



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO DEPORTIVO  
DE HOCKEY SOBRE RUEDAS EN LA CIUDAD DE IBARRA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos para optar  
por el título de Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo

PROFESOR GUÍA: MBA. Marco Castillo

CARLOS ALEJANDRO FLORES PUGLLA

2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”

---

MARCO A. CASTILLO  
INGENIERO MECÁNICO MBA  
171530374-7

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”

---

CARLOS ALEJANDRO FLORES PUGLLA

1003272984

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto de titulación es  
el resultado del esfuerzo de  
toda mi familia.

Por esta meta alcanzada agradezco  
a Dios, a mi familia y a mis padres  
por su apoyo incondicional  
que siempre tuve de su parte,  
quienes a lo largo de este tiempo  
de mis estudios han sido un  
pilar fundamental para la  
obtención de mi título.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi proyecto de titulación a Dios, a mis padres y a mi familia.

A mi familia porque ha estado junto a mí en cada paso que doy, dándome fortaleza, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han estado presentes en toda mi formación académica.

## RESUMEN

El presente proyecto de titulación comprende a la creación de un complejo deportivo de *hockey* sobre ruedas en la ciudad de Ibarra y su viabilidad como proyecto.

Se eligió la plaza Imbabureña, específicamente la ciudad de Ibarra por su mercado no explotado y la evidente falta de complejos deportivos en la ciudad. Además que en los últimos 5 años se ha presenciado un aumento considerable en la actividad deportiva tanto en deportes profesionales como amateur lo cual es un gran atractivo para nuevos emprendimientos deportivos.

El objetivo principal del proyecto es analizar la viabilidad de la construcción de un nuevo complejo deportivo de *hockey* sobre ruedas en la ciudad de Ibarra mediante métodos innovadores de entrenamiento, contando con la mejor infraestructura y personal capacitado para la enseñanza del deporte amateur.

Se realizó dos tipos de investigación, cuantitativa y cualitativa. Las encuestas analizaron 100 casos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra en los cuales nos indicaron que un 17% de los encuestados desearían practicar dicha disciplina. Como dato importante el 40% de los encuestados da una calificación regular a los complejos existentes y cabe recalcar que en la actualidad solo encontramos complejos deportivos de fútbol en la ciudad del Ibarra.

La entrevista a un experto que se realizó a Francisco Almeida nos indica que la calidad del deporte en el país no es muy buena y que la creación de un nuevo complejo con medidas reglamentarias y atributos como: cubierta, superficie de la cancha adecuada, infraestructura y graderíos, ayudarían de manera considerable al desarrollo del deporte *Hockey* sobre ruedas ya que se podrá tomar en cuenta al Ecuador como sede para disputar encuentros internacionales.

En conclusión el proyecto se enfocará en un mercado desatendido ya que los complejos existentes no ofrecen ningún servicio innovador que capte la atención de clientes potenciales. Según el experto Francisco Almeida es un proyecto con mucho futuro ya que en Ecuador no existe ningún complejo de tal envergadura. Y por último según el estudio financiero realizado el proyecto tiene resultados muy atractivos, como VAN del: 29.275,86 dólares y un TIR del 34,05%.

## ABSTRACT

First of all, the present project includes the creation of a sports center of hockey on wheels in the city of Ibarra and the viability as a project.

In fact, the Imbabureña square was chosen, specifically the city of Ibarra for its unexplored market and the evident lack of sports center in the city. In addition, in the last 5 years have seen witnessed a considerable increase in the sports activities such as professional spots and amateur sports which is a big attraction to new sports projects.

Furthermore, the main objective of the project is to analyze the viability of building a new sport center of hockey on wheels in the city of Ibarra through innovate methods of training, the best infrastructure and the qualified staff for teaching amateur sport.

It has been made two types of investigation, quantitative and qualitative. The surveys analyzed 100 cases of the Pontificia Universidad Catolica del Ecuador sede Ibarra where the surveys indicated that 17% of the respondents would like to practice this discipline. As an important fact the 40% of the respondent give a regular qualification to the sports centers of Ibarra and it should be emphasized that now only found sport centers of soccer in the city of Ibarra.

In the other hand, the interview with an expert who performance to Francisco Almeida show us that the quality of the sport in the country is not so good and the creation of a new sport center with regulatory measures and attributes such as: cover of the ground, surface of the ground, infrastructure and seats, help considerably to the development of roller hockey sport because Ecuador can be considered as a host of international meetings.

In conclusion, the project will focus on a neglected market as the sport center that exists do not offer an innovative service that captures the attention of the potential customers. According to Francisco Almeida is a project with a great future because in Ecuador do not exist any sport center of this magnitude. Finally, according with the financial study the project has very attractive results as, VAN of: 29.275,86 dollars and TIR of 34.05%.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Objetivos	1
1.2.1 Objetivo General del trabajo	1
1.2.2 Objetivos específicos	2
<b>2 ANÁLISIS ENTORNOS</b>	2
2.1 Análisis del Entorno Externo	2
2.1.1 Análisis político	2
2.1.1 Análisis Económico	3
2.1.2 Análisis social	5
2.1.3 Análisis tecnológico	6
2.2 Análisis de la industria	7
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada)	7
2.2.2 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos (Barrera de Salida)	7
2.2.3 Poder de Negociación con Proveedores	7
2.2.4 Poder de Negociación con Clientes	7
2.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes	8
<b>3 ANALISIS DEL CLIENTE</b>	9
3.1 Investigación Cuantitativa	9
3.2 Investigación Cualitativa	12
3.2.1 Focus Group	12
3.2.2 Entrevista a un experto	14
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	15
4.1 Oportunidad de negocio encontrada	15
<b>5 PLAN DE MARKETING</b>	16
5.1 Estrategia general de Marketing	16
5.2 Mercado Objetivo	17
5.3 Propuesta de valor	17
5.4 Mezcla de Marketing	17
5.4.1 Producto	17
5.4.2 Precio	18
5.4.3 Plaza	20
5.4.4 Promoción	21

<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	23
6.1 Misión.....	23
6.2 Visión.....	23
6.3 Objetivos de la organización.....	23
6.4 Plan de operaciones.....	24
6.4.1 Mapa de procesos.....	24
6.4.2 Flujograma del proceso.....	25
6.5 Estructura Organizacional.....	27
<b>7 ASPECTOS LEGALES</b> .....	28
<b>8 EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	28
<b>9 CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	30
<b>10 REFERENCIAS</b> .....	31
<b>11 ANEXOS</b> .....	1

## INDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Anuario Estadístico 2013.....	4
Figura No 2: Producto Interno Bruto en el primer semestre 2015.....	4
Figura No 3: Evolución de la pobreza por ingresos.....	6
Figura No 4: Acceso a TIC`S .....	7
Figura No 5: Croquis de la ubicación de la Plaza del Complejo Deportivo .....	20
Figura No 6: Mapa de Procesos .....	24
Figura No 7: Flujograma del Proceso.....	25
Figura No 8: Estructura Organizacional del Complejo Deportivo.....	27

## INDICE DE CUADROS

Tabla No 1: Matriz EFE.....	8
Tabla No 2: Conclusiones.....	15
Tabla No 3: Alquiler de la hora de la cancha grupal: \$25 la hora .....	18
Tabla No 4: Alquiler de la hora de la cancha individual: \$3 la hora .....	18
Tabla No 5: Membresía mensual por grupo: \$150 .....	19
Tabla No 6: Membresía mensual por persona: \$100.....	19
Tabla No 7: Cursos permanentes de patinaje y hockey básico: \$80 .....	19
Tabla No 8: Cursos permanentes de patinaje y hockey medio: \$100.....	19
Tabla No 9: Cursos permanentes de patinaje y hockey avanzado: \$120 .....	19
Tabla No 10: Proyección de ventas totales .....	19
Tabla No 11: Costo de la inversión del Complejo Deportivo.....	20
Tabla No 12: Costos de los tipos de publicidad.....	22
Tabla No 13: Proyección de costos totales de la publicidad.....	22
Tabla No 14: Tiempos de los procesos que realizarán en el Complejo Deportivo .....	24

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

En los últimos tiempos ha existido un incremento en la práctica deportiva tanto profesional como de recreación en el estado Ecuatoriano, por ende es muy importante analizar diferentes variables que ayuden a entender la situación deportiva del país.

De acuerdo a la encuesta del uso del tiempo realizada por el INEC en el 2012, en el caso del uso del tiempo en actividades personales podemos analizar que los hombres dedican 10:17 horas de convivencia y actividades recreativas a la semana, mientras que las mujeres dedican 9:54 horas de convivencia y actividades recreativas a la semana.

Con respecto al gasto corriente de consumo monetario mensual en el territorio nacional encontramos que en el año 2010 se ha gastado \$109,284.976 en actividades recreativas según la encuesta realizada por el (INEC, 2011).

El presente proyecto se va a efectuar en la provincia de IMBABURA específicamente en la ciudad de Ibarra y según datos de INEC (2010), la población de Imbabura para el mercado objetivo de edad que va desde los 5 años hasta los 39 años es de 211.014 personas.

Respecto a la población del cantón Ibarra encontramos que el promedio de edad de los hombres es de 30 años con un número de 87.786 personas que corresponde al 45.3% de la población, mientras que el promedio de edad de las mujeres es el mismo con un número de 93389 personas con un 45.6% del porcentaje global de la población de Ibarra. (INEC, 2011) PDF.

Según (FDI, 2015) los deportes que se practican en la Provincia de Imbabura son: Fútbol, Básquet, Ecuavóley, Natación, Box, Ciclismo, Automovilismo, Atletismo, Lucha, Bicicrós, Pelota Nacional, Gimnasia, Escalada, Judo, Ajedrez, Levantamiento de Pesas y Patinaje de velocidad.

En síntesis la idea del proyecto es la creación de un complejo deportivo de Hockey sobre ruedas en la ciudad de Ibarra para personas desde los 5 años en adelante con un sistema innovador de entrenamiento deportivo y con el fin de buscar y formar nuevos prodigios deportivos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo General del trabajo

Desarrollar un plan de negocios para analizar la viabilidad de un complejo deportivo de hockey sobre ruedas en la provincia de Imbabura y determinar si es un plan viable para ser ejecutado.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria para entender la situación actual y futura del proyecto en la provincia de Imbabura.
- Realizar una investigación de mercados con el fin de determinar precios, ubicación del proyecto, la demanda del producto hockey en la provincia y los diferentes servicios a ofrecer mediante investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinar la oportunidad de negocio encontrada del producto hockey en la provincia de Imbabura.
- Realizar un mix de marketing con el fin de establecer las estrategias a implementar y con las mismas lograr un posicionamiento importante en la ciudadanía de la provincia de Imbabura.
- Conceptuar la estructura organizacional del proyecto y parámetros que ayuden a la realización del mismo.
- Determinar la inversión inicial del proyecto y la cantidad de personas necesarias para la ejecución del mismo.
- Realizar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

## 2 ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del Entorno Externo

#### 2.1.1 Análisis político

La situación política del Ecuador en los últimos tiempos ha sido muy cuestionada tanto por opositores como por partidarios ya que se ha visto afectada por diferentes ideologías, por ende causa un gran número de preguntas al pueblo ecuatoriano.

El gobierno trata de apoyar a la ciudadanía en temas muy importante como lo es la salud, educación, vivienda, trabajo, deporte, etc. Pero en los últimos tiempos la creación de nuevas leyes y problemas políticos ha distorsionado la percepción de ayuda del gobierno.

En temas deportivos podemos evidenciar que el gobierno apoya con la construcción de nuevos parques para la realización del deporte amateur, centros de alto rendimiento ubicados en todo el país para deportistas profesionales y apoyo mediante becas y viviendas para deportistas que han realizado un buen desempeño en competencias internacionales. Por ende encontramos una oportunidad latente ya que se puede captar a ese mercado objetivo que tiene la necesidad de realizar deporte.

Para la mayoría de deportes el monto de dinero destinado por parte del gobierno es mínimo ya que para que un deportista sobresalga necesita mucho más dinero y recursos para poder tener una participación decente fuera del país. Por ejemplo el atletismo, el boxeo, el levantamiento de pesas y el futbol son deportes muy apoyados pero en deportes como el ciclismo, tenis, patinaje de velocidad y hockey, encontramos que si no se cuenta un capital para invertir en el deportista, resulta muy difícil poder participar en competencias internacionales. Por lo tanto encontramos una amenaza ya que muchos deportistas no tienen las posibilidades económicas para realizar su deporte de preferencia.

Otro punto a considerar es lo difícil que resulta abastecerse de la indumentaria deportiva necesaria ya que el producto hockey es un deporte de especialidad y no existen tiendas especializadas que brinden una amplia gama de productos, por lo tanto es una amenaza a considerar.

En conclusión podemos analizar que existen diferentes amenazas para la práctica del producto hockey sobre ruedas ya que en temas de importaciones y costos de la indumentaria hace que el deportista se mantenga al margen de dicho deporte pero al mismo tiempo encontramos diferentes oportunidades como la predisposición de ayudar al deporte por parte del gobierno y un pensamiento colectivo que lleva a los ecuatorianos a realizar la práctica deportiva con mayor frecuencia.

## **2.1.1 Análisis Económico**

### **2.1.1.1 Inflación**

Según la investigación realizada por el (INEC, 2016) el índice de precios al consumidor refleja que a enero del año 2016 la inflación mensual se reflejó en 0,31% a diferencia del año anterior que reflejó una inflación mensual del 0.59%, la inflación anual Enero-2016 reflejó una inflación del 3,09% a diferencia de Enero-2015 con 3.53%, y la acumulada Enero-2016 indica una inflación del 0,31% con respecto a la del año anterior que reflejó un 0.59%.

Con respecto a la inflación mensual por regiones encontramos que la región costa refleja una inflación del 0.32% mientras que la región sierra una inflación del 0.29%, las dos regiones indican la inflación a Enero-2016. (INEC, 2016)

Según la investigación realizada por el INEC (2016), la figura de la Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de productos nos indica que las actividades de recreación y cultura muestra una variación mensual negativa del -0.0028% a Enero del 2016 mientras que a noviembre del 2015 mostro una variación mensual del -0,0066.

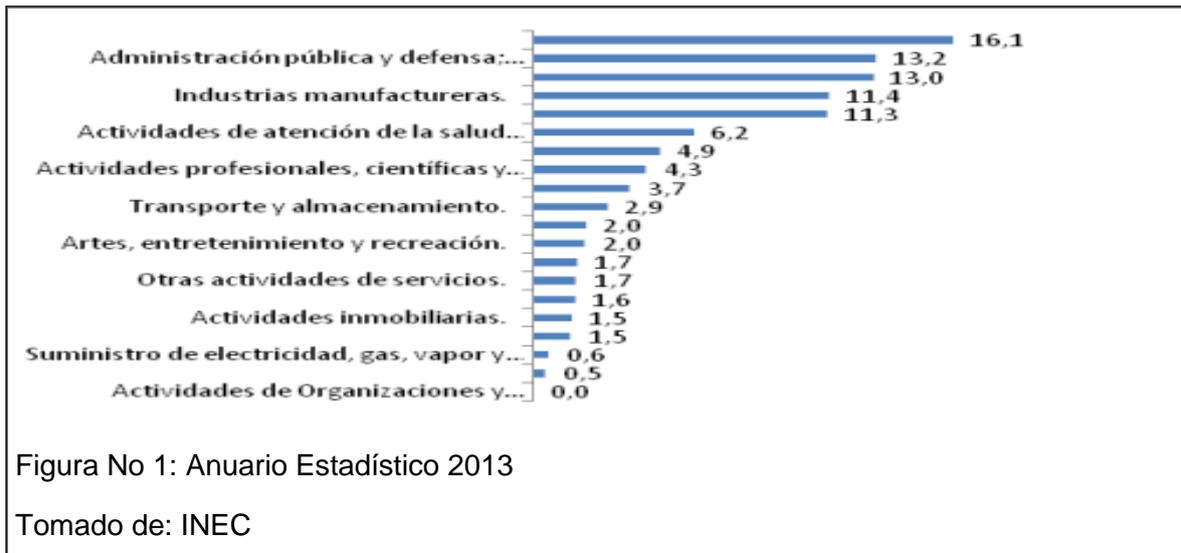
### **2.1.1.2 Financiamiento**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, Censo Nacional Económico (2010), nos indica que la rama de Artes, Entretenimiento y Recreación tiene un financiamiento importante del 15,69% mientras que el 84.31% no realiza ningún tipo de financiamiento con el estado. Lo cual nos indica que es una rama importante para el conocimiento de los nuevos inversores y por lo tanto tiene una captación aceptable en temas de inversión para nuevos proyectos.

