
| 2.1.3 Matriz EFE | 5 |
| 3Análisis del Cliente | 6 |
| 3.1 Investigación Cualitativa..... | 6 |
| 3.1.1 Entrevista a expertos..... | 6 |
| 4 Oportunidad de Negocio | 10 |
| 5 PLAN DE MARKETING | 11 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 11 |
| 5.1.1 Mercado Objetivo | 11 |
| 5.1.2 Propuesta de valor | 11 |
| 5.2 Mezcla de Marketing | 12 |
| 5.2.1 Producto..... | 12 |
| 5.2.2 Promoción y publicidad | 14 |
| 5.2.3 Distribución | 16 |
| 5.2.4 Política de precios | 16 |
| 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 18 |
| 6.1 Misión..... | 18 |
| 6.1.2 Visión | 18 |
| 6.1.3 Objetivos de la organización..... | 18 |
| 6.2 Plan de Operaciones | 19 |

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2.1 | Proceso de mantenimiento de canchas | 20 |
| 6.3 | Estructura Organizacional y legal | 20 |
| 6.3.1 | Organigrama | 20 |
| 6.3.2 | Personal administrativo clave y sus responsabilidades | 21 |
| 7 | EVALUACIÓN FINANCIERA | 22 |
| 7.1 | Proyección de estados de resultados y flujo de caja. | 22 |
| 7.2 | Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital | 22 |
| 7.3 | Evaluación financiera del proyecto | 23 |
| 7.4 | Índices Financieros | 23 |
| 8 | Conclusiones Generales..... | 24 |
| | Referencias | 25 |
| | Anexos | 28 |

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El fútbol Playa es un deporte que se comienza a practicar en el 2008 y empezó a tomar fuerza a raíz de la realización del torneo sudamericano de fútbol playa en la ciudad de Manta, lo cual impulsó a la creación del primer torneo nacional de fútbol playa en el país, que por falta de apoyo, se ha suspendido en los últimos años. La conformación de la selección ecuatoriana de fútbol playa y la construcción de un estadio para este deporte en Manta-Manabí, son los hitos más importantes para este deporte. El proyecto está dentro de la industria de la explotación de instalaciones deportivas bajo techo o al aire libre con número de CIUU3 (R9311.01), esta industria a lo largo de los últimos 10 años ha tenido un crecimiento anual del 14,8% hasta el 2012, en el año 2007 fue su punto más alto con un crecimiento del 29% con respecto al 2006 véase en Anexo 1, brindando una panorama alentador para la implementación del proyecto.

1.1.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios rentable en un periodo de 3 meses, a partir de Diciembre de 2015, para la implementación de un complejo de fútbol playa en la ciudad de Quito con el fin de brindar un espacio de actividad física y diversión a la sociedad.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar y Analizar los diferentes factores que afectan el entorno en el que se desarrollará el plan de negocio.
- Identificar las necesidades, atributos y servicios buscados, por el potencial mercado.
- Determinar la oportunidad de negocio que tendrá el proyecto mediante el análisis interno, externo y del cliente potencial.
- Desarrollar un plan estratégico de marketing comunicando la propuesta de valor del plan de negocio.
- Establecer la estructura organizacional del negocio para su correcto funcionamiento.
- Realizar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del plan de negocio.

2 Análisis Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Factores Económicos

- El PIB (Producto interno bruto) se refiere a todo lo producido bienes o servicios dentro de un territorio en un determinado lapso de tiempo por lo general un año (Banco central del Ecuador, 2015). El PIB en el Ecuador desde el 2011 es mayor al PIB promedio de la región, cerrando el 2014 con un crecimiento anual del 3,7% y la región cerró en 1,4%(Banco Mundial, 2015) ver en Anexo 2 y 3. Para la industria esto se interpreta que al haber un aumento en el PIB del país las personas tienen mayor poder adquisitivo, y conlleva a un aumento de dinero circulante en el país, y adquisición de productos o servicios de entretenimiento y esparcimiento.

Por otro lado, el PIB de la categoría “Otros Servicios” en los cuales se ubica la industria de entretenimiento y deportes según el Banco Central del Ecuador desde el 2003 hasta el 2014 el PIB promedio es de 1.99% éste nos indica el crecimiento promedio que tiene en el país, el cual es alentador ya que es una industria que presenta un continuo crecimiento. Anexo 4.

- Las Sobretasas Arancelarias son una medida adoptada por este Gobierno, con el fin de reactivar la economía en el Ecuador y evitar que el dinero circulante salga del país. Los productos que están dentro de la lista con sobretasas arancelarias han aumentado un 30%-40% sus precios finales. Dentro de la industria, los balones o pelotas son el implemento deportivo más importante, ya que con este se realizan las actividades de los complejos deportivos. Dichos implementos están dentro de la partida arancelaria No. 9506610000(Directorio Partidas Arancelarias, 2015) que está incluida en la lista artículos con sobretasas arancelarias, afectando directamente a los negocios que están dentro de la industria, encareciendo los implementos deportivos.
- El riesgo país, es un valor el cual sale del análisis de diferentes variables y su resultado representa cuan atractivo es el país para invertir. Este valor es tomado en cuenta por las grandes empresas que buscan abrirse terreno en nuevos territorios. El riesgo país en el Ecuador, es el segundo valor más alto de Latinoamérica, solo después de Venezuela (Banco Mundial, 2015). Dentro de la dinámica de la industria un punto principal es la venta de espacios publicitarios dentro de los complejos deportivos, muchas veces ofertados a grandes empresas que tengan un nexo con el deporte o entretenimiento, Este factor al ser analizado por dichas empresas influirá en la decisión de inversión en complejos deportivos.
- La inflación en un país es el aumento de precios de bienes y servicios que forman parte de la canasta básica familiar (Banco Central del Ecuador, 2015). El Ecuador cerró el año con una inflación de alrededor 3,38% según los datos del Banco Central del Ecuador, este factor influye a la industria debido a que si los precios de

los bienes y servicios suben de precio, los clientes de complejos deportivos no tendrán dinero suficiente para destinarlo en actividades de ocio, por otro lado dentro de la industria existiría un aumento de precios.

2.1.2 Factores Políticos

- El Ministerio del Deporte ha demostrado apoyo al crecimiento del fútbol playa con la construcción del estadio en la playa Murciélago en la ciudad de Manta con un costo aproximado de \$150.000. Con esto el fútbol playa ganó espacio entre los ecuatorianos.
- La aprobación del Gobierno de turno se encuentra en el 41% (Cedatos, 2015), ver Anexo 5, a pesar de que el porcentaje de aceptación ha disminuido esto permite que entre la sociedad exista un ambiente de estabilidad, lo cual genera un ambiente de estabilidad y las personas tienen mayor predisposición a gastar en entretenimiento y deportes lo cual favorece a la industria.

2.1.3 Factores Sociales

- Según el INEC, el 31,6% de la población realiza deporte o actividad física por lo menos una vez a la semana y que el deporte más practicado en el país es el fútbol. Estos datos son alentadores para la industria, ya que esta genera espacios donde la sociedad pueda realizar actividad física, que va de la mano la tendencia arrojada en la investigación.
- En el estudio del INEC de “Costumbres y prácticas deportivas” del año 2012, un resultado importante es que el tiempo promedio de práctica deportiva en personas entre los 10 a 45 años es de dos horas diarias. Dentro de la industria, especialmente en los complejos de alquiler de canchas que se manejan por alquileres de una hora, este dato es alentador ya que la oferta está dentro de los hábitos de los clientes potenciales.
- Según éste estudio de Costumbres y prácticas deportivas del INEC las personas de 12 a 24 años realizan ejercicio en promedio 10,5 días al mes, de 25 a 44 años en promedio 7,2 días al mes y de 45 a 64 años 8,5 días al mes, si se analiza estos datos para la industria, se pueden identificar que existe una tendencia a realizar ejercicio varias veces a la semana y puede representar recompra de los servicios ofertados dentro de la industria.

2.1.4 Factor Tecnológico

- El uso de la tecnología en la industria de alquiler de instalaciones deportivas ha sido media es decir no se utiliza nada fuera de lo común como pantallas electrónicas para los marcadores, sistemas de audio, lo más llamativo en innovaciones son las mejoras en calidad de los insumos deportivos, césped sintético.

- En cuanto al uso del internet en el país según el estudio nacional de medios elaborado por Zenith Optimedia, arrojó que el 65,3% de la población utiliza internet, dice que el 42% de la población posee Smartphone y que el 57% de estos tiene internet móvil. Por otro lado, la investigación muestra que 6 de cada 10 consumidores están en redes sociales, el 61,7% en Facebook, el 35,8% utiliza YouTube, 10,9% está en twitter. Lo que da la oportunidad de promocionar e interactuar con los clientes por este medio como también brindar más servicios como reservas en línea, interactuar con los clientes mediante las redes sociales.

2.1.5 Factor Legal

- Según el artículo 407 de la Constitución de la República está prohibida la extracción o explotación de los recursos no renovables que se encuentren dentro de algún parque o reserva ecológica. Este puede ser un factor determinante para la industria ya que se debe extraer la arena de una playa que no esté dentro de un área protegida, y con autorización de las autoridades seccionales.

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

2.1.2.1 Amenaza ingreso de nuevos competidores – media

Para el ingreso a la industria en la que se desarrollará el proyecto las principales barreras de entrada son; la obtención de permisos de construcción y funcionamiento en este proceso muchas veces aparecen trabas e impedimentos para la obtención de dichos permisos, la inversión para la implementación y construcción de la infraestructura que se requiere para brindar un servicio de calidad es elevada debido a los altos costos que implica limpieza y adecuación del terreno, instalación de canchas y cuidados de las mismas, en cuanto a la extracción de arena de playa puede ser restringida dificultando la implementación de complejos con esta característica.

2.1.2.2 Productos sustitutos – alta

En cuanto a los productos sustitutos de la industria, los parques públicos que brindan la oportunidad de practicar deporte sin ningún costo, gimnasios y clubes privados son los que representan una mayor amenaza. Debido a que el deporte es catalogado como una actividad de ocio y entretenimiento, los establecimientos de diversión y esparcimiento para la sociedad, como centros comerciales, cines y teatros se consideran como productos sustitutos potenciales para la industria.

2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes – baja

Dentro de la industria el precio de alquiler de cancha por hora es fijo, por lo que el cliente no puede negociar el precio final, tanto en horarios de alta o baja demanda.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores – media

Uno de los artículos más necesarios para las actividades de la industria son las pelotas de fútbol, si bien es cierto se cuenta con varios proveedores y con distintas marcas que ofertan dichos implementos, lo cual permite a los negocios que están dentro de la industria poder comparar precios y escoger los más convenientes para ellos, pero al no demandar una cantidad alta de balones, los limita para negociar el precio final de los mismos.

