



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN COMPLEJO FUTBOLÍSTICO EN EL CANTÓN
CAYAMBE

AUTOR

Andrés Patricio Lema Valencia

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN COMPLEJO FUTBOLÍSTICO EN EL CANTÓN CAYAMBE

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

Profesor Guía:

Ing. Fernando Játiva

Autor:

Andrés Lema

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Ing. Fernando Játiva

C.I.: 170686042-4

**DECLARACIÓN PROFESOR(ES) CORRECTOR(ES) O
PROFESIONALES INVITADOS**

“Declaro (amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Marco Lalama

C.I.: 170532863-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Andrés Lema
C.I.: 171889835-4

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, agradezco a Dios por el regalo de la vida y estar siempre junto a mí para superar los retos del día a día.

A mi Director de Tesis el Ing. Fernando Játiva ya que con sus conocimientos, paciencia y motivación he logrado concluir el presente trabajo.

A toda mi familia, ya que me han sido mi impulso y soporte en este proceso muy importante de mi vida.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primera instancia a Dios por haberme ayudado y bendecido durante toda mi vida.

También quiero dedicar a mi familia ya que a pesar de mis errores y aciertos siempre han estado apoyándome en todo momento, alentándome todo el tiempo.

RESUMEN

Cayambe “se constituye como Cantón el 23 de julio de 1883, su principal atractivo es el volcán de su mismo nombre, que está ubicado a 5.790 metros sobre el nivel del mar (...)” (Gobierno de Pichincha, 2015, pág. párr.1); está ubicado a 82 kilómetros al noroccidente de la ciudad de Quito, aproximadamente una hora con 20 minutos. Este cantón en su gastronomía se caracteriza por los bizcochos y los quesos de hoja; su población es de 85.795 personas de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los pobladores de este hermoso cantón, que pertenece a la provincia de Pichincha, son gente alegre, divertida y sobretodo muy amable y trabajadora.

En Cayambe gustan del deporte y entretenimiento familiar, sin embargo se ha detectado que existen muy pocos centros deportivos que permitan a las familias cayambeñas disfrutar con confort y seguridad, por tal motivo con el presente proyecto se pretende aprovechar esta oportunidad de negocio proponiendo a los pobladores de la ciudad un centro deportivo que cuente con canchas de fútbol, baloncesto y ecuavoley bien equipadas, con tableros electrónicos, graderíos para que sus acompañantes disfruten del espectáculo, además camerinos bien equipados para que el cliente se sienta como un jugador de fútbol profesional, amplios y seguros parqueaderos.

A través del estudio de mercado y el análisis financiero se pudo determinar que la creación de un centro deportivo ubicado en el sector norte de la ciudad de Cayambe, es un negocio rentable no solo para los accionistas sino también para los colaboradores y las personas que habitan esta ciudad, ya que se recurrirá a mano de obra local para la construcción del centro deportivo, además de plazas de trabajo que ayudan a mejorar su estilo de vida y sobretodo el entretenimiento y diversión de las personas dentro de un ambiente de confort y amistad.

ABSTRACT

Cayambe "is constituted as Canton on July 23, 1883, its main attraction is the volcano of the same name, which is located at 5,790 meters above sea level (...)"(Gobierno de Pichincha, 2015, pág. párr.1); Is located 82 kilometers north-west of the city of Quito, approximately one hour with 20 minutes. This canton in its gastronomy is characterized by the biscuits and the cheeses of leaf; Its population is 85,795 people according to the National Institute of Statistics and Censuses (INEC), the people of this beautiful canton, which belongs to the province of Pichincha, are cheerful people, funny and above all very friendly and hardworking.

In Cayambe they like sport and family entertainment, however it has been detected that there are very few sports centers that allow cayambeñas families to enjoy with comfort and security, for this reason with the present project is to take advantage of this business opportunity by proposing to the settlers Of the city a sports center that counts on soccer, basketball and ecuavoley well equipped fields, with electronic boards, bleachers so that its companions enjoy the spectacle, also dressing rooms well equipped so that the client feels like a professional soccer player, ample And parking insurance.

Through the market research and financial analysis it was possible to determine that the creation of a sports center located in the northern sector of the city of Cayambe is a profitable business not only for the shareholders but also for the collaborators and the people who inhabit This city, as it will resort to local labor for the construction of the sports center, as well as workplaces that help improve their lifestyle and above all the entertainment and fun of people within an environment of comfort and friendship.

ÍNDICE

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 | Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 | Objetivo General del trabajo | 2 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos del trabajo | 2 |
| 2 | ANÁLISIS ENTORNOS | 3 |
| 2.1 | Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1 | Entorno externo | 3 |
| 2.1.1.1 | Entorno Político | 3 |
| 2.1.1.2 | Entorno Económico | 3 |
| 2.1.1.3 | Entorno Social | 6 |
| 2.1.1.4 | Entorno Tecnológico | 7 |
| 2.1.2 | Análisis de la industria | 8 |
| 2.1.2.1 | Amenaza de Nuevos Competidores | 8 |
| 2.1.2.2 | Capacidad Negociadora de Proveedores | 9 |
| 2.1.2.3 | Acción de los Sustitutos | 9 |
| 2.1.2.4 | Posibilidad Negociadora de los Clientes | 10 |
| 2.1.2.5 | Intensidad de la Rivalidad | 10 |
| 3 | ANÁLISIS DEL CLIENTE | 14 |
| 3.1 | Investigación cualitativa | 14 |
| 3.1.1 | Entrevista Econ. Patricio Lema, presidente de la S.D. Rayo | 14 |
| 3.1.1.1 | Conclusiones | 14 |
| 3.1.2 | Entrevista Lic. Javier Bastidas, gerente propietario del Centro Deportivo Volygool | 15 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.1.2.1 | Conclusiones..... | 15 |
| 3.1.3 | Focus Group..... | 16 |
| 3.1.3.1 | Resultados focus group..... | 17 |
| 3.2 | Investigación cuantitativa | 19 |
| 3.2.1 | Determinación de hipótesis | 19 |
| 3.2.2 | Encuestas..... | 19 |
| 3.2.2.1 | Resultados Encuestas..... | 19 |
| 4 | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 21 |
| 5 | PLAN DE MARKETING | 24 |
| 5.1 | Estrategia general de marketing..... | 24 |
| 5.1.1 | Mercado Objetivo..... | 24 |
| 5.1.2 | Propuesta de valor..... | 25 |
| 5.2 | Mezcla de Marketing | 26 |
| 5.2.1 | Servicio..... | 26 |
| 5.2.1.1 | Atributos | 26 |
| 5.2.1.2 | Branding..... | 30 |
| 5.2.1.3 | Etiquetado | 31 |
| 5.2.1.4 | Servicio post-venta..... | 31 |
| 5.2.2 | Precio | 31 |
| 5.2.3 | Plaza..... | 34 |
| 5.2.4 | Promoción | 34 |
| 6 | FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 36 |
| 6.1 | Filosofía organizacional..... | 36 |
| 6.1.1 | Misión | 36 |
| 6.1.2 | Visión..... | 36 |