### **2.1.1.3 Remuneraciones**

Según el Anuario Estadístico realizado por el INEC, 2013, en la industria deportiva la rama de Artes, entretenimiento y recreación representa el 2,0% del total de remuneraciones de las ramas identificadas lo cual nos da una idea del porcentaje de remuneraciones totales con respecto a las otras ramas.

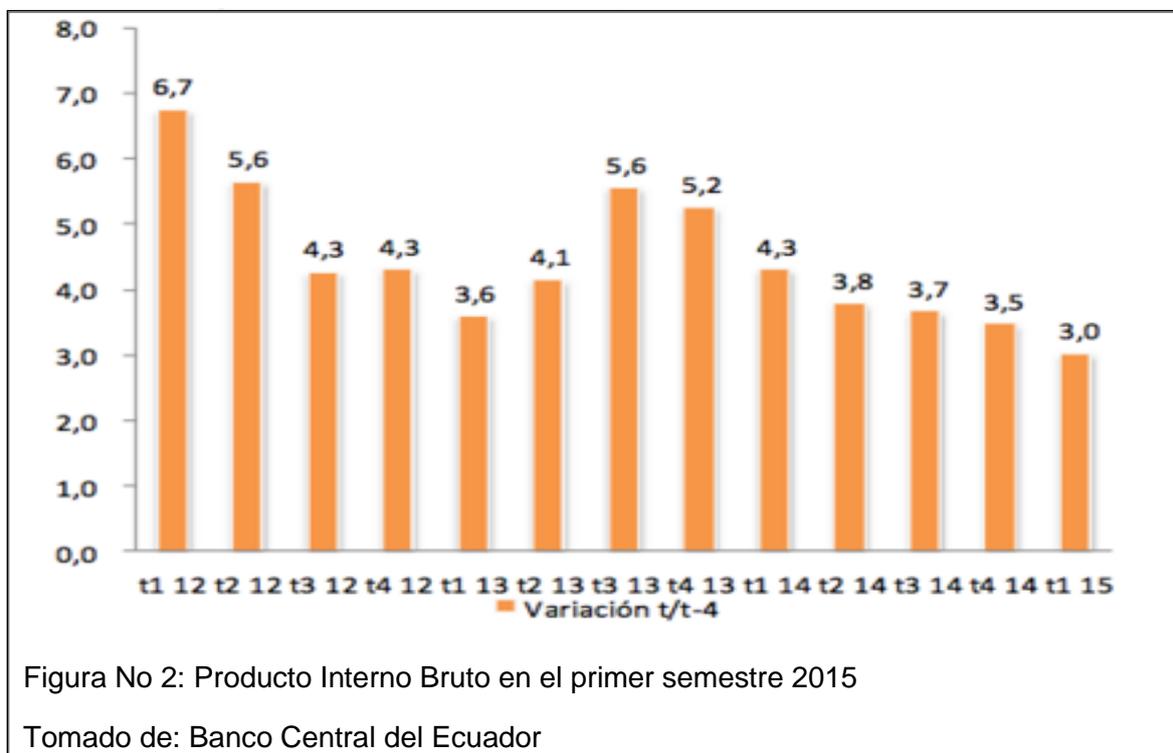
Es un punto importante a considerar ya que nos indica que existen un gran número de personas que laboran en esta rama. Por lo tanto es una oportunidad ya que se podrá contar con expertos para la realización de cualquier tipo de deporte.



#### 2.1.1.4 PIB

Según el gráfico del Producto Interno Bruto que realizó el Banco Central del Ecuador (2015), podemos analizar que en el 2015 la inflación del primer trimestre creció en 3,0 % comparado con igual periodo del 2014 que mostro cifras del 4.3%.

Lo cual nos indica como análisis que es una amenaza en temas de inversión ya que puede frenar la inversión en el país por la inestabilidad y la inflación que se tiene presente.



#### 2.1.1.5 VAB

Con respecto a la Figura 7 del VAB petrolero y no petrolero (Banco Central del Ecuador, 2016) y respecto al primer trimestre del 2015 que indica el crecimiento del PIB del 3.0% explica que el VAB no petrolero contribuyó en 3.14 puntos porcentuales al crecimiento total, mientras que el VAB petrolero contribuyó en -0.21% pp.

Este análisis nos ayuda a la comprensión de la industria escogida ya que mientras se incrementa el VAB petrolero y no petrolero ayudara al nivel de gastos que las personas particulares podrán realizar ya que existirá un mayor nivel de remuneraciones e ingresos económicos para los ecuatorianos.

Según los Datos SI EMPRENDE (INEC, 2015) el grupo objetivo de la industria seleccionada de explotación de instalaciones deportivas en el cantón de Ibarra nos indica que los competidores actuales ascienden a 21 empresas y el grupo objetivo es 181.175 personas. También nos indica que el número promedio de personas que trabajan por negocio es de 3 y la inversión inicial estimada es de 141.258,57 dólares.

## **2.1.2 ANALISIS SOCIAL**

### **2.1.2.1 Población**

Según el INEC (2010), ha existido un crecimiento de 1.63% puntos porcentuales respecto al año 2001 al año 2010 respectivamente y el promedio de edad aumento de 28 años a 29 años en los pobladores de la provincia de Imbabura.

### **2.1.2.2 Uso del Tiempo**

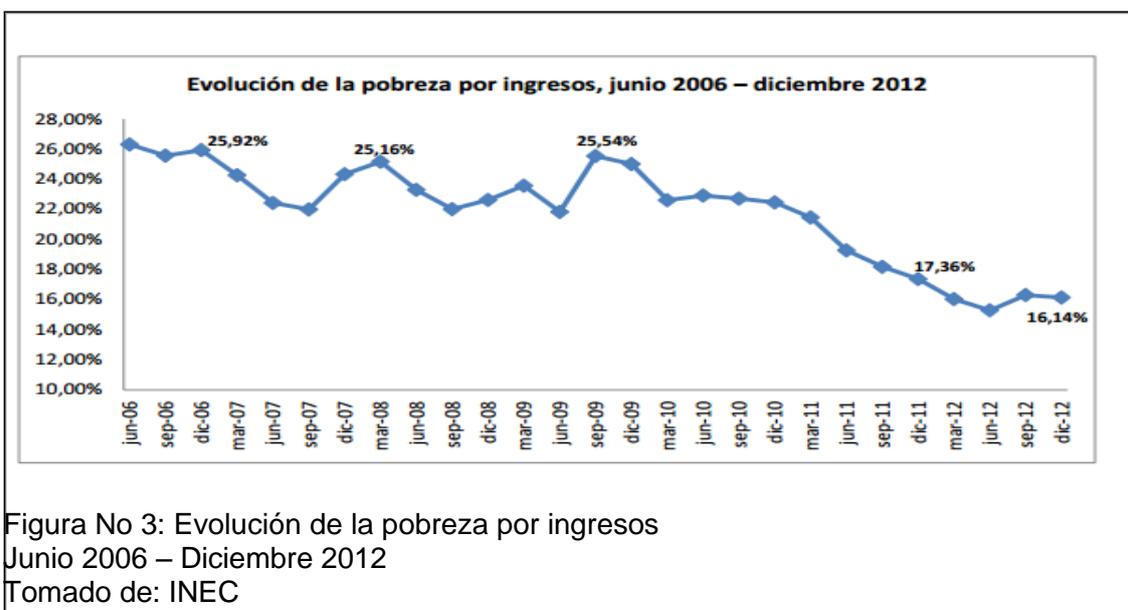
La convivencia y actividades recreativas es la rama de preferencia entre los ciudadanos ya que no solo infiere en socializar sino también en la actividad deportiva. Según el cuadro de Actividades de Uso del Tiempo (Horas promedio semanal) 2012. Las horas promedio que una mujer dedica a la semana a convivencia y actividades recreativas son 9.54 horas y en el caso de los hombres son de 10.17 horas a la semana, lo cual tiene una diferencia de 0.23 horas.

### **2.1.2.3 Mercado Laboral**

Según el INEC (2013), la Tasa de empleo, desempleo y subempleo el mercado laboral desde el año 2007 hasta el año 2012 muestra una variación mínima en la tasa de desempleo, un incremento de más de 10% en la tasa de empleo que va desde el año 2009 hasta el año 2012 y una caída de aproximadamente 8 % en la tasa de subempleo.

### **2.1.2.4 Pobreza por Ingresos**

De acuerdo con la figura 3 de la evolución de la pobreza por ingresos, junio 2006 – diciembre 2012 la línea de pobreza tiene una tendencia decreciente mostrando en septiembre del 2009 25.54% puntos porcentuales y en diciembre 2012 16.14% siendo en total una reducción de 9.4 puntos porcentuales.



### 2.1.3 ANALISIS TECNOLÓGICO

#### 2.1.3.1 Uso de Internet

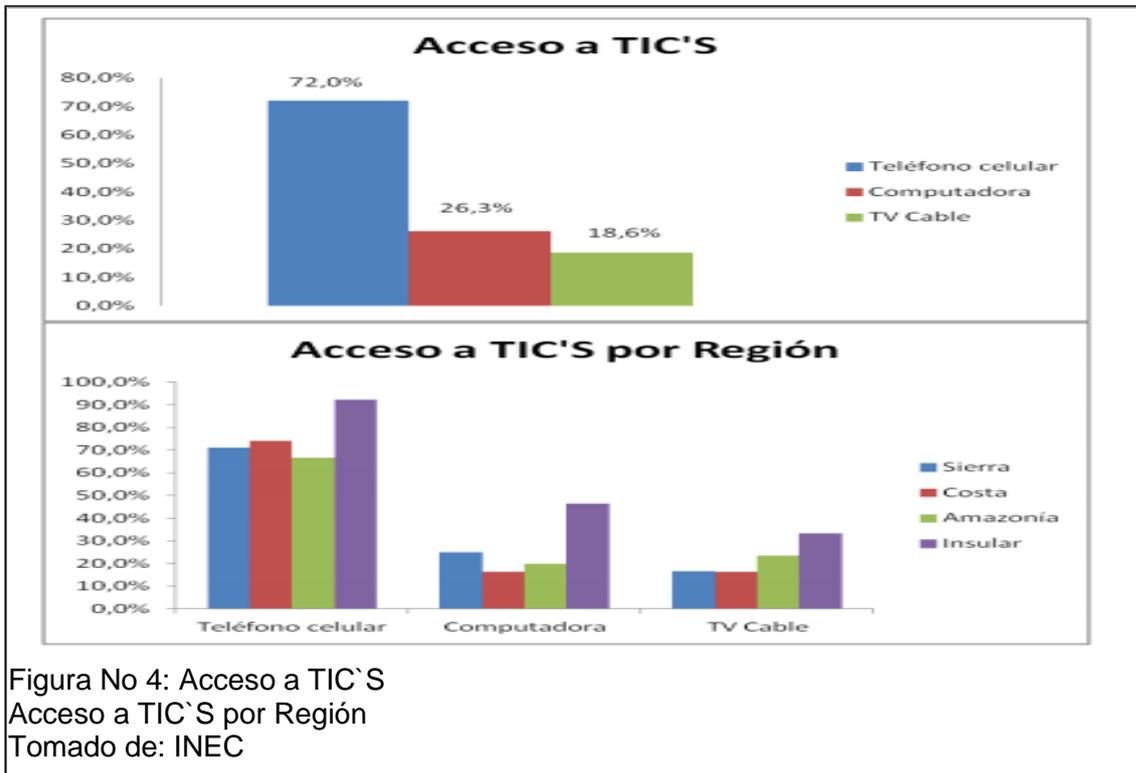
El uso de internet se ha convertido hoy en día en una necesidad ya que se lo usa en todo momento, ya sea para realizar cualquier tipo de trabajo como para recreación o tiempo de ocio.

Por lo tanto es muy importante analizar estos datos ya que ayudará a difundir las estrategias de marketing por este medio de comunicación.

Según la página del INEC (2015), el Uso de Internet en el Ecuador en la rama de Artes, entretenimiento y recreación tiene una participación del 9.90% estando a solo 4 escalones de la rama de activad con menor uso de la internet, siendo así la región sierra la segunda región con mayor uso de la internet con el 13.41%.

#### 2.1.3.2 Acceso a TIC'S

De acuerdo a la Figura 4 del Acceso a TIC'S el acceso al teléfono celular promedio es del 72% y en lo que concierne a la región sierra es del 70%, mientras que en el acceso a la computadora se reduce drásticamente llegando al 25% y por otro lado el acceso a TV cable en la región sierra es similar a la región costa con un porcentaje del 19%.



## 2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada)

Existen muchos factores por los cuales es difícil entrar a la industria seleccionada, como lo es una inversión inicial alta ya que estamos hablando de instalaciones deportivas lo cual conlleva a tener una excelente ubicación y fácil de acceso. También el manejo de la marca, lealtad de los clientes, permisos pertinentes para su funcionamiento, entre otros, son los factores que obliga a la industria a tener barreras de entrada altas. Por lo tanto podemos analizar la amenaza de nuevos competidores es **BAJA**.

### 2.2.2 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos (Barrera de Salida)

Al ser un producto de especialidad, con un servicio diferenciado en temas de enseñanza deportiva, al estar ubicados en una industria muy demandante que conlleva inversiones altas, que en muy pocos lugares se puede realizar la práctica deportiva adecuada por temas de instalaciones, superficie e indumentaria encontramos que la amenaza de productos y servicios sustitutos es **BAJA**.

### 2.2.3 Poder de Negociación con Proveedores

Al buscar una excelente ubicación y un buen terreno para la construcción de un centro deportivo encontramos que no existe mucha oferta por parte de los corredores de bienes raíces, y al mismo tiempo hablando del personal capacitado para la construcción de dichos centros encontramos que la oferta es baja, pero al analizar los diferentes proveedores que facilitan los materiales para la construcción del mismo encontramos que la oferta es alta, por lo tanto el poder de negociación con proveedores es **MEDIA**.

### 2.2.4 Poder de Negociación con Clientes

La demanda de centros deportivos y lugares donde realizar actividades de ocio han incrementado tanto que los competidores ofrecen cada vez mejores servicios e infraestructura, pero aún sigue en mano del cliente el elegir el lugar donde gastar su

tiempo y dinero. Por lo tanto encontramos muchos lugares a lo ancho del país en donde los ciudadanos analizan precios, infraestructura, calidad del servicio, etc. Por estos y otros factores podemos analizar que el poder de negociación de los clientes es **ALTA** ya que ellos pueden elegir a dónde acudir y el tiempo que deseen hacerlo.