2.1.2.5 Rivalidad competencia - baja

Es importante señalar que dentro de la industria no existen otros complejos de Fútbol playa. Sin Embargo dentro de la industria del alquiler de canchas de fútbol, no existe rivalidad entre los diferentes complejos como batalla de publicidad por ganar mercado, guerra de precios, por lo contrario existe un precio promedio entre todos los complejos.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 1. Matriz EFE

| Oportunidades | PESO | VALOR | TOTAL |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------------|
| Políticas apoyo a proyectos nuevos. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| PIB de "otros servicios" en continuo crecimiento en el Ecuador | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Gran desarrollo del fútbol playa en el Ecuador desde el 2008 | 0,1 | 4 | 0,4 |
| El 31,6% de la población en el Ecuador practica deporte | 0,15 | 5 | 0,75 |
| El poder de negociación con los clientes, al tener un precio fijo por hora de alquiler | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Rivalidad de competencia es baja, no existe una guerra de pecios | 0,07 | 4 | 0,28 |
| | | | 2,22 |
| Amenazas | | | |
| Riesgo país del Ecuador es el segundo más alto de Latinoamérica | 0,05 | 3 | 0,75 |
| Art. 407 de la constitución de la de la República "prohíbe la extracción de recursos de áreas protegidas" | 0,1 | 5 | 0,45 |
| Trabas y complejidad para tramitar permisos municipales | 0,05 | 3 | 0,2 |
| Sobretasas arancelarias para importaciones de implementos deportivos | 0,1 | 4 | 0,3 |
| La cantidad de productos sustitutos es elevada como; parques públicos, cines. Gimansios, centros comerciales | 0,15 | 4 | 0,3 |
| | | | 2 |
| TOTAL | 1 | | 4,22 |

La matriz EFE explica cuan fuertes son las oportunidades frente las amenazas y viceversa, en este caso las oportunidades tuvieron un valor total mayor, por lo que el entorno de la industria y donde se desarrollará el proyecto es más alentador y óptimo para la ejecución del negocio planteado, sin embargo las amenazas no son muy débiles, por lo que no se debe descuidarlas y hay que tomarlas encuentra en el desarrollo del proyecto.

3Análisis del Cliente

El Objetivo general de este capítulo es, Identificar si el público objetivo conoce las características y entiende que es el fútbol playa, y descubrir los servicios indispensables requeridos para la práctica del fútbol playa y la aceptación del proyecto por parte del mercado objetivo.

Mediante la investigación cualitativa y cuantitativa se determinará la demanda, los servicios complementarios buscados, se conocerán los horarios de mayor preferencia, se identificará el precio que los clientes consideran justo y la ubicación del complejo, como también cuales son las implicaciones físicas que conlleva la práctica de fútbol playa y los medios por los que les gustaría recibir información del proyecto.

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Para entender los beneficios e implicaciones físicas que conlleva la práctica del fútbol playa, y obtener pautas sobre qué debería ofrecer el complejo para las personas que practican fútbol se sientan cómodas en esta nueva modalidad propuesta, se entrevistó a Patricio Hurtado Exjugador de Liga Deportiva Universitaria de Quito y ahora Director técnico del equipo de reserva de LDU. La segunda entrevista se realizó a Andrés Carrasco dueño y administrador del complejo de “La Capital Deportiva” con el fin de identificar virtudes y falencias que existe en la administración de este tipo de complejos, para que a partir de los datos obtenidos aplicar los conocimientos en gestión deportiva y manejo instalaciones deportivas. Guía de preguntas Ver Anexo 6

CONCLUSIONES

- El principal beneficio practicar fútbol playa es la potencialización muscular en especial de los cuádriceps y gemelos.
- Para la implementación de un complejo deportivo, aparte de la construcción de la infraestructura, lo que más toma tiempo son los permisos de funcionamiento.
- La administración de complejos deportivos es muy casera, y no cuenta con herramientas para medir cuan efectiva es dicha administración y si el complejo está siendo debidamente explotado
- El snack bar dentro de este tipo de complejos, representa entre un 10% a 20% de los ingresos mensuales del complejo
- El complejo debe brindar instalaciones limpias como son baños, camerinos, y para este tipo de fútbol en especial se debería ofrecer el servicio de duchas con agua caliente.
- La herramienta de comunicación más utilizada entre los complejos deportivos son las redes sociales por su bajo costo.

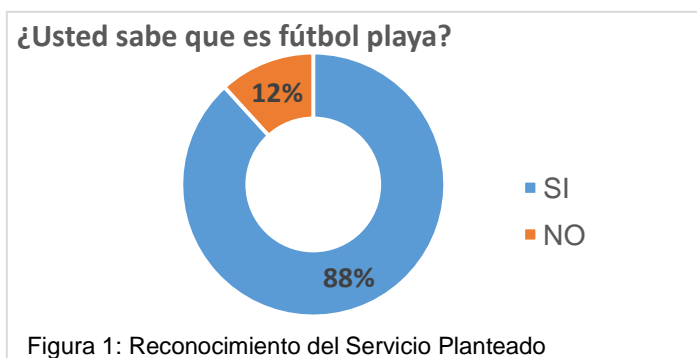
3.1.2 Grupo focal: El grupo focal se realizó con 9 personas que practican fútbol habitualmente, reunidas en el Pasaje 6 B y Moisés Luna Andrade en la sala comunal del Edf. Genesis III. Ver Anexo 6

CONCLUSIONES

- Los participantes entendían las diferencias entre el fútbol playa y el fútbol que comúnmente se practica y mostraron predisposición a practicar este tipo de fútbol.
- El nombre que tuvo mayor acogida (6 votos de 9) fue BEACH SOCCER UIO
- El principal atributo que les gustaría es que exista un ambiente playero dentro del complejo.
- Los servicios esperados más nombrados fueron, seguridad, Snack-Bar, Partidos grabados en HD.
- Los medios por los que les gustaría enterarse del complejo y recibir noticias son radios deportivas (LA RED, LA DEPORTIVA), redes Sociales y vía Mail.
- Sobre el tema que si les gustaría que la cancha fuese techada la conclusión fue que lo mejor sería un techo que se pueda abrir y cerrar dependiendo del clima.
- Como recomendaciones; que las comunicaciones vía mail no sean tan seguidas (2 por mes) y que existan calefactores en el complejo para las noches.

3.2 Investigación Cuantitativa Cuadro de planteación de la encuesta

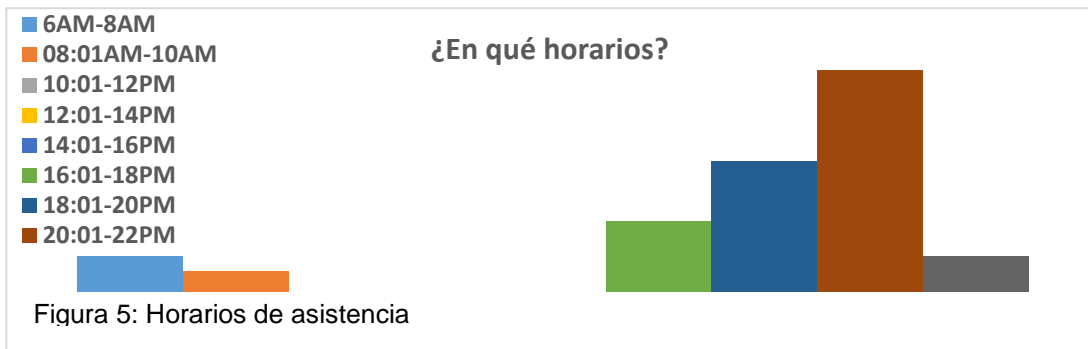
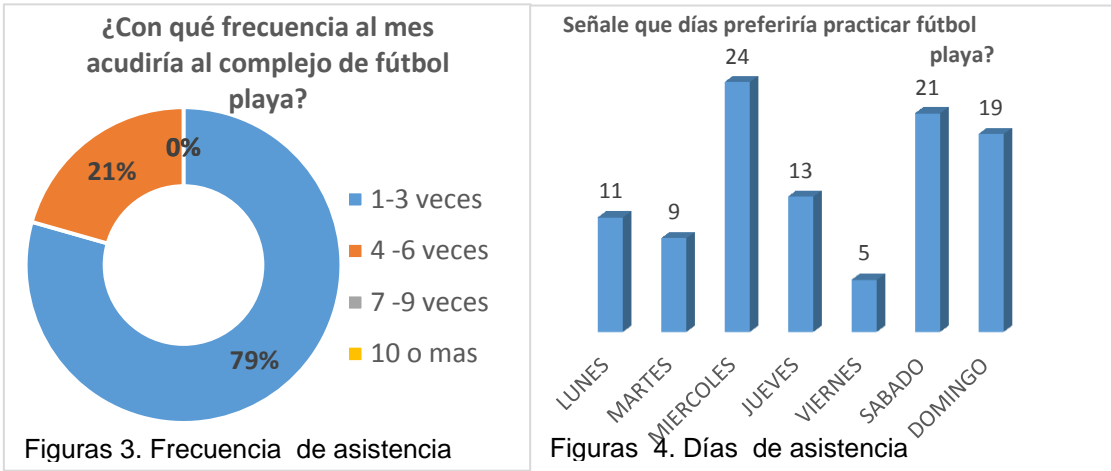
Véase en anexo 7



El 88% conocen qué es el fútbol playa y por ende identifican las diferencias entre el fútbol común que es el más practicado, lo cual brinda la seguridad que los clientes entenderán concepto del negocio.



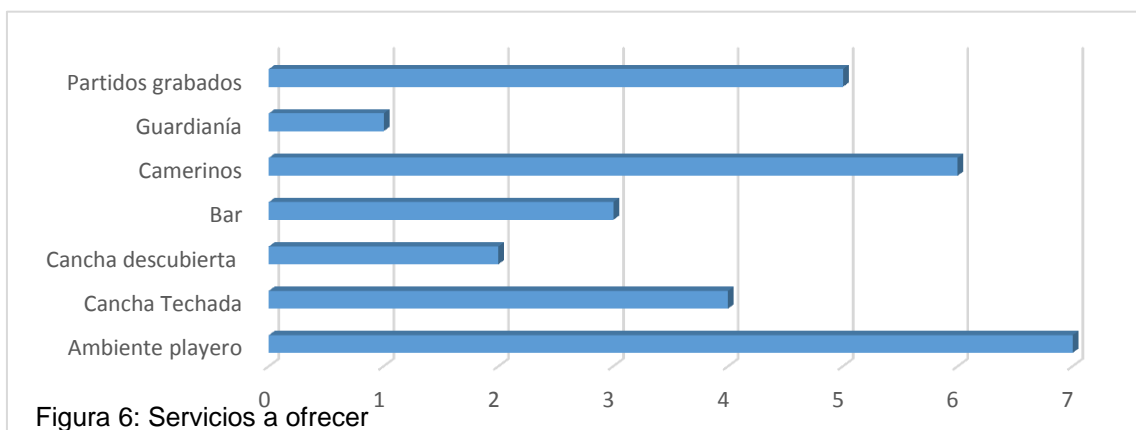
Los resultados arrojan que el proyecto contará con una acogida lo cual se traduce en la demanda estimada que contará el complejo



Los resultados de estas preguntas muestran los horarios de mayor preferencia por lo clientes y el nivel de recompra de los mismos, que en este caso son Miércoles, Sábado y Domingo de 18:00 a 22:00. Con una recompra de 1 a 3 veces al mes.

