



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN COMPLEJO
DEPORTIVO DE FÚTBOL Y SUS VARIACIONES 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: Marco Castillo

Autor: Javier Alejandro Guevara Jaramillo

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para darle fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación.”

MARCO CASTILLO

MBA Ingeniero Mecánico
C.I.: 1715303747

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mí 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.”

JAVIER ALEJANDRO GUEVARA JARAMILLO
C.I.: 1721782074

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a DIOS por guiarme siempre por el camino correcto y ayudarme en todo momento, agradezco a mis padres Gus y Nora por haberme dado siempre su apoyo y amor, a mi novia Michu por estar siempre en cada momento apoyándome y dándome amor, ánimos y no dejarme caer, a mi hermano Luisgus por estar siempre ahí recordándome ser mejor cada día dando todo en todas las circunstancias que estén en mi vida, agradezco a mis hermanos de otra madre, mis mejores amigos, Estebitan, Juanfran, Gato, Iván, Gusty, Juanma y Héctor, por ayudarme en lo que necesité para poder realizar correctamente mi proyecto de tesis. Gracias de corazón a todas las personas que forman parte de mi vida porque cada una hacen de mí una mejor persona cada día.

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios, porque sin Él y sus bendiciones no podría haber llegado donde estoy, a mis padres por darme todo el amor infinito, el apoyo y el tiempo de su vida para hacerme crecer como persona y como ser humano, a mi novia por cada día demostrarme el amor infinito que tenemos, por el apoyo en las buenas y en las malas, a mi hermano por aguantar todo y apoyarme y amarme sin condiciones, a mis seres queridos por ser parte de mí y ayudarme a ser quien soy ahora.

RESUMEN

La idea de negocio es implementar un complejo deportivo de canchas sintéticas de fútbol y sus variaciones, Fútbol 7-7, Fútbol 9-9, Fútbol-tenis, Futbolley, Fútbol-Puntería, Futgolf, Fútbol a oscuras y Fútbol con ropa fluorescente. También se utilizará por primera vez en canchas sintéticas el sistema cobro personal para ingresar a las instalaciones. Se realizó una investigación exploratoria para recabar información necesaria para complementar la idea del negocio basándose en los gustos y preferencias de los potenciales consumidores. Con encuestas se logró conocer la ubicación, el precio y demás gustos de los mismos. Se realizaron dos entrevistas a un dueño y experto en administración de canchas sintéticas y a un administrador de canchas sintéticas, con su ayuda se pudo mejorar la idea del plan de negocio y se llegó a la conclusión de que es un negocio rentable debido a la alta demanda que existe en el mercado deportivo de la ciudad de Quito, pero que la inversión inicial puede llegar a ser alta si no se prevé todos los escenarios posibles para la constitución y construcción de un negocio como es el de las canchas sintéticas.

ABSTRACT

The business idea is to implement a sport complex of synthetic football fields and its variations, such as 7-7 football, 9-9 football, Football-tennis, Football-volley, Aiming Football, Footgolf, Football in the dark and Football with fluorescent clothing. The system of personal pay will also be used for the first time on synthetic courts. Exploratory research to gather necessary information to complement the business idea based on the tastes and preferences of potential consumers was conducted. Surveys were able to confirm the location, price and other tastes of customers. Two interviews were conducted with an owner and expert in management of synthetic pitches and a soccer field administrator, with their help it was possible to improve the idea of the business plan and came to the conclusion that it is a profitable business due to high demand in the sports market in the city of Quito, but the initial investment may be high if all possible scenarios for the constitution and building of a synthetic pitches business are not envisaged.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	1
1.1.1. OBJETIVO GENERAL:.....	1
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.1. ANÁLISIS PEST.....	2
2.1.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE LA INDUSTRIA.....	4
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE.....	4
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	5
PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	5
BARRERAS DE ENTRADA.....	5
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	5
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	7
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....	7
ENTREVISTA A JOSUÉ TUFÍÑO.....	9
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	12
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE.....	12
5. PLAN DE MARKETING.....	13
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	13
5.1.1. MERCADO OBJETIVO.....	13
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR.....	14
5.2. MARKETING MIX.....	15
PRODUCTO.....	15
NIVELES DE PRODUCTO.....	15
PRECIO.....	17
ESTRATEGIA DE ENTRADA.....	17
DEFINICIÓN: “Fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos y ofertas de mercado.” (Kotler- Armstrong, 2013, pág. 263).....	17
CÁLCULO DE VENTAS PROYECTADAS.....	17
PLAZA.....	18
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA.....	18
DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA.....	19
UBICACIÓN.....	19
LA COMPETENCIA.....	19

PROMOCIÓN	19
MARKETING DIRECTO	20
PROMOCIÓN DE VENTAS.....	21
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	21
6.2. PLAN DE OPERACIONES	22
OPERACIONES DIARIAS.....	22
IMPLEMENTACIÓN.....	23
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
ORGANIGRAMA.....	24
TABLA 16: SUELDOS ADMINISTRATIVOS	25
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	25
7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	25
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	26
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto	27
7.4. Índices financieros	27
8. CONCLUSIONES GENERALES	28
REFERENCIAS	29
ANEXOS.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CIUU.....	2
TABLA 2: Niveles de inflación latinoamericanos.....	3
TABLA 3: Índices Riesgo País Ecuatoriano.....	3
TABLA 4: Tiempo que hizo ejercicio o practicó algún deporte.....	4
TABLA 5: MATRIZ EFE.....	6
TABLA 6: PRODUCTO 1: Asistencia a complejo deportivo (# de personas)	18
TABLA 7: PRODUCTO 2: Membresías.....	18
TABLA 8: PRODUCTO 3: Coaching empresarial/Integración grupal.....	18
TABLA 9: Proyección de ventas.....	18
TABLA 10: Gastos mezcla de promoción.....	21
TABLA 11: Aportación de socios.....	23
TABLA 12: Costos de construcción.....	23
TABLA 13: Capital de trabajo.....	23
TABLA 14: Inventario canchas.....	23
TABLA 15: Costo oficinas y Bar.....	23
TABLA 16: Sueldos Administrativos.....	25
TABLA 17: Estado de resultados proyectado.....	25
TABLA 18: Estado de situación financiera proyectado.....	26
TABLA 19: Inversión Inicial.....	27
TABLA 20: Estructura de capital.....	27
TABLA 21: Estados y evaluación financiera del proyecto.....	27

1. INTRODUCCIÓN

TEMA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS DE UN COMPLEJO DEPORTIVO DE FÚTBOL Y SUS VARIACIONES EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Al analizar los datos proporcionados por el INEC, la población ecuatoriana, en un aproximado de casi 2 millones de personas realizaron al menos 3 horas y 51 minutos semanales de hacer ejercicios o practicar algún deporte en el año 2012. Según la encuesta del Uso del Tiempo realizado por el INEC se estima que al menos aumente al año un 10% de población ecuatoriana en los próximos 3 años que se adhiera a estos casi 15.71% de ciudadanos que realizan actividades deportivas. Al tomar en cuenta los datos recientes acerca del Deporte Participativo en la revista "VALOR AGREGADO", en el artículo *Incremento en el deporte participativo en la ciudad de Quito en los últimos cuatro años*, elaborado por docentes de la Universidad de las Américas, se puede decir que la población ecuatoriana ha incrementado su porcentaje de participación en todo tipo de deportes, esto se da gracias a que las personas han empezado a querer tener una estilo de vida más sano, ayudándose de la práctica deportiva para alcanzar sus metas y objetivos individuales y colectivos en las diferentes disciplinas deportivas que practican, ya sean de manera amateur o profesional y lograr tener una vida más saludable y a la vez ser sociable. Debido a que la práctica deportiva por parte de la ciudadanía ha aumentado se ha llegado a la idea de crear un nuevo negocio implementando instalaciones deportivas totalmente adecuadas para la práctica del fútbol y sus variaciones, tales como el Fútbol-Tenis, el Fútbol-Vóley, el Futgolf y Fútbol Puntería. Todos estos deportes se pueden practicar individual y grupalmente.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1. OBJETIVO GENERAL:

REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL CENTRO DEPORTIVO DE FÚTBOL Y SUS VARIACIONES EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una investigación de mercados para entender el potencial de cantidad de personas que irían al complejo, la ubicación del mismo y el precio que están dispuestos a pagar por el servicio.
- Buscar las estrategias para diseñar el marketing mix adecuado del servicio.
- Establecer el tamaño del mercado.
- Determinar la inversión necesaria para la implementación del centro deportivo.
- Realizar el análisis financiero para determinar indicadores de rentabilidad, periodo de recuperación, VAN, TIR, entre otros.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

TABLA 1: CIUU

CIUU: R9311.01	
R	Artes, Entretenimiento y Recreación.
R93	Actividades Deportivas, de Esparcimiento y Recreativas.
R931	Actividades Deportivas.
R9311	Explotación de Instalaciones Deportivas.
R9311.01	Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1. ANÁLISIS PEST

POLÍTICO

ACEPTACIÓN DEL GOBIERNO

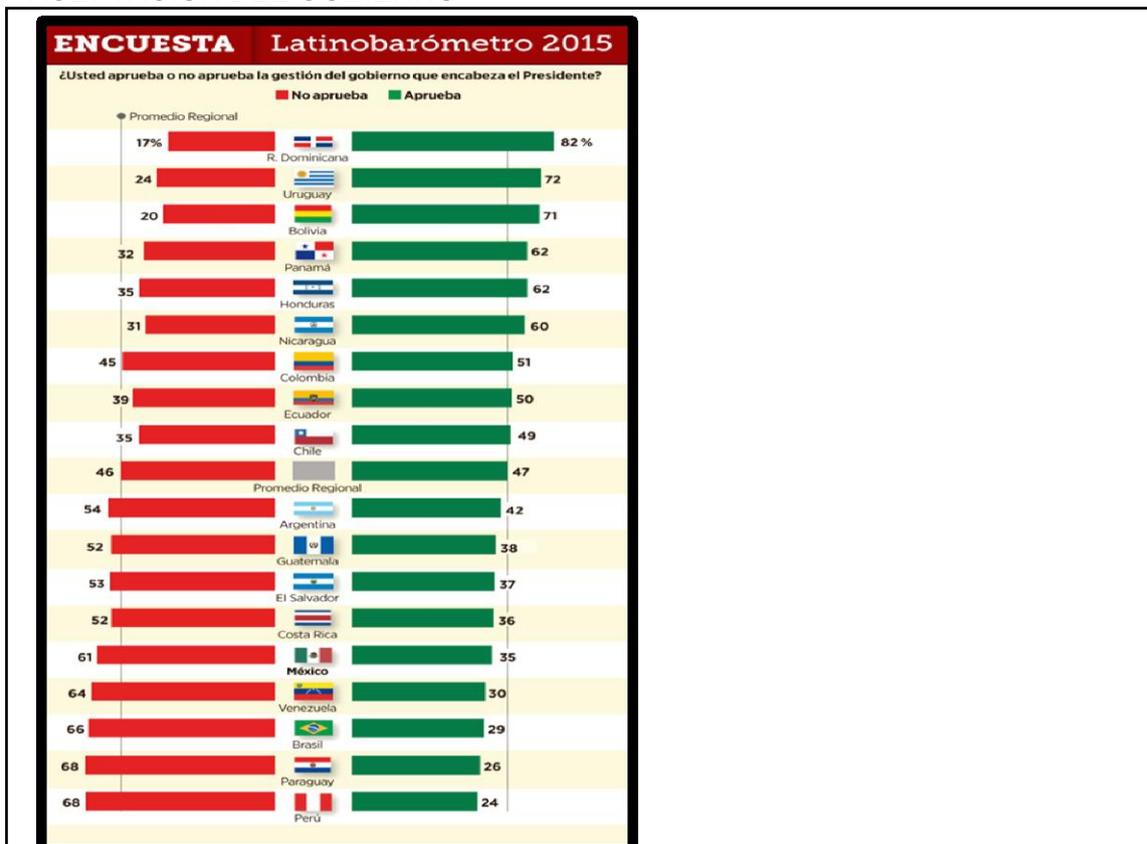


FIGURA 1: Análisis del porcentaje de aceptación de los gobiernos latinoamericanos para el año 2015. Tomado Grupo Reforma. 2015.

Como indica la gráfica, para el año 2015 el gobierno del presidente ecuatoriano Rafael Correa es uno de los mandatos que más ha mantenido su nivel de aceptación dentro de la región latinoamericana, al tener una estabilidad política, Ecuador se convierte en un país capaz de albergar más inversión extranjera, se consigue que planes de negocio emprendedores resulten favorecidos y cuenten con todas las facilidades para poder conseguir inversionistas, capital necesario y poder alquilar o comprar terrenos

para instalaciones, mientras los emprendedores ecuatorianos a innoven y creen nuevas plazas de trabajo e ideas de negocio para obtener ganancia a mediano y largo plazo y mantenerse estables en el mercado objetivo dentro del país.

ECONÓMICO

INFLACIÓN

TABLA 2: Niveles de inflación latinoamericanos.

INFLACIÓN				
PAÍS	ÍNDICE	ACUMULADA	ANUAL	FECHA
Argentina	126.88	0.00	14.30	31/10/2015
Bolivia	162.04	0.41	2.39	29/02/2016
Brasil	4.591.18	0.41	2.39	29/02/2016
Chile	111.70	0.50	4.80	29/02/2016
Colombia	129.41	1.30	7.50	29/02/2016
Costa Rica	99.77	0.68	-0.17	29/02/2016
Ecuador	104.51	0.31	3.09	29/02/2016
El Salvador	110.37	0.10	1.80	29/02/2016
Guatemala	123.05	0.91	4.38	29/02/2016
Honduras	288.90	0.31	3.08	29/02/2016
México	119.50	0.40	2.60	29/02/2016
Nicaragua	195.10	-0.10	3.20	29/02/2016
Panamá	102.70	0.09	0.30	29/02/2016
Paraguay	147.20	2.60	5.20	29/02/2016
Perú	114.37	0.42	4.35	29/02/2016
Rep. Dominicana	120.23	2.34	2.34	29/02/2016
Uruguay	156.20	2.45	9.68	29/02/2016
Venezuela	1.00	68.50	68.50	29/02/2016

Tomado de Finanzas Digital. 2016.