### 2.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

Al realizar un análisis de la rivalidad que existe en la industria seleccionada encontramos que no existe una competencia desleal ya que los productos o servicios que se ofrecen en la industria tienen su propia identidad y lo que si varia es la calidad que ofrecen a los consumidores, ubicación, servicios adicionales, etc. Los precios que se manejan son mayoritariamente estandarizados ya que conforme aumenta su oferta de valor aumenta el precio del producto que están ofreciendo. Por otro lado en temas de mercadeo encontramos que no existe una batalla desleal, más bien cada empresa en la industria seleccionada maneja sus estrategias de manera adecuada, por lo tanto la rivalidad entre los competidores existentes es **BAJA**.

## Conclusiones

### -Político

A pesar de la situación política que el país está cruzando podemos rescatar oportunidades claras a tomar en cuenta como lo son temas de importación de indumentaria, inversión por parte del gobierno para incentivar a la práctica deportiva entre otros, que hacen que sea un mercado atractivo para nuevos inversores.

### -Económico

En este análisis encontramos algunas amenazas ya que los inversionistas podrán analizar la situación del país y de este modo tomas decisiones pertinentes, por lo tanto es necesario crear nuevas oportunidades que atraigan a estos inversionistas y minimizar lo más posible el riesgo que existe en esta industria.

### -Social

Las tendencias deportivas nos indican que los ciudadanos acuden con mayor frecuencia a realizar una práctica deportiva pero que no cuentan con establecimientos acorde a sus necesidades, por lo tanto es una oportunidad muy grande que se debe aprovechar,

### -Tecnológico

La forma más cómoda y útil de comunicar cualquier idea o mensaje en estos días es mediante el internet, por lo tanto creemos indispensable el uso de estas herramientas ya que la mayor parte de la población imbabureña da uso diario a estas herramientas como medio de comunicación.

Tabla No 1: Matriz **EFE**

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Total ponderado
1. Nuevos consumidores del deporte como entretenimiento.	0.07	3	0.21
2. Nuevos deportistas a nivel nacional.	0.10	3	0.30
3. Se podrá cambiar el deporte de ser participativo a ser un deporte profesional.	0.12	4	0.48

4. Creación de un complejo deportivo de hockey.	0.15	4	0.60
5. Mejorar el deporte con ayuda de entrenadores extranjeros.	0.12	3	0.36
<b>TOTAL Oportunidades</b>	<b>0.57</b>		<b>1.95</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Costos elevados en pago de aranceles por entrada de indumentaria deportiva al país.	0.08	4	0.32
2. Productos de entretenimiento que se ofrece en el país.	0.09	3	0.27
3. Falta de pistas en el país.	0.08	3	0.24
4. Aficionados de corta edad interesados en otros deportes.	0.06	1	0.06
5. En días de eventos en canchas descubiertas del país afecta el mal clima.	0.12	1	0.12
<b>TOTAL Amenazas</b>	<b>0.43</b>		<b>1.01</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.96</b>

### 3 ANALISIS DEL CLIENTE

La muestra abarco 100 casos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra "PUCE-I". Se encuestó a jóvenes y adultos de ambos sexos con edades comprendidas entre los 16 años en adelante.

#### 3.1 Investigación Cuantitativa

##### 1) Datos personales

Sexo masculino: 56%  
 Sexo femenino: 44%  
 Rango de edad: 55% (21-30 años)  
 38% (14-20 años)  
 7% (30 años en adelante)

Se puede visualizar que el sexo masculino tiene el mayor porcentaje de encuestados y el rango de edad optimo a enfocarse sería el de 21 a 30 años.

##### 2) Que deporte realiza

Futbol: 43 votos    Básquet: 36 votos    Ciclismo: 21 votos    Natación: 9 votos  
 Ecuá vóley: 18 votos.

El deporte que más realiza la ciudadanía de Ibarra es el futbol seguido del básquet y el ecuá vóley, lo cual nos indica que es un mercado tradicional con respecto a la práctica deportiva.

##### 3) Que deporte desearía realizar

Natación: 21%    *Hockey* sobre ruedas: 17%    Gimnasia: 11%

Podemos evidenciar que el hockey sobre ruedas tiene un número respetable de aceptación ante la ciudadanía al ser un deporte atractivo para las masas.

#### 4) ¿Conoce algo del deporte hockey sobre ruedas?

SI: 43%

NO: 57%

El deporte hockey sobre ruedas aún tiene un desconocimiento por parte de la ciudadanía lo cual se podrá remediar mediante estrategias de marketing.

#### 5) ¿Con quién suele practicar deporte?

Amigos: 56%      Familia: 17%      Solos: 13%      Club: 8%

Equipo: 6%

Según las encuestas podemos analizar que más del 50% de los encuestados suelen practicar deporte en compañía de amigos.

#### 6) ¿Con que frecuencia practica deporte?

Una vez por semana: 42%      Tres o más veces por semana: 33%

Dos veces por semana: 25%

Según las encuestas nos indica que la población de la ciudad de Ibarra no es un mercado sedentario y es una oportunidad que se debe tomar en cuenta.

#### 7) ¿Hace cuánto tiempo practica el deporte?

7 años o más: 38%      1 a 2 años: 26%      3 a 4 años: 19%

5 a 6 años: 17%

La mayoría de personas encuestadas practican su deporte con una antigüedad de 7 años o más lo cual es un dato importante con respecto a la experiencia deportiva del consumidor.

#### 8) ¿En qué lugar físico practica su deporte?

Parques de la ciudad: 48%      Clubes privados: 22%

Centros deportivos particulares: 19%

Podemos analizar que por la falta de complejos deportivos la ciudadanía practica su deporte favorito en parques de la ciudad lo cual es una oportunidad a tomar en cuenta.

#### 9) ¿Qué opina de los Complejos deportivos de la ciudad de Ibarra?

Regular: 40%

Excelente: 3%

Se puede evidenciar un claro rechazo por parte de la ciudadanía hacia los complejos deportivos de la ciudad de Ibarra ya que la mayoría de encuestados dieron una calificación regular a los centros que actualmente se encuentran en funcionamiento.

#### 10) ¿Los centros deportivos existentes están acorde a las necesidades de usted y su familia?

No están conformes: 53%

Si están Conformes: 47%

Los puntos que explicaron los encuestados por los cuales no se sienten conformes con los complejos deportivos son los siguientes: desorganizados, siempre llenos, falta de centros, mala infraestructura, espacio interior, seguridad, ubicación y horarios.

**11) En un complejo deportivo ¿qué es lo que usted valora más?**

Limpieza e higiene: 35%      Espacio de las instalaciones: 27%

Ambiente agradable y divertido: 12%

Existen atributos que los complejos deportivos no están tomando en cuenta y que son de vital importancia para la satisfacción del cliente, por lo tanto es una oportunidad para el nuevo complejo deportivo de ofrecer estos atributos.

**12) ¿Qué horario sería el adecuado para asistir a la práctica deportiva?**

Lunes, miércoles y viernes de 14:00pm a 18:00 pm: 29%

Lunes, miércoles y viernes de 9:00 am a 13:00 pm: 25%.

El horario preferido por parte de la ciudadanía para realizar la práctica deportiva comprende los días lunes, miércoles y viernes.

**13) ¿Señale cuál de las siguientes formas de pago que le resulta más cómoda?**

Efectivo:                      75%

Tarjeta de crédito:      22%

El efectivo resulta ser la forma de pago más cómoda para los futuros clientes pero esto se lo haces más por costumbre que por preferencia ya que en ningún complejo de la ciudad de Ibarra se puede realizar pago con tarjeta de crédito.

**14) Al momento de cancelar el valor del servicio en el complejo deportivo, ¿cuál sería para usted la mejor opción?**

Pago grupal de \$25: 61%                      Pago individual de \$3: 39%

Según las personas encuestadas realizar un pago grupal por el valor del servicio resultaría la mejor opción para la cancelación del alquiler de la pista.

**15) ¿Porque medio de comunicación le gustaría a usted informarse sobre los servicios de un nuevo complejo deportivo?**

Redes sociales:              61%

Televisión:                      22%

El medio de comunicación óptima para la ciudadanía sería las redes sociales gracias a su fácil acceso en plataformas móviles.

**16) ¿Qué tipo de promociones le gustaría que ofrezca el complejo deportivo?**

Descuentos: 68%

Membrecías: 32%

Según las encuestas realizadas los descuentos son el tipo de promociones que llama más la atención, por lo tanto es una oportunidad a tomar en cuenta.

**17) ¿Te interesaría poder adquirir tu material deportivo en el complejo deportivo?**

SI:      73%

NO: 27%

Las razones que mencionaron los encuestados para adquirir su indumentaria deportiva en el complejo son: Comodidad, mejor atención, reducir gastos, material adecuado, necesario.

Como conclusión de las encuestas realizadas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra (PUCE-I) podemos analizar que el deporte hockey sobre ruedas tiene muy poco conocimiento por parte de los encuestados ya que es un deporte de especialidad y que no cuenta con transmisiones televisadas.

Algunos de los malestares más visibles por parte de los usuarios de los centros deportivos son el tema de la higiene, tamaño de las instalaciones, ubicación, seguridad y los horarios. Estos malestares han ocasionado que los deportistas busquen otras opciones en donde puedan practicar su deporte favorito y por ende a rezagarse un poco en el uso de los complejos deportivos.

De igual manera pudimos visualizar que las personas estarían dispuestas a conocer más acerca del deporte, lo cual es un punto más a favor en el proyecto ya que mediante publicidad y promoción se podrá llegar a estos clientes potenciales.

En los centros deportivos de la ciudad de Ibarra encontramos que las promociones que realizan no añaden ningún valor al cliente ya que según las encuestas este es un factor que no incide en su decisión del uso del servicio, por lo tanto manejarse con promociones nuevas que llamen la atención al cliente ayudaría mucho a la imagen del establecimiento.

El medio de comunicación apto para la difusión de un nuevo negocio son las redes sociales por su fácil acceso y ya que la mayoría de personas cuenta con un *Smartphone* y pueden informarse a tiempo real acerca de alguna noticia o promoción del complejo deportivo.

En temas de los pagos se brindará flexibilidad a los clientes y se dará dos opciones de pago, ya sea individual o por hora con el fin de captar el mayor número de deportistas.

Los horarios de atención serán muy importantes y se otorgara diferentes opciones para que todos los usuarios puedan realizar una práctica deportiva adecuada. Se abrirá las puertas en 2 jornadas, que serán 1 en la mañana y una en la tarde. Del mismo modo se receptorá las reservas de la cancha por parte de los clientes y se brindara horarios que puedan ser útiles tanto para el cliente como para el complejo.

Por este análisis y los datos encontrados en las encuestas realizada podemos concretar que la creación del complejo deportivo de Hockey sobre ruedas es una solución práctica para el desarrollo del deporte en el país.

## 3.2 Investigación Cualitativa

### 3.2.1 Focus Group

- **Fecha:** Lunes 18 de Julio del 2016
- **Lugar:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-I)
- **Actividad:** Grupo Focal
- **Tema:** Hockey sobre ruedas
- **Nombre del moderador:** Carlos Flores
- **Nombre de los participantes:** Eric Rodríguez, Francisco Vega, Cristian Paredes, Juan Almeida, Paulina Proaño y Ángel Cifuentes

**Preguntas:**

- 1) ¿Qué opinión tiene usted acerca del deporte hockey sobre ruedas?  
El 66% de los participantes opinan que el deporte hockey sobre ruedas tiene un gran potencial como deporte y que brinda una gran adrenalina al momento de practicarlo, mientras que el 34% de los participantes tiene una percepción negativa acerca del deporte por la violencia y contacto físico que este deporte ofrece.
- 2) ¿Cree usted que el deporte hockey sobre ruedas tiene mercado en la ciudad de Ibarra?  
El 83% de los participantes concordaron que el deporte tiene un mercado muy diverso en la ciudad ya que es un deporte llamativo que sería de gran acogida por parte de la ciudadanía. Cabe recalcar que los participantes mencionaron que el fútbol como deporte líder sería una traba pero más no un impedimento para que las personas conozcan el deporte.
- 3) ¿Cuál cree usted que son los factores por los cuales existe un desconocimiento por parte de la ciudadanía?  
El 100% de los participantes acordaron en su respuesta al mencionar que la falta de herramientas de comunicación y la falta de eventos que se realizan acerca del deporte es un factor clave por el cual no se conoce al deporte. Además mencionaron que el Ecuador es un país futbolero y que cualquier deporte que sea diferente a este causa que las miradas se desvíen ya que los medios de comunicación otorgan toda la importancia posible al deporte líder que es el fútbol.
- 4) ¿Cuáles cree que son los problemas que el deporte hockey sobre ruedas presenta en la actualidad?  
Según los participantes mencionan el contar con un lugar establecido ya sea para entrenamientos como para eventos deportivos.  
Otro punto es la falta de publicidad y promoción por parte del deporte ya que los participantes aseguran que nunca han recibido una invitación para un evento deportivo de hockey sobre ruedas.  
El poco apoyo que brinda la federación deportiva de Imbabura (FDI) a deportes de especialidad es otro problema que los participantes perciben y que le dificulta al deporte a ser conocido.  
También acotaron que el nivel de los juegos no es tan bueno y culpan a esto a la falta de entrenadores capacitados.
- 5) Si se creara un nuevo complejo deportivo de hockey sobre ruedas en la ciudad de Ibarra ¿Cuáles serían los atributos que usted cree necesarios?  
El 100% de los participantes creen que la creación de un complejo deportivo en la ciudad de Ibarra sería de gran éxito ya que el mercado Imbabureño es “Novelero” y por ende acudirían de forma masiva a este complejo.  
Por lo tanto como recomendaciones aportaron lo siguiente: buena infraestructura, espacio, parqueaderos, seguridad, higiene y servicio de bar.

## Conclusión

Después de haber analizado las respuestas del grupo focal encontramos que existen muchas falencias en el deporte hockey sobre ruedas que actualmente conocemos ya que la falta de comunicación por parte de los medios, la falta de pistas o lugares en donde se pueda realizar la práctica deportiva, la inversión en herramientas de comunicación por parte de los organizadores de los eventos y la falta de entrenadores capacitados crea en primer lugar un desconocimiento por parte de la ciudadanía y al mismo tiempo a quedarse al margen de este deporte por no tener un lugar donde acudir a conocer el deporte o a practicarlo.

Del mismo modo se puede asegurar que mediante las herramientas de comunicación adecuadas, y tomando en cuenta los atributos que los participantes mencionan que son importantes en un complejo deportivo, el deporte hockey sobre ruedas podrá surgir del

pozo en el que se encuentra y podrá ser conocido por la ciudadanía con el fin de buscar nuevos deportistas y futuras estrellas para el deporte.

### 3.2.2 Entrevista a un experto

**Persona:** Francisco Almeida

#### **Perfil:**

- Deportista de alto rendimiento de la ciudad de Ibarra.
- Ha practicado el deporte hockey sobre ruedas desde hace 10 años.
- Actualmente tiene 24 años de edad
- Su práctica la ha realizado en países como: Ecuador, Argentina, Colombia, Estados Unidos y Panamá.
- Los clubes en los cuales ha debutado son: Federación de hockey y patín de Ibarra (FDI), KILLERS de la ciudad del puyo, Coyotes de la ciudad de Ibarra, CHIVOS y LOBOS de la ciudad de Quito, CAPITALS del país de Colombia y el club EVOLUTION de la ciudad de Guayaquil.
- Por 3 ocasiones ha sido convocado para ser parte de la nómina de la selección del Ecuador.