¿Qué servicio considera usted más importante? Marque del 1 al 7 siendo 1 el servicio más importante para usted

Figura 5: Servicios a Ofrecer



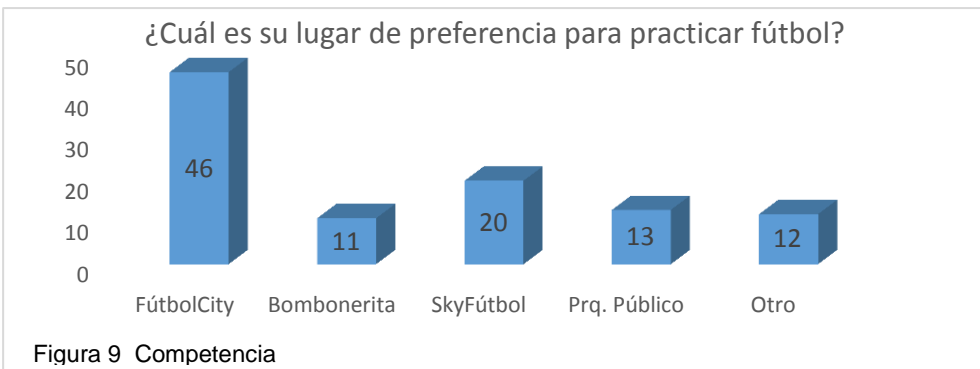
Los servicios más importantes para el mercado objetivo son: ofrecer un ambiente playero, Camerinos limpios y en buen estado y el servicio de grabación de los partidos de los usuarios.



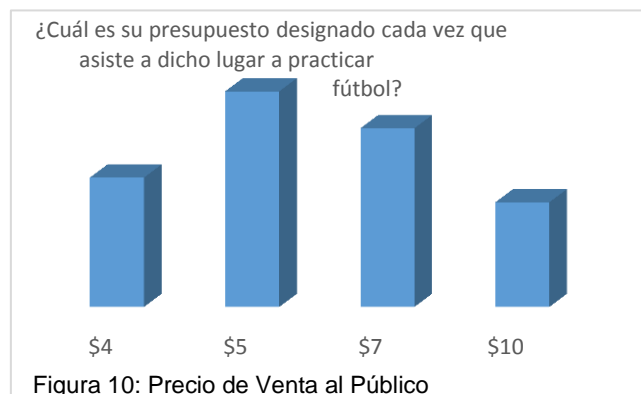
La ubicación del complejo según la preferencia de los encuestados debe ser en el centro norte de la ciudad de Quito.



Los resultados de esta pregunta confirman el análisis que se realizó en el capítulo dos que la mejor vía de comunicación y más utilizada ahora son las redes sociales y la ventaja de estas es que la mayoría son gratis con un gran alcance.



El complejo de fútbol más popular y acudido por los entrevistados es fútbol City, que viene a ser la competencia directa más fuerte para el complejo de fútbol playa, ya que se encuentra en la misma industria que el proyecto. Por otro lado los parques públicos, son el producto sustituto de mayor amenaza ya que son de gran preferencia en la sociedad



El presupuesto promedio de los encuestados cuando asisten a practicar fútbol es de \$6..

4 Oportunidad de Negocio

Luego de realizar un análisis exhaustivo del entorno que influye a la industria y del análisis del cliente, la oportunidad de negocio encontrada es; que existe un crecimiento constante del PIB de la industria en la que se encuentra el proyecto, por lo que se espera un panorama similar para el mismo, que mediante los esfuerzos de marketing, satisfaciendo las necesidades y preferencias de nuestros clientes potenciales y con una correcta administración de las instalaciones deportivas, se logrará el crecimiento esperado. Por otro lado, se ha identificado ciertos factores que representan una amenaza para la implementación y desarrollo del proyecto, como son, las sobretasas arancelarias que afectan a los insumos deportivos a utilizarse en el proyecto, el riesgo país, de Ecuador que es uno de los más altos en Latinoamérica y que influye en la decisión de inversión extranjera en proyectos nuevos. Sin embargo, el crecimiento de la práctica deportiva en el país es inminente, como también el desarrollo tecnológico, que según el análisis realizado, las personas dentro del mercado meta, son las que más utilizan internet y teléfonos inteligentes. Todo lo expuesto representa una oportunidad de negocio, ya que el proyecto al ser sobre la creación de un espacio para la práctica deportiva se convierte en una nueva y novedosa opción para las personas que deseen realizar actividad física, y mediante la tecnología se busca captar más clientes y tener una conexión directa con ellos.

En el análisis del cliente, gracias a las encuestas a expertos, se identificó que existen muchas falencias en la administración de este tipo de instalaciones deportivas, generando una oportunidad para aplicar los conocimientos en el manejo de instalaciones deportivas, para un mejor mantenimiento, distribución y explotación de las instalaciones dentro del complejo. Por el lado de la investigación cuantitativa, se pudo conocer que los encuestados conocen e identifican las diferencias entre el fútbol playa y el fútbol normal y que aun así existe una demanda considerable (90%), y que la propuesta del negocio de un ambiente temático de playa es el atributo más atractivos para los clientes. Se identificó, que la ubicación más acertada par el complejo sería en el centro norte de la ciudad de Quito y que los medios de difusión del complejo y para realizar publicidad son las redes sociales y radios deportivas.

5 Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Beach Soccer UIO al ser el primer complejo de fútbol playa en la ciudad de Quito requiere de grandes esfuerzo de marketing, por lo que la estrategia general escogida es la de **DIFERENCIACIÓN** y la estrategia de posicionamiento será basada en las características del servicio, para lograr la diferenciación y posicionamiento Beach Soccer UIO se apalancará de:

- Ser únicos con cancha de fútbol playa en Quito
- Administrar el complejo mediante una planificación organizada y plan de mantenimiento preventivo.
- Ambientación temática de playa
- Grabación de los partidos en HD y acceso por redes sociales
- Ideal para acondicionamiento físico y potencializar musculatura del tren inferior del cuerpo

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo del plan de negocios es hombres y mujeres de 10 a 49 años de la ciudad de Quito de un nivel socioeconómico medio, medio-alto que practiquen deporte.

Tabla 2. Segmentación

| VARIABLES DE SEGMENTACIÓN | No. Personas |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| País: Ecuador | 15.492.264 |
| Ciudad: Quito (Hombres y Mujeres) | 2.239.191 |
| Nivel Socio-económico: medio y medio-alto (34%) | 761.325 |
| Edad (Hombres y Mujeres): entre 10 a 49 años: (64,2%) | 488.770 |
| Población que practica deporte (Hombres y Mujeres) (INEC) (31,60%) | 154.451 |

Tomado de: (Inec, 2015)

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Beach Soccer UIO es brindar al cliente una verdadera experiencia siendo el primero y único complejo deportivo con canchas de fútbol playa en la ciudad de Quito que ofrece un ambiente totalmente temático playero, con servicios casi nada explotados dentro de la industria, como grabación en HD de los partidos, a los cuales podrán acceder por las redes sociales de Beach Soccer UIO. Un factor esencial que hará la diferencia, será contar con una administración experta en manejo de instalaciones deportivas, la cual aplicará programas de mantenimiento

preventivo para conservar las instalaciones y brindar un servicio de calidad, El complejo contará con camerinos debidamente equipados con lockers seguros, baños limpios, duchas con agua caliente, como también se contará con parqueadero seguro. Dentro de Beach Soccer UIO, habrá el servicio de snack bar en el cual se ofrecerán bebidas y comida que vayan acorde al ambiente del complejo (playa).

- Primer complejo de fútbol playa en Quito con ambiente playero.
- Grabación de los partidos de los clientes en HD, Accesos en redes sociales.
- Contar con una administración experta en gestión deportiva y manejo de instalaciones deportivas
- Duchas con agua caliente, camerinos seguros que cuenten con lockers
- Servicios de parqueadero seguro y snack bar con productos relacionados al ambiente playero.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Beach Soccer UIO será un complejo el cual constará con dos canchas de fútbol playa de 36m de largo X 27m de ancho que es la medida oficial para una cancha de fútbol playa (FIFA, 2015), es importante señalar que cada cancha contará con: dos camerinos equipado de duchas, servicios higiénicos y lockers; además de esto el complejo brindará servicios de snack bar y 20 parqueaderos.

La modalidad de juego en este tipo de canchas es de 5 jugadores por equipo incluyendo los arqueros. Cada partido se lo juega en tres tiempos de 12 minutos de cada tiempo de acuerdo al reglamento oficial del fútbol playa.

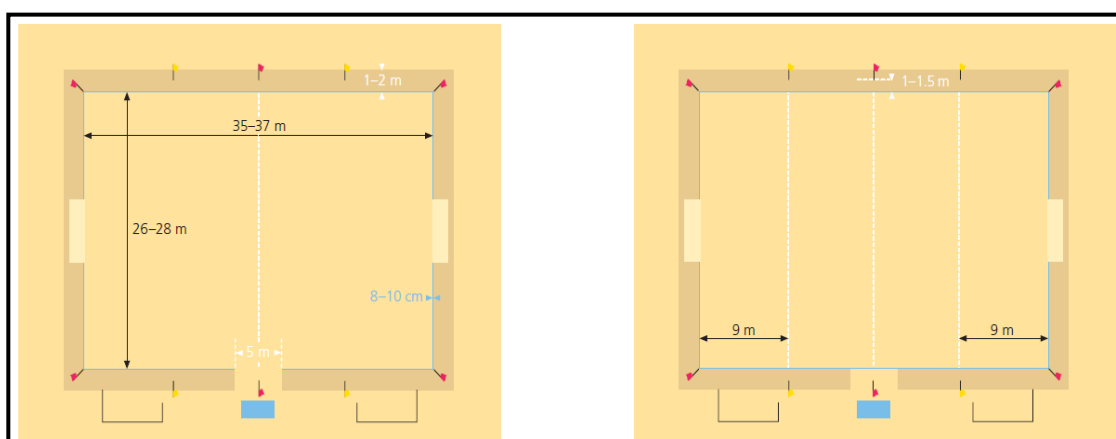


Figura 11: Medidas Cancha Fútbol Playa.
Tomado de (FIFA, 2015).

Un punto importante del proyecto, es que el complejo será totalmente diseñado para que brinde un ambiente playero que haga referencia a este deporte y, de esta forma, los jugadores y espectadores sientan que se encuentran en una playa desde el primer momento en el que éstos ingresan al complejo.

Producto Básico:

Beach Soccer es un complejo que permite a sus clientes practicar fútbol playa

Producto Real: Es un complejo de fútbol playa el cual brinda un ambiente temático playero

Marca: El nombre del complejo “BEACH SOCCER UIO” fue elegido debido a que éste hace alusión a los términos anglosajones “fútbol de playa”, viene hacer un término fácil de recordar y debido a que el segmento demográfico del proyecto está enfocado en un target medio y medio-alto que según el INEC estas clases de sociales dominan parcial o totalmente un segundo idioma que viene hacer el inglés.

Logo: Beach Soccer UIO en su logo, desea transmitir que el fútbol playa llevo a la ciudad de Quito, por lo que los principales elementos en el logo son las palmeras y un jugador de fútbol playa y las edificaciones más importantes de la ciudad de Quito” fusionados. Los colores del logo son blanco y negro que desea transmitir exclusividad, como también una mezcla de colores alegres que representan el espíritu del fútbol playa.