| | | |
|---------|--|----|
| 6.1.3 | Objetivos de la organización..... | 37 |
| 6.1.3.1 | Objetivos a corto plazo..... | 37 |
| 6.1.3.2 | Objetivos a mediano plazo | 37 |
| 6.1.3.3 | Objetivos a largo plazo..... | 37 |
| 6.2 | Plan de Operaciones..... | 37 |
| 6.3 | Estructura Organizacional | 42 |
| 7 | EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 44 |
| 7.1 | Proyección de ingresos, costos y gastos..... | 44 |
| 7.2 | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ... | 45 |
| 7.3 | Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 46 |
| 7.4 | Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración | 49 |
| 7.5 | Índices financieros..... | 50 |
| 8 | CONCLUSIONES GENERALES | 51 |
| 8.1 | Conclusiones..... | 51 |
| 8.2 | Recomendaciones..... | 52 |
| 9 | REFERENCIAS | 53 |
| | ANEXOS | 56 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura No 1: Complejo de fútbol | 26 |
| Figura No 2: Logotipo | 30 |
| Figura No 3: Etiquetado chalecos | 31 |
| Figura No 4: Plano Centro Deportivo | 38 |
| Figura No 5: Flujograma | 41 |
| Figura No 6: Organigrama estructural..... | 42 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla No 1: Clasificación de la Industria según CIIU | 8 |
| Tabla No 2: Síntesis del análisis de las Fuerzas de Porter..... | 11 |
| Tabla No 3: Matriz EFE..... | 12 |
| Tabla No 4: Segmentación Geográfica | 24 |
| Tabla No 5: Segmentación Demográfica | 24 |
| Tabla No 6: Segmentación Conductual | 24 |
| Tabla No 7: Capacidad de Atención Canchas | 28 |
| Tabla No 8: Demanda Insatisfecha..... | 29 |
| Tabla No 9: Demanda Esperada..... | 30 |
| Tabla No 10: Precios inscripción campeonato..... | 32 |
| Tabla No 11: Resumen ingresos primer año | 33 |
| Tabla No 12: Costos Materiales Directos..... | 33 |
| Tabla No 13: Materiales indirectos..... | 34 |
| Tabla No 14: Gasto Publicidad y Promociones..... | 35 |
| Tabla No 15: Costos Mano de Obra Directa | 43 |
| Tabla No 16: Servicios ocasionales | 43 |
| Tabla No 17: Proyección Ingresos..... | 44 |
| Tabla No 18: Proyección de costos y gastos | 44 |
| Tabla No 19: Inversión Inicial..... | 45 |
| Tabla No 20: Capital de Trabajo | 45 |
| Tabla No 21: Estructura del capital | 46 |
| Tabla No 22: Estado de Resultados | 46 |
| Tabla No 23: Estado Situación Financiera..... | 47 |
| Tabla No 24: Flujo de efectivo | 48 |
| Tabla No 25: Flujo de Caja del Proyecto | 48 |

| | |
|--|----|
| Tabla No 26: Flujo de caja del inversionista | 49 |
| Tabla No 27: Cálculo VAN y TIR..... | 49 |
| Tabla No 28: Tasa de descuento..... | 50 |

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

A través del tiempo, el fútbol a más de un deporte, ha sido considerado un eje fundamental dentro de la sociedad, promoviendo la unión de grupos, regiones, y naciones; sin importar género, religión, condición social y etnia, con un solo objetivo, apoyar a su equipo predilecto para que este salga victorioso, generando así, un sentimiento de pasión e igualdad, emociones que no se pueden alcanzar en otros deportes, si no únicamente en el “más hermoso del mundo” (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015).

El cantón Cayambe sin duda alguna, ha sido una de las poblaciones que más se ha desarrollado en el país, esta urbe ubicada en la mitad del mundo, en la actualidad cuenta con una población de 88.000 personas. Durante los últimos años, gracias a la floricultura, Cayambe es conocido a nivel mundial por exportar las mejores rosas del mundo. (PRO ECUADOR, 2013)

Gracias a la mezcla de valores y emociones que brinda el Fútbol, y también al alto índice de locales comerciales que ofrecen servicios al mercado del Cantón Cayambe, mismo que actualmente está en el 34%, esto de acuerdo a información provista por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Cayambe (2015) en su informe acerca de la Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025. Es por esto que se decide crear un “complejo futbolero” buscando ofrecer al mercado un servicio con un concepto basado en la historia del fútbol, implementando dentro de sus instalaciones la figura de estadios míticos en una menor escala.

También se utilizarán varios espacios del complejo para colocar figuras, biografías de jugadores, y equipos históricos; a fin de incentivar y promover a las personas que habitan en esta localidad ubicada en el norte de la provincia de Pichincha, la práctica del fútbol. Para ello se emplearán estrategias como: la organización de campeonatos; que serán televisados por parte de un canal local, el cual forma parte del grupo de negocios. Además de garantizar un

servicio al cliente, acorde a las necesidades de los consumidores de la localidad.

El Ministerio del Deporte ha ido invertido progresivamente en la industria del entretenimiento y deporte, en el año 2015 ejecutó tres proyectos orientados al fomento y desarrollo del deporte, educación física y recreación, a fin de reducir el sedentarismo en la población y fomentar la tecnificación del deporte. (Ministerio del Deporte, 2015)

En la actualidad, Cayambe no cuenta con un complejo deportivo que satisfaga las necesidades de los clientes, a pesar de que el fútbol es de gran atractivo para los pobladores de la localidad. (Vinueza, 2012) Por tanto, se espera que la puesta en marcha de este proyecto, cuente con gran acogida por parte de los cayambeños de 5 a 49 años de edad, a fin de brindarles un servicio eficaz, que contribuya al fomento del sano esparcimiento de la población.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios para determinar si la implementación de un complejo de Fútbol en el cantón Cayambe es factible y rentable.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno de la Industria para identificar barreras de entrada y salida en la misma.
- Determinar la existencia de un nicho de mercado en el cantón Cayambe para el complejo futbolístico, mediante la investigación de mercados y el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Elaborar un plan de operaciones del negocio, mediante la identificación de procesos técnicos y funcionales de la empresa.
- Definir un equipo gerencial y operativo, acorde a las necesidades de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera del complejo de fútbol, mediante el desarrollo de un plan de negocios.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Entorno Político

Las industrias deben enfocarse en cumplir con lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir (2013), donde se busca principalmente transformar la matriz productiva del país, por medio del cumplimiento de doce objetivos nacionales, los cuales se enfocan en mejorar la realidad económica y social del país. En la actualidad, el gobierno ecuatoriano brinda incentivos económicos a los emprendimientos relacionados a la práctica de algún deporte, ya que estos contribuyen cambio de la matriz productiva del país, y al cumplimiento de los objetivos nacionales de carácter social. (Ministerio del Deporte, 2015)

Este factor se convierte en una oportunidad, ya que el entorno político se encuentra a favor de la industria del arte, recreación y entretenimiento.

2.1.1.2 Entorno Económico

Tendencia del crecimiento del PIB

Según datos presentados por el Banco Central del Ecuador (2016), en el segundo trimestre del año 2016 el PIB ecuatoriano presentó una variación trimestral de 0.6% con respecto al 2015. En promedio el PIB creció desde 2007 hasta el 2013 en 4.3 puntos porcentuales. Aunque de 2015 a 2016, presentó un decrecimiento interanual de -2.2%. En el segundo trimestre de 2016, el PIB no petrolero tuvo una variación positiva de 0.3 puntos. En cuanto a la aportación a la variación del PIB, el sector de servicios, al cual pertenece la industria de arte, recreación y entretenimiento contribuyó en 0.01 puntos. Mientras que su tasa de variación anual en 2016 fue de 0.2%, con respecto al segundo trimestre del 2015.

En base a esta información se concluye que la tendencia del crecimiento del PIB para la industria es un factor POSITIVO.

PIB Per cápita

Según el Banco Central del Ecuador (2016), el PIB Per cápita en 2015 fue de 6.196 dólares, mientras que en 2014 fue de 6.297 dólares. Este dato muestra la variación en el poder adquisitivo de los ecuatorianos, el cual se ha visto afectado por los factores antes mencionados, pero que en general, no se encuentra impactado en gran medida, ya que la disminución es de 101 dólares.

Este factor es algo positivo para la industria ya que se puede interpretar que, pese a haber disminuido, la población nacional tanto como la del Cantón Cayambe destinaría un buen porcentaje de recursos económicos hacia las actividades futboleras, esto debido a la cultura nacional del gusto por este deporte.