#### **Hallazgo**

- El deporte hockey tiene presencia en el país desde hace más de 30 años.
- Existe poco conocimiento por parte de la ciudadanía.
- Ha ido en declive el interés por parte de la ciudadanía desde el inicio del deporte en el país.
- En los últimos años se han realizado cada vez más campeonatos de hockey sobre ruedas en el país.
- Existen personas dispuestas a practicar el deporte.
- Existe una falta notable manejo de herramientas de marketing para promocionar el deporte.
- Falta latente de entrenadores capacitados en el país.
- La falta de complejos especializados ha frenado la idea de practicar el deporte.
- El apoyo hacia el deporte hockey es limitado Hockey en el Ecuador es limitado.
- En mundiales de hockey solo existe apoyo por parte de las federaciones en boletos de avión y transporte en la sede del mundial.
- Solo existen 3 semilleros o escuelas de hockey en todo el Ecuador.
- Solo existe una cancha de hockey sobre ruedas en el país que cuenta con las medidas reglamentarias de la pista.
- Existen 8 canchas de hockey en el Ecuador.
- Las canchas deportivas de hockey solo abren sus puertas al club que tiene sede en dicha cancha pero no abren sus puertas al público.
- Las canchas de hockey sobre ruedas en el país tienen muchas falencias.
- La creación de un complejo deportivo de hockey sobre ruedas ayudaría de gran manera al desarrollo del deporte en el país.
- Se podrá disputar panamericanos, sudamericanos y mundiales en un nuevo complejo con medidas reglamentarias.
- Como recomendaciones se tiene que poner énfasis en la iluminación, superficie de la cancha, medias y recubrimiento de la pista, camerinos, parqueaderos y seguridad.

En conclusión la creación de un nuevo complejo de hockey sobre ruedas ayudara no solo al desarrollo del hockey sobre ruedas en el país, sino que ayudara a la promoción del deporte internacional de tal manera que el Ecuador se ubicara en el mapa de las competencias internacionales.

Además la ciudadanía, adeptos al deporte, conocidos y personas que no conocen el deporte podrán disfrutar de un espectáculo de calidad con figuras reconocidas y con toda la comodidad de un complejo deportivo de primera.

Tabla No 2: Conclusiones

Análisis Cuantitativo	Análisis Cualitativo
<b>Necesidades:</b>	<b>Necesidades:</b>
Centros cerca de la urbe	Entrenadores capacitados
Falta de centros deportivos	Superficie adecuada
Limpieza e higiene (instalaciones)	Iluminación adecuada
Buena infraestructura	Recubrimiento de la pista
Lugar agradable y divertido (instalaciones)	Seguridad
Espacio de las instalaciones	Apoyo por parte del gobierno
Diferentes formas de pago	Apoyo empresa privada (auspicios)
Horarios flexibles	Un campeonato nacional de hockey
<b>Preferencias:</b>	<b>Preferencias:</b>
Venta de indumentaria	Bar
Áreas para niños	Camerinos
Seguridad	Parqueaderos
Parqueaderos	Medidas reglamentarias de la pista
Redes sociales (medio de comunicación)	Medidas reglamentarias portería
Descuentos	Horarios flexibles
Pago en efectivo	Hidratación en el centro deportivo
Pago grupal por uso de la cancha	Venta de indumentaria

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1 Oportunidad de negocio encontrada

El análisis de las encuestas nos indica que el deporte más practicado en la ciudad de Ibarra es el fútbol, seguido del básquet y el ciclismo, pero que no cuentan con un lugar específico para realizar la adecuada práctica deportiva. Son pocas las personas que practican su deporte favorito en centros deportivos ya que no existe alguno que brinde todas las comodidades que los clientes exigen como higiene, espacios, instalaciones u horarios.

El 70% de los complejos deportivos de la ciudad de Ibarra son al aire libre, lo cual dificulta la práctica deportiva en temporada de lluvia y los centros deportivos que cuenta con techo siempre pasan llenos en las horas pico (18:00-22:00). La tendencia analizada mediante las encuestas nos indica que los días de preferencia para realizar la práctica deportiva son los días lunes, miércoles y viernes en horarios nocturnos.

El tipo de pago que las personas prefieren en los centros deportivos es solamente en efectivo y se realiza un pago grupal por la hora de uso que el más económico que

encontramos en la ciudad es un pago de \$24 la hora por una cancha de futbol de 8 contra 8. Algo muy importante es que en ningún complejo deportivo no encontramos ningún tipo de membresías ni descuentos y que los encuestados indicaron como un atributo importante.

Con respecto al deporte hockey sobre ruedas encontramos que el único lugar apto para realizar el deporte es en la cancha que pertenece a la federación de Imbabura pero que por el momento se encuentra cerrada al público, por lo tanto los deportistas de esta disciplina deben movilizarse a los parques de la ciudad para poder practicar su deporte. Cabe recalcar que la superficie no es la adecuada y por ende daña toda la indumentaria de los deportistas.

Los días que se practica el deporte hockey sobre ruedas en la ciudad de Ibarra son: martes, miércoles y jueves en horarios de 19:00 a 22:00 en el parque ciudad de Ibarra (antiguo aeropuerto)

Por estas razones podemos identificar la oportunidad de negocio encontrada será la impartición de cursos vacacionales que cuenten con la ayuda de expertos para que se pueda tomar en cuenta al complejo deportivo como un importante semillero a nivel nacional. Todo esto con la creación de un complejo deportivo de hockey sobre ruedas en la ciudad de Ibarra con todas las normas internacionales de medidas reglamentarias, altura de arcos, camerinos para los jugadores, graderíos para los espectadores, mallas de seguridad, asientos para los deportista que esperan el cambio, etc. Todo esto pensando en satisfacer esa necesidad de realizar deporte con en un lugar con una buena higiene, seguridad y parqueaderos, en un ambiente cómodo y agradable, y que cuente con una infraestructura adecuada para poder realizar la práctica deportiva cualquier día del año.

Se utilizara redes sociales para una difusión masiva y de esta manera captar a esas personas que están realizando deporte en la ciudad de Ibarra en parques u otros establecimientos.

Se brindara flexibilidad para los pagos de los clientes y se dará dos opciones de pago, ya sea individual o por hora.

Los horarios de atención serán muy importantes y se otorgara diferentes opciones para que todos los usuarios puedan realizar una práctica deportiva adecuada.

La idea del negocio según el experto Francisco Almeida sería de gran ayuda para el deporte nacional ya que se podría tomar él cuenta el complejo deportivo de la ciudad de Ibarra como sede internacional para realizar mundiales de hockey y de esta manera dar el impulso necesario para que el deporte sea conocido por toda la nación.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de Marketing

Basándonos en el estudio previamente realizado nuestra idea para comercializar el producto *hockey* sobre ruedas será mediante la estrategia de **enfoque**, la cual consiste en la creación de un complejo deportivo de hockey sobre ruedas en la ciudad de Ibarra que ayude a impartir conocimiento mediante la escuela especializada de cursos vacacionales y cursos intensivos de hockey sobre ruedas. Nos enfocaremos en las personas que realicen deporte hockey sobre ruedas y que tienen una base de conocimiento acerca del deporte. Este nicho de mercado comprende a personas de 8 años (sin experiencia previa) en adelante. La visión de crear el complejo deportivo de

hockey sobre ruedas que abriría sus puertas para que el público en general pueda ver el deporte, conocerlo y se pueda crear una emoción que los atrape y a futuro empezar a impartir cursos a personas de todas las edades contando con entrenadores altamente capacitados y un centro de alquiler de patines e indumentaria para poder realizar este tipo de deporte.

## **5.2 Mercado Objetivo**

Después de haber concluido con el análisis de las encuestas podemos determinar que el mercado objetivo del proyecto son hombres y mujeres de la ciudad de Ibarra que se encuentren en el rango de edad de (21-30 años) y según el censo realizado por el Inec(2010), el cual el número total de personas es de 65.238.

El mercado seleccionado debe estar dispuestos a practicar el deporte hockey sobre ruedas aduciendo que conocen algo sobre el mismo.

Que su práctica deportiva lo realicen mayoritariamente entre amigos y familiares en los parques de la ciudad de una hasta tres veces por semana.

Su práctica deportiva ascienda a los 7 años de antigüedad o más.

Su capacidad de pago les permita realizar un pago grupal de 25 dólares la hora o un pago individual de 3 dólares la hora.

El medio de comunicación más conveniente sea por medio de redes sociales.

Y el horario de preferencia sea los lunes, miércoles y viernes de 14:00 a 18:00 pm.

## **5.3 Propuesta de valor**

Ofrecemos una solución viable para personas que deseen realizar el deporte hockey sin experiencia previa o con experiencia mediante entrenadores altamente capacitados con la ayuda de impartición de cursos vacacionales e intensivos. Todo esto en un ambiente agradable y divertido que se encuentre cerca de la urbe con todas las comodidades necesarias, en el cual sus sentidos experimentarían la adrenalina que este deporte conlleva, y de igual manera ofrecer a las personas el alquiler de las instalaciones para que su juego sea de mayor calidad y profesionalismo.

## **5.4 Mezcla de Marketing**

### **5.4.1 Producto**

#### **5.4.1.1 Producto real**

El producto real es ofrecer una formación constante mediante cursos que se impartirán durante todo el año en la pista de hockey sobre ruedas a niños, jóvenes y adultos que pueden ir solos, con amigos, con su club o con su familia. Los cursos y la enseñanza deportiva serán dictados en el centro deportivo, y de igual manera se brindará la opción de alquilar el complejo deportivo para torneos locales, provinciales, nacionales e internacionales.

#### **5.4.1.2 Producto ampliado**

El servicio que se brindará será con los mejores estándares de calidad ya que se contará con la ayuda de entrenadores capacitados que otorgaran toda su experiencia a los estudiantes del centro, todo esto en una cancha deportiva que cuente con todas las medidas reglamentarias como lo son 91.4 metros de largo por 55 metros de ancho,

superficie adecuada para evitar el desgaste excesivo de la indumentaria de los deportistas, barandas con altura de 1.20 metros y las porterías de 1.30 metros de alto por 1.20 metros de ancho. También brindarán talleres en donde el estudiante del centro podrá aprender y comprender el funcionamiento de toda su indumentaria y de igual manera se ayudará al estudiante mediante una guía especializada en temas de adquisición de su indumentaria para el puesto que desempeña en el partido.

#### 5.4.1.3 Producto aumentado

Los deportistas tendrán la facilidad de contar con una garantía constante en temas de enseñanza, y una asesoría para adquirir su indumentaria. Si el estudiante lo desea el centro deportivo se encargara de ofrecer el servicio de importación de indumentaria deportiva mediante los mejores distribuidores de Estados Unidos y contando con un sistema de financiamiento que ayudara a la credibilidad del complejo deportivo.

Los deportistas que adquieran las membresías mensuales o realicen el pago mensual del curso obtendrán hidratación gratuita por parte del complejo.

Se contratará dos entrenadores capacitados los cuales brindarán toda su experiencia a los deportistas.

Producto 1: Alquiler de la hora de la cancha grupal

Producto 2: Alquiler de la hora de la cancha individual

Producto 3: Membresía mensual por grupo

Producto 4: Membresía mensual por persona

Producto 5: Cursos permanentes de patinaje y hockey básico

Producto 6: Cursos permanentes de patinaje y hockey medio

Producto 7: Cursos permanentes de patinaje y hockey avanzado

#### 5.4.2 Precio

Tabla No 3: Alquiler de la hora de la cancha grupal: \$25 la hora

Precio de la hora	\$25 dólares
Grupos por día	2 grupos
Días laborables	5 días
Semanas laborables	4 Semanas
TOTAL AL MES	\$1000

Tabla No 4: Alquiler de la hora de la cancha individual: \$3 la hora

Precio de la hora	\$3 dólares
Personas por día	15 personas
Días laborables	5 días

Semanas laborables	4 Semanas
TOTAL AL MES	\$900

Tabla No 5: Membresía mensual por grupo: \$150

Precio membresía mensual grupo	\$150 dólares
Grupos por mes	4 grupos
TOTAL AL MES	\$600

Tabla No 6: Membresía mensual por persona: \$100

Precio membresía mensual por persona	\$100 dólares
Personas al mes	15 personas
TOTAL AL MES	\$1500

Tabla No 7: Cursos permanentes de patinaje y hockey básico: \$80

Precio curso hockey básico	\$80 dólares
Personas al mes	15 personas
TOTAL AL MES	\$1000

Tabla No 8: Cursos permanentes de patinaje y hockey medio: \$100

Precio curso hockey medio	\$100 dólares
Personas al mes	10 personas
TOTAL AL MES	\$1000

Tabla No 9: Cursos permanentes de patinaje y hockey avanzado: \$120

Precio curso hockey avanzado	\$120 dólares
Personas al mes	10 personas
TOTAL AL MES	\$1200

Tabla No 10: Proyección de ventas totales

Número de productos	Valor mensual	Valor Anual
Producto 1	\$1000	\$12000
Producto 2	\$900	\$10800
Producto 3	\$600	\$7200
Producto 4	\$1500	\$18000

Producto 5	\$1000	\$12000
Producto 6	\$1000	\$12000
Producto 7	\$1200	\$12000
TOTAL	\$7200	\$84600

### 5.4.3 Plaza

La plaza se maneja de forma directa ya que los consumidores acudirán al complejo deportivo sin necesidad de contar con ningún intermediario. Por ejemplo, la venta de tiquetes para eventos, la reservación de la cancha la podrán hacer mediante llamadas telefónicas o la página web, la cancelación de los cursos se los tramitará directamente en el establecimiento, etc.

La plaza del complejo deportivo será la ciudad de Ibarra en la cual podrá atender a personas tanto a personas oriundas de la ciudad como a personas que viajen desde otras provincias para hacer uso del complejo.

El terreno donde se situara el complejo tiene una superficie de 3500 metros cuadrados los cuales son los adecuados para la construcción de la pista.

El terreno es de pertenencia familiar por lo cual no existe riesgo de perder toda la inversión que se realizará. Por lo tanto se cancelará un valor mensual de \$400 dólares por uso de todo el terreno.

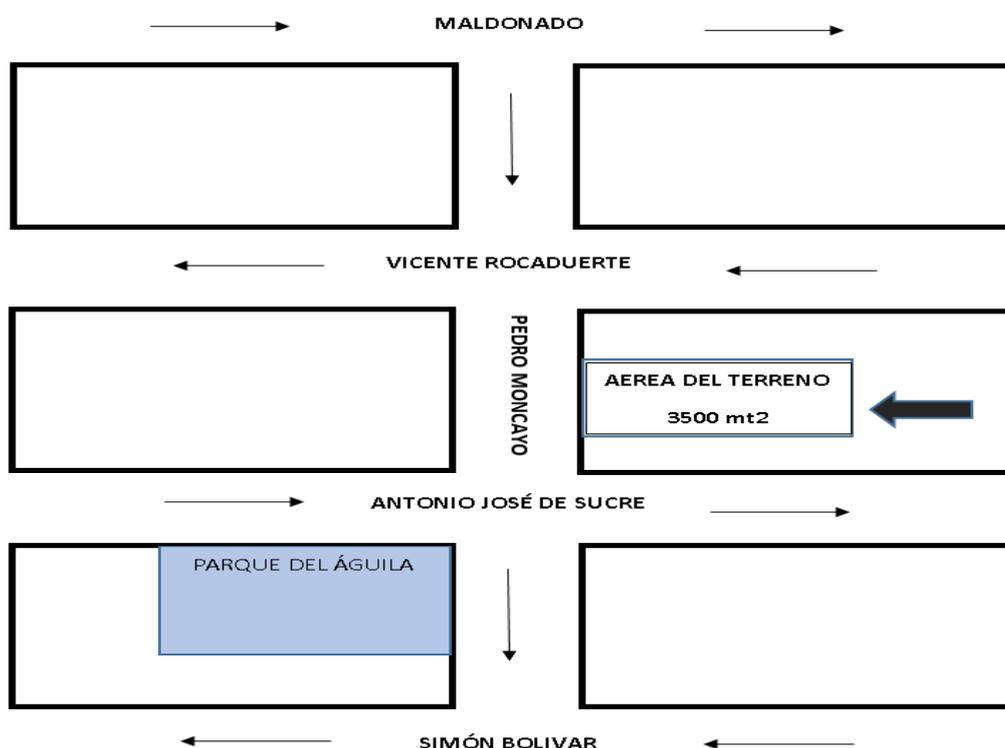


Figura No 5: Croquis de la ubicación de la Plaza del Complejo Deportivo

Tabla No 11: Costo de la inversión del Complejo Deportivo

Superficie del terreno	Valor mensual	Valor anual
------------------------	---------------	-------------

3500 m2	\$400	\$4800
Total	\$400	\$4800

#### 5.4.4 Promoción

La estrategia que se utilizara será *PULL* lo cual significa que invitaremos al consumidor a nuestro punto de venta que en este caso es el complejo deportivo de hockey sobre ruedas mediante herramientas de comunicación que las describiremos a continuación.