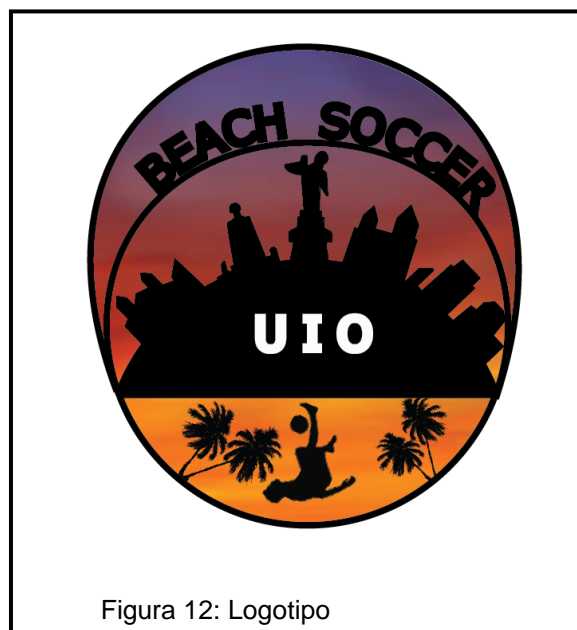


Figura 12: Logotipo

El logo de forma circular en la parte superior lleva el nombre del complejo “BEACH SOCCER” bajo este se identifican a las edificaciones más características de la ciudad de Quito, debajo las letras UIO que complementa el nombre del complejo en la parte superior y en la parte inferior las palmeras características de playa y un jugador realizando una pirueta con el balón, movimientos propios del futbol playa.

Atributos: El complejo se apalancará de sus atributos para diferenciarse de los demás complejos, entre las principales características del complejo se encuentran:

- Ambiente temático de playa
- Las canchas constarán con cámaras HD para grabar cada partido
- Cada cancha contará con su camerino y lockers

Calidad: Entre las prioridades del complejo se encuentra la utilización de implementos deportivos de alta calidad, por lo que las pelotas que se utilizarán serán marca Adidas, como también, se aplicará planes de gestión para la correcta administración del complejo, y se aplicará planes de prevención y mantenimiento de las instalaciones para brindar un servicio de calidad.

Producto Aumentado

Servicio Postventa: Beach Soccer UIO tendrá un permanente servicio de atención al cliente en el cual los clientes podrán presentar sus quejas, sugerencias mediante “buzones de sugerencias” ubicados en el complejo y dar solución inmediata a dichos acontecimientos, como también cada 3 meses se realizará una encuesta online a nuestros clientes para medir el servicio de satisfacción de éstos.

Garantía: Al ser un negocio en el cual los clientes alquilan la cancha por hora, se aplicará una garantía de devolución de dinero solo en el caso que dicho alquiler se vea interrumpido por motivos que sean responsabilidad del complejo o que estén establecidos en las políticas de garantía.

Forma de pago: La forma de pago que se aceptará será efectivo.

5.2.2 Promoción y publicidad

La promoción y publicidad es una parte vital para Beach Soccer y para alcanzar las metas propuestas, mediante la mezcla de promoción se busca persuadir al mercado y generar que visiten el complejo: Véase en Anexo 9

Publicidad

Beach Soccer pautará en dos radios deportivas; Radio la Red y La Deportiva con cuñas de 15 segundos, con una frecuencia de 15 veces a la semana en horarios AAA, esto será continuo por tres meses y se lo realizará dos veces al año. Con un costo de \$3360 al año.

Beach Soccer se promocionará mediante dos vallas publicitarias estratégicamente ubicadas; una en la Av. Amazonas y Rio Coca y la segunda en la Av. 6 de Diciembre y Orellana, para maximizar su impacto y cautivar a la mayor parte del mercado, dichas vallas serán colocadas con 1 mes y medio de anticipación a la inauguración del complejo para crear expectativa dentro del mercado y la duración total de la valla será 3 meses y se lo realizará 2 veces al año. Esto tendrá un costo total año de \$3920

Se realizará volanteo de Flyers informativos del complejo antes de la inauguración en parques de la ciudad de Quito esta actividad será continua 2 semanas antes de la inauguración y 3 semanas después, posteriormente la actividad será de pulso todos los fines de semana cada 2 meses. Esta actividad tendrá un costo anual de \$850

Marketing directo

Beach Soccer UIO contará con su propia página web, en la cual, los clientes encontrarán información de los servicios, precios, imágenes de las instalaciones; como también los videos de los partidos disputados por los clientes que deseen este servicio adicional e información general del complejo como horarios de atención, promociones, etc. El costo de la página web será de \$500 al año

La creación y manejo de redes sociales del complejo cumplirá un rol importante ya que mediante los perfiles oficiales se generará una campaña de expectativa (mes y medio antes de la inauguración), a través de estas se realizará interacción con los clientes como juegos, trivias, aquí también se subirán los videos de los partidos de los clientes para hacer memorable su experiencia en Soccer Beach UIO. El valor destinado para el manejo de redes sociales al año es de \$1800

Una vez creada una base de datos de los clientes se empezará a realizar Mailing con un costo anual de \$560, dichos correos serán enviados con información del complejo, promociones exclusivas, esto se realizará 1 vez cada mes, a partir del 4to mes de funcionamiento.

Relaciones públicas

Para la inauguración de Beach Soccer UIO se realizará un partido de exhibición con ex figuras del fútbol profesional, con el fin de generar expectativa y noticia, de esta forma se lograría Publicity y el evento sería cubierto por los medios de comunicación especialmente los programas deportivos y farándula.

Para generar “ruido” sobre Beach Soccer UIO se invitará a periodistas y líderes de opinión a practicar fútbol playa, a cambio se pedirá que emitan un comentario sobre el servicio y la experiencia vivida en el complejo. La actividad está presupuestada con valor de \$224

Promoción de ventas

En cuanto a la promoción de ventas se manejará un descuento en horarios de baja demanda, es decir, en horas que el alquiler sea casi nulo de esta forma lograr que esos horarios sean más productivos para el negocio, por otro lado con el fin de fidelizar a nuestros clientes como actividad de pulso que se realizará pasando un mes se manejará el 3x4, cada 3 alquileres en el mismo mes el 4to alquiler será gratis (gratuidad no aplica en horarios de mayor afluencia de clientes).

5.2.3 Distribución

En cuanto a la distribución de Beach Soccer UIO con sus clientes será directa, ya que no existe ningún intermediario, sino el cliente adquiere directamente en las instalaciones el servicio una ventaja de esto es que se irá creando una base de datos propia, en cuanto a proveedores, se negociará directamente con ellos esto evitará que los costos aumenten. Véase en anexo 10

5.2.4 Política de precios

Beach Soccer UIO tiene como principal objetivo es ser un negocio rentable, por lo que la estrategia de ingreso será de penetración, ingresando al mercado con un precio de \$50 dólares por hora de alquiler de la cancha, debido a que el fútbol playa no está posicionado en la ciudad de Quito, y los complejos con canchas de césped artificial están fuertemente posicionados en la mente del consumidor, los cuales en promedio cobran \$65 la hora de alquiler de cancha. Esta estrategia permitirá ser más atractivos para los clientes, en la decisión de prueba del servicio, y así con los esfuerzos de marketing y publicidad fidelizar al cliente. La estrategia general de precio será la de “más por lo mismo”, es decir más y mejores servicios por el mismo precio, ya que se espera un aumento del precio a lo largo de los cinco años llegando a cobrar un valor cercano al que utiliza la competencia que está dentro de la industria.

Táctica de ventas

En cuanto a la táctica de ventas se utilizará venta directa, es decir, el cliente se acercará al complejo y será atendido por el personal de Beach Soccer UIO el cual le explicará en que consiste el fútbol playa (si fuese necesario) y su forma de juego, le daría información de los servicios como el de grabación de los partidos y escuela de fútbol playa, brindaría un pequeño recorrido por las instalaciones del complejo y por último informará los precios que se manejan, el cliente cancelaría el costo del alquiler en las instalaciones de Beach Soccer UIO.

Beach Soccer UIO contará con promotores de ventas que visitarán colegios para proponer una alianza estratégica para que los alumnos de las instituciones reciban un descuento presentando su carnet estudiantil.

Venta de publicidad dentro del complejo

Beach Soccer UIO dentro de sus instalaciones contará con espacios para ser negociados como espacios de publicidad para otras empresas que deseen estar dentro del complejo, a continuación se detallan dichos espacios y su costo:

Tabla 3. Venta de Publicidad

| ESPACIO | COSTO SEMESTRAL |
|--------------------|------------------------|
| PARQUEADERO #1 | \$ 1.500 |
| PARQUEADERO #2 | \$ 1.500 |
| PARQUEADERO #3 | \$ 1.500 |
| LATERAL CANCHA #1 | \$ 2.000 |
| LATERAL CANCHA #2 | \$ 2.000 |
| LATERAL CANCHA #3 | \$ 2.000 |
| LATERAL CANCHA #4 | \$ 2.000 |
| DETRÁS DEL ARCO #1 | \$ 2.500 |
| DETRÁS DEL ARCO #2 | \$ 2.500 |
| DETRÁS DEL ARCO #3 | \$ 2.500 |
| DETRÁS DEL ARCO #4 | \$ 2.500 |
| CAMERINO #1 | \$ 700 |
| CAMERINO #2 | \$ 700 |
| CAMERINO #3 | \$ 700 |
| CAMERINO #4 | \$ 700 |
| ZONA SNACK-BAR #1 | \$ 1.300 |
| ZONA SNACK-BAR #2 | \$ 1.300 |
| TOTAL | \$ 27.900 |

Política de servicio al cliente y garantías

En cuanto a garantía monetaria como la devolución del valor pagado por el alquiler de la cancha se lo realizará solo en casos en el cual Beach Soccer UIO sea responsable.

El servicio al cliente es algo esencial para el proyecto ya que Beach Soccer UIO busca brindar una experiencia única y placentera a sus clientes, desde el tema de la ambientación temática hasta la atención de nuestro personal, por ende el personal será capacitado a fondo en el deporte, para que de esta forma pueda transmitir un mensaje correcto y claro, brindando información útil para el cliente, como en la forma de juego, las reglas del futbol playa, normas de uso de las instalaciones para que de este modo el complejo se mantenga en buen estado y brinde un servicio placentero a nuestros clientes.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

“Brindar una experiencia única en la ciudad de Quito, mediante la práctica del fútbol playa, en un ambiente temático, con el mejor servicio y calidad, satisfaciendo las expectativas de las personas que gustan realizar actividades física.”

Claves para elaborar la Misión

- ¿Qué funciones realiza la organización?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Por qué la organización hace lo que hace?
- ¿Cómo lo hace la organización?
- ¿Para quién hará la organización lo que hace?

6.1.2 Visión

“Ser líderes y el mejor complejo de Fútbol Playa en la ciudad de Quito, prestando el mejor servicio al cliente con la mejor infraestructura en su tipo, para que nuestros clientes vivan la experiencia de una práctica de fútbol diferente al 2021”.

Claves para elaborar la Visión

- ¿A qué aspiración desearía llegar en un futuro?
- ¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?
- ¿Si reforzamos nuestro desarrollo organizacional podemos aspirar a?
- ¿Con la tendencia de nuestro crecimiento podríamos llegar a?

6.1.3 Objetivos de la organización

- Posicionar a Soccer Beach UIO como el mejor complejo deportivo para la práctica del fútbol playa, a través de la prestación de un servicio de calidad al cliente al 2021.
- Contribuir con un nuevo complejo deportivo en el ciudad de Quito para incentivar un mejor estilo de vida de la población al 2017.
- Contar con un recurso humano: capacitado, proactivo, empoderado de sus actividades, cumpliendo con las obligaciones patronales de manera puntual, para la tranquilidad de los colaboradores a partir de la implementación del proyecto.
- Obtener una rentabilidad del 25% sobre la inversión, para la satisfacción de los inversionistas al fin del periodo del proyecto.