Como se puede observar en la gráfica, Ecuador es uno de los países latinoamericanos en desarrollo que cuenta con una inflación baja en el año 2016, es decir, cuenta con facilidades para poder invertir en negocios nuevos, emprender con nuevas e innovadoras ideas de negocio dentro del país, generando un consumo normal y de retorno de la inversión inicial de cada proyecto en un corto a mediano plazo, consiguiendo así mantenerse en el mercado ecuatoriano.

RIESGO PAÍS

TABLA 3: Índices Riesgo País Ecuatoriano.

FECHA	VALOR
Marzo-28-2016	1132.00
Febrero-29-2016	1391.00

Tomado de Banco Central del Ecuador. 2016.

El índice del Riesgo País descendió a 1132.00 PUNTOS en el mes de marzo, a comparación del mes de febrero que estaba en 1391.00 PUNTOS, al analizar este cambio se puede observar que, al haber disminuido el Riesgo País, la inversión extranjera es más factible al momento de la creación de un nuevo negocio dentro del país, por ende, la ayuda extranjera para nuevos negocios sería una vía importante para la inversión en un nuevo proyecto deportivo dentro de la ciudad de Quito.

SOCIAL

USO DEL TIEMPO EN ALGÚN DEPORTE

TABLA 4: Tiempo que hizo ejercicio o practicó algún deporte.

ÁREA, ETNIA, ESTADO CIVIL, NIVEL DE INSTRUCCIÓN, GRUPOS DE EDAD Y RELACIÓN DE PARENTESCO		TIEMPO QUE HIZO EJERCICIOS Ó PRACTICÓ ALGÚN DEPORTE								
		Total			Hombre			Mujer		
		Tiempo	Población	Suma tiempo	Tiempo	Población	Suma tiempo	Tiempo	Población	Suma tiempo
Área	Nacional	3:51	2.107.034	8.144.413	3:58	1.502.035	5.962.852	3:36	604.999	2.181.561
	Urbana	3:54	1.455.075	5.685.874	3:58	1.004.622	3.999.283	3:44	450.453	1.686.590
	Rural	3:46	651.960	2.458.539	3:56	497.414	1.963.569	3:12	154.546	494.970

Tomado del INEC, Encuesta del USO DEL TIEMPO. 2012.

Como se puede observar en la tabla, el promedio de tiempo que al menos un 15.71% de la población ecuatoriana practica deportes o hace ejercicio un tiempo estimado de 3.51 horas semanales, esto nos da como referencia a que en los últimos años ha existido una tendencia de vida sana y de práctica deportiva dentro del país, y se estima que aumente un 10% anual.

TECNOLÓGICO

CÉSPED SINTÉTICO

Según la empresa Ecuacésped existen 4 diferentes tipos de césped sintético que se usan en las canchas de Quito, está el césped curve standard que es el más común, mejora la suavidad de la cancha y le da una apariencia natural al campo de juego, también está el césped de monofilamento standard, este le da una estructura robusta al campo de juego y lo hace más resistente. El césped de monofilamento recovery es el que más se usa en canchas profesionales o para clubes o federaciones de fútbol profesional, este césped es el más resistente a las condiciones climáticas y es de última generación. Como último está el césped curve recovery, este césped combina la tecnología curve y la tecnología recovery, ayudándole al césped a recuperar su forma original, es resistente a condiciones climáticas extremas y le da una apariencia a césped natural. Al contar con estos nuevos tipos de césped sintético, se tiene variedad de donde escoger para ofrecer lo mejor a los consumidores.

2.1.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE LA INDUSTRIA

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

El poder de negociación del cliente para con las empresas que están dentro de la industria deportiva y específicamente relacionados con Actividades Deportivas, de Esparcimiento y Recreativas ha aumentado debido al incremento del porcentaje de personas que practican deporte, esto se da gracias a que las personas están comenzando a querer tener un estilo de vida saludable y sano, tanto física como mentalmente, y se han dado cuenta que al practicar actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas pueden obtener beneficios dentro de lo que se plantean, además cuentan con una amplia variedad no solo en deportes sino en donde se los practican. Debido a esto el Poder de Negociación del Cliente es **ALTO**.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

La industria deportiva cuenta con muchos proveedores con los cuales se puede negociar para poder realizar actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento, ya sea por instalaciones o por implementos. Al contar con varios proveedores se cuenta también con varias posibilidades al momento de elegir el lugar donde practicar deportes, esto da libertad para saber con cual proveedor se podrá contar al momento de elegir los mejores implementos, instalaciones y precios para poder realizar actividades deportivas. Por esto el poder de Negociación de Proveedores es **MEDIO**.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos dentro de la industria deportiva son amplios y variados en lo que es la explotación de Actividades Deportivas, de Esparcimiento y Recreativas. Estas actividades deportivas cuentan con muchos productos sustitutos a la hora de elegirlos, se pueden practicar en casi cualquier lugar donde esté instalado lo necesario para su funcionamiento y cada vez se ofrecen más alternativas para la práctica deportiva. El tipo de sustitutos con los que se cuenta en la Industria son parques, cines, teatros, centros comerciales, complejos de entretenimiento familiar. Al contar con estos potenciales productos sustitutos se llega a la conclusión de que la fuerza de Productos Sustitutos es **ALTA**.

BARRERAS DE ENTRADA

Para poder ingresar al mercado deportivo y más específico al de la explotación de centros donde se realicen actividades deportivas, de entretenimiento y de esparcimiento se necesita una inversión adecuada dependiendo del deporte o actividad física que se desea ofrecer, también se debe contar con el equipamiento necesario para la práctica del deporte a realizar, se debe contar con un terreno ya sea para alquilarlo o comprarlo y establecer ahí las instalaciones, se debe obtener permisos de funcionamiento para poder activar el negocio dentro de la ciudad que se escoja plantear el negocio. Existen muchas barreras para ingresar a este mercado, pero estas no son tan difíciles de pasar si se tiene un plan concreto y completo y además se plantea un negocio dentro del mercado que a mediano y largo plazo genere ingresos que le puedan mantener en el mismo. Basándose en la información el poder de las Barreras de Entrada es **MEDIO**.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores en la industria deportiva ha mantenido un nivel constante al pasar de los años, esto se da ya que la promoción y la oferta de actividades deportivas, de esparcimiento y recreación ha comenzado a incrementarse gracias a que se han creado nuevos lugares donde se pueda practicar o realizar actividades deportivas. Debido a que existe un incremento en la práctica de actividades deportivas, de esparcimiento y recreación, los competidores dentro de la Industria Deportiva han empezado a ofrecer nuevas alternativas para los consumidores y al existir la necesidad de practicar deportes con implementos propios de cada deporte para practicarlos las empresas dentro del mercado han optado por proporcionar todo lo necesario para la satisfacción de los clientes al momento de realizar actividades deportivas ya sea a nivel amateur o profesional y esto hace que la competencia dentro del mercado se estanque ya que la mayoría está tomando las mismas decisiones y ofreciendo lo mismo a cada consumidor al momento de dar algo

distinto al de sus competencias. Al contar con esa información el poder de la Rivalidad entre Competidores es **ALTO**.

TABLA 5: MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO (DE 0 A 1)	CALIFICACIÓN (DE 1 A 4)	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Tendencia creciente en la utilización de canchas sintéticas	0,2	3	0,6
Nuevos segmentos de mercado sin explotar.	0,2	4	0,8
Los consumidores son fieles.	0,1	3	0,2
	0,1	2	0,2
AMENAZAS			
La inversión inicial es alta.	0,1	2	0,2
Los servicios se pueden copiar fácilmente.	0,1	2	0,2
Existen muchos competidores en el mismo mercado.	0,1	2	0,2
Los diferenciadores son escasos o nulos entre competidores	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,6

CONCLUSIONES

- La aceptación de la ciudadanía para con el gobierno ecuatoriano favorece para la ayuda de préstamos bancarios para las PYMES que van a invertir en suelo ecuatoriano.
- La inflación del país en este momento favorece la ayuda de inversionistas extranjeros dentro del Ecuador para la realización de nuevos proyectos.
- El aumento en el uso del tiempo en actividades físicas por parte de la ciudadanía ecuatoriana ayuda a la apertura de nuevos negocios para que consuman más deporte los ecuatorianos.
- La tecnología que se usa en la implementación de césped sintético en las canchas del país es de primera generación y esto hace que cada vez se abran más negocios de canchas sintéticas de gran calidad a lo largo del país.
- Los clientes cuentan con varias alternativas al momento de elegir que cancha alquilar, pero no cuentan con un producto o servicio diferenciador para ser fiel a un solo consumidor.
- La rivalidad entre competidores es alta pero casi ninguno ofrece algo distinto, por ende, se atacan con los precios en el mercado para así ganar espacio dentro del mismo.
- Al tener barreras de entrada en el mercado de las canchas sintéticas en un nivel medio, se llega a la conclusión de que, al tener el capital y el espacio necesario para implementar un negocio, estas pueden ser superadas fácilmente.
- Al contar con productos sustitutos fuertes como parques, centros comerciales entre otros, se debe buscar servicios o productos diferenciadores y ofrecer promociones para que los consumidores decidan consumir las canchas sintéticas en vez de los productos sustitutos.

- El poder de negociación del cliente es alto para con las empresas que ofertan canchas sintéticas, al ser así se debe buscar generar un valor agregado al momento de ofrecer un servicio para que no depende del precio que se le ponga sino de que el cliente esté a gusto con el mismo sin importar cuanto le cueste.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

La investigación que se realizó fue en dos partes, la parte cualitativa contó con dos entrevistas a expertos en administración de canchas sintéticas y la parte cualitativa se basó en la realización de 100 encuestas a personas que estaban dentro de los establecimientos deportivos.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- Recopilar información necesaria de gustos y preferencias exactos de los consumidores al momento de alquilar canchas sintéticas.

Objetivo general de la Investigación de Mercados:

- Determinar la aceptación del complejo deportivo de fútbol y sus variaciones en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos de la Investigación de Mercados:

- Definir el lugar donde se localizará el complejo deportivo de fútbol y sus variaciones.
- Identificar el mercado objetivo.
- Definir si se implementarán nuevos servicios dentro del complejo deportivo.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Geográfica: La investigación de mercado se debe realizar en canchas sintéticas del centro-norte de la ciudad de Quito.

Demográfica: Personas que estén entre los 10 y 60 años de edad, que gusten de practicar deportes en establecimientos deportivos.

Psicográfica: Personas que se encuentren en los segmentos de clase económica media, media-alta y alta, que les guste el fútbol y que consuman el mismo dentro de complejos deportivos adecuados para su práctica.

MERCADO OBJETIVO:

Usuarios: Personas entre los 10 y 60 años

Clientes: Personas entre los 10 y 60 años que gusten de practicar fútbol en establecimientos deportivos.

Potencial: Habitantes de Quito.

MERCADO POTENCIAL HOMBRES Y MUJERES, NORTE DE QUITO, CUMBAYÁ, NAYÓN

NORTE DE QUITO

HOMBRES: 165794

MUJERES: 175331

CUMBAYÁ
 HOMBRES: 15248
 MUJERES: 16215

NAYÓN
 HOMBRES: 7628
 MUJERES: 8007
 TOTAL: 388.223

MERCADO DISPONIBLE EDADES: 10 A 60 AÑOS

NORTE DE QUITO
 HOMBRES: 157340
 MUJERES: 164914

CUMBAYÁ
 HOMBRES: 14267
 MUJERES: 15075

NAYÓN
 HOMBRES: 7175
 MUJERES: 7488

TOTAL, HOMBRES Y MUJERES DE DMQ ENTRE 10 Y 60 AÑOS: 2097675

MERCADO OBJETIVO: HOMBRES Y MUJERES, CLASE SOCIAL MEDIA, MEDIA-ALTA Y ALTA Y EDADES ENTRE 10 Y 60 AÑOS

CLASE MEDIA:
HOMBRES: 571218 MUJERES: 478270

CLASE MEDIA-ALTA: HOMBRES:
280599 MUJERES: 234940

CLASE ALTA:
HOMBRES: 47602 MUJERES: 39856

TOTAL, MERCADO OBJETIVO:

HOMBRES: 899419 MUJERES: 1787220

Los datos con los que se cuenta fueron extraídos de la página web oficial del Distrito Metropolitano de Quito. (Censo 2010.)

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

➤ **ENTREVISTAS A EXPERTOS**



Se realizaron 2 entrevistas

- Se hizo una entrevista a un dueño de canchas de fútbol sintéticas ubicadas en el sector de El Condado, al lado del Quito Tennis y Golf Club, se realizaron 10 preguntas que se encuentran en el Anexo 2 y tuvo una duración de aproximadamente 25 minutos.

- Se realizó una entrevista a una administradora de canchas sintéticas ubicadas en la avenida 6 de diciembre y Eloy Alfaro, se le hicieron 10 preguntas que se encuentran en el Anexo 2 y tuvo una duración de aproximadamente 25 minutos.