Se imprimirán 20000 volantes que serán entregados en un periodo de un mes y medio en los centros comerciales de la ciudad. Los centros comerciales son: LA PLAZA SHOOPING y LAGUNA MALL. De igual manera se realizara la entrega de volantes en uno de los principales puntos turísticos de la ciudad de Ibarra como lo es la Laguna de Yahuarcocha. A las afueras de los principales colegios de la ciudad tanto públicos como particulares se realizara la entrega de los volantes tratando de llegar al mayor número de personas dentro del target elegido. Por último se realizara la entrega de volantes en el parque Ciudad de Ibarra que es un punto estratégico para los deportistas de la ciudad.

Los *Rull Ups* serán de gran ayuda el momento de realizar alguna activación de marca, por ende contaremos con 6 unidades de 2 metros de alto x 80cm de ancho y en los cuales estará reflejada toda la información del complejo deportivo como: horarios, promociones, descuentos, servicios, etc.

En la ciudad de Ibarra existen 30 lugares autorizados para la colocación de afiches, por lo tanto se tomara en cuenta dichos lugares para postear los afiches con toda la información necesaria del complejo deportivo. Además en negocios locales ya sean lugares de comida, tiendas de calzado deportivo y ropa se colocaran los afiches con el debido permiso de sus propietarios.

El perifoneo tiene un costo de \$100 dólares por día y se lo realizara el día de la inauguración del complejo y de la misma manera dos semanas posteriores a esta fecha. Solo realizaremos perifoneo los días sábados.

El medio de comunicación principal será mediante redes sociales en la cual se detallara todo acerca del complejo deportivo. El manejo de este medio de comunicación estará a cargo de la secretaria del complejo por lo cual el valor del mismo ira incluido en su remuneración. Se manejara las diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y se de igual manera se creara un canal de YouTube para subir todos los videos de los entrenamientos, eventos realizados en el complejo deportivo y partidos amistosos como también partidos de campeonatos.

Se realizara una cuña radial la cual será transmitida por una de las radios con mayor sintonía dentro del mercado potencial que se identificó. La pauta radial será transmitida durante todo el día por un periodo de un mes en la RADIO EXA FM.

Cada mes se realizara un evento en el cual se invitara a un equipo de otra provincia para realizar un partido amistoso y de este modo ir posicionando al deporte hockey en la ciudadanía.

Se otorgara un descuento del 10% a los equipos que realicen el pago de la membresía mensual.

A los deportistas que se inscriban en los cursos de patinaje y hockey con un amigo se realizara un descuento del 30%. (Solo al deportista que lleve a una persona adicional)

#### 5.4.4.1 Descuentos en Ventas

Los descuentos que se realizan serán del 10%, 15% y 20% para las personas nuevas durante la primera semana de funcionamiento. Nos referimos a descuentos en inscripciones a las escuelas de hockey en los tres niveles y al alquiler del establecimiento.

Si el deportista va acompañado o recomienda el complejo se le otorgara un descuento del 25% del valor de la mensualidad ya sea por la escuela de hockey o por la mensualidad en las membresías. De esta manera ofrecemos un incentivo interesante a las personas que acuden al complejo.

Para las personas que vayan al complejo acompañados de familiares se les otorgara un 20% de descuento en el valor de la mensualidad del curso.

#### 5.4.4.2 Tarjetas VIP

Para las personas que adquieran las tarjetas se les ofrecerá un día entre semana para que puedan acudir al complejo con amigos y realizar el deporte hockey sobre ruedas.

Los cumpleaños tendrán la posibilidad de utilizar las instalaciones con sus amigos y familiares y realizar patinaje o partidos de hockey.

Tabla No 12: Costos de los tipos de publicidad

Tipo de Promoción	UNIDADES	MEDIDAS	TIEMPO	COSTO
VOLANTES	20000	A5	1MES Y MEDIO	\$900
RULL UPS	6	2m x 80cm	1 AÑO	\$420
AFICHES	20000	45cm x 30cm	1 MES	\$300
PERIFONEO	-	-	Fines de semana	\$100
RADIO	Pauta Radial	15 segundos	1 MES Y MEDIO	\$500
CUPONES DESC.	200	-	1 AÑO	\$20
TARJETAS VIP	100	-	1 AÑO	\$300

Tabla No 13: Proyección de costos totales de la publicidad

Tipo de Promoción	TIEMPO	COSTO	Tipo de promoción	Valor Anual
VOLANTES	1MES Y MEDIO	\$900	Lanzamiento	\$900
RULL UPS	1 AÑO	\$420	Lanzamiento	\$420
AFICHES	1 MES	\$300	Lanzamiento	\$300
PERIFONEO	Fines de semana	\$100	Lanzamiento	\$100
RADIO	1 MES Y MEDIO	\$500	Anual	\$6000
CUPONES DESC.	1 AÑO	\$20	Lanzamiento	\$20
TARJETAS VIP	1 AÑO	\$300	Lanzamiento	\$300

Total		\$2540		\$8040
-------	--	--------	--	--------

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión

Gestionar el desarrollo de la práctica deportiva hockey sobre ruedas mediante herramientas innovadoras de entrenamiento, contando con los mejores entrenadores a nivel nacional e incentivando a la juventud al deporte hockey sobre ruedas en la ciudad de Ibarra.

### 6.2 Visión

Ser el primer referente en la enseñanza y formación en el tema deportivo de hockey contando con el mejor complejo deportivo de hockey sobre ruedas a nivel nacional en un plazo de 5 años ofreciendo todas las comodidades para un óptimo desarrollo del deporte, siendo el semillero deportivo de mayor importancia a nivel nacional.

### 6.3 Objetivos de la organización

- Incrementar la inversión de la empresa en un 10% hasta el año 2021.
- Aumentar la participación de deportistas en el hockey como deporte en un 10% en el primer año mediante la creación de una tienda especializada de hockey sobre ruedas.
- Acreditar a los entrenadores especializados y al personal del complejo deportivo en el primer semestre del año 2017 mediante cursos dictados por entrenadores internacionales.
- Contratar 2 entrenadores extranjeros en el primer trimestre del 2017 para el desarrollo eficaz del deporte hockey sobre ruedas en el establecimiento.
- Ofrecer charlas informativas a los clientes y personas particulares dictados por jugadores y entrenadores nacionales durante todo el año 2017.
- Federar a todos los deportistas activos del complejo deportivo de hockey sobre ruedas en el primer trimestre del 2017

## 6.4 Plan de operaciones

### 6.4.1 Mapa de procesos

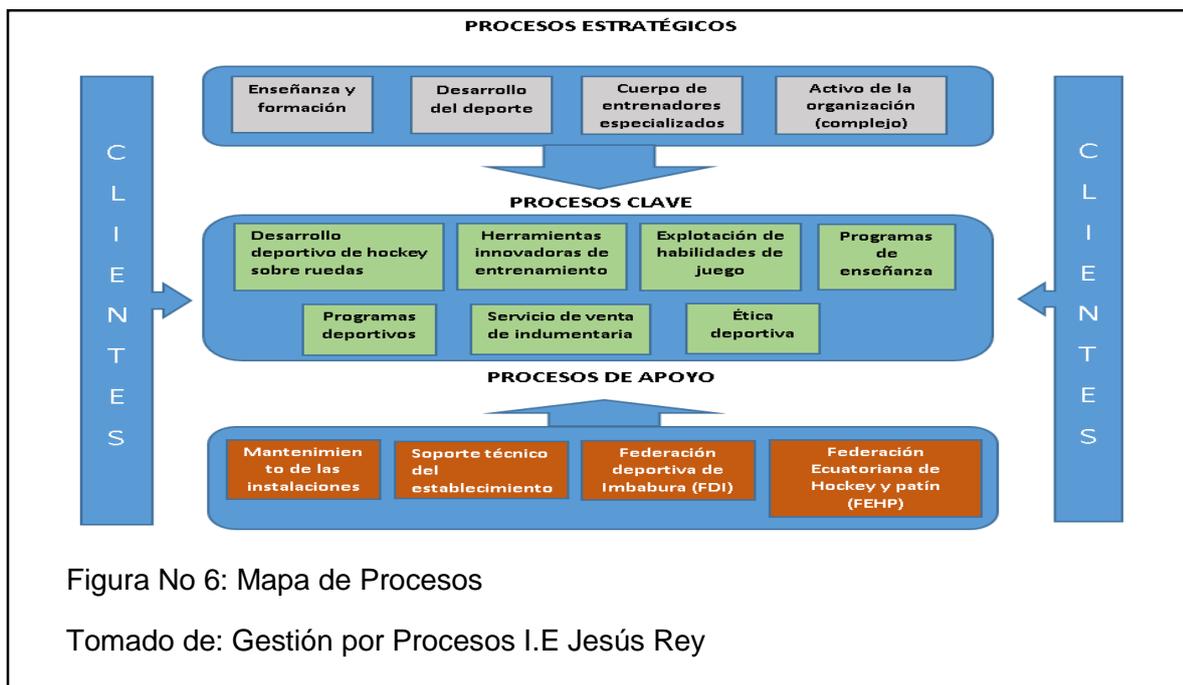


Tabla No 14: Tiempos de los procesos que realizarán en el Complejo Deportivo

Rol	Actividad	Tiempo
Cliente	Ingreso a parqueaderos	3 minutos
Cliente	Ingreso a recepción	3 minutos
Recepcionista	Toma de datos	4 minutos
Recepcionista	Informe acerca de servicios	2 minutos
Cliente	Requerimiento de indumentaria	1 minuto
Encargado	Búsqueda de indumentaria	4 minutos
Encargado	Entrega de indumentaria	2 minutos
Cliente	Ingreso a camerinos	2 minuto
Cliente	Ingreso a la pista	5 minutos
Instructor	Instrucciones y recomendaciones	2 minutos
Cliente	Salida de la pista	2 minutos
Cliente	Decisión de hidratación	5 minutos
Cliente	Ingreso a camerinos	2 minutos
Cliente	Pago del servicio	5 minutos
Recepcionista	Emisión de factura	2 minutos
Cliente	Salida del establecimiento	5 minutos
<b>TOTAL</b>		<b>49 minutos</b>

### 6.4.2 Flujograma del proceso

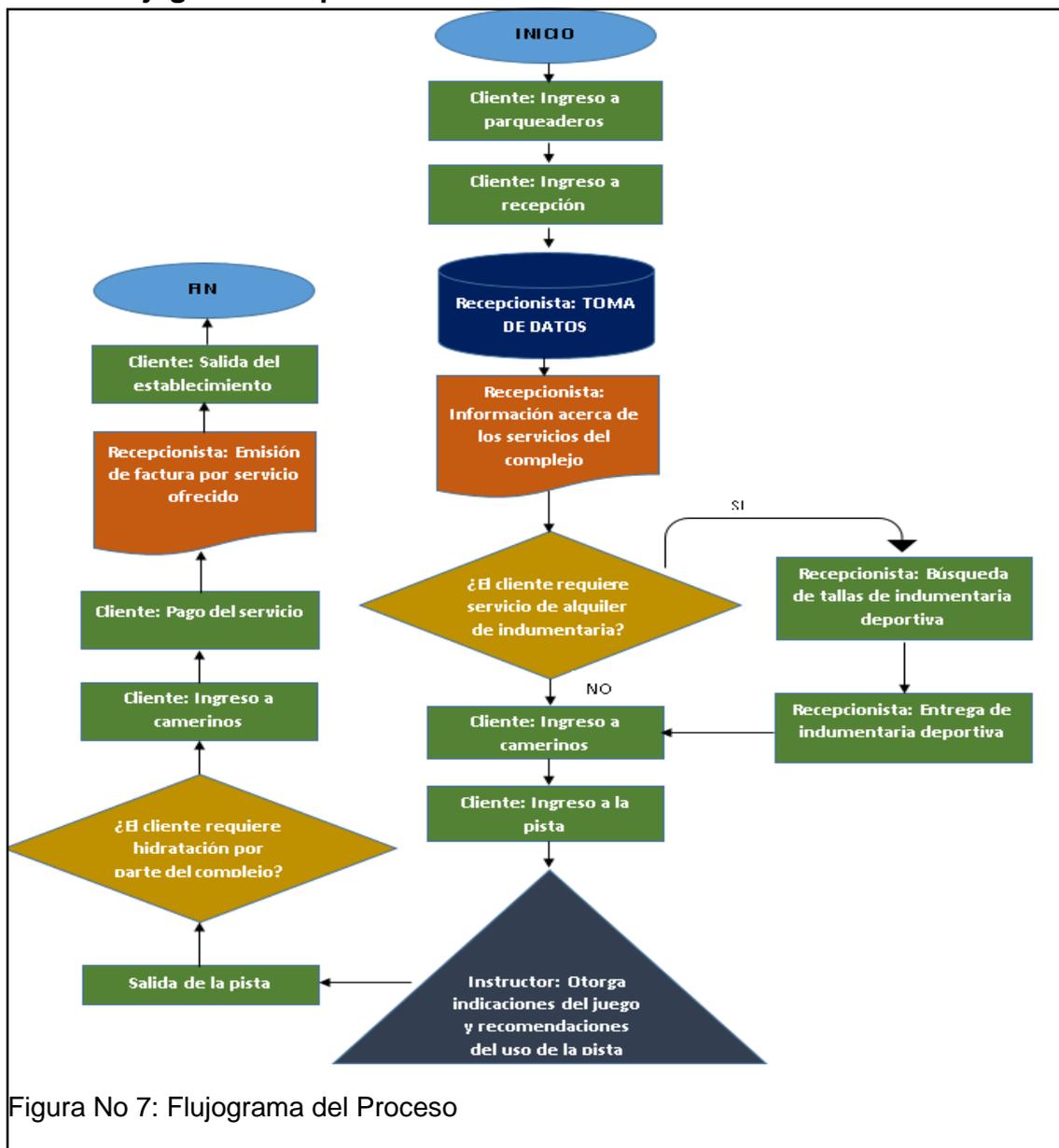


Figura No 7: Flujograma del Proceso

El complejo deportivo de hockey sobre ruedas abrirá sus puertas al público los días lunes miércoles y viernes en horarios de 9:00 am a 13:00 pm. Este horario comprende la primera jornada del establecimiento. En esta jornada se abrirá las puertas al público para juegos y alquiler de cancha.

La segunda jornada del establecimiento de los días lunes, miércoles y viernes comprende las horas de 14:00pm a 18:00pm. Esta jornada comprende los cursos vacacionales tanto para niños, jóvenes y adultos.

Y la última jornada del establecimiento será de 18:00pm a 22:00pm en los días lunes miércoles y viernes. Esta jornada será solamente para partidos entre clubes, y reservas de juegos.

Los días sábados y domingos se atenderá en dos jornadas, una a partir de las 14:00 pm hasta las 18:00 pm que serán para partidos amistosos y reservas. Y la segunda jornada

será desde las 18:00 pm hasta las 22:00 pm que serán para juegos de categorías superiores.