Inflación

Según el Banco Central del Ecuador (2016), la inflación anual de noviembre del 2016 fue de 1,05%, mientras que en el mismo mes de 2015 fue de 3,40%, la inflación mensual fue de 0,14%, y la acumulada de 0.58%. En el sector de los servicios fue de 1,84%. En la industria de la recreación y cultura la tasa de inflación fue de 0.07%, y a nivel internacional, la inflación promedio anual fue de 4.09%

Este es un factor POSITIVO para la industria en vista que el precio de los bienes y servicios que ofrece no han aumentado en gran medida, permitiendo que puedan seguir siendo adquiridos por los consumidores.

Riesgo País

Para diciembre del 2016, el riesgo país cerró en 658,00 siendo un factor negativo para la economía nacional, ya que indica que el Ecuador no es atractivo para la inversión extranjera. Según el Banco Central del Ecuador (2016), la Inversión Extranjera Directa fue de 198.8 millones de dólares, de los cuales 1.70 millones fueron dedicados al sector de los servicios.

Este es un factor NEGATIVO para la industria del arte, entretenimiento y recreación, debido a que no se podría acceder a capital externo en caso de ser requerido.

Distribución de la PEA

Según el Banco Central del Ecuador (2016), la estructura de la PEA urbana en 2014 presentó una tasa de ocupados plenos del 47,5%; de los cuales el 62,6% eran asalariados, y el 28,8% trabajadores por cuenta propia, una tasa de subocupados de 18%, y una tasa de desempleo del 6,7%.

Esta información es un factor POSITIVO para la industria de la recreación y cultura, en vista que la mayoría de la población en edad de trabajar se encuentra ejerciendo una actividad económica que le retribuye una compensación económica, y debido a la cultura nacional por el gusto del fútbol, se prevé que existirá mayor demanda de los servicios futboleros inmersos en esta industria.

Tasas Financieras Referenciales

Según información publicada por el Banco Central del Ecuador (2016), la tasa de interés anual que debería pagar una empresa perteneciente a la industria de la recreación y cultura, para acceder a un crédito en instituciones financieras del país es de 11,15%.

En vista a que la tasa de interés es alta considerando que el Ecuador es un país dolarizado, las empresas que pertenecen a esta industria mantienen un impedimento al no poder acceder a un crédito y pagar por él intereses altos, siendo un factor NEGATIVO para la industria.

Gasto Corriente de la población

Según la estructura de gasto corriente de consumo monetario mensual de los ecuatorianos, la población destina el 4,6% de sus ingresos a la recreación y cultura, que representa 102.652 millones de dólares anuales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pp. 26-27)

Se puede indicar que este factor es una oportunidad para la industria, ya que del presupuesto de los pobladores una parte se destina a la recreación y cultura, permitiendo a la misma captar mayores ingresos debido a la cultura nacional que gusta por este deporte y este tipo de servicios.

2.1.1.3 Entorno Social

Uso del tiempo

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), en promedio los ecuatorianos emplean 13 horas para sus necesidades personales (comer, arreglarse, aprendizaje, convivencia social, pasatiempos, deporte, uso de medios de comunicación), de las cuales 2 horas en promedio a la semana son dedicadas a la convivencia y actividades recreativas.

Este es un factor POSITIVO para la industria, en vista que la población destina parte de su tiempo para realizar actividades recreativas y de entretenimiento, que le permiten salir de la monotonía y mantener una vida sana y activa, dentro de estas se consideran las actividades y servicios futboleros.

Práctica de deportes

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2009), el 31,6% de los ecuatorianos mayores de 12 años practican algún deporte, de los cuales el 47,7% son hombres y el 16,2% mujeres. El 44,6% hace deporte en promedio 2 horas a la semana. El 31% hace deporte y fuma diariamente, y el 18,4% hace deporte y consume alcohol.

Este factor es POSITIVO para la industria, dado que la población dedica al menos dos horas de su tiempo a practicar un deporte.

Sobrepeso y Obesidad

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y el Ministerio de Salud Pública (2013), el 26% de la población ecuatoriana de entre 12 y 19 años

presenta sobrepeso y obesidad, al igual que el 62.8% de ecuatorianos de 20 a 60 años, y el 59% de los adultos mayores a 60 años; es decir, el total de población con sobrepeso y obesidad en el país es de 5'558.185 habitantes.

Desde esta perspectiva, este es un factor POSITIVO para la industria del arte, entretenimiento y recreación, ya que por medio de ella se busca eliminar el sedentarismo en la población, por medio de la práctica de algún tipo de deporte, que a su vez permite llevar una vida más sana y evitar o eliminar problemas de sobrepeso y obesidad.

Crecimiento Poblacional

Según información provista por el Banco Mundial (2016), la tasa de crecimiento en el Ecuador es de 1,56% anual.

Por lo antes expuesto, se debe indicar que este factor podría ser favorable para la industria, siempre que la economía del país pueda crecer y que su población pueda obtener un PIB más alto derivando a un mayor nivel de consumo de servicios, como los ofrecidos de parte del fútbol.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en su reporte acerca del estado de la tecnología en el Ecuador al 2015 muestra el siguiente resumen:

- El 34,7% de los hogares a nivel nacional tiene acceso a internet.
- El 24,65% de la población nacional dispone de un celular Smartphone.
- 2'807.282 personas usan redes sociales a través de un Smartphone.

Esta información se vuelve relevante para la industria y hacia el mercado objetivo de este proyecto, ya que según Rider (2017), los clientes pueden ser contactados por estos tipos medios de comunicación tecnológicos de amplia aceptación, que son poco costosos y que tienen un amplio nivel de cobertura.

Uso de hardware y Software

Las empresas de la industria del arte, entretenimiento y recreación, hacen uso

de la computadora e internet en un 91%. En el caso del software lo usan principalmente para Contabilidad y Finanzas (46%), Sistemas de Pagos y Recursos Humanos (22%) y Sistemas de Punto de Ventas (12%) (PRO ECUADOR, 2013).

Este factor es POSITIVO para la industria, ya que según se muestra en la información anterior, la mayoría de empresas del sector ofrecen a sus clientes servicios automatizados.

2.1.2 Análisis de la industria

Tabla No 1: Clasificación de la Industria según CIU

| CLASIFICACIÓN AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS | | |
|--|-----------------|---|
| SECCIÓN | R | Artes, entretenimiento y recreación |
| DIVISIÓN | R93 | Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas |
| GRUPO | R931 | Actividades deportivas |
| CLASE | R9311.0 | Explotación de instalaciones deportivas |
| ACTIVIDAD | 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. |

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014

Las 5 Fuerzas de Porter

2.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Al disponer actualmente de una infraestructura óptima, la cual está provista de coliseos, pistas atléticas y canchas de fútbol con césped sintético y natural, los costos para el levantamiento de infraestructura son altos, constituyéndose en una barrera de ingresos a la industria. Dicha situación se convierte en una amenaza para el sector.

El canal de distribución del sector es directo, las empresas no hacen uso de minoristas ni mayoristas para hacer llegar sus servicios al consumidor final. El acceso a materias primas (césped sintético) no tiene restricciones, son de alta calidad, amigables con el medio ambiente y con certificación ISO 9001, se pueden adquirir en empresas nacionales importadoras a precios adecuados (CESPED, 2017), este factor es naturalmente una oportunidad para la industria

en análisis. El Gobierno fomenta la creación y la mejora de los complejos deportivos existentes en el país; por medio del Ministerio del Deporte se realizan transferencias de valores a organismos deportivos legalmente constituidos del país, (Ministerio del Deporte, 2015) esto es una oportunidad para el sector.

La tasa de crecimiento del sector ha aumentado en los últimos años, se han incorporado más empresas al sector, pasando de 23 en el año 2000 a 41 en el 2012. (Superintendencia de Compañías, 2017) Las empresas del sector cuentan con los recursos necesarios para mantenerse siempre a la vanguardia y mejorar constantemente; estos son provistos por el estado y por sus inversores. (Ministerio del Deporte, 2015) La evolución del sector ha sido positiva, se han mejorado las instalaciones de los complejos deportivos, se han creado nuevos, se ha innovado en la prestación de los servicios y se ha captado a un mayor número de visitantes, (Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento, 2017) este aspecto es una amenaza.