ENTREVISTA A JOSUÉ TUFÍÑO

Josué Tufiño es dueño de las canchas de fútbol sintéticas STRIKERS, ubicadas al norte de Quito sector El Condado. Josué comentó que el mercado deportivo de canchas sintéticas en la ciudad de Quito es exigente, debido a que se debe mantener en buen estado las instalaciones para que los consumidores sigan regresando a usar las mismas, además como los precios de alquiler varían se debe tener en cuenta que esto influye al momento de seleccionar un lugar donde alquilar, también comentó que es un buen negocio las canchas sintéticas al momento que sabes cómo llegar a tus potenciales consumidores, las vías por las cuales llegas y las promociones con las que los atraes, además de adecuar las instalaciones al tope para que salgan contentos después de usar las mismas y vuelvan a consumirlas. Según Josué, el mercado deportivo en la ciudad de Quito está en crecimiento, pero está estancado, debido a que no existe nada diferenciador dentro del mismo, solamente existen variaciones en precios y ubicaciones de las instalaciones, pero cree que a largo plazo seguirá creciendo y generando ingresos al momento que lleguen o se implementen diferenciadores en los negocios. Según el punto de vista de Josué, los consumidores prefieren la ubicación dependiendo de la cercanía a sus hogares, también eligen por el precio de alquiler de las instalaciones, debido a que existen competidores que exageran el precio y otros que simplemente ponen el precio justo a un servicio adecuado, también las elecciones al momento de alquilar una cancha sintética se basa en camerinos y en como esté la cancha, si está en buen estado siempre regresan los consumidores, además dice que es importante tener un lugar a parte para un bar de comidas y bebidas debido a que al finalizar el alquiler de las canchas casi siempre los consumidores se quedan. La competencia dentro del mercado de canchas de fútbol es grande, pero está estancada debido a que lo único que diferencia entre competidores son los precios de alquiler, ningún competidor tiene un diferenciador fuerte como para ser líder del mercado, por ende, el mercado está en fase pasiva. Para Josué el Plan de Negocio para la Implementación de un complejo deportivo de fútbol y sus variaciones si tendrá espacio en el mercado, cree que las grandes ventajas que tiene en mente el complejo son las implementaciones de las variaciones de fútbol, pero que son fáciles de copiar si los competidores tienen espacio y la inversión necesaria para las mismas. La ubicación del complejo deportivo, según Josué, no depende de la misma sino de que quieres ofrecer al consumidor, que vas a generar en el mismo y que diferenciador posees para llamar la atención de consumidores de toda la ciudad, sin importar tu ubicación, además el precio de alquiler dependerá de que existirá dentro del complejo y de la idea en si del negocio.

ENTREVISTA A JESSICA NARANJO

Jessica Naranjo es administradora de las canchas sintéticas Sky Fútbol ubicadas en la avenida 6 de diciembre y 10 de agosto. Jessica comentó que el negocio de las canchas sintéticas en la ciudad de Quito depende mucho de cómo sepas llegar a tu mercado objetivo, también comenta que empezaron alquilando el lugar donde luego construyeron las canchas, al principio contaban con 2 canchas de césped sintético y pocos parqueaderos porque el negocio no iba bien debido a que no contaban con el capital necesario para poder comunicar a sus consumidores objetivos cuales eran los servicios con los que contaban sus instalaciones, pero que poco a poco que las personas empezaron a consumir sus canchas se incrementaron sus ganancias y empezaron a generar más ingresos gracias a que sus nuevos consumidores referían

a sus contactos y estos a otros y así levantaron el complejo de 4 canchas sintéticas, 1 cancha de microfútbol y cuentan con una capacidad para casi 50 autos en sus parqueaderos. Según Jessica el mercado de canchas sintéticas está siendo un negocio en crecimiento dependiendo de si cuentan con implementos necesarios para practicar fútbol y del costo a pagar grupalmente por alquilar las canchas, además que es atractivo para nuevos competidores tener una amplia variedad de canchas de las cuales escoger para rentar, pero comenta que al no contar ningún competidor con una ventaja competitiva o un producto o servicio diferenciador, las canchas mismas muchas veces no cuentan con el número de consumidores necesarios para al menos cubrir los gastos mensuales que generan las canchas, como son las de mantenimiento de las mismas y de todas las instalaciones, pagos de servicios básicos y sueldos a personal administrativo. Jessica cuenta que para Sky Fútbol fue una bendición el ampliar su cartera de negocio al enfocarse no solamente en ofrecer el alquiler de las canchas sintéticas, sino también el de ofrecer campeonatos de fútbol en varias categorías de edades y géneros para así generar algo nuevo en sus consumidores, además que implementaron unas tarjetas de tipo membresías para clientes preferenciales o consumidores fieles con las cuales se obtienen beneficios como los de descuentos en inscripciones para campeonatos, descuentos en alquiler de canchas y preferencias en reservaciones de las instalaciones. Jessica comenta también que para que una instalación deportiva dentro de la ciudad de Quito funcione se debe contar con un personal capacitado para poder manejar todos los ámbitos dentro de las instalaciones, también se debe contar con un seguimiento a los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo para ver cuales se consiguieron y cuáles no, y así ver que tienen que mejorar dentro de la organización para que los objetivos trazados se cumplan. Para Jessica el Plan de Negocio para la Implementación de un complejo deportivo de fútbol y sus variaciones si tendrá espacio dentro del mercado deportivo de la ciudad, debido a que ingresan a un mercado existente con un producto o servicio diferenciador que son las canchas de las variaciones del fútbol, algo que dentro de la ciudad de Quito casi ningún consumidor estaría interesado en invertir según Jessica, debido a que depende si es que se cuenta con un capital para la inversión y con el espacio necesario para adecuar cada una de las canchas. Según Jessica la ubicación del complejo sería un segundo plano debido a que para implementar el complejo se necesita un espacio amplio, y al ofrecer algo nuevo dentro del mercado de canchas sintéticas los consumidores por novelería asistirán al menos una vez para probar las instalaciones, también comenta que para que estas sean rentables a largo plazo deberían pautarse campeonatos de las distintas variaciones para generar algo nuevo dentro del mismo complejo.

RESUMEN FOCUS GROUP

Se realizó un Focus Group el día 16 de julio de 2016 en la ciudad de Quito con el fin de saber gustos, preferencias y necesidades de consumidores de canchas deportivas y dar a conocer la idea del plan de negocio, el mismo se hizo en la casa del moderador Luis Guevara, a la misma asistieron 8 personas y tuvo una duración de 35 minutos. Las preguntas que se realizaron se encuentran en el Anexo 3.

CONCLUSIONES DEL FOCUS GROUP:

- Todos los participantes habían consumido canchas sintéticas para practicar fútbol al menos una vez.
- Los participantes comentaron que al momento de practicar fútbol lo hacen con amigos, familiares, en canchas sintéticas, parques de barrio, complejos deportivos o canchas de césped natural.

- A casi todos los participantes les gustó la idea de que se quiera implementar un complejo deportivo de fútbol y sus variaciones y dijeron que del caso de que se lo construya, si irían a consumir el mismo.
- Algunos participantes estuvieron de acuerdo en que la idea del negocio es innovadora y que por tanto el complejo deportivo de fútbol y sus variaciones tendrá un lugar importante dentro del mercado de canchas sintéticas de Quito.
- Los participantes dijeron que los consumidores al momento de elegir que establecimiento deportivo alquilar se enfocan generalmente en la cercanía a sus viviendas, la calidad de las canchas, la disponibilidad de las mismas y el precio a pagar, mientras el precio sea menor y el tiempo de juego sea mayor es mejor.
- La mayoría de participantes dijeron que, al ser un nuevo negocio dentro de un mercado existente con nuevos servicios, se está ofreciendo y generando al mismo tiempo un valor agregado para los consumidores y que por esto estuvieran dispuestos a pagar un poco más de lo que pagan a la competencia para alquilar solamente canchas para jugar fútbol clásico.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

ENCUESTAS ANEXO 4

- ✓ Se realizaron 100 encuestas en diferentes canchas sintéticas del centro-norte y norte de la ciudad de Quito, en las que 80 personas eran hombres y 20 personas eran mujeres.
- ✓ Las personas encuestadas tenían edades entre los 10 y 60 años.
- ✓ El sector donde viven que más predominó en las encuestas fue Carcelén con 30 personas encuestadas, le siguen 24 personas de Carapungo y 24 de Pomasqui, mientras que del norte de Quito fueron 20 y de Cumbayá 2 personas.
- ✓ Se preguntó si han practicado Fútbol y alguna de las variaciones del mismo y además esta pregunta era de opción múltiple y los resultados arrojados indican que los encuestados practican variedades del fútbol como Futbolley y Fútbol-tenis, la mayoría ha jugado al Fútbol-Puntería y que solamente 5 de los encuestados habían practicado Futgolf.
- ✓ La mayoría de encuestados practican fútbol en canchas sintéticas.
- ✓ Un 95% de personas que fueron encuestadas están dispuestas a asistir a un complejo de fútbol y sus variaciones.
- ✓ Los horarios en los que se debería abrir el complejo deportivo según los encuestados se decanta la mayoría entre semana de 19:00 a 00:00 y en fines de semana casi la mitad dijo que deberían abrir de 9:00 a 00:00 y la otra mitad dijo que de 11:00 a 00:00 debido a que generalmente los fines de semana se puede hacer ejercicio o más temprano o más tarde dependiendo de las personas y su ritmo de vida.
- ✓ En la pregunta de dónde creen que debería estar ubicado el complejo deportivo de fútbol y sus variaciones las respuestas varían, debido a que cada encuestado ofreció lugares cercanos a su lugar de vivienda para poder tener un acceso más fácil a establecimiento deportivo.
- ✓ Al preguntar qué otro tipo de variaciones deberían ofrecerse en las instalaciones las personas encuestadas opinaron que debería haber Fútbol en burbujas, Fútbol a Oscuras y Fútbol con ropa fluorescente, para así ampliar la cartera de negocio del complejo deportivo.
- ✓ Según los encuestados los consumidores valoran más el precio y la ubicación de las instalaciones al momento de elegir cual alquilar.
- ✓ Las variaciones que más les llama la atención son el Futgolf, el Fútbol-tenis y el Futbolley.

- ✓ Los encuestados dijeron que los medios por donde se debería ofrecer los servicios del complejo deportivo sería vía mail, redes sociales y televisión.
- ✓ El precio que la mayoría de encuestados estuvieran dispuestos a pagar por ingresar al complejo deportivo es entre 1 y 3 dólares.

CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Según las entrevistas a los expertos el lugar donde se ubique el complejo deportivo de fútbol y sus variaciones dependerá del espacio físico que se necesite para cubrir todas las variaciones, además al ser algo diferenciador los consumidores asistirán sin importar donde se encuentre.
- El precio de ingreso al complejo deportivo será el mismo que el de los competidores, la diferencia está en lo que ofrece el nuevo establecimiento y los beneficios de sus instalaciones.
- Los consumidores se enfocan en la calidad y la cantidad de las canchas al momento de elegir cual alquilar.
- Los consumidores prefieren asistir a canchas que cueste menos el precio de alquiler y que ofrezcan mejores beneficios como horas extras de juego o bebidas gratis.
- Los consumidores prefieren alquilar las canchas entre semana en horas de la noche para que así puedan llegar todas las personas que pactaron para alquilar las canchas.
- Los consumidores prefieren alquilar las canchas en fines de semana en horas de la tarde y noche para generalmente poder compartir con amigos y familiares un momento deportivo sano.
- Los encuestados prefieren que la información acerca de nuevos servicios o productos dentro del complejo deportivo les llegue mediante Mailing o Redes sociales, y en menor porcentaje prefieren medios tradicionales como televisión, radio o prensa escrita.
- La idea de negocio es innovadora ya que ofrece servicios nuevos en un mercado en crecimiento pero que solamente ofrece un servicio en especial.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE

Para la apertura de un complejo deportivo de fútbol y sus variaciones se debe contar con un espacio físico que facilite el desarrollo de cada una de las variaciones y sus canchas deben estar totalmente adecuadas para su práctica. La mayor amenaza con la que cuenta esta industria es la copia del nuevo servicio o producto ofrecido por parte de un competidor, pero depende de si el competidor cuenta con el espacio y la inversión necesaria para poder copiar la idea de negocio. Debido a la tendencia de practicar fútbol y alquilar canchas sintéticas por parte de los consumidores se han abierto más establecimientos ofreciendo el mismo producto o servicio, pero con la diferencia de precio, esto depende el sector donde esté ubicado y de la cantidad de canchas que se ofrezcan. Por otro lado, los competidores no abren su cartera de negocio y no cuentan con un diferenciador dentro del mercado y todos ofrecen lo mismo, con la diferencia del precio de alquiler de cada cancha.

Se realizó una investigación de mercado con métodos cualitativos y cuantitativos en los que se concluyó que la idea del negocio es innovadora porque se ofrecen nuevos servicios en un mercado en crecimiento, pero que son fácilmente de copiar si el competidor cuenta con el espacio físico y la inversión necesaria para llevar a cabo la

implementación de estos nuevos servicios. La principal razón por la que los consumidores alquilan las canchas sintéticas es para pasar un tiempo de calidad con amigos o familia practicando el deporte rey en nuestro país, el fútbol. Unas razones importantísimas al momento de la elección de que cancha alquilar son la de la calidad y la cantidad de canchas que cada complejo deportivo ofrezca. Es importante hacer llegar la idea del negocio y los servicios que se ofrecen a cada potencial cliente, así ellos verán que el negocio en sí es algo nuevo que pueden probar además de consumir fútbol.

La investigación cuantitativa arrojó un 95% de aceptación a asistir a un complejo deportivo de fútbol y sus variaciones totalmente adecuado para las mismas, además un mismo 95% se decanta por el precio y la ubicación al momento de elegir el por qué alquilar una cancha sintética. Entre un 70% y 95% de encuestados han practicado al menos una variación que el complejo deportivo ofrece, mientras que solamente un 5% ha practicado Futgolf, la variación que ya existe en algunos países de Latinoamérica pero que en Ecuador no existe un lugar adecuado para su práctica. Un 70% de encuestados practica fútbol en canchas sintéticas y un 80% de personas encuestadas dijo que el complejo deportivo de fútbol y sus variaciones debería estar ubicado al norte de Quito.

La oportunidad de negocio está latente debido a que los competidores están estancados, no tienen un producto diferenciador o no lo han sabido explotar de buena manera, están ubicados en sectores cercanos entre ellos y eso da facilidad al consumidor para poder elegir entre ellos, además sus precios varían y eso en muchos casos es un factor fundamental el momento de la elección para el alquiler de las instalaciones por parte de los consumidores.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

DEFINICIÓN: “Hacer en realidad diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 53)

Se escogió esta estrategia porque se busca diferenciarse de los competidores ofreciendo productos y servicios nuevos dentro del mercado de canchas sintéticas que solamente ofrecen fútbol clásico.