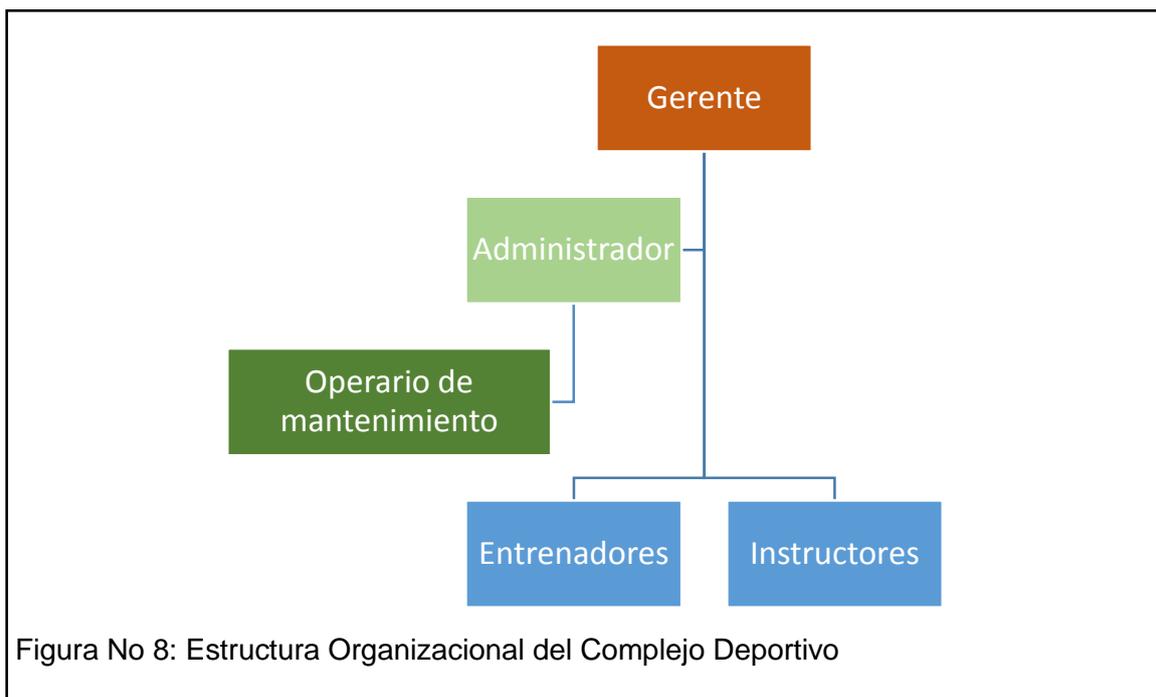
Los días martes y jueves atenderemos en una sola jornada que será desde las 14:00 pm hasta las 21:00 pm. Esta jornada de trabajo comprende solamente para juegos de personas particulares, alquiler de la cancha para patinaje y juegos de los deportistas de los vacacionales del complejo.

El complejo deportivo contará con la ayuda del gerente general, 2 administradores del complejo, 1 entrenador, y un encargado del mantenimiento.

Los trabajadores que estarán a cargo de la pista serán distribuidos de la siguiente manera:

- 1 administrador para cada jornada, distribuidos respectivamente uno en la mañana y uno en la tarde. El administrador que este encargado de las jornadas de la mañana en los días lunes, miércoles y viernes será responsable de trabajar en las jornadas de la noche de los días anteriormente descritos. De esta manera se turnara semanalmente a los 2 administradores en las jornadas del día y de la noche.
- En las jornadas de los días martes y jueves los administradores del complejo se turnaran en que día se harán cargo del complejo. Por ejemplo administrador 1 en día martes y administrador 2 el día jueves.
- Los días sábados y domingos de igual manera los encargados se turnaran en las jornadas del complejo.
- El encargado de mantenimiento estará presente en todo momento para solucionar cualquier inconveniente de la pista.
- El gerente general será la persona que estará pendiente en todo momento de los temas que pasen en el complejo.

## 6.5 Estructura Organizacional



### **GERENTE**

Coordinar a los empleados para la obtención de los propósitos emprendidos en el proyecto creado.

Realizar las funciones asignadas para alcanzar la coordinación con el grupo de trabajo.

Manejar los recursos asignados.

### **ADMINISTRADOR**

Realizar la ejecución de los objetivos propuestos.

Planificar nuevas estrategias para el mejoramiento del complejo deportivo.

Promover el complejo deportivo mediante el uso de estrategias marketing.

Organizar capacitaciones al personal para mejorar la calidad de servicio.

### **INSTRUCTOR**

Impartir los conocimientos a los dirigidos mediante un análisis previo de cada grupo a instruir.

Potenciar y seleccionar los talentos de los alumnos.

Generar la unión y adquisición de valores en el deporte.

### **ENCARGADO DE MANTENIMIENTO**

Mantener todas las áreas del complejo deportivo.

Encargado del aseo y orden de las instalaciones.

Procurar que el funcionamiento de las instalaciones este en óptimas condiciones.

## 7 ASPECTOS LEGALES

Permiso de funcionamiento:

Según el (Ministerio de Salud Pública, 2016) los requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento para: BAÑOS, BALNEARIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS – CLUBES DEPORTIVOS PRIVADOS son los siguientes.

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de inspección.
- Copia RUC del establecimiento.
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por un año desde su emisión).
- Copias de la Cédula y Certificado de votación del propietario.
- Copias del permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos.

## 8. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se refiere a la cotización de la propuesta en términos monetarios, en esta parte del plan de negocio se cotiza cual es monto a invertirse, los costos y gastos a ser considerados, los ingresos que se van a obtener del rol del negocio, los estados financieros como Estado de resultados, Flujo de efectivo y Estado de situación; y la evaluación o aplicación de indicadores financieros como el VAN, TIR, PRI y R B/C.

La presente propuesta conlleva una inversión total de 139.506,90 dólares que se incurren en la compra de equipos, construcciones, compra de muebles, equipo de oficina, equipos de computación y el capital de trabajo que es el efectivo que se requiere para cubrir costos y gastos en el corto plazo. Este monto invertido no involucra la compra de terreno puesto que se lo considera en arriendo. La inversión total se la financiará a través de recursos propios en un porcentaje del 53% y recursos ajenos en un porcentaje del 47% solicitado un crédito a la Corporación Financiera Nacional a una tasa del 10,85% pagaderos a un plazo de 5 años, por la deuda solicitada se pagarán los respectivos intereses y el capital que se amortizará permanentemente.

En cuanto a los costos y gastos se asumen un monto total de 58.675,54 dólares en el primer año de actividades, incurridos en pagos de mano operativa como son entrenadores y operarios, gastos indirectos como suministros para prestar el servicio, uniformes, etc., se tiene los gastos administrativos como suministros de oficina, sueldos a un administrador, pago de servicios básicos, entre otros rubros; y en gastos de ventas se ha tomado en cuenta el pago de publicidad durante el primer año con una mayor intensidad que los siguientes.

Un aspecto importante tomado en cuenta en la evaluación financiera es el ciclo de vida u horizonte en el tiempo que se le ha dado al proyecto que es de 5 años de vida, por lo tanto los presupuestos de ingresos, de gastos y estados financieros se han proyectado para los 5 años del ciclo de vida del plan.

La proyección de los costos y gastos se ha considerado la inflación que hasta la fecha se ha identificado un porcentaje promedio de 3,78% en el caso de todos los costos y gastos tanto de prestación del servicio, administrativos y de ventas; en el caso de sueldos y salarios se toma en cuenta un incremento anual de 8,75% dado que el Estado es quien establece estos sueldos. Las depreciaciones y amortizaciones se mantienen

constantes y los gastos financieros se proyectan de acuerdo a la tabla de amortización de la deuda.

Con la finalidad de resarcir los costos y gastos y recuperar la inversión realizada en el negocio, se ha preparado el presupuesto de ingresos que se obtiene de multiplicar la cantidad de paquetes vendidos por el precio unitario establecido, el precio se establece de acuerdo a dos aspectos como es que sea competitivo en el mercado y que dicho precio pueda cubrir costos y gastos y adicional logre recuperar lo invertido. Como se estableció los paquetes a venderse y la cantidad a venderse se obtiene un ingreso de 88.800,00 dólares. Y estos ingresos se proyectan tomando en cuenta un incremento del 5% anual en las ventas de acuerdo al sector servicios de entretenimiento que menciona el INEC, 2015 como incremento de la demanda; y se toma en cuenta también la inflación del 3,78% como incremento en el precio. El porcentaje promedio de ganancia del servicio en el centro deportivo es de 565% sobre el costo total unitario. Las proyecciones se las ha realizado utilizando el método del porcentaje de incremento.

Mediante la obtención de los presupuestos de costos y gastos y también los de ingresos, se procede a estructurar los estados financieros como son el Estado de Resultados que contribuye a medir la rentabilidad o utilidad del proyecto, el Flujo de efectivo que mide la liquidez o efectivo, y el estado de situación que verifica la situación de activos, pasivos y patrimonio que posee la empresa en un momento dado, generalmente anual, en este último debe cumplirse la ecuación contable la cual menciona que los activos deben ser iguales a los pasivos más el patrimonio; a continuación el estado de situación.

De acuerdo al estado de resultados que se presenta del proyecto, la empresa tiene un resultado positivo que traducido en términos monetarios significa que el centro deportivo tiene rentabilidad al final del año fiscal, en este caso es de 19.972,52 dólares como utilidad neta, se menciona también una utilidad operacional de 36,672.14 dólares y una utilidad bruta de 63,607.74 dólares, se observa que el margen de utilidad se va disminuyendo hasta llegar a la utilidad neta, pero es por la reducción de más obligaciones tal y como se estructura en el estado de resultados.

En el caso del flujo de efectivo, tiene liquidez ya que resultaron números positivos de 17.194,03 dólares al final del año fiscal, después de restar las cuotas de amortización de la deuda. En este estado no se toman en cuenta las depreciaciones de activos puesto que no son salidas de dinero en efectivo, es por esta razón por la que se las ha sumado al final de la utilidad neta ya que se estaban tomando como un gasto en el estado de resultados, como efecto para pago de impuestos.

A partir de los flujos de efectivo se calcula el VAN, TIR, PRI y R B/C, tomando en cuenta una tasa de descuento de 22,11% que se la obtuvo a través del método WACC (ponderación de tasas y fuentes de financiamiento), a la cual se actualizan los flujos y se obtuvieron los indicadores con resultados muy atractivos, como Valor Actual Neto igual a 29.275,86 dólares que es un valor acumulado actualizado que deja el proyecto como ganancia superior a cero, una Tasa Interna de Retorno de 34,05% utilizando el método de interpolación de tasas, el cual es un porcentaje superior a la tasa de descuento, un Periodo de Recuperación de la Inversión de 4 años 4 meses y 26 días que es menor al ciclo de vida del proyecto de 5 años, y la Relación Beneficio Costo de 1,39 que significa que por cada dólar invertido se está generando como ganancia 39 centavos.

En cuanto a las razones financieras, se tiene el índice de liquidez con un 2,57 en el primer año, 4,38 en el segundo, 5,80 en el tercero, 6,89 en el cuarto y 7,70 en el quinto. En la propuesta se muestra que el índice de endeudamiento se va reduciendo en el primer año se tiene un uso de recursos ajenos de 34,37%, 24,63% en el segundo, 15,82% en el tercero, 7,67% en el cuarto y 0% en el quinto. En cuanto al ROA se tiene un porcentaje de rendimiento sobre activos del 16% durante los dos primeros años y del

15% durante los tres años siguientes; y el rendimiento sobre el patrimonio se da en un 25% para el primer año, 21% en el segundo, 18% en el tercero, 16% en el cuarto y 15% en el quinto año. El margen de utilidad bruto es del 83%, 83%, 82%, 81% y 80%, para cada año respectivo. Y el margen de utilidad neto es del 28% en el primer año, 29% durante los dos siguientes años, 30% en el cuarto y 31% en el quinto año.

En conclusión, de acuerdo al análisis económico y financiero los Indicadores brindan la información necesaria para mencionar que el proyecto si es viable o tomar la decisión de poner en marcha el negocio, ya que, en términos económicos el proyecto es rentable al presentar utilidad en su estado de resultados, misma utilidad que se va incrementado anualmente; es factible en términos de liquidez ya que luego del pago de todas las obligaciones presenta resultados positivos al final del año fiscal; y es viable en términos financieros dado que los indicadores presentan resultados cuyos niveles de aceptación son mayores a los mínimos resultados exigidos.

## 9. CONCLUSIONES GENERALES

El complejo deportivo de *Hockey* sobre ruedas es una solución viable a los problemas que se han suscitado en el deporte *Hockey* a lo largo de la historia ya que podrá ayudar de manera eficiente a satisfacer una necesidad latente de realizar una práctica deportiva de especialidad en un centro que cuente con todas las comodidades, servicios e higiene que el consumidor mediante las encuestas realizadas supo manifestar.

El porcentaje de aceptación del complejo deportivo por parte de los encuestados llega al 17% ya que estarían dispuestos a practicar dicho deporte sin un conocimiento previo.

El nivel de conocimiento por parte de la ciudadanía hacia el deporte es muy bajo y este problema lo atribuyen a la falta de publicidad y promoción por parte de las pistas de *Hockey* que en este momento se encuentran en funcionamiento.

Por este y otros motivos recalcamos que una inversión en publicidad y la creación de un complejo en la ciudad de Ibarra es una opción atractiva para potenciar el deporte y posicionarnos en la mente del consumidor, ya sea que practiquen otros deportes o hayan escuchado o estén familiarizados con el deporte *Hockey*.

Uno de los puntos que da mayor relevancia al proyecto es la opinión del experto Francisco Almeida que con su experiencia deportiva afirma que al crear un complejo de tal envergadura se podrá posicionar el deporte en el Ecuador y de igual manera ayudara a futuras promesas deportivas a encaminarse en este deporte lleno de adrenalina y conocimientos.

Los datos financieros que hemos podido rescatar son positivos ya que al tener una inversión total de 139.506,90 dólares se podrá recuperar la misma dentro de un plazo de 4 años, 4 meses y 26 días.

La tasa de descuento a través del método WACC nos da como resultado indicadores muy atractivos ya que el VAN sería de 29.275,86 dólares y con una TIR del 34.04%. Lo que nos quiere decir que la relación costo beneficio del proyecto sería de 1.39, lo cual nos indica que por cada dólar invertido tenemos una ganancia de 39 centavos de dólar.

Por lo tanto con el análisis de las encuestas, la ayuda de la entrevista al experto Francisco Almeida, todos los estudios previos y el análisis financiero podemos dar como conclusión que es un proyecto rentable y que puede ser llevado a cabo según el objetivo general del proyecto.