6.2 Plan de Operaciones

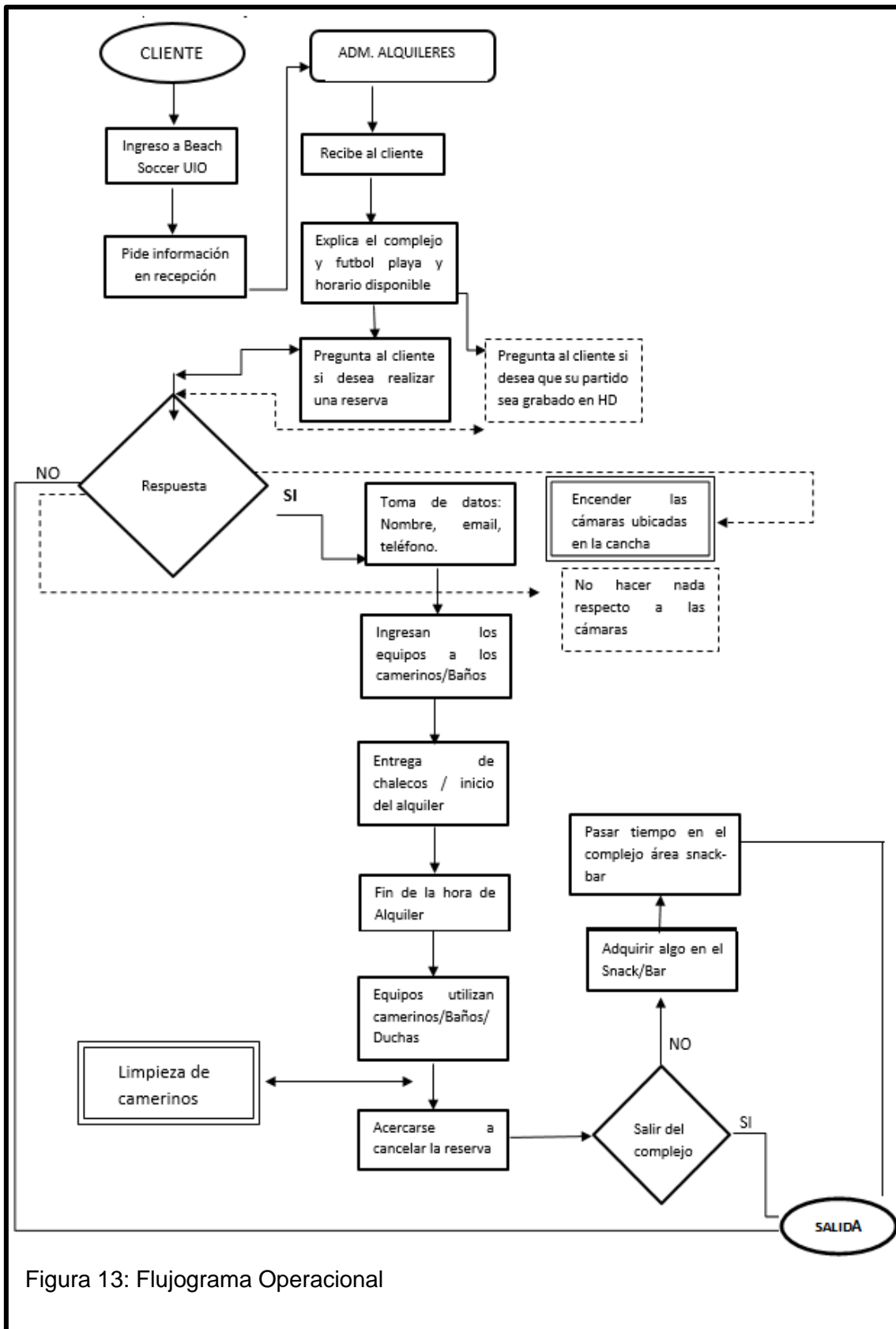
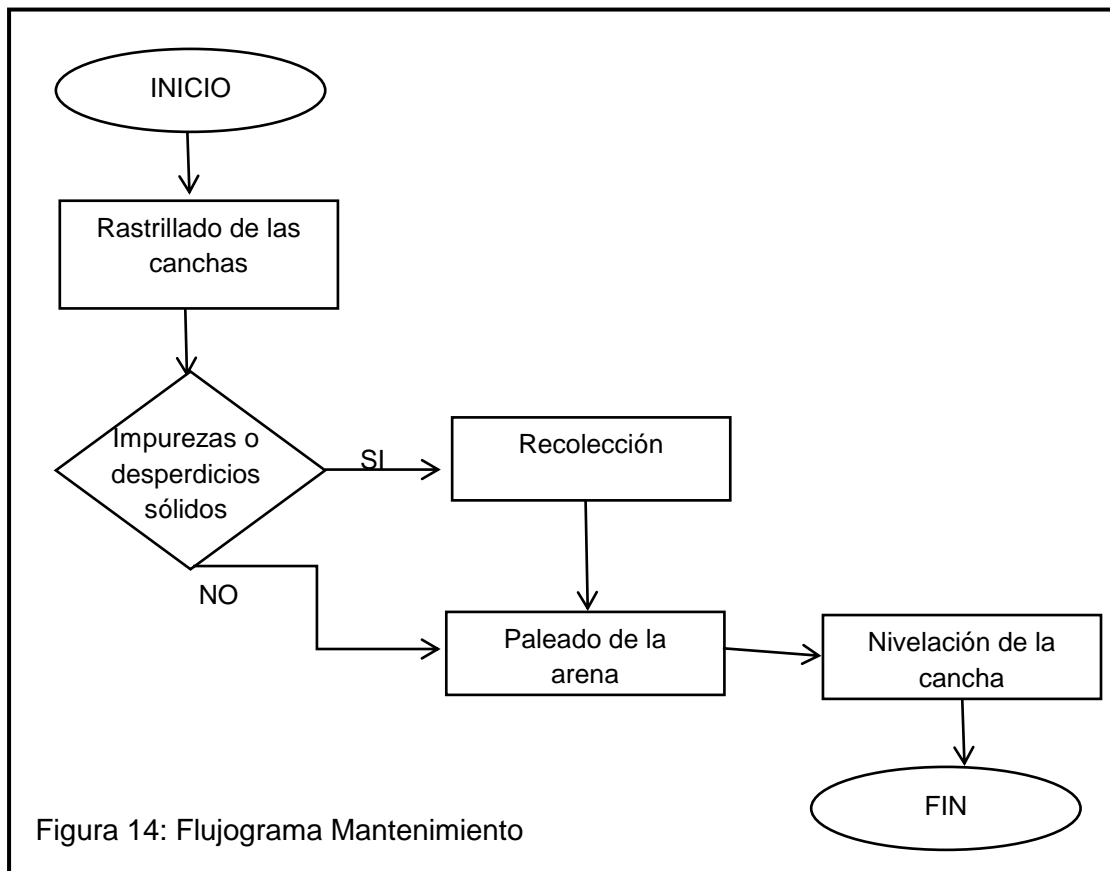


Figura 13: Flujograma Operacional

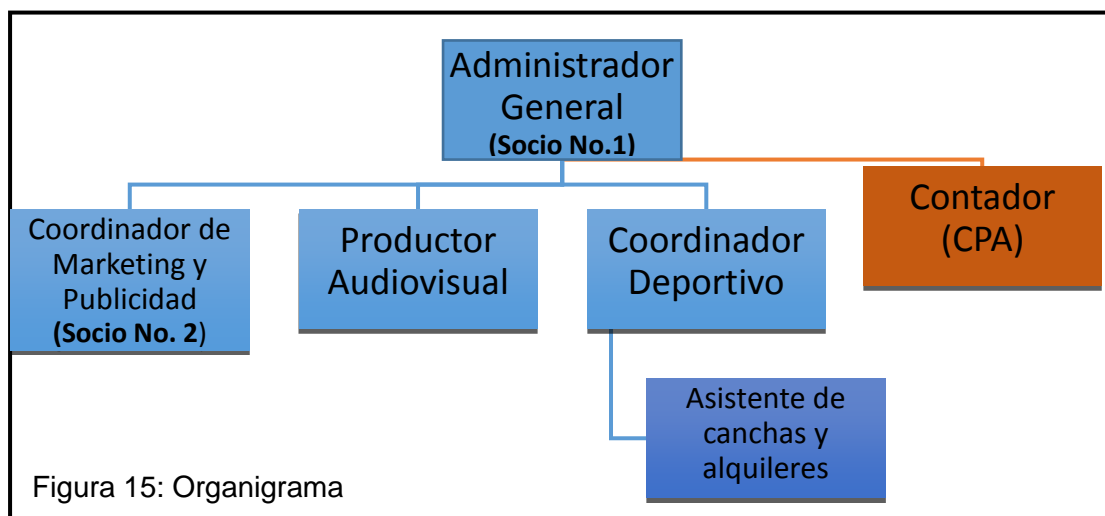
6.2.1 Proceso de mantenimiento de canchas



6.3 Estructura Organizacional y legal

La estructura legal será de compañía limitada, la cual estará conformada por dos socios fundadores, cumpliendo labores mandatorias en igualdad de condiciones.

6.3.1 Organigrama



6.3.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

- **Administrador General:** Planificar, organizar, ejecutar estrategias que guíen al equipo de trabajo hacia los objetivos del negocio, estará encargado de tomar decisiones sobre proyectos nuevos, evaluar el trabajo de los demás integrantes del negocio.
- **Administrador de Marketing y publicidad:** Encargado de buscar patrocinios y venta de espacios dentro del complejo, búsquedas de alianzas estratégicas, promoción de eventos y torneos y desarrollar las estrategias de marketing.
- **Administrador Deportivo:** Control y seguimiento de las horas de alquiler, control de calidad y planificación mantenimiento preventivo de las instalaciones. Explicar a los clientes que es y cómo se practica el fútbol playa.
- **Productor Audiovisual:** Encargado de editar los videos de los clientes que adquirieron el servicio, generar los artes para promocionales.
- **Asistente de canchas y alquileres:** Encargado de recibir a los clientes, organizar horarios de alquileres, aceptar reservas, asistencia a la escuela de futbol playa con insumos deportivos, Reportará al Gerente Deportivo
- **Administrador General:**
 - Educación: Graduado en Ing. En Negocios y Marketing Deportivo o afines
 - Experiencia: mínimo 1 año en Manejo de proyectos deportivos o similares
 - Competencias: Toma de decisiones, análisis empresarial, liderazgo.
- **Administrador de Marketing y Publicidad:**
 - Educación: Graduado en Ing. En Negocios y Marketing Deportivo o afines
 - Experiencia: mínimo 1 año en Manejo de patrocinios o Marketing
 - Competencias: Creatividad, poder de negociación, facilidad de palabra
- **Administrador Deportivo:**
 - Educación: Graduado en Ing. En Negocios y Marketing Deportivo o afines
 - Experiencia: mínimo 1 año en proyectos deportivos o similares
 - Competencias: Captar rápidamente nuevos conceptos, habilidades en organización y planeación.
- **Productor Audiovisual:**
 - Educación: Graduado o Egresado en Publicidad o animación Audiovisual
 - Experiencia: mínimo 6 meses en edición de videos y creación de artes
 - Competencias: Creatividad, trabajo bajo presión.
- **Administrador de Alquileres y escuelas:**
 - Educación: Mínimo Bachiller de la República
 - Competencias: Alto nivel de organización

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estados de resultados y flujo de caja.