5.1.1. MERCADO OBJETIVO

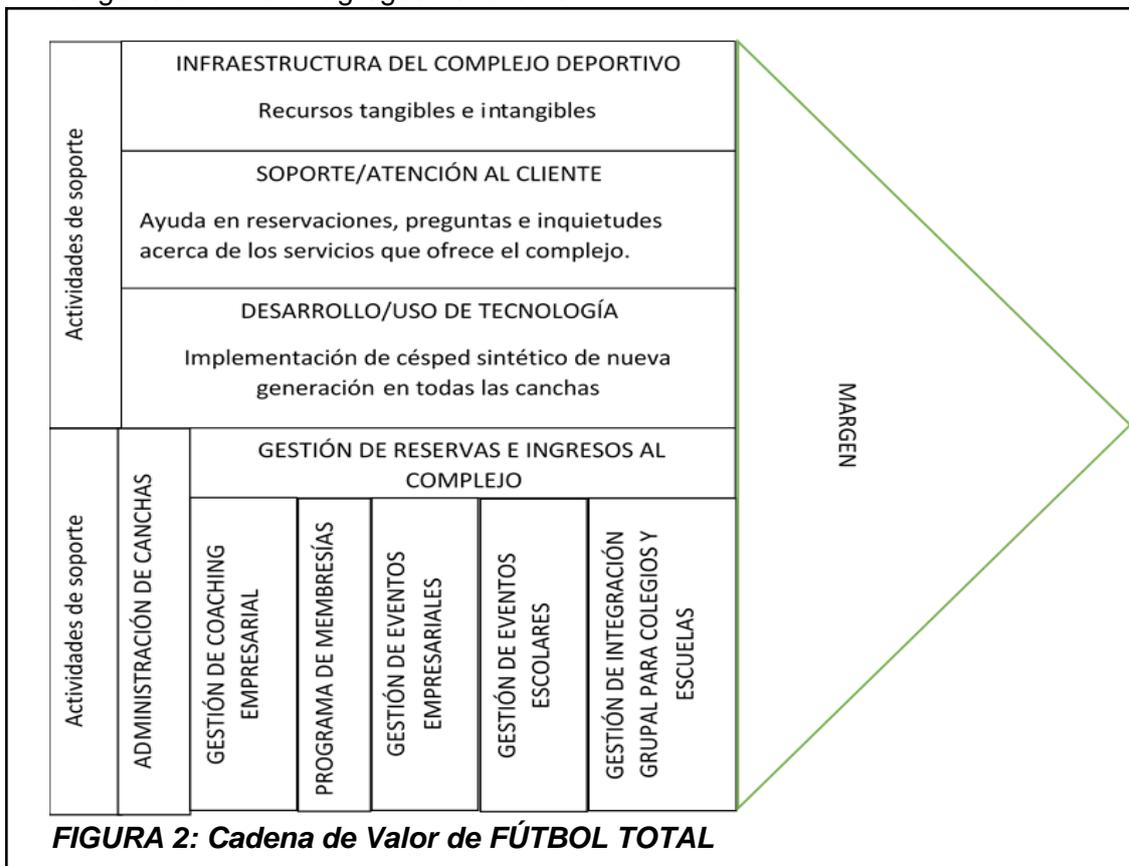
El mercado objetivo al que se quiere llegar son hombres y mujeres de entre 15 y 60 años, que se encuentren en las clases sociales media, media-alta y alta, que viven entre los sectores centro-norte y norte de la ciudad de Quito, que les gusta practicar fútbol en canchas sintéticas, que están dispuestos a pagar entre 1 y 5 dólares por persona para alquilar las instalaciones necesarias para practicar fútbol, futbol-tenis, futbolley, Futgolf y fútbol-puntería, que utilicen redes sociales y mailing para compartir información acerca de sus gustos y preferencias y para informarse acerca de lo que quieran.

MERCADO OBJETIVO: HOMBRES Y MUJERES, CLASE SOCIAL MEDIA, MEDIA-ALTA Y ALTA Y EDADES ENTRE 10 Y 60 AÑOS

CLASE MEDIA:**HOMBRES:** 571218 **MUJERES:** 478270**CLASE MEDIA-ALTA: HOMBRES:**280599 **MUJERES:** 234940**CLASE ALTA:****HOMBRES:** 47602 **MUJERES:** 39856**TOTAL, MERCADO OBJETIVO:****HOMBRES:** 899419 **MUJERES:** 1787220**5.1.2. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor que se utilizará será la de **MÁS POR LO MISMO**, ofreciendo nuevos servicios de calidad con cada cancha de cada variación de fútbol a un precio justo y al alcance de cada potencial cliente. En este caso se ofrece nuevos productos y más variedad dentro de solamente jugar al fútbol, además que se da un precio accesible y acorde a lo que se ofrece por parte del complejo deportivo.

La idea del negocio está basada en la implementación de un complejo deportivo de canchas sintéticas de fútbol en el sector centro-norte de la ciudad de Quito, futbol-tenis, futbolley, Futgolf y fútbol-puntería, enfocándose en satisfacer las necesidades de los consumidores y llenar las expectativas al momento de ofrecer algo nuevo dentro de un mercado que ofrece lo mismo, pero con diferente precio así generar un valor agregado al cliente.



5.2. MARKETING MIX

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO

DEFINICIÓN: “Desarrollo de productos originales, mejoras a los productos, modificaciones a los mismos y nuevas marcas derivados de los esfuerzos de desarrollo de productos de la propia empresa.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 230.)

Se escogió esta estrategia porque se ofrece productos nuevos a segmentos de mercado donde solamente se ofrece un producto, además de que los consumidores ya están familiarizados con la mayoría de las variaciones que ofrece el complejo deportivo, pero no cuentan con un lugar adecuado para practicarlos.

PRODUCTO

ALQUILER DE LAS INSTALACIONES

El fútbol y variaciones están vigentes a lo largo del país, pero lamentablemente no existen lugares propios donde se puedan practicar de forma adecuada. La idea de negocio nace al existir esa necesidad insatisfecha que tiene un segmento específico de consumidores, donde poder practicar fútbol y sus variaciones y que los lugares sean los adecuados para poder disfrutar varias formas de jugar al fútbol, al no contar con competencia directa debido a que las instalaciones serán completamente nuevas en el mercado deportivo ecuatoriano, se ha decidido implementar un complejo deportivo donde se ofrecerán los siguientes deportes y sus canchas totalmente adecuadas para su práctica:

- FUTBOL 7-7 Y 9-9: 3 canchas con césped sintético de fútbol normal.
- FUTBOL-TENIS: 2 canchas con césped sintético y medidas reglamentarias para practicar fútbol-tenis.
- FUTBOLLEY: 1 cancha con césped sintético para practicar futbolley.
- FUTBOL-PUNTERÍA: 1 cancha con césped sintético para practicar fútbol-puntería.
- FUTGOLF: 6 hoyos con césped sintético y obstáculos para poder practicar Futgolf.
- FUTBOL CON ROPA FLUORESCENTE: Cancha cubierta tipo galpón de césped sintético, ventanas y accesos oscuros y con luces ultravioletas para reflejar la ropa de color fluorescente.
- COACHING EMPRESARIAL Y TRABAJO EN GRUPO ESCOLAR: Se utilizarán las instalaciones para eventos públicos y privados.
- MEMBRESÍAS: Se proveerán membresías mensuales y anuales, con diferentes precios adecuados para las instalaciones.

NIVELES DE PRODUCTO

- **Producto básico:**

El fútbol y sus variaciones se basan en practicar el deporte más seguido y consumido en el planeta, implementando nuevas maneras de jugarlo y promoviendo estas modalidades de juego a lo largo de la ciudad.

- **Producto Real:**

FÚTBOL TOTAL es un complejo deportivo donde se puede jugar al fútbol y sus variaciones, como Fútbol-Tenis, Futbolley, Fútbol-Puntería y Futgolf. Dentro de las instalaciones deportivas se contará con 2 canchas para jugar fútbol 7-7 y 9-9, 2 canchas para jugar fútbol-tenis, 1 cancha para jugar futbolley, 1 cancha para jugar

fútbol-puntería, 9 hoyos con obstáculos para poder jugar Futgolf y un galpón con una cancha cubierta para practicar el fútbol con ropa fluorescente y el fútbol a oscuras, todas totalmente adecuadas para cada deporte y además serán de césped sintético.

- **Producto Avanzado:**

FÚTBOL TOTAL contará con eventos corporativos, empresariales y escolares, es decir, COACHING EMPRESARIAL, esto servirá para las organizaciones para mejorar a sus trabajadores o estudiantes en el caso que sea para que aprendan de una manera divertida y completa el saber trabajar en equipo de la misma manera q se trabaja individualmente, proyectando a posibles líderes potenciales para que generen valores agregados en cada empresa, escuela o colegio. Se promoverá por primera vez membresías para utilizar instalaciones de fútbol, podrán ser mensuales y anuales dependiendo del gusto o preferencia de cada consumidor. También se contará con campeonatos en todas sus modalidades de juego, además se podrá jugar en diferentes categorías en todas las edades, entre mismos sexos y diferentes sexos, se podrán realizar campeonatos empresariales, campeonatos abiertos y campeonatos privados, además cada cancha contará con camerinos para cada sexo parqueaderos y un bar para todos sus asistentes.

SUPERFICIE

El espacio con el que se contará será de 21.000 m2 para la realización del complejo deportivo de fútbol y sus variaciones.

CANCHAS

Se construirán 8 canchas de diferentes dimensiones, una cancha para Fútbol 7vs7, una cancha para Fútbol 9vs9, 2 canchas de Fútbol-tenis, una cancha de futbolley, una cancha de Fútbol-puntería, 9 hoyos de Futgolf y una cancha techada para el Fútbol con ropa fluorescente y Fútbol a oscuras.

GRADERÍOS

Existirán 3 graderíos, uno para la cancha de 7vs7, uno para la cancha de 9vs9 y uno para la cancha cerrada dentro del galpón.

BAR

Existirá un bar completo donde se ofrecerá comidas y bebidas a todos sus asistentes.

CAMERINOS

Habrá un camerino por cancha de fútbol, mientras que para las canchas de Futbolley, Futbol-tenis, Futbol-puntería y Futgolf se tendrán que utilizar los camerinos de fútbol, habrá 8 camerinos.

PARQUEADEROS

Los parqueaderos serán amplios y se contará con 50 dentro del complejo deportivo.

BRANDING DEL PRODUCTO

LOGO



COLORES

BLANCO

El blanco se lo escogió debido a que transmite tranquilidad, es sociable a la vista y representa la transparencia que la empresa promueve.

VERDE

El color verde se lo escogió debido al verde del césped, que promueve el esfuerzo y juego en equipo.

AZUL

El color azul se lo escogió debido a que es serenidad, es un color completo que transmite confianza y promueve la calma.

PROFORMA LOGO

Ver ANEXO 6 para los detalles de la proforma del logo.

PRECIO

ESTRATEGIA DE ENTRADA

DEFINICIÓN: “Fijar un precio bajo para un nuevo producto a fin de que atraiga un gran número de compradores y una gran participación de mercado.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 271)

La estrategia de entrada que se utilizará será la de penetración de mercado, debido a que se ingresará a un nicho de mercado no explotado, complementando y satisfaciendo necesidades existentes de clientes que ansían tener instalaciones adecuadas para practicar fútbol y sus variaciones, ya sea individual o grupalmente, manteniendo el precio bajo desde que se ingresa al mercado debido a que se busca primeramente obtener un alto número de consumidores para las instalaciones deportivas y así poder atacar a la competencia con los precios bajos, además de ofrecer productos y servicios diferenciadores como lo son las canchas adecuadas para el Fútbol-tenis, Fútbolley, Futgolf, Fútbol-puntería, además del Coaching Empresarial, Integración Grupal y las membresías para el ingreso al complejo deportivo.

ESTRATEGIA DE AJUSTE DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA

DEFINICIÓN: “Fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos y ofertas de mercado.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 263)

Se escogió esta estrategia de fijación de precio debido a que la empresa ofrece un servicio con mayor valor que el de sus competidores, por ende, se puede cobrar un precio más alto basándose en las percepciones de los clientes.

CÁLCULO DE VENTAS PROYECTADAS

En los cuadros adjuntos se presenta la proyección de ventas tomando en cuenta el potencial de personas que asistirían al complejo, cuantos consumirían membresías y coaching empresarial e integración grupal.