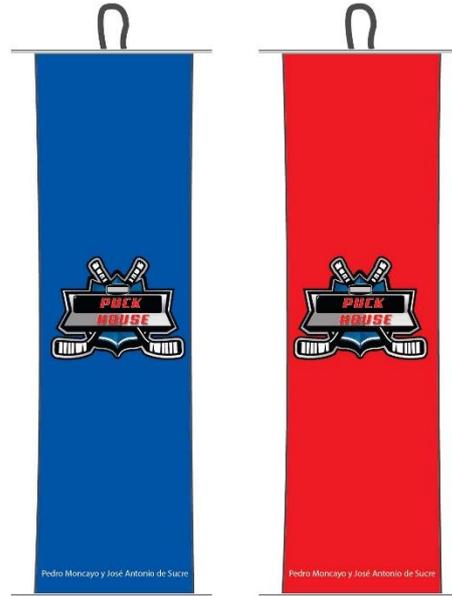
## 10. REFERENCIAS:

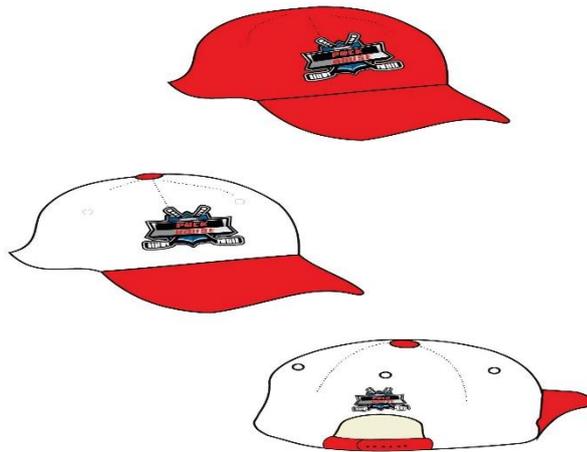
- Banco Central del Ecuador. (mayo de 2016). *Información estadística primer trimestre del 2015*. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Banco Mundial. (2015). *Ecuador*. Obtenido de Banco Mundial Países: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- BCE. (7 de junio de 2015). *Anuario estadístico 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionNoviembre2015/Reporte\\_inflacion\\_Nov\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionNoviembre2015/Reporte_inflacion_Nov_2015.pdf)
- FDI. (5 de Junio de 2015). *Federación de Imbabura*. Obtenido de <http://fdi.com.ec/webfdi/>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico*. Quito: INEC.
- INEC. (7 de JUNIO de 2015). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- METODOLOGÍA DE LA INVESTGACIÓN. (26 de Octubre de 2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Ministerio de Salud Publica. (15 de Junio de 2016). *Permisos de Funcionamiento*. Obtenido de Permisos de Funcionamiento: <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- PORTER, M. E. (2003, Pág. 45). *“Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición,*. Bogotá, : Editorial Mc. Graw Hill,.
- RESTREPO, L. F. (2004.). *“Interpretando a Porter”*. Bogotá, : Ed. TD, primera edición.
- WESTON, B. (2006, Pag. 47). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.

## **ANEXOS**

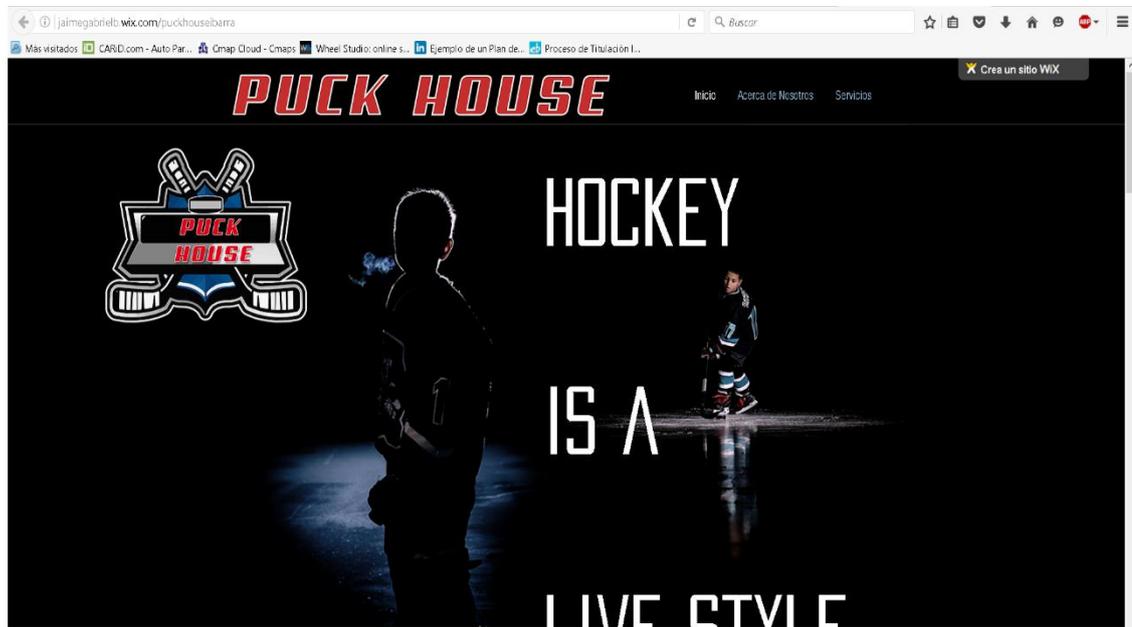
# 11. ANEXOS

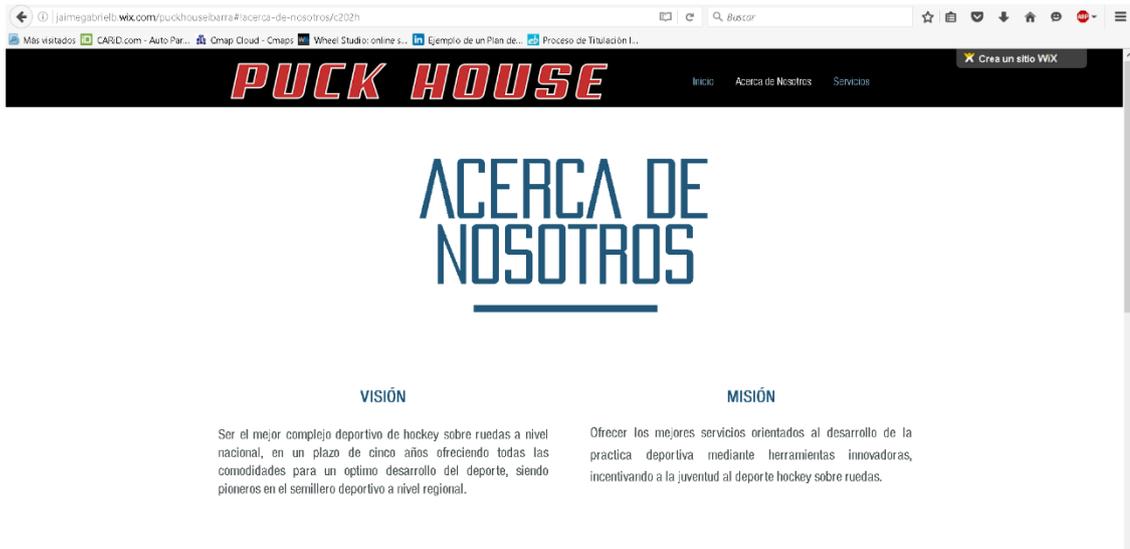
## 11.1 Publicidad



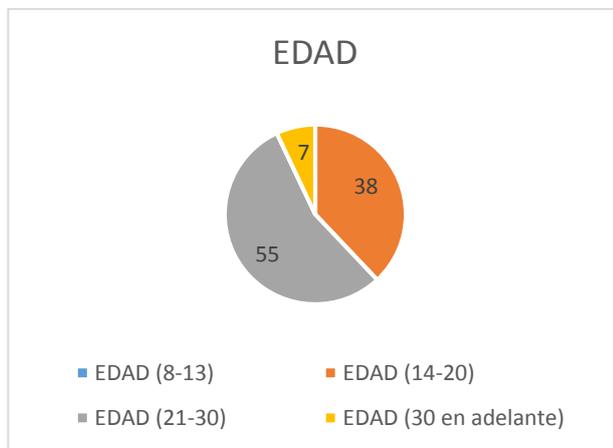


## 11.2 Página Web

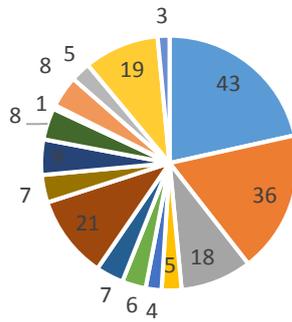




### 11.3 Tabulación encuestas

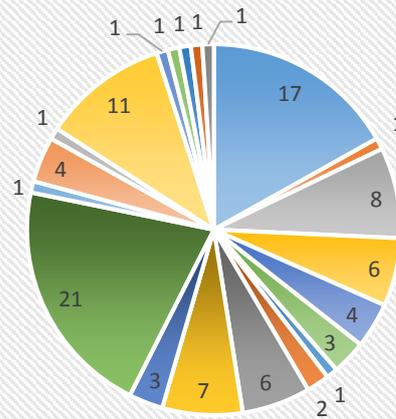


### DEPORTE QUE REALIZA



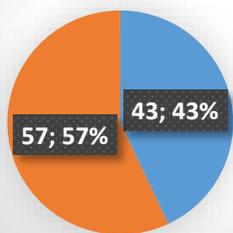
- Futbol
- Básquet
- Ecuavóley
- Defensa personal
- Tenis
- Box
- Gimnasia
- Ciclismo
- Judo
- Aerobics
- Fitness
- Hockey sobre ruedas
- Beisbol
- Patinaje
- Atletismo
- Natacion
- Karate

### DEPORTE QUE DESEARIA REALIZAR



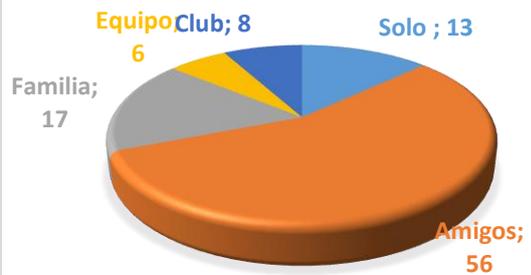
- Hockey sobre ruedas
- Tiro
- Patinaje
- Futbol
- Karting
- Crofit
- Rafting
- Ecuavóley
- Basket
- Box
- Beisbol
- Natacion
- Aerobics
- Defensa personal
- Motocross
- Tenis
- Gimnasia
- Karate
- Fitness

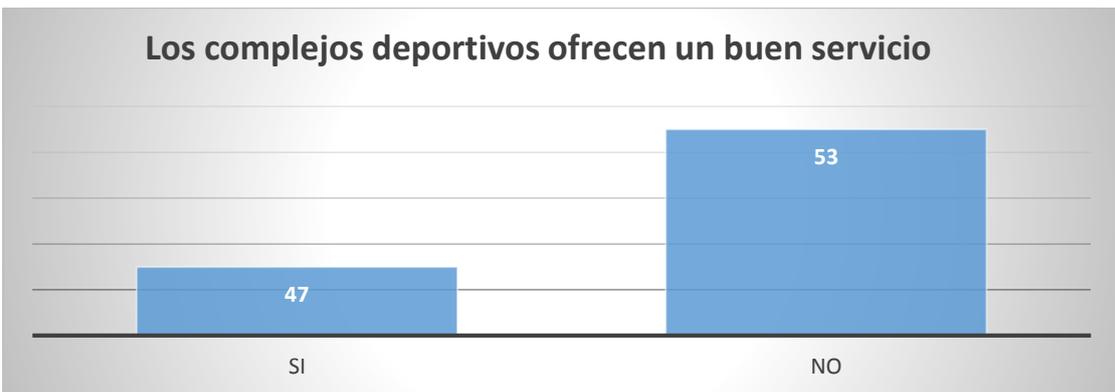
### Conoce algo del Hockey sobre ruedas



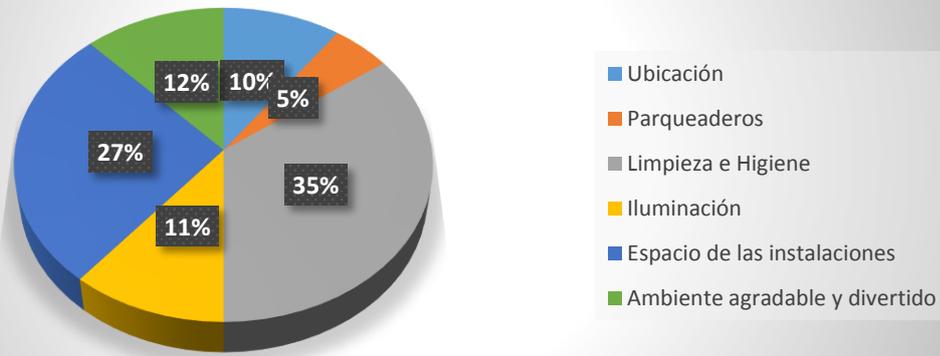
- SI
- No

### CON QUIEN PRACTICA DEPORTE

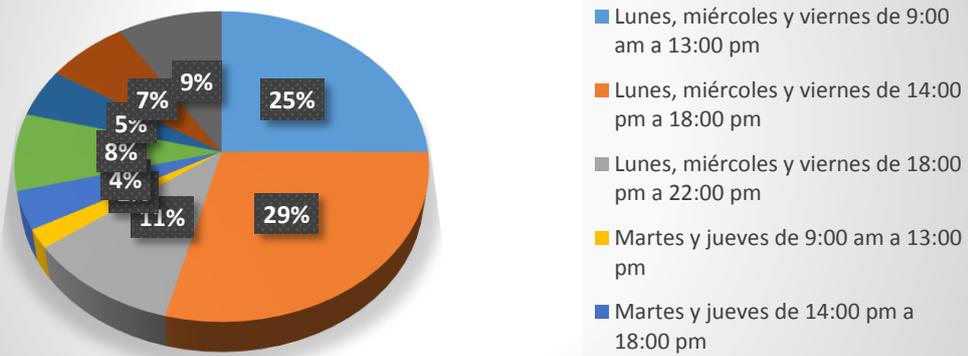




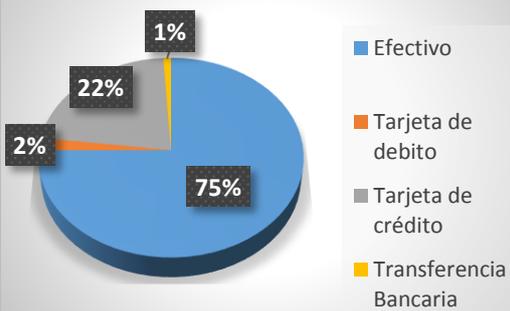
### Valoracion opciones de un complejo deportivo



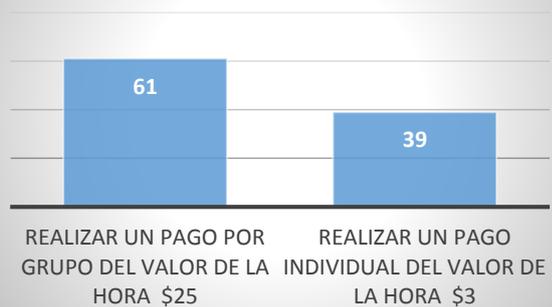
### Valoracion Horarios Complejo deportivo