2.1.2.2 Capacidad Negociadora de Proveedores

El número de proveedores importantes es bajo, solamente existen dos, que cumplen con los estándares de calidad (ISO 9001) requeridos por el sector. Los proveedores son capaces de integrarse hacia adelante y hacia atrás, ya que, pueden abastecerse de la materia prima requerida y cuentan con los recursos financieros necesarios para ingresar al mercado. Dentro del sector no participan muchos tipos de empresas y el producto sustituto del proveedor es el césped natural, que es poco empleado; (CESPED, 2017) estos factores son una amenaza.

2.1.2.3 Acción de los Sustitutos

El sustituto a un complejo deportivo son los espacios verdes (parques y plazas), que son de 4,69 m² por habitante en el área urbana. El uso de estas áreas no tiene precio, son creadas por el estado, para garantizar espacios verdes dedicados al esparcimiento y recreación de la población en cualquier momento del día. (INEC, 2010) En vista de que el servicio del sustituto no

tiene precio, se detecta una preferencia hacia él, ya que, según información emitida por la Administración del Municipio de Quito a Diario el Comercio (2009), alrededor de 80.000 personas visitan mensualmente los parques; determinándose que existe una gran afluencia de gente hacia los diferentes espacios verdes del Ecuador. Sobre la identificación de marcas se conoce que tanto el sector público, como el privado ofrecen a la ciudadanía el uso de complejos deportivos (Ministerio del Deporte, 2015). Estos factores son una amenaza para la industria.

2.1.2.4 Posibilidad Negociadora de los Clientes

Los consumidores tienen como prioridad los centros deportivos cercanos a su residencia, por ello, el Ministerio del Deporte ha construido varios centros Activos de Propiedad del Pueblo, (Ministerio del Deporte, 2017) convirtiendo a este factor en una amenaza para la industria.

El sector cuenta con 1'418.072 clientes, quienes hacen uso frecuente de algún centro activo a nivel nacional. (Ministerio del Deporte, 2015) El servicio que ofrecen los Centros Activos, es similar, todos ofrecen al público en general, espacios para practicar natación, fútbol, tenis, baloncesto, voleibol y squash, además de gimnasio y pista atlética, en algunos casos. (Ministerio del Deporte, 2017) Según una entrevista realizada por Diario el Comercio (2014) al Director de Gestión de la empresa Césped Ecuador, el uso de los espacios deportivos es cada vez más frecuente y los horarios de mayor afluencia son de las 18:00 a 22:00, siendo los precios en horarios nocturnos de USD 65 y en la mañana desde USD 25, presentándose precios similares. Estos factores se vuelven en una oportunidad para el sector.

2.1.2.5 Intensidad de la Rivalidad

La reacción esperada es nula, no existe rivalidad entre las empresas del sector, La experiencia dentro del sector es amplia, a pesar que en país han existido falencia en la prestación del servicio. No se presenta diferenciación del servicio dentro del sector, ya que los complejos son empleados para entrenamientos y competiciones. (Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento, 2017) No

existe una marca que se destaque, ya que los complejos son utilizados considerando la cercanía a la residencia.

Existen 41 competidores en el sector, la tasa de crecimiento es del 18% (Superintendencia de Compañías, 2017). Por ser un servicio, los costos de almacenamiento son prácticamente nulos. Los competidores tienen fines y servicios similares, las instalaciones son equipadas y de primer nivel. (Ministerio Turismo, 2017) Sobre las barreras de salida se conoce que, no existen incentivos especializados por abandonar el sector, es decir, no se entregan ningún tipo de beneficios económicos, tributarios u otros a las empresas que desean salir de la industria. Abandonar el sector implica incurrir en la inversión de nuevo capital y dependiendo del sector al que se apunte pueden ser más elevados que en otros. Algunas empresas del sector tienen varios años de trayectoria e historia, por ende, las barreras emocionales son muchas. Estos factores son una amenaza y una oportunidad para el sector.

Tabla No 2: Síntesis del análisis de las Fuerzas de Porter

| FUERZAS COMPARATIVAS | ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------|-------|------|--------|-------|------|
| | ACTUAL | | | FUTURO | | |
| | BAJO | MEDIO | ALTO | BAJO | MEDIO | ALTO |
| Amenaza de nuevos competidores | X | | | | X | |
| Capacidad Negociadora de Proveedores | | | X | | X | |
| Intensidad de la Rivalidad | | X | | | | X |
| Poder negociador de clientes | X | | | | X | |
| Amenazas de sustitutos | | | X | | | X |
| ATRACTIVO PROMEDIO | | X | | | X | |

El sector es poco atractivo para nuevos competidores, ya que existen algunos factores que dificultan su entrada al mercado. La rivalidad entre los competidores es media, el servicio es estandarizado y no existe distinción por parte de los clientes. El poder de negociación de los clientes es bajo, los precios y el servicio son similares. La amenaza de sustitutos es alta, el servicio es entregado sin costo alguno para los clientes. La capacidad negociadora de los proveedores es alta, son pocos proveedores y pueden integrarse con facilidad al sector.

Matriz EFE

Tabla No 3: Matriz EFE

| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN TOTAL |
|---|-------------|--------------|-------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| El gobierno otorga incentivos económicos a la industria | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Disminución de la inflación | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Acceso a insumos y tecnología de punta | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Crecimiento de la población | 0,04 | 2 | 0,08 |
| La población dedica tiempo a actividades deportivas | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Alto porcentaje de población con sobrepeso y obesidad | 0,11 | 4 | 0,44 |
| AMENAZAS | | | |
| Entrada de nuevos competidores | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Aumento del desempleo | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Productos sustitutos | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Tasas financieras altas | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Inversión en la industria | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Disminución del PIB per cápita | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Negociación de los proveedores | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Decrecimiento del PIB | 0,04 | 1 | 0,04 |
| El servicio es estandarizado | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Precios establecidos por el mercado | 0,09 | 3 | 0,27 |
| TOTAL | 1,00 | | 3,00 |

El sector se encuentra en capacidad de responder positivamente ante los factores externos que se puedan presentar, mostrando un resultado de 3.00, que es superior al promedio ponderado (2.50). Además, el peso de las oportunidades (1.53) es mayor al de las amenazas (1.47), es decir, el medio es favorable para el sector. La principal oportunidad es la dedicación de la población a una actividad deportiva durante su tiempo libre y la amenaza principal es la oferta de un servicio estandarizado por parte de los competidores.

Conclusiones del análisis de entornos

1. El entorno político de la industria es alentador, ya que el gobierno ecuatoriano fomenta la práctica de deportes y el sano esparcimiento. Existen incentivos económicos para la creación de espacios deportivos.
2. El gobierno fomenta la creación y mejora de complejos deportivos y dedica una parte del presupuesto del Estado para este rubro.
3. El país muestra un crecimiento de su economía, el número de empleados no ha disminuido sustancialmente, y la IED ha estado presente en la industria.