TABLA 6: PRODUCTO 1: ASISTENCIA A COMPLEJO DEPORTIVO (# DE PERSONAS)

\$ 3	HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	14:00						25	20
	15:00						30	35
	16:00						45	40
	17:00						60	60
	18:00						60	60
	19:00	10	10	20	30	30	60	50
	20:00	25	25	25	30	40	50	50
	21:00	30	30	30	40	50	40	50
	22:00	30	30	30	30	50	40	50
	23:00	30	30	30	30	35	30	25
	0:00	20	20	20	20	20	30	20
	TOTAL ASISTENTES	145	145	155	180	225	470	460
\$/H/ PERSONA							SUB TOTAL VENTAS	\$ 5.340
							TOTAL INGRESOS MEN	\$ 21.360
							TOTAL INGRESOS AN	\$ 256.320

TABLA 7: PRODUCTO 2: MEMBRESÍAS

MEMBRESÍAS	MENSUALES (\$20)	ANUALES(\$180)	#TOTALES	TOTAL MEMBRESÍAS MENSUALES POR 12 MESES	TOTAL MEMBRESÍAS ANUALES	TOTAL \$ MEMBRESÍAS
#MEMBRESÍAS	30	30	60	\$ 7.200	\$ 5.400	\$ 12.600

TABLA8: PRODUCTO 3: COACHING EMPRESARIAL/INTEGRACIÓN GRUPAL

COACHING	ANUAL	\$SEMANAL	\$MENSUAL	\$ANUAL
#EMPRESAS (\$800 C/U)	48	\$ 800	\$ 3.200	\$ 38.400
#COLEGIOS (\$500 C/U)	48	\$ 500	\$ 2.000	\$ 24.000
TOTAL	96	\$ 1.300	\$ 5.200	\$ 62.400

TABLA 9: PROYECCION DE VENTAS

INGRESOS	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL 1	ANUAL 2 +15%	ANUAL 3 +15%	ANUAL 4 +15%	ANUAL 5 +15%
ASISTENCIA	\$ 5.340	\$ 21.360	\$ 256.320	\$ 294.768	\$ 338.983	\$ 389.831	\$ 448.305
MEMBRESÍAS (\$ MENSUAL)		\$ 600	\$ 12.600	\$ 14.490	\$ 16.664	\$ 19.163	\$ 22.037
COACHING/INTEGRACIÓN GRUPAL	\$ 1.300	\$ 5.200	\$ 62.400	\$ 71.760	\$ 82.524	\$ 94.903	\$ 109.138
TOTAL	\$ 6.640	\$ 27.160	\$ 331.320	\$ 381.018	\$ 438.171	\$ 503.896	\$ 579.481

PLAZA

DEFINICION CANALES DE DISTRIBUCIÓN: “Conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial.” (Kotler-Armstrong, 2103, pág. 294)

CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA

DEFINICIÓN: “Canal de marketing sin intermediarios.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 295)

Canal de distribución directa: No se cuenta con ningún intermediario, solamente con las personas que trabajan en el complejo deportivo FÚTBOL TOTAL.

DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA

DEFINICIÓN: “Dar a un número limitado de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la empresa en sus territorios.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 305)

Los servicios o productos que se tenga dentro del complejo deportivo FÚTBOL TOTAL serán informados y ofrecidos únicamente por personal autorizado del mismo complejo.

UBICACIÓN

La ubicación del complejo deportivo de canchas de fútbol y sus variaciones es debajo del conjunto Jardines de Carcelén, en la avenida Panamericana Norte, KM 8 Y1/2.

LA COMPETENCIA

El competidor “Strikers” hizo un comodato y le ceden el espacio por 8 años, solamente pagó lo que construyó en el sector de El Condado.

Alquilar este tipo de locales es entre \$3000-\$3500 mensuales por 3000m2.

La inversión inicial que realizó fue de \$82.000 por la cancha sintética de 7vs7, un graderío, bar y parqueaderos.

El competidor “Soccer line” es grupo de empresarios que gastó \$200.000 en 2 canchas y un bar en carpa.

El competidor “La chilanita” es un terreno familiar avaluado en \$90.000, solamente se cuenta con una cancha.

El competidor Sky Fútbol cuenta con un terreno de 4 canchas de césped sintético y una de micro-fútbol y Futbol-tenis, además cuenta con un bar amplio y 3 niveles de parqueaderos para al menos 50 autos, está avaluado en \$400.000.

El competidor Quito Fútbol 7 cuenta con una cancha de césped sintético, un bar y parqueaderos de dos niveles, está avaluado en \$80.000.

Lo que se realizará será un contrato de Comodato con los dueños del lugar donde se construirán las instalaciones, se hará esto debido a que la competencia está realizando esto para abaratar costos, además es una idea rentable para todas las partes, puesto que al finalizar el contrato de Comodato, el dueño del lugar tomará posesión del complejo deportivo en su totalidad, mientras que las ganancias que las instalaciones den durante la duración del contrato serán exclusivamente para la empresa FÚTBOL TOTAL.

PROMOCIÓN

ESTRATEGIA PUSH

DEFINICIÓN: “Estrategia de promoción en la cual se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales. El fabricante promueve su producto con los miembros del canal quienes a su vez lo promuevan a los consumidores finales.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 364)

Se utilizará la estrategia de Push porque se quiere que las personas que están dentro de la organización empujen los servicios ofrecidos a los potenciales consumidores y así hacerles llegar la información completa de los que se tiene dentro del complejo deportivo FÚTBOL TOTAL.

MEZCLA DE PROMOCION

MARKETING DIRECTO

DEFINICIÓN: “Conectarse de manera directa y frecuente con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, ya sean segmentos o individuos, y de forma interactiva y personal.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 357)

Mediante el uso de Redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram se fomentará la comunicación directa entre los clientes y las instalaciones deportivas, además de contar con una página web personalizada de FÚTBOL TOTAL para informar de las membresías y de los programas de Coaching Empresarial e Integración Grupal que se ofrecen dentro del complejo deportivo, además de responder cualquier inquietud, comentarios o sugerencias de clientes para con las instalaciones deportivas y todo lo relacionado a las mismas.

Mediante mailing se comunicará a los clientes y potenciales clientes promociones, además de la información que el usuario necesite acerca de las instalaciones y su uso.

Las redes sociales que se utilizarán serán:

- Cuenta Oficial de Facebook: FÚTBOL TOTAL ECUADOR
- Cuenta Oficial de Twitter: FÚTBOL TOTAL ECUADOR
- Cuenta Oficial de Instagram: FÚTBOL TOTAL ECUADOR

Estas serán manejadas por uno de los administradores del complejo deportivo.

PUBLICIDAD

DEFINICIÓN: “Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 357.)

CUÑAS RADIALES FLYERS

Se ofrecerá mediante cuñas radiales y flyers acerca de las instalaciones deportivas y lo que ofrecen.

Las cuñas radiales serán lanzadas en la ciudad de Quito por las siguientes emisoras:

MACH Deportes 92.9 FM
La DEPORTIVA 99.3 FM
La Red 102.1 FM

En cada emisora radial se contará con un tiempo aproximado de 1 minuto por cuña radial, estas saldrán al aire en diferentes horarios a conveniencia de FÚTBOL TOTAL y de las emisoras antes nombradas.

Se utilizarán flyers en las inmediaciones del complejo deportivo y lugares cercanos al mismo, además se enviarán a personal voluntario de la empresa para que reparta más flyers en las avenidas más transitadas de la ciudad de Quito.

PROMOCIÓN DE VENTAS

DEFINICIÓN: “Incentivos de corto plazo para alentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio.” (Kotler-Armstrong, 2013, pág. 357)

- Reservas grupales: 25% de descuento en cualquier cancha. Se espera q al menos un 50% de consumidores generen ingresos por esta promoción.
- Realización de eventos dentro de las instalaciones: 30% de descuento por grupos desde 25 personas en adelante. Se espera q al menos un 70% de las instalaciones estén ocupadas al momento de los eventos.

TABLA 10: GASTOS MEZCLA DE PROMOCIÓN

PROMOCIÓN	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2 +10%	AÑO 3 + 10%	AÑO 4 +10%	AÑO 5 +10%
REDES SOCIALES	\$ 35	\$ 420	\$ 462	\$ 508	\$ 559	\$ 615
FLYERS	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.600	\$ 7.260	\$ 7.986	\$ 8.785
CUÑAS RADIALES	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 66.000	\$ 72.600	\$ 79.860	\$ 87.846
TOTAL PROMOCIÓN	\$ 5.535	\$ 66.420	\$ 73.062	\$ 80.368	\$ 88.405	\$ 97.246

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

MISIÓN:

Brindar un servicio profesional, de calidad y altamente satisfactorio para los consumidores desarrollando un modelo de administración adecuado, ser pioneros en la gestión de canchas deportivas y ofrecer el mejor complejo deportivo y sus canchas sintéticas de fútbol en la ciudad de Quito en el año 2016.

VISIÓN:

Lograr a nivel ciudad de Quito tener un complejo de primera calidad y siendo referentes en la administración de canchas sintéticas de fútbol para el año 2020.

OBJETIVOS:

CORTO PLAZO:

- Obtener un 85% de uso de nuestro complejo deportivo en un lapso de 3 meses.
- Contar con al menos 4 empresas y 4 escuelas o colegios mensualmente que utilicen las instalaciones de FÚTBOL TOTAL para realizar coaching empresarial o integración grupal, dependiendo de cada caso durante los próximos 6 meses seguidos.
- Obtener alianzas estratégicas con marcas importantes de fútbol para el mejoramiento de la experiencia del consumidor dentro de nuestras instalaciones en un lapso de 8 meses.

MEDIANO PLAZO:

- Ampliar el número de complejos a 2 a cargo de nuestra administración en la ciudad de Quito en un lapso de 1 año.
- Implementar la variación de Fútbol en burbujas en un lapso de 1 año.
- Promover el uso de las membresías dentro de nuestro complejo deportivo en al menos un 40% de clientes que usen las instalaciones deportivas en un lapso de 2 años.
- Implementar la variación de Fútbol a oscuras, ampliando el complejo deportivo a un nuevo segmento de mercado para personas con discapacidades dentro de 2 años.

LARGO PLAZO:

- Mejorar las instalaciones deportivas ampliando los modelos de juego e implementando nuevas modalidades en un lapso de 3 años.

6.2. PLAN DE OPERACIONES**OPERACIONES DIARIAS****Turnos de los empleados**

Los empleados realizarán turnos diarios, por ejemplo, los 4 administradores rotarán diariamente, siempre estarán 2 administradores, 1 financiero, 1 persona de mantenimiento y 2 personas de seguridad en las instalaciones entre semana, mientras que en fines de semana las rotaciones serán de 14:00 a 19:00 y de 19:00 a 00:00 y los 4 administradores, los 2 financieros y las 6 personas de seguridad rotarán en fines de semana, mientras que las personas de mantenimiento estarán 1 cada turno en fines de semana.

Apertura de las instalaciones

Las instalaciones se abrirán de lunes a viernes de 19:00 a 00:00 y los sábados y domingos de 14:00 a 00:00.

Ingreso de administrativos, financieros, mantenimiento y seguridad

El ingreso de personal administrativo, financiero y mantenimiento entre semana será a las 17:00, en fines de semana el ingreso será a las 12:00 además el personal de seguridad ingresará a las 12:00 todos los días.

Seguimientos a las reservaciones de las canchas

Los administradores se encargarán de realizar un seguimiento preciso a cada reservación de cada cancha.

Cobro del ingreso por persona a las instalaciones al ingreso

Un personal de administración se encargará de cobrar el ingreso por persona, solamente se realizarán los pagos al ingreso a las instalaciones.

Entrega de llaves de camerinos

El personal administrativo se encargará de la entrega de llaves a camerinos para los clientes que necesiten utilizar los mismos.

Cierre de las instalaciones

El cierre de las instalaciones se realizará a las 00:30 de cada día, después de haber realizado un conteo de caja, revisión de instalaciones, implementos de las canchas y alrededores.

TABLA 11: APORTACIÓN DE SOCIOS

APORTACIÓN DE SOCIOS	VALOR
SOCIO 1	\$ 36.677,64
SOCIO 2	\$ 36.677,64
SOCIO 3	\$ 36.677,64
SOCIO 4	\$ 36.677,64
SOCIO 5	\$ 36.677,64
SOCIO 6	\$ 36.677,64
SOCIO 7	\$ 36.677,64
SOCIO 8	\$ 36.677,64
SOCIO 9	\$ 36.677,64
TOTAL APORTACIÓN SOCIOS	\$ 330.098,76

TABLA 12: COSTOS DE CONSTRUCCIÓN

COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	VALOR
COSTO DE CONSTRUCCIÓN DE CANCHAS	\$ 400.000
COSTO DE CONSTRUCCIÓN DE OFICINAS Y BAR	\$ 40.000
PAGO SEGURIDAD	\$ 3.000
TOTAL	\$ 443.000

TABLA 13: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO PARA LOS DOS PRIMEROS MESES	\$ 30.000
------------------------------------------------	-----------

TABLA 14: INVENTARIO CANCHAS

INVENTARIO CANCHAS	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
BALONES	30	\$ 20	\$ 600
CHALECOS	75	\$ 2	\$ 150
REDES PARA ARCOS EN TODAS LAS CANCHAS	10	\$ 5	\$ 50
ASIENTOS CAMERINOS	32	\$ 10	\$ 320
CHALECOS FLUORESCENTES	28	\$ 6	\$ 168
OBSTÁCULOS (FÚTBOL-PUNTERÍA)	50	\$ 4	\$ 200
ARCOS	8	\$ 15	\$ 120
TOTAL INVENTARIO	233	\$ 62	\$ 1.608

TABLA 15: COSTO OFICINAS Y BAR

OFICINAS Y BAR	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPUTADORES	2	\$ 750	\$ 1.500
MESAS	10	\$ 20	\$ 200
SILLAS	30	\$ 10	\$ 300
DISPENSADOR DE AGUA	5	\$ 20	\$ 100
TELEVISOR 40"	3	\$ 700	\$ 2.100
TOTAL OFICINAS Y BAR	50	\$ 1.500	\$ 4.200

IMPLEMENTACIÓN

1.

Se realizará el contrato de Comodato con los dueños del lugar donde se realizarán las construcciones de las canchas sintéticas de fútbol y sus variaciones.

2.

Empiezan las construcciones de las canchas sintéticas de fútbol.

3.

Reuniones con potenciales empresas y marcas que quieran ser patrocinadores del complejo deportivo de canchas sintéticas de fútbol.

4.

Se realizan los respectivos contratos con las empresas y marcas con las que se llegó a un acuerdo para que patrocinen el complejo deportivo FÚTBOL TOTAL.

5.

Concluyen las construcciones de las canchas sintéticas de fútbol.

6.

Invitación formal para la inauguración del complejo deportivo de fútbol y sus variaciones, se invitarán a medios televisivos, radiales y periódicos para que cubran el evento, además se invitará a personalidades del medio futbolístico del país.

7.

Captación de personas para el funcionamiento de las primeras membresías mensuales y anuales en canchas sintéticas de FÚTBOL TOTAL.

8.

Inauguración del complejo deportivo FÚTBOL TOTAL. (Solamente para medios de comunicación y personas VIP invitadas al lanzamiento del complejo deportivo.)