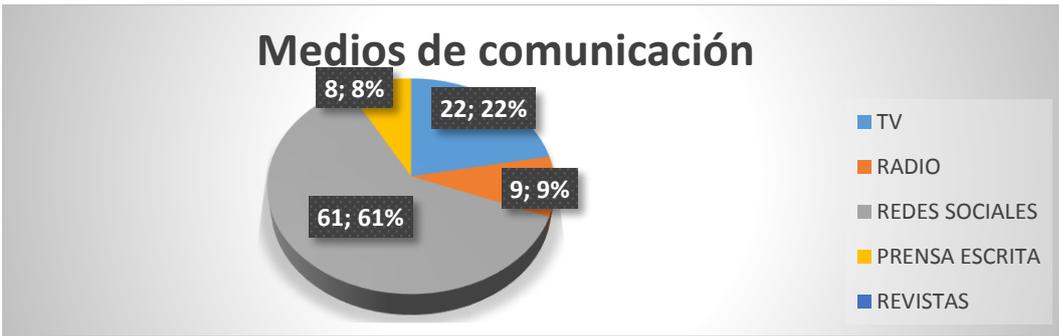


### Formas de pago

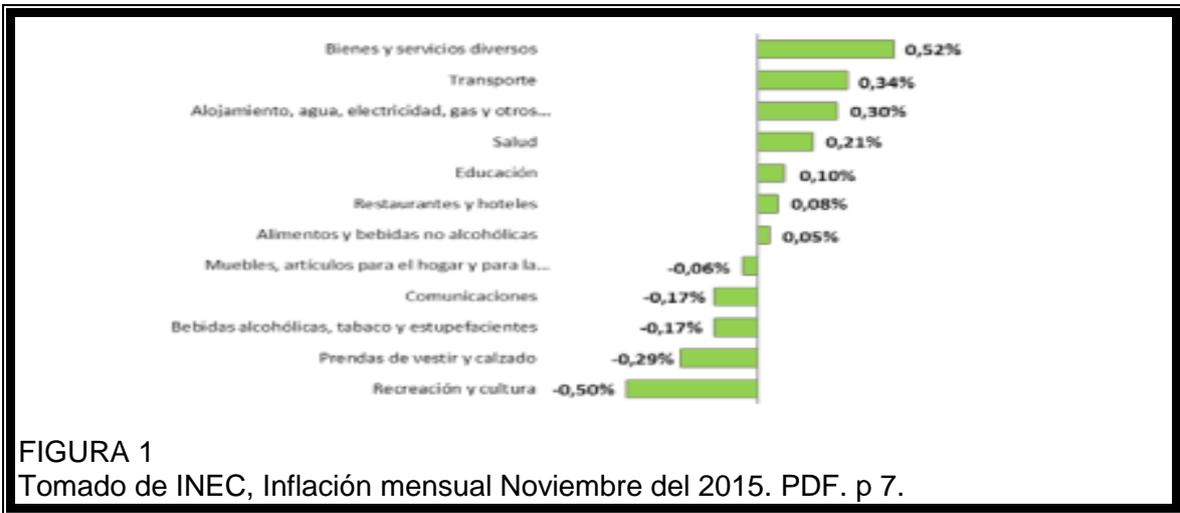


### Valor a pagar





11.4 Tablas



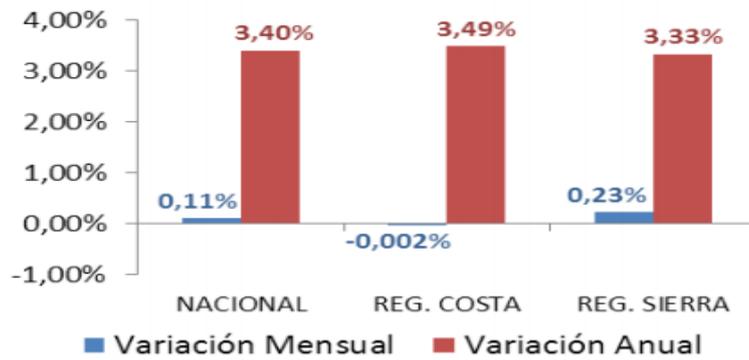


FIGURA 3

Tomado de INEC, Inflación mensual Noviembre del 2015. PDF. p 10.

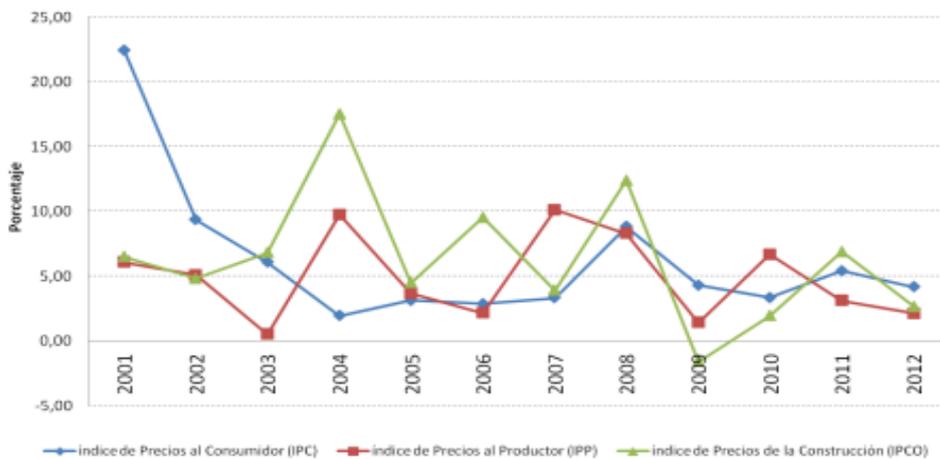


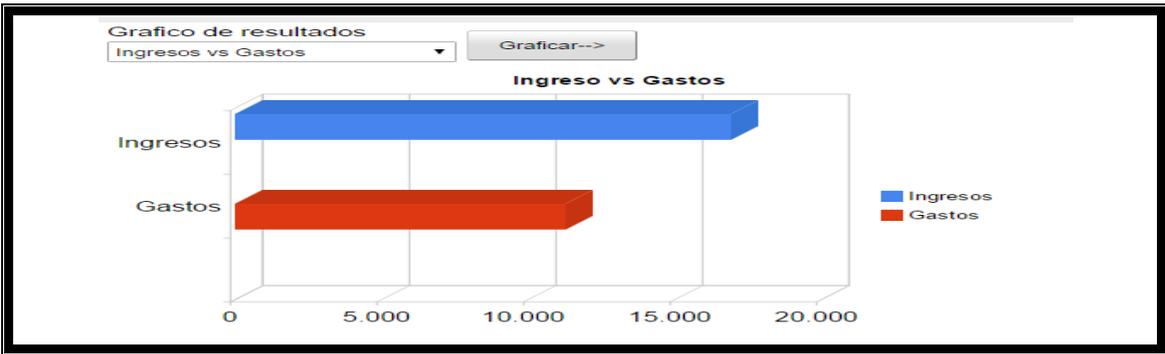
FIGURA 4

Tomado de INEC, Anuario Estadístico. 2013. PDF. p. 5.



FIGURA 7

Tomado de BCE, 2015.



Competidores Actuales	21	Total del mercado	Promedio por negocio
Necesitas Invertir para tu negocio (\$)	<b>2.966.429,99</b>		<b>141.258,57</b>
Total de Ventas de los Competidores (\$)	<b>355.876</b>		<b>16.946,48</b>
Total de Gastos de los Competidores (\$)	<b>236.875,28</b>		<b>11.279,78</b>
Número de personas que trabajan	<b>50</b>		<b>3</b>
Mujeres	<b>15</b>		<b>1</b>
Hombres	<b>35</b>		<b>2</b>
<b>Potenciales Clientes</b>		<b>181.175</b>	
Grupo Objetivo		Total	Porcentaje
Hombres	<b>87.786</b>		<b>48</b>
Mujeres	<b>93.389</b>		<b>52</b>
Usó computadora (ultimos 6 meses)	<b>72.394</b>		<b>40</b>
Usó internet (ultimos 6 meses)	<b>57.972</b>		<b>32</b>
Usó celular (ultimos 6 meses)	<b>102.855</b>		<b>57</b>

La información de esta herramienta es referencial. Proviene del Censo Económico y del Censo de Población Vivienda 2010. La información presentada no garantiza la viabilidad del negocio.

FIGURA 11

Tomado de INEC, 2015.

## 11.5 Evaluación financiera

### Estructura de la inversión

<b>ESTRUCTURA DE LA INVERSION</b>	<b>VALOR</b>
Activos Fijos	135.844,99
Capital de Trabajo (método de desfase para 30 días)	3.661,91
<b>TOTAL</b>	<b>139.506,90</b>

### Estado de situación

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>3,661.91</b>	<b>20,855.94</b>	<b>42,269.92</b>	<b>66,820.27</b>	<b>94,679.53</b>	<b>126,287.18</b>
Caja / Bancos	3,661.91	20,855.94	42,269.92	66,820.27	94,679.53	126,287.18
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TANGIBLES</b>	<b>135,844.99</b>	<b>128,270.36</b>	<b>120,695.73</b>	<b>113,121.10</b>	<b>105,903.80</b>	<b>98,686.50</b>
CONSTRUCCIONES	125,200.00	125,200.00	125,200.00	125,200.00	125,200.00	125,200.00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	7,360.00	7,360.00	7,360.00	7,360.00	7,360.00	7,360.00
MUEBLES Y ENSERES	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00
EQUIPO DE OFICINA	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1,071.99	1,071.99	1,071.99	1,071.99	-	-
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	(7,574.63)	(15,149.26)	(22,723.89)	(28,869.20)	(36,086.50)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>139,506.90</b>	<b>149,126.30</b>	<b>162,965.65</b>	<b>179,941.37</b>	<b>200,583.33</b>	<b>224,973.68</b>
<b>PASIVOS</b>						
Amortización del Préstamo	65,000.00	54,646.89	43,112.88	30,263.29	15,948.06	(0.00)
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>65,000.00</b>	<b>54,646.89</b>	<b>43,112.88</b>	<b>30,263.29</b>	<b>15,948.06</b>	<b>(0.00)</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	74,506.90	74,506.90	74,506.90	74,506.90	74,506.90	74,506.90
Utilidad Neta	-	19,972.52	25,373.35	29,825.31	34,957.20	40,338.40
Utilidad Acumulada	-	-	19,972.52	45,345.87	75,171.18	110,128.38
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>74,506.90</b>	<b>94,479.41</b>	<b>119,852.77</b>	<b>149,678.08</b>	<b>184,635.28</b>	<b>224,973.68</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>139,506.90</b>	<b>149,126.30</b>	<b>162,965.65</b>	<b>179,941.37</b>	<b>200,583.33</b>	<b>224,973.68</b>

### Estado de resultados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) <b>Ventas</b>	<b>88,800.00</b>	<b>96,764.47</b>	<b>105,443.28</b>	<b>114,900.49</b>	<b>125,205.91</b>
(+) Venta de los paquetes	88,800.00	96,764.47	105,443.28	114,900.49	125,205.91
(-) <b>Costo de Producción</b>	<b>25,192.26</b>	<b>27,187.53</b>	<b>29,349.49</b>	<b>31,692.42</b>	<b>34,231.84</b>
Mano de Obra	20,986.06	22,822.34	24,819.29	26,990.98	29,352.69
Costos indirectos	4,206.20	4,365.19	4,530.20	4,701.44	4,879.15
(=) <b>Utilidad Bruta En Ventas</b>	<b>63,607.74</b>	<b>69,576.94</b>	<b>76,093.79</b>	<b>83,208.07</b>	<b>90,974.07</b>
(-) <b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>26,935.60</b>	<b>25,939.63</b>	<b>27,057.19</b>	<b>27,896.71</b>	<b>29,179.09</b>
Gastos Administrativos	13,720.97	14,628.92	15,605.26	16,655.55	17,785.82
Gastos de Ventas	5,640.00	3,736.08	3,877.30	4,023.87	4,175.97
Depreciaciones	7,574.63	7,574.63	7,574.63	7,217.30	7,217.30
(=) <b>Utilidad Operacional</b>	<b>36,672.14</b>	<b>43,637.31</b>	<b>49,036.59</b>	<b>55,311.35</b>	<b>61,794.98</b>
(-) Gastos Financieros	6,547.69	5,366.79	4,051.21	2,585.56	952.74
(=) <b>Utilidad Antes de Part. Trab.</b>	<b>30,124.46</b>	<b>38,270.51</b>	<b>44,985.39</b>	<b>52,725.79</b>	<b>60,842.23</b>
(-) Part. Trabajadores 15%	4,518.67	5,740.58	6,747.81	7,908.87	9,126.34
(=) <b>Utilidad Antes de Imp. Renta</b>	<b>25,605.79</b>	<b>32,529.94</b>	<b>38,237.58</b>	<b>44,816.92</b>	<b>51,715.90</b>
(-) Imp. Renta 22%	5,633.27	7,156.59	8,412.27	9,859.72	11,377.50
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>19,972.52</b>	<b>25,373.35</b>	<b>29,825.31</b>	<b>34,957.20</b>	<b>40,338.40</b>

## Flujo de caja

	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>19,972.52</b>	<b>25,373.35</b>	<b>29,825.31</b>	<b>34,957.20</b>	<b>40,338.40</b>
(+)	Depreciaciones		7,574.63	7,574.63	7,574.63	7,217.30	7,217.30
(-)	<b>INVERSIONES</b>	<b>139,506.90</b>					
(-)	Inversión Fija	135,844.99					
(-)	Capital de Trabajo	3,661.91					
(+)	<b>PRÉSTAMO</b>	<b>65,000.00</b>					
(-)	Amortización Prestamo		10,353.11	11,534.00	12,849.59	14,315.24	15,948.06
(+)	Valor Residual Activos						98,686.50
(+)	Recuperación de Capital de Trabajo						3,661.91
(=)	<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>(74,506.90)</b>	<b>17,194.03</b>	<b>21,413.98</b>	<b>24,550.35</b>	<b>27,859.26</b>	<b>133,956.05</b>

## Tasa de descuento

FUENTE	INVERSIÓN	% PARTICIPACIÓN	COSTO CAPITAL	PONDERACIÓN
Socios	74,506.90	53%	4.98%	0.027
Préstamo	65,000.00	47%	10.85%	0.032
<b>TOTAL</b>	<b>139,506.90</b>	<b>100%</b>	<b>WACC=</b>	<b>5.84%</b>
			INFL=	3.78%
			RIESG=	12.49%
			<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>22.11%</b>

## VAN

AÑO	FLUJO EFECTIVO DE	FACTOR ACTUALIZACIÓN	FLUJOS ACTUALIZADOS
0	(74,506.90)		(74,506.90)
1	17,194.03	0.8189	14,080.25
2	21,413.98	0.6706	14,360.27
3	24,550.35	0.5492	13,482.04
4	27,859.26	0.4497	12,528.54
5	133,956.05	0.3683	49,331.66
<b>VAN =</b>			<b>29,275.86</b>

DEMOSTRACION DE LA TIR

AÑO	FLUJO EFECTIVO DE	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TASA 34,05%)	FLUJOS ACTUALIZADOS
0	(74,506.90)		(74,506.90)
1	17,194.03	0.7460	12,826.38
2	21,413.98	0.5565	11,916.53
3	24,550.35	0.4151	10,191.46
4	27,859.26	0.3097	8,627.30
5	133,956.05	0.2310	30,945.23
<b>VAN =</b>			-

Relación B / C

AÑO	BENEFICIOS	COSTOS
		<b>74,506.90</b>
1	14,080.25	
2	14,360.27	
3	13,482.04	
4	12,528.54	
5	49,331.66	
<b>SUMA=</b>	<b>103,782.76</b>	<b>74,506.90</b>
<b>R B / C =</b>		<b>1.39</b>

Periodo de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJOS	FLUJOS ACUMULADOS
0	(74,506.90)	
1	14,080.25	14,080.25
2	14,360.27	28,440.52
3	13,482.04	41,922.57
4	12,528.54	54,451.10
5	49,331.66	103,782.76

Índices financieros

INDICE FINANCIERO	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Liquidez =</b>	Activo circulante	2.57	4.38	5.80	6.89	7.70
	Pasivo circulante					
<b>Endeudamiento =</b>	Pasivos	34%	25%	16%	8%	0%
	Activos					
<b>ROA =</b>	Utilidad neta	16%	16%	15%	15%	15%
	Activos					
<b>ROE =</b>	Utilidad neta	25%	21%	18%	16%	15%
	Patrimonio					
<b>MARGEN UTILIDAD BRUTO =</b>	Utilidad bruta	83%	83%	82%	81%	80%
	Ventas					
<b>MARGEN UTILIDAD NETA =</b>	Utilidad neta	28%	29%	29%	30%	31%
	Ventas					