4. Los ingresos de los ecuatorianos se destinan en un 4,6% a la recreación y cultura, se usa en promedio dos horas a la semana para realizar alguna actividad recreativa como la práctica de algún deporte. El 31,6% de la población mayor a 12 años hace deporte.
5. El 91% de empresas de la industria hace uso de hardware y software para su funcionamiento.
6. El sector brinda servicios estandarizados a precios similares, factores que no son alentadores para la entrada de nuevos competidores y los clientes no tienen mayores posibilidades de influir en el mercado.
7. En el sector no se hace uso de intermediarios, haciendo que los costos de comercialización sean bajos.
8. La rivalidad en el sector es baja, ya que no existe fidelidad por parte de los consumidores hacia una determinada empresa del sector.
9. En la actualidad existen 41 empresas públicas y privadas que conforman el sector de los complejos deportivos en el país.
10. El sustituto del sector son los espacios verdes, y su presencia es un factor negativo ya que los consumidores prefieren hacer uso de ellos, porque no tienen costo.
11. El atractivo del sector de los complejos es medio, ya que existe una alta posibilidad de que ingresen nuevas empresas, la rivalidad entre los competidores es baja; al igual que el poder de negociación de los clientes.
12. El tamaño de las empresas para ingresar al sector de los complejos deportivos, inicialmente debería ser pequeña, ya que existen varios competidores en el mercado, un fuerte sustituto, y la inversión es alta.
13. Para ingresar al sector se debe brindar a los consumidores, al menos un servicio similar al ya establecido, manteniendo el precio de mercado ya definido.
14. La ubicación de las empresas que apunten a ingresar al sector de los complejos deportivos, debería ser en aquellos lugares del país donde estos establecimientos sean pocos o ninguno.
15. Para poder distinguirse de la competencia en el sector, una nueva empresa deberá ofrecer, nuevos servicios que le permita obtener una ventaja competitiva frente al resto de empresas.

16. ANÁLISIS DEL CLIENTE

2.2 Investigación cualitativa

Para el análisis de la investigación cualitativa, se recurrió a la realización de dos entrevistas y un focus group a deportistas del Cantón Cayambe.

2.2.1 Entrevista Econ. Patricio Lema, presidente de la S.D. Rayo

Objetivo: Obtener información y opiniones con relación a la implementación de una cancha de fútbol, la cual está enfocada en la comunidad de Cayambe

Fecha entrevista: 4 de abril del 2017

Lugar de la entrevista: Cayambe, Oficina de S.D Rayo

2.2.1.1 Conclusiones

- La industria del fútbol ha crecido debido a las canchas sintéticas, ya que la mayoría de los ciudadanos se han inclinado a practicar fútbol, esto ha ayudado a que la economía de estos centros vaya en constante alza.
- La diferencia entre el fútbol profesional y el amateur es en sí que, para el fútbol profesional se necesita tener una mejor preparación y estar enfocados al 100% en el entrenamiento del deportista; en cambio el fútbol amateur es recreativo nada más.
- El fútbol es el deporte que mayor acogida tiene en Cayambe conjuntamente con el Ecuavóley. Una gran cantidad de niños y adolescentes han dejado de practicar deporte debido a sustitutos como el Internet.
- En Cayambe existen muy pocas canchas públicas, por ende, se ha creado varias canchas sintéticas particulares. Las canchas sintéticas no necesitan tanto mantenimiento como las de césped natural.
- La ubicación de un complejo futbolístico no sería una debilidad debido a que Cayambe es una ciudad pequeña y todo está cerca de todo.
- Las claves fundamentales para tener éxito en el mercado de las canchas en el cantón serían: la calidad de infraestructura, calidad de servicio y mantener en constante remodelación el centro deportivo. La creación de un complejo debe tener calidad, diversidad e infraestructura para más

deportes debido a que esto no existe en Cayambe.

- El precio debería ser acorde al que mantienen las canchas existentes en la actualidad.
- El mejor medio para dar a conocer el complejo futbolístico sería inaugurar el centro con un gran evento; sería bueno manejar el marketing viral que los clientes den referencias de un excelente servicio de las instalaciones.
- De los 12 años en adelante, los niños han dejado de practicar fútbol por la falta de campeonatos y motivación por parte de las instituciones públicas y privadas. Los jóvenes cayambeños practican por incentivo de sus padres, debido a que el deporte es salud.
- Implementar el concepto de la historia del fútbol en un centro futbolístico tendría la aceptación del público debido a que en el cantón no existe ningún centro que tenga una temática o estilo que lo diferencie de los demás.

2.2.2 Entrevista Lic. Javier Bastidas, gerente propietario del Centro Deportivo Volygool

Objetivo: Obtener información relacionada a las instalaciones de un lugar deportivo y las necesidades de los clientes.

Fecha entrevista: 4 de abril del 2017

Lugar de la entrevista: Centro deportivo Volygool (Cayambe)

2.2.2.1 Conclusiones

- La masificación deportiva ha aumentado debido a la creación de centros deportivos.
- Se organizan campeonatos constantemente en su centro; los campeonatos duran de 3 a 4 meses y estos van variando niños, jóvenes adultos, mujeres dependiendo la época del año.
- La mayoría de personas asistentes a las instalaciones de Volygool son personas del barrio donde se ubica; en su gran mayoría sus clientes son las mujeres.
- El precio no influye mucho, debido a que la gente busca practicar fútbol a partir de las 8 de la noche, pagando el valor que sea, igualmente se ha

bajado la tarifa en horario de la tarde y mañana, pero la gente no asiste en ese horario si no en el nocturno. A los clientes les gusta jugar hasta altas horas de la noche, pero los permisos de funcionamiento que da el municipio son solo hasta las 11 pm. Los fines de semana son los días que la gente acude en mayor cantidad a este centro.

- El costo del césped sintético es alto, su mantenimiento se realiza cada 6 meses. Con una constante remodelación tanto estructural como tecnológica, la gente se siente contenta y se mantiene comprando el servicio. Los servicios básicos con los que debe contar un centro futbolístico son un buen bar, baños, excelente estado de la cancha y una óptima iluminación.
- Se utiliza publicidad fija dentro de sus instalaciones, pero el medio que mejores resultados ha dado son las redes sociales.
- La competencia directa de este centro son las demás canchas que expenden licor, las cuales lo hacen sin autorización, debido a que en un centro deportivo no se puede vender este tipo de bebidas y existe gente que le gusta el licor y asiste a estos sitios.
- La buena atención es el mejor diferenciador debido a que son amigos de todos los clientes y se le brinda al cliente lo que este requiera para practicar fútbol en su centro. Es importante tener personal especializado dentro del complejo, debido a que a veces hay gente lesionada o los clientes necesitan algún tipo de asesoría o información.

2.2.3 Focus Group

El reclutamiento de los participantes se lo llevó a cabo en Cayambe; se tomó en cuenta a jugadores de fútbol tanto de categoría amateur como profesional. En el Anexo II, se detalla la guía utilizada en el Focus Group.

Objetivo: obtener información preliminar acerca de gustos y preferencias de los asistentes a centros deportivos en el cantón Cayambe.

Perfil de los participantes:

- **Edad:** Entre 15 y 39 años.
- **Nivel socioeconómico:** medio, medio alto y alto.
- **Género:** Indistinto.

- **Lugar de Residencia:** Cantón Cayambe.
- **Ocupación:** Indistinto.

2.2.3.1 Resultados focus group

- Todos los participantes practican el fútbol y lo hacen por influencia de sus padres y porque les gusta. La mayoría pertenecen a un equipo de fútbol, la mitad lo juega profesionalmente y la otra parte integra a un equipo barrial o amateur.
- La mitad de los participantes práctica el fútbol de 2 a 3 veces por semana, y se lo combina con los estudios y el trabajo, siendo los fines de semana los días de práctica. La asistencia a las canchas sintéticas es con amigos y familiares con fines recreativos y de encuentro.
- La mayoría de los participantes asisten a los dos estadios de Cayambe, y cuando requieren una cancha sintética, todos acuden a las canchas “Don Corino” y “Nápoles”, ya que estos lugares tienen un ambiente acogedor y las canchas son cómodas.
- El precio por el alquiler de una cancha sintética en la mañana es de 20 a 25 dólares, y en la noche es de 30, les parece un precio justo y accesible.
- En las canchas sintéticas si se realizan campeonatos de fútbol, con una duración de 4 a 5 meses, solo se juegan los fines de semana y dependen del número de equipos que se inscriben y los premios ofertados; también existen campeonatos con una duración de un día. Los premios que entregan van desde dinero en efectivo hasta trofeos y medallas.
- El tiempo de permanencia en las instalaciones es de 2 a 3 horas, fuera de la práctica del fútbol, la estadía en las canchas es para ver los partidos siguientes, conversar con amigos o comer.
- Los días viernes, sábado y domingo son los días de mayor asistencia a las canchas, sobre todo en horarios nocturnos, por cuestiones de trabajo o estudios, no es posible asistir entre semana o en la mañana y tarde.
- Entre los servicios adicionales que ofrecen algunas canchas sintéticas en Cayambe se tienen canchas de ecuavoley, piscinas.
- La atención brindada en los centros deportivos siempre es cordial y

respetuosa, pero no se atienden sus requerimientos, existe demora en la atención y descuido en el marcador durante el partido.