FLUJOGRAMA FÚTBOL TOTAL

Ver ANEXO 6 para el flujograma de FÚTBOL TOTAL

El flujograma de FÚTBOL TOTAL inicia al momento de que los consumidores ingresan al establecimiento, entran a la recepción y reciben información de los servicios que se ofrecen, hace un tour por las instalaciones, si deciden reservar alguna cancha lo hacen y después finaliza el flujograma con la salida de los consumidores, sino se deciden pueden dirigirse a las redes sociales o contactarse mediante mensaje de texto o llamada a los números telefónicos de la empresa para reservar alguna cancha.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TIPO DE COMPAÑÍA:

- Sociedad o Compañía Anónima (S.A. o C.A.)
- “Es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formada por la aportación de los accionistas que corresponden únicamente hasta el monto de sus acciones.” (Ley de Compañías, Art. 143)

La empresa contará con 9 socios, cada uno tendrá un porcentaje igual de las acciones de la empresa debido a que cada uno dará el mismo monto económico para ser parte del proyecto.

ORGANIGRAMA

La estructura organizacional con la que contará FÚTBOL TOTAL es la siguiente:



FIGURA 3: ORGANIGRAMA FÚTBOL TOTAL.

ADMINISTRACIÓN

1 Gerente General. **SUELDO: \$1000.**

El gerente general será la cabeza de toda la organización, tendrá a cargo a los administradores, el personal financiero, el personal de mantenimiento y el personal de seguridad.

3 Administradores. **SUELDO: \$750 cada uno.**

Los 3 administradores serán los encargados de ir a las radios para pactar las cuñas radiales. 1 administrador estará encargado de las redes sociales.

Estos administradores tendrán por debajo a una persona encargada de las finanzas durante cada turno, es decir, 2 financieros, estará también la persona encargada de lo legal en todos los turnos, además estarán 2 personas de mantenimiento a las instalaciones limpiándolas semanalmente, 2 guardias de seguridad durante las noches entre semana y 4 para las tardes y noches en fines de semana.

FINANZAS

2 Financieros. **SUELDO: \$550 cada uno.**

Encargados de pago de impuestos, roles de pago, aportes del IESS.

MANTENIMIENTO

2 personas de mantenimiento. **SUELDO: \$450 cada uno.**

Cada persona de mantenimiento será primeramente instruida en cómo mantener bien cada cancha, camerino, baño, el bar y las tribunas.

SEGURIDAD

6 personas de seguridad. Este personal será concesionado con una empresa de Seguridad y estarán dentro de las instalaciones deportivas FÚTBOL TOTAL. **Costo mensual de guardianía: \$3000.**

ASISTENTE LEGAL

1 asistente legal. Esta persona se encargará de la constitución de la empresa y de los asuntos legales de la misma. **SUELDO: \$550.**

TABLA 16: SUELDOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS ADMINISTRATIVOS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	COSTO NÓMINA MENSUAL (Aprox. +30%)
GERENTE GENERAL	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.204,83
ADMINISTRADOR	3	\$ 750	\$ 2.250	\$ 2.710,89
FINANCIERO	2	\$ 550	\$ 1.100	\$ 1.325,32
MANTENIMIENTO	2	\$ 450	\$ 900	\$ 1.084,33
LEGAL	1	\$ 550	\$ 550	\$ 662,66
TOTAL SUELDOS	9	\$ 3.300	\$ 5.800	\$ 6.988,03

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

TABLA 17: Estado de resultados proyectado.

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL				
	1	2	3	4	5
Ventas	329.972,00	382.190,61	451.916,36	540.979,69	637.275,64
UTILIDAD BRUTA	329.972,00	382.190,61	451.916,36	540.979,69	637.275,64
Gastos sueldos	85.777,90	94.358,52	99.898,15	103.564,42	109.001,96
Gastos generales	152.323,82	157.119,22	162.472,27	76.207,88	83.116,76
Gastos de depreciación	87.561,74	87.561,74	87.561,74	87.489,74	87.489,74
Gastos de amortización	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	3.988,54	42.831,14	101.664,19	273.397,66	357.347,18
Gastos de intereses	36.131,96	29.729,66	22.531,80	14.439,52	5.341,68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(32.143,42)	13.101,48	79.132,39	258.958,14	352.005,50
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.965,22	11.869,86	38.843,72	52.800,82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(32.143,42)	11.136,26	67.262,53	220.114,42	299.204,67
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	2.449,98	14.797,76	48.425,17	65.825,03
UTILIDAD NETA	(32.143,42)	8.686,28	52.464,78	171.689,25	233.379,65
MARGEN BRUTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	1,21%	11,21%	22,50%	50,54%	56,07%
MARGEN NETO	-9,74%	2,27%	11,61%	31,74%	36,62%

Como se puede ver en el estado de resultados proyectado, el margen neto de ganancias del año 1 es negativa debido a que se obtiene una pérdida por la inversión inicial, pero desde el año 2 en adelante el negocio empieza a generar grandes ganancias debido a que el negocio incrementó sus números en todos sus ingresos tanto para los socios como para los empleados de la empresa.

TABLA 18: Estado de situación financiera proyectado.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	660.197,60	243.796,38	283.233,87	343.830,41	534.536,93	775.156,82
Corrientes	148.492,60	152.708,19	192.465,69	253.382,22	444.402,74	685.342,63
Efectivo	148.492,60	150.408,19	190.045,95	249.713,15	439.404,61	679.025,04
Cuentas por Cobrar	-	2.300,00	2.419,73	3.669,07	4.998,13	6.317,59
No Corrientes	511.705,00	91.088,19	90.768,19	90.448,19	90.134,19	89.814,19
Propiedad, Planta y Equipo	510.105,00	97.105,00	97.105,00	97.105,00	97.105,00	97.105,00
Depreciación acumulada	-	7.296,81	7.296,81	7.296,81	7.290,81	7.290,81
Intangibles	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Amortización acumulada	-	320,00	640,00	960,00	1.280,00	1.600,00
PASIVOS	330.098,80	278.576,07	221.765,54	158.435,56	89.957,09	9.707,60
Corrientes	-	-	1.114,50	2.907,40	7.644,09	9.707,60
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	1.114,50	2.907,40	7.644,09	9.707,60
No Corrientes	330.098,80	278.576,07	220.651,05	155.528,16	82.313,00	-
Deuda a largo plazo	330.098,80	278.576,07	220.651,05	155.528,16	82.313,00	-
PATRIMONIO	330.098,80	297.955,38	306.641,66	343.006,44	514.695,68	748.075,33
Capital	330.098,80	330.098,80	330.098,80	313.998,80	316.798,80	316.798,80
Utilidades retenidas	-	(32.143,42)	(23.457,14)	29.007,64	197.896,89	431.276,53
Comprobación	-	(332.735,07)	(245.173,33)	(157.611,59)	(70.115,85)	17.373,89
Valoración Empresa	660.197,60	576.531,45	528.407,21	501.442,00	604.652,78	757.782,93

Como se puede observar en el estado de situación financiera proyectado, las deudas a largo plazo son grandes debido a que el préstamo bancario es elevado, pero las ganancias generadas a lo largo de los 5 años ayudan a que estas deudas puedan ser cubiertas a tiempo. El estado de flujo de efectivo cuenta con una alta deuda desde el primer año, pero gracias a que las actividades operacionales son altas se puede cubrir la deuda y generar ingresos para el complejo deportivo al mismo tiempo.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

TABLA 19: Inversión Inicial.

	0
ACTIVOS	660.197,60
Corrientes	148.492,60
Efectivo	148.492,60
Cuentas por Cobrar	
No Corrientes	511.705,00
Propiedad, Planta y Equipo	510.105,00
Depreciación acumulada	-
Intangibles	1.600,00
Amortización acumulada	-
PASIVOS	330.098,80
Corrientes	-
Sueldos por pagar	-
Impuestos por pagar	
No Corrientes	330.098,80
Deuda a largo plazo	330.098,80
PATRIMONIO	330.098,80
Capital	330.098,80
Utilidades retenidas	-
Comprobación	-

La inversión inicial es para que se tendrá por parte de los socios de la empresa será de \$600.000, la mitad será capital de los socios y la otra mitad será obtenida mediante

un préstamo bancario. El capital de trabajo con el que se debe contar para el año 1 se estableció para el primer año de funcionamiento y así poder establecer el negocio.

TABLA 20: Estructura de capital.

Años	Estructura de Capital					
	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	50,00%	48,32%	41,97%	31,60%	14,88%	1,28%
Capital	50,00%	51,68%	58,03%	68,40%	85,12%	98,72%

La estructura de capital nos muestra que al año 1 se contará con la mitad de deuda y la mitad de capital propio, mientras que al pasar los 5 años esto disminuye la deuda al pagar a tiempo la misma y se genera casi el doble del capital al final del año 5.

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

TABLA 21: Estado y evaluación financiera del proyecto.

Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$103.052,64
IR	\$1,43
TIR	23,49%
Periodo Rec.	3,69

VAN: \$103.052,64

TIR: 23,49%

Se utilizaron los indicadores VAN y TIR con el fin de evaluar el estado financiero del proyecto en un período de 5 años.

El VAN es de \$103.052,64 lo que se traduce como la ganancia por encima de la tasa de descuento, mientras que la TIR es la tasa de retorno del inversionista que en este caso es de 23,49%. Esta información es de suma importancia debido a que demuestra que el proyecto es viable y rentable al mismo tiempo, el período de recuperación de la inversión es de 3 años y 7 meses, además con esto hace que los inversionistas se decidan el momento de observar en que negocio en específico invertir.

7.4. Índices financieros

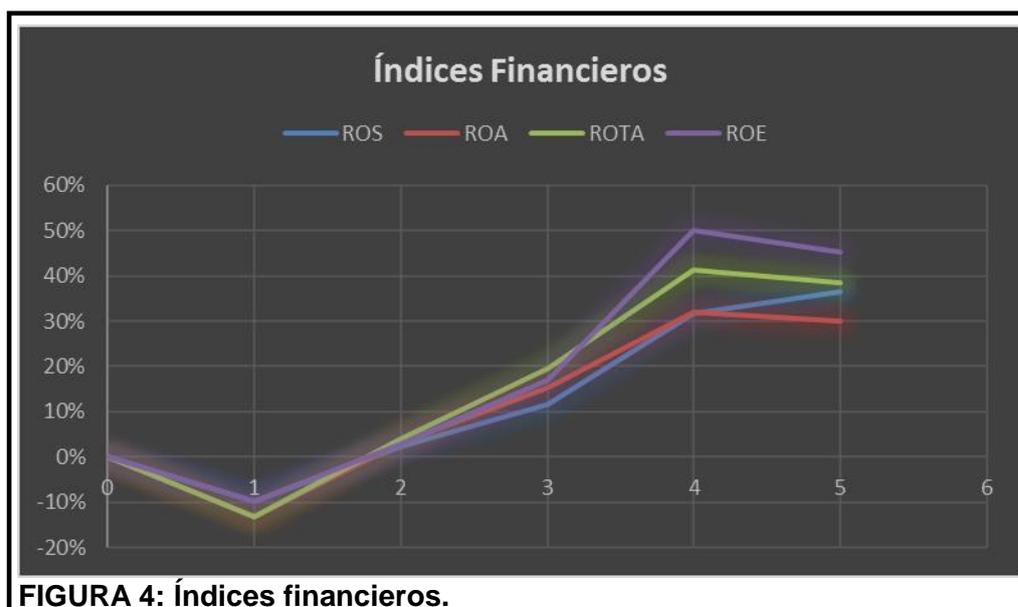


FIGURA 4: Índices financieros.

Como se puede observar el primer año la empresa contará con poco dinero para invertir dentro del complejo, pero a medida que los índices crecen en los siguientes años, la empresa cuenta con capital para invertir en lo que sea necesario para el mejoramiento de las instalaciones.