El estado de pérdidas y ganancias, está estructurado por lo ingresos, menos el costo de venta que se compone por los costos fijos y variables, esto nos da como resultado la utilidad bruta a la cual se resta los gastos de ventas y gastos administrativos, dando como resultado la utilidad operativa, a esta se le resta los intereses del préstamo bancario y el impuesto a la renta. **Ver anexo 11**

Tabla 4. RESUMEN Estado Perdidas & Ganancias

| RESUMEN EST. PERDIDAS & GANANCIAS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | 204.759 | 228.285 | 238.288 | 248.778 | 259.714 |
| Costo de ventas (-) | 121.642 | 127.661 | 131.285 | 135.021 | 139.740 |
| Utilidad Bruta (=) | 83.117 | 100.624 | 107.003 | 113.757 | 119.974 |
| Gastos Administrativos y ventas (-) | 61.694 | 64.823 | 66.185 | 65.628 | 66.158 |
| Utilidad Operativa (=) | 21.423 | 35.801 | 40.817 | 48.129 | 53.816 |
| Intereses préstamos (-) | 8.301 | 6.830 | 5.177 | 3.317 | 1.227 |
| Utilidad antes de impuesto | 13.121 | 28.971 | 35.640 | 44.812 | 52.589 |
| Participación laboral (-) | 1.968 | 4.346 | 5.346 | 6.722 | 7.888 |
| Impuesto a la renta (-) | 3.320 | 7.330 | 9.017 | 11.337 | 13.305 |
| UTILIDAD NETA | 7.834 | 17.296 | 21.277 | 26.753 | 31.395 |

Una vez realizados los estados de resultados y proyecciones de los cinco años para el proyecto, se ha obtenido que el primer año ya se obtiene una ganancia pequeña, esto se debe al giro de negocio, que consta con ingresos de contado y no posee cuentas por pagar muy elevadas

Los ingresos para el primer año son \$204.759 los cuales se traducen a 3.407 horas de alquiler de las canchas que equivalen a \$170.365, esto se ha calculado mediante el análisis de horarios picos y horarios bajos, identificados en los resultados de las encuestas, interpretando que en los horarios picos la utilización de las instalaciones es del 100% y en horarios bajos del 20%, esto nos da un total de 5.242 horas que se traduce en la capacidad productiva, con el fin de simular el escenario más real para el desarrollo del proyecto se estimó que de dicha capacidad la utilización real será el 65% que se traduce en las 3.407 horas. Aparte \$20.444 en venta de snacks y la venta de espacios publicitarios dentro del complejo en \$13.950. El crecimiento de los ingresos ha sido proyectado mediante el crecimiento promedio del PIB de “otros servicios” el cual es de 1,99%. En cuanto al flujo de efectivo este viene a determinar la cantidad de dinero que se manejará durante los 5 años del proyecto. **Ver Anexo 16**

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del negocio asciende a un monto de \$126.201, la cual está compuesta por los rubros de capital de trabajo, muebles y enseres, equipos de computación, implementación de las canchas, servicios pre operacionales; la estructura de este valor es, el 60% préstamo bancario a una tasa de interés del 11,77% y el 40% de capital propio (inversionistas). **Ver Anexo 12**

El capital de trabajo comprende todos los gastos de funcionamiento que el negocio deberá cancelar desde el inicio de actividades, hasta que los ingresos superen los gastos y el negocio pueda mantenerse por sí mismo. El capital de trabajo calculado es de \$25.344. **Ver anexo 13**

7.3 Evaluación financiera del proyecto

La TIR del proyecto es de 18,33% frente al WACC cuyo resultado es de 14,4% es decir, que el índice de rentabilidad del proyecto es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto es un proyecto viable. La regla general para analizar el VAN es que el cálculo de este debe ser mayor a cero y si la regla se cumple quiere decir que se obtiene un beneficio neto extra al esperado. El valor del CAPM es el porcentaje que los inversionistas desean como mínimo para invertir en el proyecto este valor es de 24,25% y se lo compara con el índice de rentabilidad para el inversionista que en este caso es de 25,10% por lo que el proyecto supera las expectativas de los inversionistas. El plazo de recuperación para el proyecto es de 4,74 años, es decir que a este tiempo el inversionista recuperaría su inversión. **Ver Anexo 14**

Tabla 5. Evaluación Financiera WACC, VAN, TIR, Plazo de recuperación

| Escenario normal | |
|------------------------|-----------|
| WACC | 14,38% |
| VAN | 14.483 |
| TIR | 17,98% |
| Índice de rentabilidad | 1,11 |
| Plazo de recuperación | 4,74 años |

7.4 Índices Financieros

Liquidez:

El índice de liquidez ayuda a medir la capacidad del proyecto para enfrentar los pagos a corto plazo. El índice utilizado es la razón corriente en la cual se divide los activos corrientes, es decir, los valores de caja e inventarios sobre los pasivos corrientes que corresponde a cuentas por pagar y obligaciones tributarias.

Cálculo de la Razón Corriente para el primer año

Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

Razón Corriente = 43.364 / 9.234

Razón Corriente = 4,69

Es decir por cada dólar que el proyecto tenga que pagar contará con 4,69 dólares para realizarlo.

Rentabilidad:

El rendimiento sobre la inversión (ROI) permite medir el porcentaje de ganancia o pérdida sobre la inversión, es decir cuánto en porcentaje se va a ganar sobre lo que se invirtió en el proyecto.

Cálculo de ROI para el segundo año del proyecto

ROI = Utilidad neta / Valor promedio invertido

ROI = 17.670 / 10.096

ROI = 1,7

***Ver índices financieros completos en anexo 15**

8 Conclusiones Generales

- Mediante el análisis del entorno en el que se desarrollará el proyecto, éste es favorable para la ejecución del mismo, ya que el PIB de “Otros servicios”, presenta un crecimiento a lo largo de los últimos 5 años, brindando un panorama alentador al desarrollo del proyecto.
- Si bien es cierto ahora en día gran parte de la comunicación y publicidad se maneja vía redes sociales, mediante el grupo focal se identificó que el mercado objetivo toma en cuenta la publicidad dentro de radios deportivas, creando una opción para llegar a nuestros clientes potenciales.
- La estrategia de posicionamiento basada en las características del servicio brindado, es acertada debido a que el proyecto brinda un servicio fuera de lo común, innovador y novedoso, lo cual va de la mano de la propuesta de valor de Beach Soccer UIO.
- La aplicación de una administración, planificada y organizada, en conjunto con un mantenimiento preventivo de las instalaciones logrará reducir los problemas de servicio al cliente y será uno de los diferenciadores más fuertes del complejo
- Mediante los factores analizados en el entorno de la industria, la oportunidad de negocio encontrada, se fortalece gracias a la tendencia de realizar actividad física en la sociedad, como también el crecimiento de la industria, cabe recalcar que también existen amenazas, como son las sobretasas arancelarias en productos deportivos y el riesgo país, sin embargo, los resultados arrojados por la investigación cualitativa presentan una aceptación y deseo de compra del servicio alentadora, lo cual en conjunto con las estrategias de marketing se afianzará mucho más.
- Mediante el análisis del cliente los atributos más buscados por el mercado potencial son: ambiente temático, camerinos y lockers para los usuarios.
- El proyecto es rentable, después de analizar los índices de evaluación como TIR, WACC o CAPM se observó que Beach Soccer UIO daría mejores regalías que lo que esperan ganar como mínimo los inversionistas al invertir en algún proyecto.
- El motivo para que el proyecto arroje ganancias desde el primer año se debe al giro del negocio, ya que no posee con cuentas por pagar muy elevadas y los ingresos son pagados en efectivo y de contado por lo que no cuenta por cuentas por cobrar. Eso ayuda a tener un flujo de caja positivo. Durante los cinco años.

Referencias

- Adamodar. (2015). *Rendimiento de Mercado* . Recuperado el 31 de Julio de 2015, de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Ámbito . (2015). *Riesgo País* . Recuperado el 5 de Enero de 2016, de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2016 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco central del Ecuador. (2014). *Nuevas Publicaciones*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2014, de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Bolsa de Valores de Quito. (2015). *Valores Públicos*. Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de: http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/150713174927-1cc1865ce2141e3104ab654717a65f4b_deudaPublicaJun15.pdf
- Camaras. (s.f). *Directorio Partidas Arancelarias*. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de <http://www.camaras.org/comext/htdocs/listado.php?parent=9506>
- Cedatos . (2010). *Aprobación Presseidente*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de: <http://www.cedatos.com.ec/>
- FIFA. (2015). *Reglas Fútbol Playa* . Recuperado el 20 de Enero de 2016, de: http://es.fifa.com/mm/document/affederation/federation/lotg_bswc_es_0626_56336.pdf
- Goodstein, L. Nolan, T. y William, J. (1991). *Applied Strategic Planning*. México, D.F., México McGraw-Hill, Pág. 17-18.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau D. (2010). *Investigación de Mercados*. (4^{ta}. ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill.
- INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de: <http://www.grupos.net/opal/images/not%20ecuadorestratosocial%20inec.pdf>
- INEC. (2014). *Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- Investiga Ide. (2014). *Salarios Básicos* . Recuperado el 13 de Febrero de 2016, de: <http://investiga.ide.edu.ec/images/stories/Estadisticas/SOCIAL/SALARIOS/cuadro-estadistico-ampliado.jpg>
- Kotler, P y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11^{va}. ed.). México, D.F, México: Pearson Educación.

- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurell C. (2008). *Dirección de Marketing*. (2^{da}. ed). México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Ministerio del Ambiente . (2015). *Mecanismo de Conservación de los Recursos Naturales del Ecuador*. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de: <http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/242256/31+PLAN+DE+MANEJO+COTOPAXI+1.pdf/ada6530d-ec2f-41b0-ba83-4b1391ad3445>
- Secretaria de Economía . (2016). *Seguimiento precio del petróleo*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de: <http://portalweb.sgm.gob.mx/economia/es/energeticos/695-seguimiento-precio-del-petroleo-mezcla-mexicana-mme-datos.html>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2012). *Análisis por Actividad Económica*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- The World Bank. (2015). *Generate Custom Dataset*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>
- ZenithOptimedia. (2014). *Estudio Nacional de Medios 2014*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de <http://fliphtml5.com/mknh/faur/basic>

ANEXOS

Anexos

Anexo 1



Anexo 2

Tabla 6. Crecimiento Anual PIB

| CRECIMIENTO ANUAL PIB | | |
|-----------------------|---------|----------------|
| AÑO | Ecuador | América latina |
| 2005 | 5,3% | 4,4% |
| 2006 | 4,4% | 5,4% |
| 2007 | 2,2% | 5,3% |
| 2008 | 6,4% | 3,5% |
| 2009 | 0,6% | -1,6% |
| 2010 | 3,5% | 5,7% |
| 2011 | 7,9% | 4,6% |
| 2012 | 5,2% | 3,0% |
| 2013 | 4,6% | 2,7% |
| 2014 | 3,8% | 1,3% |
| 2015 | 3,7% | 1,4% |