- Las instalaciones en manera general, presentan descuido en la limpieza de las baterías sanitarias, tienen mal olor y no siempre existe agua, y en algunas ocasiones de las canchas. Los chalecos tienen mal olor, los basureros se encuentran repletos de desechos.
- Todas las canchas sintéticas en Cayambe se pagan solo con dinero en efectivo, sería recomendable que se pueda pagar con tarjetas de crédito o por transferencia, ya que no todos tienen efectivo en ese momento.
- A las canchas que asisten no ofrecen membresías ni promociones. Las promociones que les gustaría que se dé son un partido gratis por cada 3 o 5 partidos jugados; si son clientes frecuentes, el segundo partido sea a mitad de precio. Las membresías serían una buena alternativa para atraer más clientes y que vayan con mayor frecuencia.
- Las redes sociales es el medio preferido por todos los participantes, ya que todos tienen un celular. Algunos mencionaron la televisión, en canales locales, volantes y gigantografías.
- Es muy importante que las canchas se encuentren más cerca de sus domicilios, ya que podrían ir a jugar con más frecuencia y no se expondrían a la inseguridad, puesto que la asistencia es en las noches. La ubicación idónea sería en el centro de la ciudad.
- Una mesa de ping-pong, marcadores electrónicos, árbitros calificados, atención médica, camerinos para hombres y mujeres con duchas, casilleros para guardar las pertenencias personales, serían un atractivo adicional para los asistentes a la cancha de césped sintético. Todos estarían dispuestos a pagar un valor adicional por los servicios antes mencionados, si se prestan en óptimas condiciones. El complejo deportivo ideal debería tener parqueadero, camerinos, duchas, servicio de bar, marcador electrónico, servicios sanitarios limpios, salas de estar, piscinas, árbitros calificados, paramédicos, internet, música y sobre todo la cancha en buen estado y limpia.

2.3 Investigación cuantitativa

2.3.1 Determinación de hipótesis

Para la determinación de hipótesis se consideró la información proveniente de las entrevistas y el focus group; se plantearon 10 hipótesis las cuales abarcan aspectos concernientes al producto, precio, plaza y promoción (Ver Anexo III). Estas hipótesis sirvieron de base para la realización del cuestionario para las encuestas.

2.3.2 Encuestas

La muestra de la encuesta, fue realizada en base a un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual consideró a 50 personas del cantón Cayambe que gustan de practicar fútbol en canchas sintéticas. El cuestionario se encuentra en el Anexo IV y los resultados totales se pueden observar en el Anexo V.

2.3.2.1 Resultados Encuestas

Los resultados de las encuestas se presentan en base a las 10 hipótesis planteadas y son los siguientes:

Hipótesis 1. Se acepta parcialmente, ya que la actividad más realizada por los jóvenes cayambeños es navegar en internet, pero 27 encuestados consideran que existen suficientes canchas donde pueden practicar fútbol.

Hipótesis 2. Se acepta, debido a que 27 de los jóvenes son motivados por sus padres para practicar fútbol y 22 personas lo practican entre 2 y 3 días a la semana, ya que 48 consideran que es beneficioso para la salud y para conocer gente nueva.

Hipótesis 3. Se rechaza parcialmente, ya que solo 14 de las mujeres que practican fútbol asisten a los complejos deportivos y participan en campeonatos de fútbol, pero 31 si asisten a los complejos deportivos los fines de semana y 28 de ellas en horarios nocturnos, ya que 19 estudian y el 28 trabajan.

Hipótesis 4. Se acepta, debido a que 50 de los clientes de los complejos deportivos les gusta participar de campeonatos, 24 de ellos prefiere que se realicen al menos dos veces al año y que tengan una duración de máximo

cuatro meses, solicitando que haya un buen arbitraje y la existencia de diferentes categorías, y el premio de dinero en efectivo

Hipótesis 5. Se acepta porque 29 de los clientes de canchas deportivas están de acuerdo en pagar un precio diferencia por partidos que se juegan durante la noche y durante el día, siendo aceptado un precio de 25 dólares en la mañana por 24 personas y de 30 dólares en la noche por 11 clientes, considerando que esos precios son adecuados si se tienen las instalaciones y los implementos deportivos en buen estado.

Hipótesis 6. Se acepta porque para los clientes de centros deportivos de Cayambe el buen mantenimiento de las instalaciones (canchas, servicios higiénicos y complejo) y un trato amable por parte del propietario, llama la atención de los clientes y su disposición a pagar un valor superior por esta calidad de servicio.

Hipótesis 7. Se acepta porque los servicios adicionales más solicitados por los encuestados fueron camerinos, departamento médico, zona wifi, sala de espera, graderíos y duchas; mientras que los servicios más atractivos en cuanto a aplicación tecnológica son marcadores electrónicos y sensores de movimiento. Además, la mayoría de los clientes solicitan espacios para practicar ecuavóley y baloncesto.

Hipótesis 8. Se acepta porque 26 personas que practican fútbol en Cayambe dijeron que asistirían al menos dos veces a la semana a un centro deportivo ubicado en el norte de Cayambe.

Hipótesis 9. Se acepta porque el medio de publicidad más atractivo para los cayambeños son las redes sociales.

Hipótesis 10. Se acepta porque las promociones preferidas para quienes hacen uso de un centro deportivo son el tercer partido a mitad de precio y quinto partido gratis.

3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Ingresar a la industria de los complejos deportivos en el Ecuador, puede ser una oportunidad de negocio rentable para una nueva empresa, ya que el gobierno apoya a los nuevos emprendimientos que estén relacionados al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, siendo uno de estos el tiempo para esparcimiento y el abandono de la vida sedentaria, además, el estado destina parte del presupuesto a organizaciones legalmente constituidas que fomentan la práctica de deportes en el país. Según información presentada por la Superintendencia de Compañías, este sector ha mostrado un crecimiento del 78% desde el año 2000 hasta el 2012.

El ingreso a la industria es costoso, ya que la inversión a realizarse es alta, sobre todo si se busca estar a la par de otros establecimientos ya consolidados, por ello, es importante que una nueva empresa ingrese al mercado con un tamaño al menos similar al de competencia, a fin de poder brindar inicialmente los mismos servicios que las empresas rivales, y conforme se mejoren los servicios que ofrecen estas, ganar reconocimiento en el mercado y así poder expandirse.

Adicionalmente, es necesario mencionar que el presente trabajo tiene una gran apertura dentro del mercado local; al realizar una adecuada publicidad para promocionar los servicios que pretende brindar el negocio los resultados se verán reflejados en la demanda por parte de las personas e instituciones que requieran de este tipo de servicios.

El fútbol es uno de los deportes más practicados por los ecuatorianos, y es considerado como el deporte “más bello del mundo”. Si bien en el país, el gobierno ecuatoriano ha dispuesto de espacios públicos para la práctica de este y otros deportes, según los resultados obtenidos, 38 personas que gustan del fútbol y no lo realizan de manera profesional, prefieren asistir a canchas sintéticas, ya que estas brindan espacios cubiertos, siendo posible practicarlo con mayor comodidad, en caso de lluvia o excesivo sol, sin perjudicar la salud

de quienes hacen deporte. Convirtiéndose en una oportunidad para el negocio, ya que los clientes prefieren hacer uso de espacios privados, que les brinden mayores comodidades.