8. CONCLUSIONES GENERALES

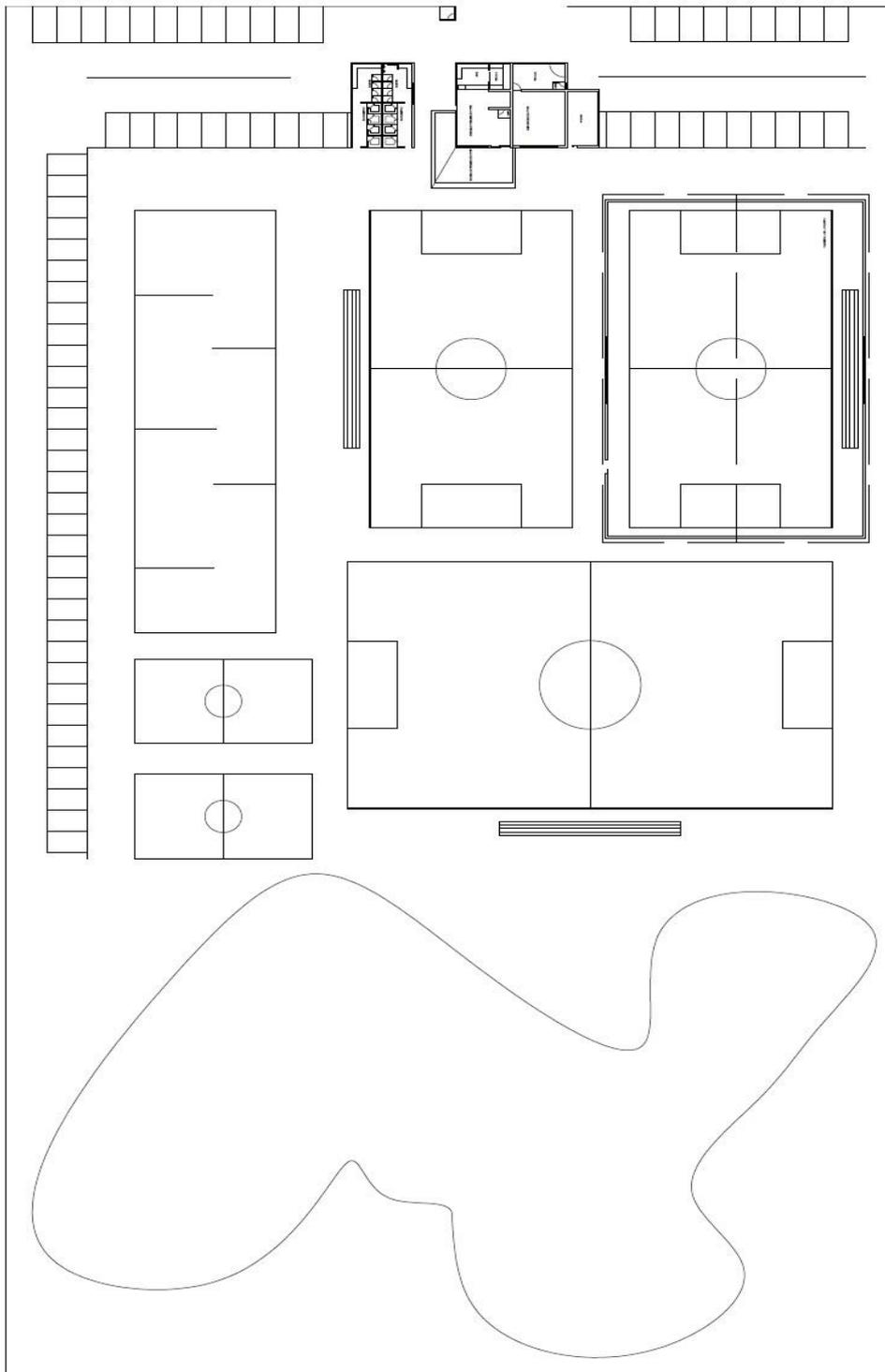
- Al contar con un producto que es de primera generación y de primer nivel tecnológico como lo es el césped sintético que se usa en las canchas, se puede decir que esto sirve para que cada cancha sintética dentro del mercado deportivo de Ecuador mejore sus servicios y los ofrezca con la mejor calidad.
- Al tener un nivel alto del poder de negociación de los clientes se debe buscar generarle un valor agregado ofreciéndole productos diferenciadores y nuevos par que esto no influya en la decisión de cuanto deberá pagar por los mismos.
- Con las entrevistas que se realizaron se llegó a la conclusión de que las canchas sintéticas de fútbol son un gran negocio, dependen de la calidad y de la cantidad de productos y servicios que se ofrezcan y muy pocas veces el precio es importante mientras se ofrezca productos de calidad.
- El Focus Group reveló que los consumidores se enfocan en la calidad y cantidad de las canchas, también en la disponibilidad de las mismas, no importa la ubicación mientras tengan disponibilidad de canchas, además la mayoría de participantes están interesados en consumir un nuevo servicio dentro de algo ya existente.
- El mercado objetivo al que se quiere llegar es amplio en edades, sectores de vivienda, sexo y preferencias de las variaciones de fútbol.
- La idea del negocio se generó gracias a que el fútbol ha evolucionado y madurado junto a sus practicantes, generando nuevas e innovadoras maneras de jugarlo y por ende de crear espacios propicios y adecuados para la práctica correcta de los mismos.
- Se realizará un contrato de Comodato con los dueños del lugar donde se quiere construir el negocio, este modo de realizar un negocio es altamente efectivo debido a que solamente se paga por lo que se construye, no hay pagos de alquiler del terreno, pero el momento que el contrato finaliza, el negocio pasa a ser del dueño del lugar donde se realizó el contrato de comodato, siendo el nuevo dueño en su totalidad.
- El plan de operaciones está enfocado en hacer ver como se manejará el negocio mientras esté en funcionamiento, además los pasos que se siguieron para la implementación del mismo.
- El flujograma está totalmente claro y se ve como sería de forma efectiva el proceso de alquiler y de ofertas de servicios.
- La estructura organizacional es corta pero efectiva, todos están conectados por un mismo jefe y tienen trabajos acordes a su posición.
- La evaluación financiera ayudó a demostrar que este negocio es rentable y viable a la misma vez ya que la recuperación de la inversión estará entre los 3 y 3 años y medio.
- Al implementar nuevas modalidades de juego y construir lugares adecuados para su práctica se está generando un diferenciador y una ventaja competitiva sobre los competidores, además de generar un valor agregado dando algo nuevo a los consumidores.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2016). *Índices Riesgo País Ecuador*. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Cámara de Comercio de Quito. (2013.) *Revista Judicial Derecho Ecuador*. Recuperado el 20 de mayo de 2016 de: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Distrito Metropolitano de Quito. (2016). *Censo demográfico del año 2010*. Recuperado el 13 de abril de 2016 de: <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Ecuacésped. (2016). *Césped Sintético Deportivo*. Recuperado el 16 de julio de 2016 de: <http://www.ecuacesped.com/deportivo/#1466634528262-6a76b4a2-e982>
- Finanzas Digital. (2016). *Inflación países latinoamericanos*. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de: <http://www.finanzasdigital.com/>
- García, D. (2014). *Incremento del deporte participativo en la ciudad de Quito en los últimos cuatro años*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de: <http://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2014/08/VALORAGREGADO5agosto.pdf>
- Grupo Reforma. (2015). *La corrupción y la impopularidad presidencial*. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de: <http://gruporeforma-blogs.com/encuestas/?p=5987>
- INEC. (2012). *Encuesta del Uso del Tiempo*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/uso-del-tiempo-2/>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11 Edición. Pearson Educación.
- Máster en Comercio y Finanzas Internacionales. (2012). *Ecuador, Geografía Económica*. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de: <http://www.comercioexterior.ub.edu/correccion/11-12/ecuador/geografia.htm>

ANEXOS

ANEXO 1
MAPA DEL COMPLEJO DEPORTIVO DE FÚTBOL Y SUS VARIACIONES



ANEXO 2 PREGUNTAS EXPERTOS

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo es el mercado deportivo de canchas sintéticas en la ciudad de Quito?
2. ¿Son buen o mal negocio las canchas de fútbol?
3. ¿El mercado deportivo dentro de la ciudad de Quito es un mercado en crecimiento, en madurez o en declive? (Según su punto de vista)
4. Según su punto de vista, ¿Qué es lo que prefiere un consumidor a la hora de escoger una instalación deportiva para practicar deportes?
5. ¿Cómo es la competencia dentro de este mercado?

EXPLICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO POR PARTE DEL ENTREVISTADOR

6. ¿Cree usted que FÚTBOL TOTAL tendrá espacio en el mercado deportivo ecuatoriano?
7. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas al invertir en un complejo deportivo basado en el FÚTBOL Y SUS VARIACIONES?
8. ¿Qué factores influyen para que las personas decidan acudir a practicar ciertos deportes en los complejos deportivos?
9. ¿Cree usted que se deberían implementar dentro del complejo deportivo las variaciones de juego que tiene ahora el fútbol?
10. ¿Dónde considera usted que se debería localizar el complejo deportivo?

ANEXO 3 PREGUNTAS FOCUS GROUP

1. ¿Dónde prefieren practicar fútbol?
2. De preferencia con quien juegan
3. Cuando deciden en que cancha sintética ir a practicar fútbol ¿por qué se declinan al momento de elegir que cancha alquilar?
4. Que prefieren, ¿más canchas donde poder jugar fútbol, calidad de canchas o ambas?
5. Según su punto de vista, ¿Qué es lo que prefiere un consumidor a la hora de escoger una instalación deportiva para practicar deportes?
6. ¿Qué opinan acerca de las nuevas modalidades de juego que al pasar del tiempo se han ido implementando en el fútbol?
7. ¿Si existiera un complejo deportivo con canchas adecuadas para cada modalidad estarían dispuestos a ir y utilizarlas?
8. ¿Creen ustedes que estas modalidades son una ventaja a largo plazo para cualquier complejo o canchas deportivas?
9. ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por el uso de estas canchas?
10. ¿Dónde creen que debería estar ubicado el complejo de fútbol y sus variaciones?

ANEXO 4 ENCUESTAS

ENCUESTA DE FUTBOL TOTAL

Soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy haciendo un estudio de investigación de mercados, esta encuesta no le tomará más de 5 minutos, por favor llénela con total honestidad.

FÚTBOL TOTAL son unas instalaciones deportivas enfocadas en ofrecer el deporte rey en el país, el fútbol, y variaciones en su juego que han venido siendo practicadas hace algunos años, como el FÚTBOL-TENIS, FUTBOLLEY, FÚTBOL-PUNTERÍA, además de la implementación de un nuevo deporte dentro de las instalaciones, el FUTGOLF.

1. Género

MASCULINO FEMENINO

2. ¿Qué edad tiene usted?

10-15 AÑOS 16-20 AÑOS 21-25 AÑOS 26-30 AÑOS

30-35 AÑOS

OTRO _____

3. ¿Por qué sector vive?

4. ¿Ha jugado usted alguno de los siguientes deportes? PUEDE SELECCIONAR VARIOS

FÚTBOL
FÚTBOL PUNTERÍA
FUTBOLLEY
FÚTBOL-TENIS
FUTGOLF

5. Cuando practica un deporte, ¿Dónde lo hace?

6. ¿Estaría dispuesto a ir a un lugar donde pueda jugar fútbol y sus variaciones?

SI NO

7. ¿En qué horarios preferiría asistir a las instalaciones de Fútbol y sus variaciones? (puede elegir una entre semana y una de fines de semana)

Entre semana de 19:00 a 00:00
Entre semana de 17:00 a 00:00
Fines de semana y feriados de 9:00 a 00:00
Fines de semana y feriados de 11:00 a 00:00

8. ¿Dónde considera usted que deberían estar ubicadas las instalaciones de Fútbol y sus variaciones?

Norte de Quito
Cumbayá
Nayón
Otro _____

9. ¿Qué otro tipo de deporte le gustaría que se ofrezca en las instalaciones de Fútbol y sus variaciones?

10. ¿Qué es lo que más valora al momento de elegir o alquilar instalaciones deportivas?

PRECIO
UBICACIÓN
PARQUEADERO
BAR
CAMERINOS
OTRO

11. ¿Cuál de las variaciones le llama más la atención? Puede elegir varias.

FÚTBOL-FUTGOLF TENIS FÚTBOL FUTBOLLEY PUNTERIA

12. ¿Qué precio estuviera dispuesto a pagar por persona para acceder a las instalaciones deportivas de Fútbol y sus variaciones?

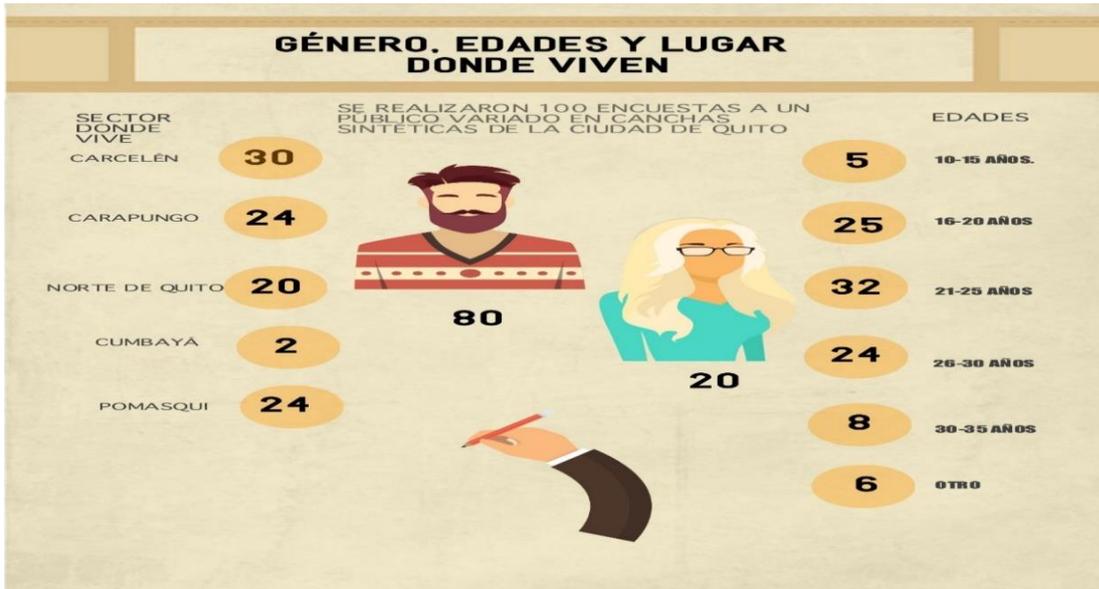
1-3 dólares 4-6 dólares 7-10 dólares

13. ¿Por qué medio le gustaría informarse acerca de los servicios que dan las instalaciones de Fútbol y sus variaciones?

TELEVISIÓN RADIO PERIÓDICO FACEBOOK
 TWITTER INSTAGRAM MAILING

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA!

ANEXO 5 RESULTADOS ENCUESTAS



UBICACIÓN Y OTRAS VARIACIONES

Se preguntó dónde creen que debería estar ubicado el complejo de fútbol y sus variaciones.