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Anexo 3

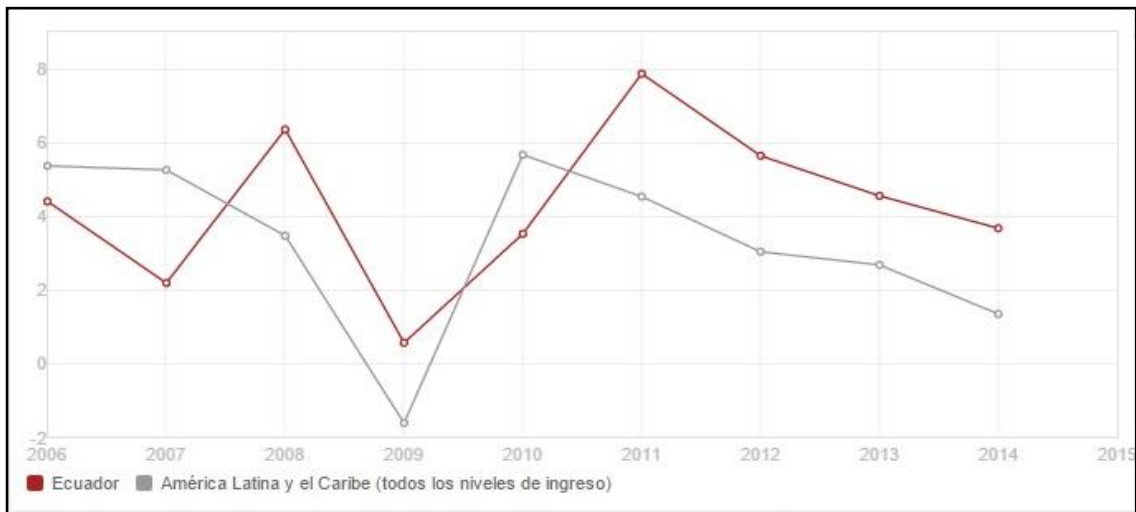


Figura 17: Gráfico Crecimiento PIB Ecuador- América Latina

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Anexo 4

Tabla 7. Crecimiento Anual PIB “Otros Servicios”

| CRECIMIENTO DEL PIB OTROS SERVICIOS | | |
|-------------------------------------|-----------------|---------------|
| 2002 | 3.563.964 | |
| 2003 | 3.603.655 | 1,11% |
| 2004 | 3.892.015 | 8,00% |
| 2005 | 3.947.505 | 1,43% |
| 2006 | 3.954.635 | 0,18% |
| 2007 | 4.059.454 | 2,65% |
| 2008 | 4.159.057 | 2,45% |
| 2009 | 4.162.166 | 0,07% |
| 2010 | 4.169.939 | 0,19% |
| 2011 | 4.331.527 | 3,88% |
| 2012 | 4.345.089 | 0,31% |
| 2013 | 4.505.844 | 3,70% |
| 2014 | 4.502.223 | -0,08% |
| | Promedio | 1,99% |
| | Máximo | 8,00% |
| | Mínimo | -0,08% |

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Anexo 5

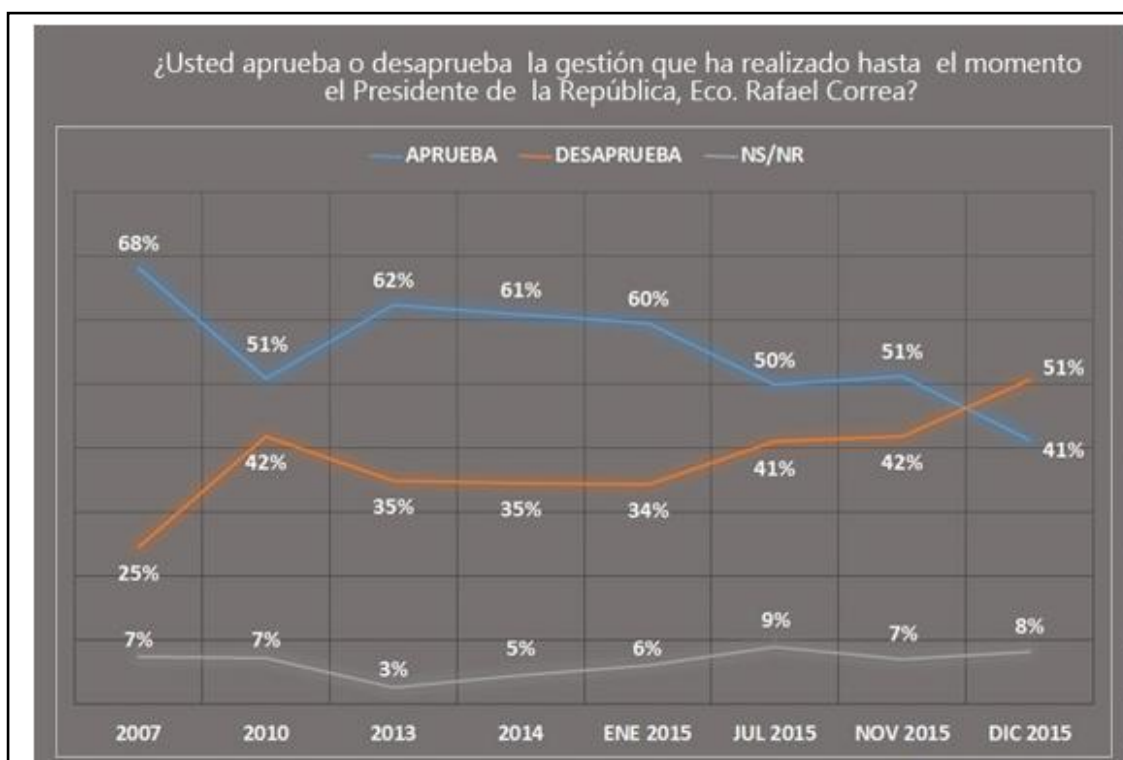


Figura 18: Aprobación Presidente de la República

Tomado de: (Cedatos , 2010)

Anexo 6

GUIA DE PREGUNTAS ENTREVISTA

- 1.- ¿Cuándo usted entrenaba con el equipo de primera realizaban trabajos de pretemporada en arena?
- 2.- ¿Con que fin se realizan los trabajos en arena? ¿Solo se realiza en trabajos de pretemporada?
- 3.- ¿Qué peligros o riesgo de lesiones existen al ejercitarse en este tipo de superficie?
- 4.- ¿Cuáles son los beneficios de ejercitarse en arena?
- 5.- ¿Ahora en su posición actual recomendaría o realizaría ejercicios en arena con su grupo de jugadores?
- 6.- ¿Normalmente si un equipo desea realizar ejercicios en arena a donde se dirigen? ¿Cuánto gastan los equipos en promedio para ejercitarse en arena?
- 7.- ¿Cuáles serían los requerimientos de Liga Deportiva Universitaria para alquilar las instalaciones de Soccer Beach?

GUIA DE PREGUNTAS ENTREVISTA

1.- ¿Cuáles son las dificultades más grandes que tuvo que enfrentar en la implementación del complejo?

2.- ¿Cuáles son los gastos más fuertes que tiene el complejo?

3.- ¿Qué tan rentable es tener un snack-bar en el complejo? ¿Al mes cuanto genera?

4.- ¿Cuánto tuviste que invertir para la implementación del complejo? ¿Cuánto costó la infraestructura de la cancha techada?

5.- al mes ¿Cuánto factura en complejo? En alquiler de canchas?

6.- ¿Cómo te diste a conocer?

GUIA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP

¿Qué se imaginan cuando les digo fútbol playa en la ciudad de Quito?

¿Asistirían a un complejo de futbol playa en la ciudad de Quito? Con estas características (IMÁGENES)

¿Qué le agregarían?(otros servicios) ¿Qué cosas le quitarían?

¿Qué nombre le pusieran al complejo? (Pasamos posibles nombres)

¿Cuánto pagarían por persona para jugar fútbol playa?

¿Cuántas veces al mes asistirían a jugar fútbol playa?

Anexo 7

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = 102$$

Figura 19: Fórmula Cálculo de la Muestra Proporciones Poblacionales

k= Nivel de confianza de los resultados de la investigación ($1,96 = 95\%$)

p= Es la proporción de individuos que tienen aceptación al proyecto ($0,9$)

q= Es la proporción de individuos que tienen una respuesta desfavorable hacia el proyecto ($0,1$)

N= Es el total de la población o posibles encuestados (*mercado objetivo* = $163,083$)(383)

e= El error muestral (5%)

n= Es la muestra de nuestro universo (a cuantas personas debemos encuestar)

Anexo 8

Tabla 8. Cuadro de plantación de la encuesta

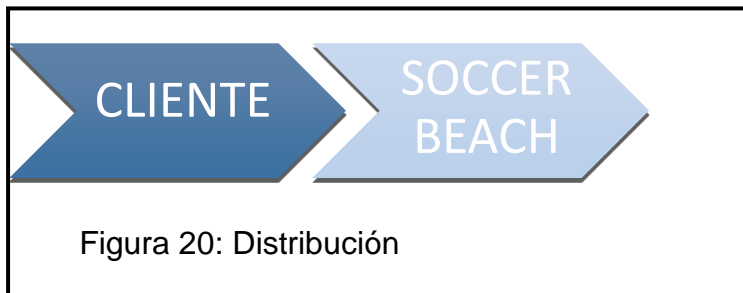
| Objetivo General | Objetivos Específicos | Pregunta | Variable genérica | Variable específica | Escala | Opciones de Respuesta |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar las principales preferencias y aceptación del proyecto por parte del mercado objetivo. | Conocer cuántas personas entienden el concepto del negocio | Usted sabe que es fútbol playa? | Conocimiento | Mercado Objetivo | NOMINAL | Si No |
| | Determinar la demanda | Practicaría fútbol playa en un complejo en Quito? | Intención de práctica | Cantidad de personas | NOMINAL | Si No |
| | Determinar la demanda | ¿Con qué frecuencia al mes practicaría fútbol playa? | Practica | Frecuencia | INTERVALO | 1 – 3 4 – 6 7 – 9 10 o mas |
| | Conocer los días y horarios de Preferencia del mercado objetivo | Señale que días preferiría practicar fútbol playa? | Horarios | Días | NOMINAL | L, M, Mi, J, V, S, D |
| | | En qué horarios? | | Horas | INTERVALO | 06h00-08h00 08h01-10h00 10h01-12h00 12h01-14h00 14h01-16h00 16h01-18h00 18h01-20h00 20h01-22h00 22h01-24h00 |
| | Determinar los servicios buscados por los clientes | ¿Qué servicio considera usted más importante? Marque del 1 al 7 siendo 1 el servicio más importante para usted | Preferencia | Servicios extra | Escala de LIKERT | Ambiente playero Cancha Techada Cancha descubierta Partidos grabados Bar Camerinos Guardianía |
| | Identificar cual es el precio que el mercado reconocería como justo para el servicio | ¿Cuál es el precio que le haría dudar sobre la calidad de este servicio? | Calidad | Precio | | |
| | | ¿Cuál es el precio que le hace pensar que el servicio es barato, pero que no existen dudas de su calidad? | Servicio | precio | | |
| | | ¿Cuál es el precio que le hace pensar que el servicio es caro, pero que merece la pena pagarlo por su calidad? | Servicio | precio | | |
| | | ¿Cuál es el precio que usted pensaría que es demasiado caro, a pesar de su calidad? | Calidad | precio | | |
| | Conocer donde prefieren los clientes que este ubicado el complejo | Donde le gustaría que este ubicado el complejo? | Ubicación | Sector | NOMINAL | Norte Centro Norte Centro Sur |
| | Identificar los medios por los que los clientes desean saber del complejo | Mediante qué medios usted se informa o recibe información de complejos deportivos o relacionados? | Comunicación | Canales de comunicación | NOMINAL | Redes Sociales e-mail Radio Periódico TV |
| Identificar cuáles son los complejos de la competencia más visitados | Cuál es su lugar de preferencia para practicar fútbol? | Lugar | Competencia | NOMINAL | Fútbol City La Bombonerita Sky Fútbol Parques Públicos Otro: | |
| Conocer cuánto gasta en promedio un cliente cada vez que va a practicar fútbol | Cuál es su presupuesto designado cada vez que asiste a dicho lugar a practicar fútbol? | Gasto | Gasto promedio | | | |