Según la encuesta realizada, en Cayambe existen seis centros deportivos en la localidad, los cuales son suficientes para el volumen de clientes, pero presentan múltiples falencias en la prestación de sus servicios; además, los clientes requieren de espacios para practicar baloncesto y ecuavóley. Por tanto, se detecta una necesidad insatisfecha y por ende una oportunidad de negocio.

Entre los centros deportivos de Cayambe no existe un factor que sea un gran diferenciador entre estos lugares, por tal motivo es que se va a implementar en “World Cup” un concepto de la Historia del Fútbol; incluyendo dentro de sus límites, gigantografías con datos interesantes acerca de los mejores futbolistas de todos los tiempos, dando forma a sus canchas de fútbol un modelo similar al de escenarios mitológicos como el Estadio Azteca o el Maracaná. Creando así una experiencia netamente futbolera.

Los servicios requeridos por los clientes de centros deportivos de Cayambe son principalmente la existencia de duchas y camerinos para hombres y mujeres, un departamento médico que pueda atender de manera inmediata las lesiones de los clientes, a fin de que estas no empeoren y la participación de árbitros calificados en los partidos. Además, también es importante para los usuarios que exista zona WIFI, una sala de espera, graderíos y una atención cordial por parte del propietario del establecimiento.

Otro atractivo para quienes practican fútbol en Cayambe es la realización de campeonatos de fútbol, los cuales según sus requerimientos deberían realizarse de manera semestral y contar con varias categorías de participación, donde se separe a niños, jóvenes y adultos, que cuenten con la colaboración de árbitros profesionales; además, que ofrezcan premios atractivos para los participantes como dinero en efectivo.

Otra de las oportunidades de negocio que tiene la nueva empresa es que, los padres motivan a sus hijos a practicar el fútbol y buscan que lo hagan de manera periódica, ya que consideran que es una actividad que les permite mantenerse con buena salud y para conocer gente nueva, que tenga gustos parecidos. Teniendo en los jóvenes un segmento de mercado que se siente atraído por el negocio.

A nivel tecnológico, la implementación de marcadores electrónicos y sensores de movimiento en los arcos son necesidades latentes de los clientes de las canchas sintéticas de Cayambe, ya que evitarían inconvenientes en el desarrollo del partido.

La creación de una nueva empresa que ofrezca espacios para la práctica de fútbol, baloncesto y vóley, es atractiva para el mercado de Cayambe, sobre todo si ofrece dentro de sus servicios regulares arbitraje calificado, instalaciones limpias y un departamento médico que atienda a los jugadores ante una lesión. Además, es importante para los clientes que cuente con graderíos, zona wifi e implementos tecnológicos como marcadores electrónicos. El conjunto de estos atributos junto a la percepción de los pobladores de Cayambe, de que el deporte es bueno para la salud, conllevarán a que “World Cup” pueda integrarse al sector de los complejos deportivos, en esta localidad.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing a emplearse en el presente plan de negocios será la de diferenciación, la cual tiene como objetivo posicionar al servicio como único en el mercado objetivo. (UJM, 2012) La estrategia estará enfocada en la innovación tecnológica y en la provisión de servicios de calidad.

4.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la empresa se determinará en base a la segmentación geográfica, demográfica y Psicográfica.

Segmentación Geográfica

Tabla No 4: Segmentación Geográfica

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Población de Pichincha | 2.576.287 |
| Población de Cayambe | 85.795 |

Tomado de: GAD Cayambe, 2015, p. 39

Segmentación Demográfica

Tabla No 5: Segmentación Demográfica

| | |
|------------------------------------|--------|
| Hombres y mujeres | 85.795 |
| De 5 a 49 años (64,2%) | 64.116 |
| Estratos A, B, y C+ (35,9%) | 6.249 |

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011

Segmentación Conductual

Tabla No 6: Segmentación Conductual

| | | |
|----------------------------|-----------------------------|-------|
| Situación de compra | Dos veces a la semana (42%) | 2.625 |
| Lealtad de marca | Sin centro preferido (43%) | 1.129 |

Tomado de: Encuesta

El mercado objetivo para la empresa serán hombres y mujeres de entre 5 y 49 años de edad, que pertenecen a los estratos A, B Y C+ del cantón Cayambe, que practiquen el fútbol al menos dos veces a la semana y que no tengan un complejo deportivo preferido.

4.1.2 Propuesta de valor

El Centro Deportivo “World Cup” prestara sus servicios a los pobladores de Cayambe que se encuentran entre 5 y 49 años de edad y que además practiquen deportes tales como el fútbol, baloncesto y ecuavoley (que son alrededor de 64.116 de personas).

“World Cup” dispondrá de instalaciones basadas con un concepto de la historia del fútbol mundial equipada con: marcadores electrónicos, sensores de movimiento, graderíos, instalaciones limpias, duchas y camerinos para hombres y mujeres, zona WIFI, departamento médico, atención cordial a los clientes, arbitraje profesional. Además, que se realizará campeonatos de fútbol dos veces al año, con una duración máxima de cuatro meses, razón por la cual, los campeonatos en “World Cup” serán de tres meses cada uno; teniendo en cuenta a hombres y mujeres en la categoría infantil, juvenil y adultos.

Declaración de posicionamiento.

Para el segmento de las personas que se encuentran en un rango de edad de 5 a 49 años y que necesitan un complejo deportivo cómodo, “World Cup” es la solución deportiva perfecta, que ofrece servicios óptimos, instalaciones siempre limpias aptas para su uso frecuente y atención de primera calidad para disfrutar entre familia y amigos.

Y por último dentro de “Word Cup” funcionara la academia de Fútbol del club de nuestro grupo de negocios; S.D Rayo, filial de AFNA, el cual es el único club de fútbol profesional del cantón.

Con ello la empresa buscará ser vista como un centro deportivo que ofrece

servicios de calidad, que se mantienen en constante innovación para satisfacer las necesidades del cliente, por ello, brindará a sus usuarios atención cordial y oportuna, con el fin de ser la primera opción de quienes practican fútbol, baloncesto y ecuavoley en Cayambe.

Debido a que en la encuesta y focus group realizada a los pobladores de Cayambe que practican fútbol dio como resultado que, en la localidad, la oferta actual no ha logrado cubrir las expectativas de los clientes, por la mala prestación del servicio y la falta de otros, como graderíos, marcadores electrónicos, zona wifi, departamento médico, entre otros; por tanto, es requerida la existencia de una nueva empresa que corrija los errores de los competidores y adicione los requerimientos de los clientes. Para ello, se aplicará una estrategia de mejora del servicio, el cual será único a cambio de un precio mayor.

4.2 Mezcla de Marketing

4.2.1 Servicio



Figura No 1: Complejo de fútbol

4.2.1.1 Atributos

Se ofrecerá a los clientes del Centro Deportivo “World Cup” duchas y camerinos para hombres y mujeres, un departamento médico para la atención inmediata y oportuna de lesiones de los clientes y la participación de árbitros profesionales en cada partido. Además, zona WIFI, una sala de espera con juego de mesa, televisión y tv cable. También atención oportuna y cordial por parte del propietario del establecimiento, quien siempre estará atento a los

requerimientos de los clientes. A nivel tecnológico, se contará con marcadores electrónicos y sensores en los arcos, los cuales evitarán inconvenientes en el desarrollo del partido.

El Centro Deportivo “World Cup” realizará campeonatos de fútbol de manera semestral, con una duración de tres meses cada uno, con tres varias categorías de participación, separando a niños, jóvenes y adultos, y ofreciendo premios atractivos para los participantes como dinero en efectivo, medallas y trofeos.