Norte de Quito	30
Cumbayá	20
Nayón	0
Llano Grande	10
Pomasquí	10
Carcelén	10
Carapungo	20

Se preguntó ¿que otro tipo de variaciones les gustaría que se ofrezcan en el complejo de fútbol y sus variaciones



30 FÚTBOL EN BURBUJAS



10 FÚTBOL A OSCURAS



30 FÚTBOL CON ROPA FLUORESCENTE

VALORACIÓN DE USO DE CANCHAS SINTÉTICAS Y VARIACIONES DE FÚTBOL

Se preguntó qué es lo que más valoran al momento de alquilar las canchas sintéticas de fútbol

Precio	95
Ubicación	95
Parqueadero	50
Bar	20
Camerinos	20
Implementos	5



Se preguntó qué variaciones les llama más la atención



95

95

95

70

FÚTBOL-TENIS

FUTBOLLEY

FUTGOLF

FÚTBOL-PUNTERÍA

PRECIO Y MEDIOS DE INFORMACIÓN

Se preguntó por qué medio les gustaría informarse acerca de los servicios de las instalaciones de fútbol y sus variaciones

Se preguntó qué precio estuvieran dispuestos a pagar para acceder a las instalaciones de fútbol y sus variaciones

Televisión **50** 

Radio **10** 

Periódico **10** 

Facebook **85** 

Twitter **85** 

Instagram **10** 

Mailing **100** 

50

1-3 DÓLARES

35

4-6 DÓLARES

15

7-10 DÓLARES



ANEXO 6 PROFORMA LOGO



Fernando Terán
El Diseñador

PROFORMA SERVICIOS DE DISEÑO GRÁFICO

Empresa: _____ **Fecha:** 10 Mayo 2016
Cliente: _____ **Teléfono:** _____
Dirección: _____
Ciudad: Quito

Cod.	Cant.	Detalle	Precio	Total
	1	Logotipo empresarial	493.00	493.00
	1	Diseño de papelería básica (Carta, sobre, tarjeta)	458.00	458.00
	1	Diseño de carpeta (Compleja)	125.00	125.00
	1	Afiche	80.00	80.00
	1	Tríptico	280.00	280.00
	1	Artículos promocionales	125.00	125.00
	1	Señalética de interiores	260.00	260.00
	1	Valla publicitaria	380.00	380.00
			SUBTOTAL	\$ 2.202,00
			12% IVA	\$ 264,24
			TOTAL	\$ 2.466,24

Elaborado por: _____ **Acepto Conforme** _____
 Fernando Terán

ANEXO 9 COSTO CÉSPED SINTÉTICO

VALOR CÉSPED SINTÉTICO	TOTAL M2	VALOR POR M2	TOTAL
cancha fútbol 7vs7	1125	\$ 25,00	\$ 28.125,00
cancha fútbol 7vs7	1125	\$ 25,00	\$ 28.125,00
cancha fútbol 9vs9	2400	\$ 25,00	\$ 60.000,00
cancha futbol-tenis-futbolley	162	\$ 25,00	\$ 4.050,00
cancha futbol-tenis-futbolley	162	\$ 25,00	\$ 4.050,00
cancha fútbol puntería	1200	\$ 25,00	\$ 30.000,00
cancha Futgolf	5000	\$ 25,00	\$ 125.000,00
			\$ 279.350,00
PAGO A 36 MESES		PAGOS MENSUALES DE:	\$ 7.759,72

ANEXO 10 EDIFICACIONES

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
<i>Cancha de Fútbol 9 vs 9</i>	1	80.000,00	80.000,00	5
<i>Cancha de Fútbol 7 vs 7</i>	1	50.000,00	50.000,00	5
<i>Cancha de Fútbol 7 vs 7 cerrada</i>	1	75.000,00	95.000,00	5
<i>Cancha de Fútbol-tenis</i>	1	6.000,00	6.000,00	5
<i>Cancha de Futbolley</i>	1	6.000,00	6.000,00	5
<i>Cancha de Fútbol Puntería</i>	1	70.000,00	70.000,00	5
<i>Cancha de Futgolf</i>	1	150.000,00	150.000,00	5
<i>Oficinas</i>	1	25.000,00	25.000,00	5
<i>Camerinos</i>	8	750,00	6.000,00	5
<i>Bodega</i>	1	1.000,00	1.000,00	5
<i>Baños</i>	8	500,00	4.000,00	5
TOTAL EDIFICIOS	25	464.250,00	493.000,00	55

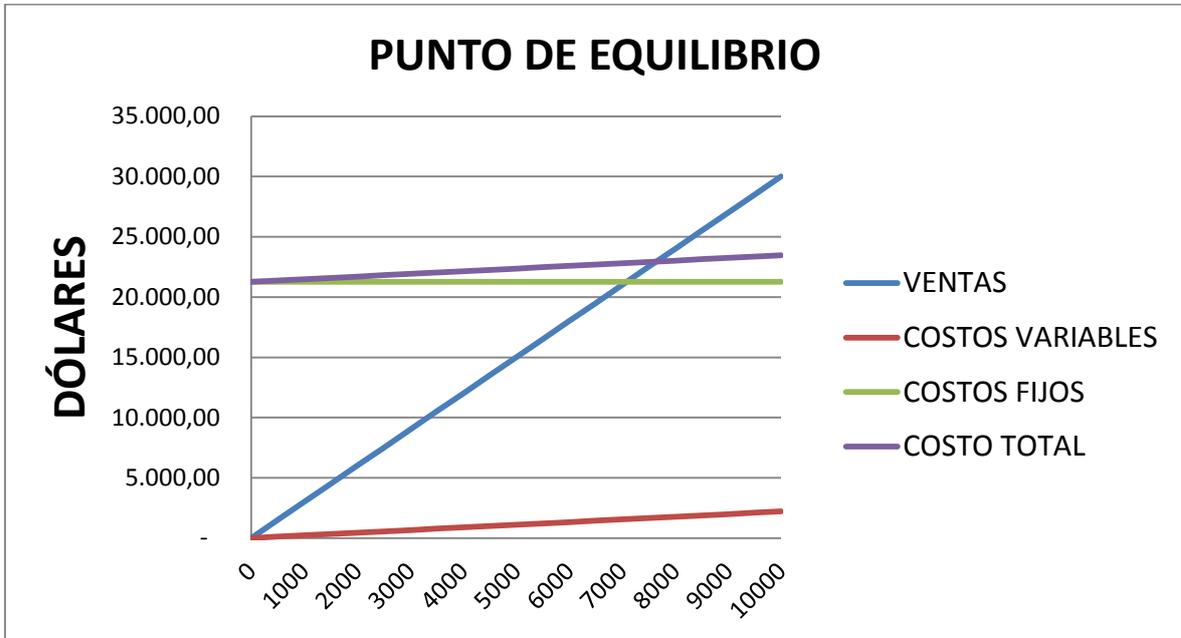
ANEXO 11 INVENTARIO CANCHAS

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Balones	20	20,00	400,00	5
Chalecos	75	2,00	150,00	5
Redes para arcos	10	5,00	50,00	5
Asientos camerinos	32	10,00	320,00	5
Chalecos Fluorescentes	28	6,00	168,00	5
Obstáculos (Fútbol Puntería)	50	4,00	200,00	5
Arcos	8	15,00	120,00	5

**ANEXO 12
MUEBLES DE OFICINA**

<i>MOBILIARIO</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Escritorio modular	2	150,00	300,00	5
Sillas giratorias	4	40,00	160,00	5
Mesas bar	10	50,00	500,00	5
Sillas Bar	60	20,00	1.200,00	5
Dispensadores de Agua	2	25,00	50,00	5
Televisores 40"	3	700,00	2.100,00	5
Caja Registradora	2	80,00	160,00	5

**ANEXO 13
GRÁFICO PUNTO DE EQUILIBRIO**



ANEXO 14 ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

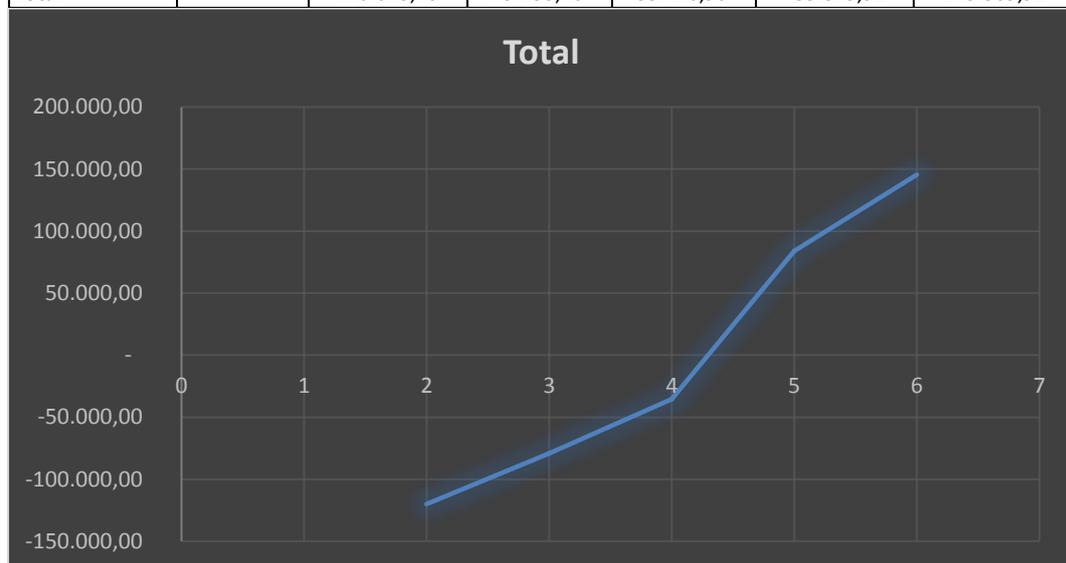
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	329.972,00	382.190,61	451.916,36	540.979,69	637.275,64
UTILIDAD BRUTA	329.972,00	382.190,61	451.916,36	540.979,69	637.275,64
Gastos sueldos	85.777,90	94.358,52	99.898,15	103.564,42	109.001,96
Gastos generales	152.323,82	157.119,22	162.472,27	76.207,88	83.116,76
Gastos de depreciación	87.561,74	87.561,74	87.561,74	87.489,74	87.489,74
Gastos de amortización	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	3.988,54	42.831,14	101.664,19	273.397,66	357.347,18
Gastos de intereses	36.131,96	29.729,66	22.531,80	14.439,52	5.341,68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(32.143,42)	13.101,48	79.132,39	258.958,14	352.005,50
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.965,22	11.869,86	38.843,72	52.800,82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(32.143,42)	11.136,26	67.262,53	220.114,42	299.204,67
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	2.449,98	14.797,76	48.425,17	65.825,03
UTILIDAD NETA	(32.143,42)	8.686,28	52.464,78	171.689,25	233.379,65
MARGEN BRUTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	1,21%	11,21%	22,50%	50,54%	56,07%
MARGEN NETO	-9,74%	2,27%	11,61%	31,74%	36,62%

ANEXO 15 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	53.438,32	97.562,79	140.890,08	262.906,62	321.933,43
Utilidad Neta	-	(32.143,42)	8.686,28	52.464,78	171.689,25	233.379,65
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	87.561,74	87.561,74	87.561,74	87.489,74	87.489,74
+ Amortización	-	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
- Δ CxC	-	(2.300,00)	(119,73)	(1.249,34)	(1.329,06)	(1.319,46)
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	1.114,50	1.792,90	4.736,69	2.063,51
Actividades de Inversión	(511.705,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	(82.313,00)
- Adquisición PPE y intangibles	(511.705,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	(82.313,00)
Actividades de Financiamiento	660.197,60	(51.522,72)	(57.925,02)	(65.122,88)	(70.415,16)	(82.313,00)
+ Δ Deuda Largo Plazo	330.098,80	(51.522,72)	(57.925,02)	(65.122,88)	(73.215,16)	(82.313,00)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	330.098,80	-	-	-	2.800,00	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	148.492,60	1.915,60	39.637,76	59.667,19	189.691,46	239.620,43
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	1.724.298,98	1.975.874,01	2.485.148,01	4.033.826,63	6.564.101,21
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	148.492,60	1.726.214,58	2.015.511,77	2.544.815,21	4.223.518,09	6.803.721,64

ANEXO 16 EBITDA

EBITDA						
	0	1	2	3	4	5
UAI		(32.143,42)	8.686,28	52.464,78	171.689,25	233.379,65
Depreciación		87.561,74	87.561,74	87.561,74	87.489,74	87.489,74
Amortización		320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
Total		- 120.025,16	- 79.195,46	- 35.416,96	83.879,51	145.569,91



ANEXO 17 ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	660.197,60	243.796,38	283.233,87	343.830,41	534.536,93	775.156,82
<i>Corrientes</i>	148.492,60	152.708,19	192.465,69	253.382,22	444.402,74	685.342,63
Efectivo	148.492,60	150.408,19	190.045,95	249.713,15	439.404,61	679.025,04
Cuentas por Cobrar	-	2.300,00	2.419,73	3.669,07	4.998,13	6.317,59
<i>No Corrientes</i>	511.705,00	91.088,19	90.768,19	90.448,19	90.134,19	89.814,19
Propiedad, Planta y Equipo	510.105,00	97.105,00	97.105,00	97.105,00	97.105,00	97.105,00
Depreciación acumulada	-	7.296,81	7.296,81	7.296,81	7.290,81	7.290,81
Intangibles	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Amortización acumulada	-	320,00	640,00	960,00	1.280,00	1.600,00
PASIVOS	330.098,80	278.576,07	221.765,54	158.435,56	89.957,09	9.707,60
<i>Corrientes</i>	-	-	1.114,50	2.907,40	7.644,09	9.707,60
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	1.114,50	2.907,40	7.644,09	9.707,60
<i>No Corrientes</i>	330.098,80	278.576,07	220.651,05	155.528,16	82.313,00	-
Deuda a largo plazo	330.098,80	278.576,07	220.651,05	155.528,16	82.313,00	-
PATRIMONIO	330.098,80	297.955,38	306.641,66	343.006,44	514.695,68	748.075,33
Capital	330.098,80	330.098,80	330.098,80	313.998,80	316.798,80	316.798,80
Utilidades retenidas	-	(32.143,42)	(23.457,14)	29.007,64	197.896,89	431.276,53
<i>Comprobación</i>	-	(332.735,07)	(245.173,33)	(157.611,59)	(70.115,85)	17.373,89
Valoración Empresa	660.197,60	576.531,45	528.407,21	501.442,00	604.652,78	757.782,93
Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	50,00%	48,32%	41,97%	31,60%	14,88%	1,28%
Capital	50,00%	51,68%	58,03%	68,40%	85,12%	98,72%