Anexo 9

Tabla 9. Presupuesto de Marketing

| MEDIO | Actividades | Frecuencia (continuo / pulso) | Presupuesto \$ (ANUAL) |
|--------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|
| Marketing Directo | •Redes sociales inauguración | •Continuo 2 meses | \$ 1.800 |
| | •Mailing | •Una vez al mes | \$ 560 |
| Publicidad | •Cuñas de Radio | •Continuo 3 meses x 2 al año (15 menciones a la semana) | \$ 3.360 |
| | •Valla | •Continuo 3 meses | |
| Relaciones Públicas | •Invitación a profesionales | •Pulso 2 veces al año / Inauguración Coctel (+\$300) | \$ 224 |
| Fuerzas de Ventas | •Alianzas con clubes, empresas y colegios | •Continuo | \$ - |
| Promociones comerciales | •Dscto. en horarios muertos | •Continuo 12 meses | \$ 224 |
| | •3 x 4 mes | •Pulso cada 3 meses | \$ 224 |
| TOTAL | | | \$ 6.168 |

Anexo 10



Anexo 11

Tabla 10. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ES CENARIO ESPERADO | | | | | |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | 204.759 | 228.285 | 238.288 | 248.778 | 259.714 |
| Costo de ventas | 121.642 | 127.661 | 131.285 | 135.021 | 139.740 |
| Sueldos Operacionales | 38.859 | 42.434 | 43.538 | 44.670 | 46.705 |
| Alquiler del Terreno | 36.000 | 36.936 | 37.896 | 38.882 | 39.893 |
| Servicios básicos | 15.600 | 16.006 | 16.422 | 16.849 | 17.287 |
| Reposicion insumos | 9.672 | 9.923 | 10.181 | 10.446 | 10.718 |
| Snaks | 14.311 | 14.974 | 15.669 | 16.398 | 17.160 |
| Mantenimiento | 4.800 | 4.925 | 5.053 | 5.184 | 5.319 |
| Suministros de limpieza | 2.400 | 2.462 | 2.526 | 2.592 | 2.660 |
| Utilidad Bruta | 83.117 | 100.624 | 107.003 | 113.757 | 119.974 |
| Gastos Administrativos y ventas | 61.094 | 64.207 | 65.554 | 64.980 | 65.493 |
| Sueldos Administrativos | 27.656 | 30.222 | 31.008 | 31.814 | 31.737 |
| Guardianía | 10.800 | 11.081 | 11.369 | 11.664 | 11.968 |
| Contador | 2.400 | 2.462 | 2.526 | 2.592 | 2.660 |
| Internet | 600 | 616 | 632 | 648 | 665 |
| Suministros de oficina | 600 | 616 | 632 | 648 | 665 |
| Asesoría Jurídica | 1.200 | 1.231 | 1.263 | 1.296 | 1.330 |
| Redes sociales | 1.200 | 1.231 | 1.263 | 1.296 | 1.330 |
| Mailing | 560 | 575 | 589 | 605 | 621 |
| Cuñas de radio | 3.000 | 3.078 | 3.158 | 3.240 | 3.324 |
| Relaciones públicas | 224 | 230 | 236 | 242 | 248 |
| Promociones comerciales | 448 | 460 | 472 | 484 | 496 |
| Amortizaciones | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 | 1.902 |
| Depreciaciones | 10.504 | 10.504 | 10.504 | 8.548 | 8.548 |
| Utilidad Operativa | 22.023 | 36.417 | 41.449 | 48.777 | 54.481 |
| Intereses préstamos | 8.288 | 6.820 | 5.169 | 3.312 | 1.225 |
| Utilidad antes de impuesto (EBT) | 13.735 | 29.597 | 36.280 | 45.465 | 53.256 |
| Participación laboral | 2.060 | 4.440 | 5.442 | 6.820 | 7.988 |
| Impuesto a la renta | 3.475 | 7.488 | 9.179 | 11.503 | 13.474 |
| UTILIDAD NETA | 8.200 | 17.670 | 21.659 | 27.143 | 31.794 |

Tabla 11. Balance general proyectado

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVOS | | | | | | |
| Caja | 25.344 | 42.265 | 65.526 | 76.598 | 87.612 | 98.304 |
| Inventarios | | 1.099 | 1.140 | 1.182 | 1.227 | 1.272 |
| Activos Corrientes | 25.344 | 43.364 | 66.666 | 77.781 | 88.838 | 99.577 |
| Muebles y enseres | 7.538 | 7.538 | 7.538 | 7.538 | 7.538 | 7.538 |
| Adecuaciones | 70.456 | 70.456 | 70.456 | 70.456 | 70.456 | 70.456 |
| Equipos de computación | 5.062 | 5.062 | 5.062 | 5.062 | 5.062 | 5.062 |
| Equipos de Oficina | 7.484 | 7.484 | 7.484 | 7.484 | 7.484 | 7.484 |
| Menaje e insumos | 806 | 806 | 806 | 806 | 806 | 806 |
| Dep. Acumulada | | (10.504) | (21.008) | (31.512) | (40.060) | (48.608) |
| Activos Fijos netos | 91.347 | 80.843 | 70.339 | 59.835 | 51.287 | 42.739 |
| Activos diferidos | 9.510 | 7.608 | 5.706 | 3.804 | 1.902 | - |
| Total activos | 126.201 | 131.815 | 142.711 | 141.420 | 142.027 | 142.316 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | | 3.699 | 3.819 | 3.944 | 4.073 | 4.207 |
| Obligaciones tributarias y patronales | | 5.535 | 11.928 | 14.621 | 18.322 | 21.462 |
| Pasivos Corrientes | - | 9.234 | 15.747 | 18.565 | 22.396 | 25.669 |
| Préstamos bancarios LP | 75.720 | 63.902 | 50.615 | 35.676 | 18.882 | - |
| Capital social | 50.480 | 50.480 | 50.480 | 50.480 | 50.480 | 50.480 |
| Utilidades retenidas | | 8.200 | 25.869 | 36.699 | 50.270 | 66.167 |
| Total patrimonio | 50.480 | 58.680 | 76.349 | 87.179 | 100.750 | 116.647 |
| | | | | | | |
| Total pasivo y patrimonio | 126.201 | 131.815 | 142.711 | 141.420 | 142.027 | 142.316 |
| | | | | | | |
| Comprobación | - | - | - | - | - | - |

Anexo 12

Tabla 12. Capital de trabajo y estructura del capital

| | |
|-----------------------------|----------------|
| Capital de Trabajo | 25.344 |
| Muebles y enseres | 7.538 |
| Adecuaciones local | 70.456 |
| Equipos de computacion | 5.062 |
| Equipos | 7.484 |
| Menaje e insumos | 806 |
| TOTAL DE ACTIVOS | 91.347 |
| Preoperacionales | 9.510 |
| TOTAL | 126.201 |
| FINANCIAMIENTO | |
| Préstamos | 75.720 |
| Accionistas | 50.480 |
| Total financiamiento | 126.201 |

Anexo 13

Tabla 13. Capital de trabajo

| Meses año 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------|---------|----------|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|---------|--------|--------|--------|
| Flujo Operativo | (9.193) | (7.288) | (5.384) | (3.479) | 330 | 4.139 | 6.043 | 7.948 | 9.852 | 9.852 | 9.852 | 11.757 |
| Saldo Inicial | | (9.193) | (16.481) | (21.865) | (25.344) | (25.014) | (20.875) | (14.832) | (6.884) | 2.968 | 12.820 | 22.672 |
| Flujo Final | (9.193) | (16.481) | (21.865) | (25.344) | (25.014) | (20.875) | (14.832) | (6.884) | 2.968 | 12.820 | 22.672 | 34.429 |
| | | | | capital de trabajo | | | | | | | | |

Anexo 14

Tabla 14 VAN- TIR- CAPM –WACC

| WACC- VAN TIR PROYECTO | |
|-------------------------------------|-------------|
| tasa de descuento WACC | 14,38% |
| Valor Actual Neto VAN | 15.873 |
| Tasa Interna de Retorno TIR | 18,33% |
| Indice de rentabilidad | 1,13 |
| Plazo de recuperación | 4,72 |
| CAPM- VAN- TIR INVERSIONISTA | |
| tasa de descuento CAPM | 24,25% |
| Valor Actual Neto VAN | 1.455 |
| Tasa Interna de Retorno TIR | 25,10% |
| Indice de rentabilidad | 1,03 |

Anexo 15

Tabla 15 Índices Financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| RAZON DE RENTABILIDAD | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD | | | | | |
| Utilidad bruta/ventas | 41% | 44% | 45% | 46% | 46% |
| Utilidad neta/ventas | 4% | 8% | 9% | 11% | 12% |
| ROA | | | | | |
| Utilidad Neta / Activos Totales | 6% | 12% | 15% | 19% | 22% |
| ROE | | | | | |
| Utilidad Neta / Patrimonio | 14% | 23% | 25% | 27% | 27% |
| ROI | | | | | |
| Utilidad Neta / Inversión | 6% | 14% | 17% | 22% | 25% |
| RAZON DE ROTACION | | | | | |
| ROTACION DE ACTIVOS FIJOS | | | | | |
| Ventas/Activos Fijos Netos | 2,53 | 3,25 | 3,98 | 4,85 | 6,08 |
| INDICE DE LIQUIDEZ | | | | | |
| Activos Corrientes /Pasivos Corrientes | 4,70 | 4,23 | 4,19 | 3,97 | 3,88 |

Anexo 16

Tabla 16 Flujo de Caja

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ACTIVIDADES OPERACIONALES | | | | | | |
| Utilidad neta | | 8.200 | 17.670 | 21.659 | 27.143 | 31.794 |
| (+) depreciacion y amort | | 12.406 | 12.406 | 12.406 | 10.450 | 10.450 |
| (-) incremento inventarios | | (1.099) | (41) | (42) | (44) | (46) |
| (+) incrementos cuentas por pagar proveedores | | 3.699 | 120 | 125 | 129 | 134 |
| (+) Incremento Obligaciones patronales y tributarias | | 5.535 | 6.393 | 2.693 | 3.701 | 3.140 |
| Flujo neto de caja operativo | | 28.740 | 36.548 | 36.841 | 41.379 | 45.471 |
| ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | | |
| Activos fijos | (91.347) | | | - | | |
| Preoperacionales | (9.510) | | | | | |
| Flujo de caja neto por inversiones | (100.857) | - | - | - | - | - |
| ACTIVIDADES FINANCIERAS | | | | | | |
| Prestamos | 75.720 | (11.819) | (13.287) | (14.938) | (16.795) | (18.882) |
| Aportes accionistas | 50.480 | | | | | |
| Dividendos pagados a accionistas | | - | - | (10.830) | (13.571) | (15.897) |
| Flujo neto de caja por act. Financieras | 126.201 | (11.819) | (13.287) | (25.768) | (30.366) | (34.778) |
| BALANCE DE EFECTIVO | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA NETO | 25.344 | 16.921 | 23.261 | 11.073 | 11.013 | 10.693 |
| Caja al inicio | | 25.344 | 42.265 | 65.526 | 76.598 | 87.612 |
| Caja Final (Pasa a BG) | 25.344 | 42.265 | 65.526 | 76.598 | 87.612 | 98.304 |