La empresa se ubicará en el sector norte de la ciudad de Cayambe, con el fin de tener mayor afluencia de clientes. La publicidad se realizará por redes sociales. Las promociones a ofrecerse serán la entrega de servicios gratis, que se darán conforme a la fidelidad del cliente.

La empresa pondrá a disposición de los clientes 2 canchas de fútbol, que contarán con marcadores electrónicos y sensores, 1 cancha de baloncesto y 1 canchas de ecuavoley; todas las canchas serán cubiertas. La duración del alquiler de cada cancha será de una hora. Los espacios serán alquilados previo el pago por parte del cliente. Los horarios normales de atención serán los siguientes:

Lunes a jueves: De 10:00 am a 22:00 pm

Viernes, sábados y Domingos: De 09:00 am a 23:00 am

Ferriados: De 9:00 am a 23:00 pm

Los campeonatos se realizarán de febrero a abril y otro de julio a septiembre, en 3 categorías: infantil, juvenil y master, haciendo división entre hombres y mujeres. Cada categoría tendrá un mínimo de diez equipos participantes y un máximo de 15 equipos, los cuales deberán conformarse por un mínimo de ocho jugadores y un máximo de 15 participantes. Los partidos del campeonato tendrán una duración máxima de 1 hora y 20 minutos y se jugarán los días viernes, sábados y domingos, según la planificación de la administración.

El uso de baterías sanitarias, arbitraje, zona wifi, sala de espera, departamento médico, camerinos y duchas no tendrán costo adicional. Mientras el uso de los juegos de mesa ubicados en la sala de espera si lo tendrán.

Además, el personal del establecimiento, realizará limpieza de todas las instalaciones, cada hora, y revisarán el correcto funcionamiento de los marcadores electrónicos, a fin de que los visitantes siempre tengan un servicio de óptima calidad.

La Tabla 7 muestra la capacidad de atención que tendrá el Centro Deportivo “World Cup”, para su elaboración se ha considerado el horario de atención del establecimiento, el cual se indicó anteriormente, y el tiempo de duración de cada partido (una hora).

Tabla No 7: Capacidad de Atención Canchas

| TIPO DE CANCHA | FUTBOL | | | | BALONCESTO | | | | ECUAVÓLEY | | | |
|------------------------------------|-------------------|-----------|-------------|-----------|--------------|------------------------------|-------------------|-----------|--------------|-----------|-------------|-----------|
| | MAÑAN A-TARDE | NOCHE | | | MAÑANA-TARDE | | NOCHE | | MAÑANA-TARDE | | NOCHE | |
| DÍA/HORA | PARTID O C/H | TOTAL | PARTIDO C/H | TOTAL | PARTIDO C/H | TOTAL | PARTIDO C/H | TOTAL | PARTIDO C/H | TOTAL | PARTIDO C/H | TOTAL |
| Lunes a Jueves | 7 | 56 | 5 | 40 | 7 | 28 | 5 | 20 | 7 | 28 | 5 | 20 |
| Viernes a Domingo | 8 | 48 | 6 | 36 | 8 | 24 | 6 | 18 | 8 | 24 | 6 | 18 |
| Total partidos a la semana: | | | | | | | | | | | | |
| <i>Fútbol</i> | | | | | | Total partidos al mes | | | | | | |
| | 180 | | | | | <i>Fútbol</i> | | 720 | | | | |
| | <i>Baloncesto</i> | 90 | | | | | <i>Baloncesto</i> | | 360 | | | |
| | <i>Ecuavóley</i> | 90 | | | | | <i>Ecuavóley</i> | | 360 | | | |

La Tabla 8 muestra la demanda insatisfecha, la cual ha sido elaborada considerando la capacidad de atención del establecimiento de manera semanal, mensual y anual; el porcentaje de la demanda insatisfecha fue obtenido de las encuestas, al preguntar a los participantes, si tenían un centro deportivo preferido, a lo que el 43% respondió que no.

Tabla No 8: Demanda Insatisfecha

| TIPO DE CANCHA | CAPACIDAD SEMANAL | CAPACIDAD | CAPACIDAD | DEMANDA INSATISFECHA ANUAL | DEMANDA INSATISFECHA MENSUAL | DEMANDA INSATISFECHA SEMANAL |
|----------------------|-------------------|-------------|--------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| MAÑANA - TARDE | | MENSUAL | ANUAL | 43% | | |
| FÚTBOL | 104 | 416 | 4992 | 2147 | 179 | 45 |
| BALONCESTO | 52 | 208 | 2496 | 1073 | 89 | 22 |
| ECUAVÓLEY | 52 | 208 | 2496 | 1073 | 89 | 22 |
| TOTAL | 208 | 832 | 9984 | 4293 | 358 | 89 |
| NOCHE | | | | | | |
| FÚTBOL | 76 | 304 | 3648 | 1569 | 131 | 33 |
| BALONCESTO | 38 | 152 | 1824 | 784 | 65 | 16 |
| ECUAVÓLEY | 38 | 152 | 1824 | 784 | 65 | 16 |
| TOTAL | 152 | 608 | 7296 | 3137 | 261 | 65 |
| DEMANDA TOTAL | 360 | 1440 | 17280 | 7430 | 619 | 155 |

La Tabla 9 muestra la demanda esperada del uso de las canchas de fútbol, baloncesto y ecuavóley, además de la inscripción de los equipos a los dos campeonatos organizados por el establecimiento de manera anual. Para la estimación de la demanda esperada del primer año del uso de las canchas, se la realizó de manera semanal, considerando una base de uso de las mismas para las cuatro semanas del primer mes; un aumento del 2% de la demanda a partir del segundo mes y un crecimiento del 3,15% a partir del sexto mes. A partir del año 2 de funcionamiento de la empresa se estima un crecimiento del 18% anual de la demanda, tomando como base el crecimiento de la industria.

Tabla No 9: Demanda Esperada

| TIPO DE CANCHA | AÑO 1 | | | AÑO 2 | | | AÑO 3 | | | AÑO 4 | | | AÑO 5 | | |
|-------------------------------|----------|--------|------------------|----------|--------|------------------|----------|--------|------------------|----------|--------|------------------|----------|--------|------------------|
| | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL |
| MAÑANA-TARDE | | | | | | | | | | | | | | | |
| FÚTBOL | 302 | \$ 25 | \$ 7.542 | 366 | \$ 30 | \$ 10.680 | 420 | \$ 35 | \$ 14.703 | 496 | \$ 40 | \$ 19.828 | 585 | \$ 45 | \$ 26.321 |
| BALONCESTO | 164 | \$ 5 | \$ 822 | 194 | \$ 6 | \$ 1.165 | 229 | \$ 6 | \$ 1.374 | 270 | \$ 7 | \$ 1.892 | 319 | \$ 7 | \$ 2.232 |
| ECUAVOLEY | 261 | \$ 5 | \$ 1.304 | 308 | \$ 6 | \$ 1.847 | 363 | \$ 6 | \$ 2.180 | 429 | \$ 7 | \$ 3.000 | 506 | \$ 7 | \$ 3.541 |
| TOTAL | | | \$ 9.669 | | | \$ 13.692 | | | \$ 18.257 | | | \$ 24.720 | | | \$ 32.094 |
| NOCHE | | | | | | | | | | | | | | | |
| FÚTBOL | 603 | \$ 30 | \$ 18.102 | 712 | \$ 35 | \$ 24.920 | 840 | \$ 40 | \$ 33.606 | 991 | \$ 45 | \$ 44.613 | 1170 | \$ 50 | \$ 58.492 |
| BALONCESTO | 226 | \$ 5 | \$ 1.128 | 266 | \$ 6 | \$ 1.597 | 314 | \$ 6 | \$ 1.884 | 371 | \$ 7 | \$ 2.594 | 437 | \$ 7 | \$ 3.061 |
| ECUAVOLEY | 301 | \$ 5 | \$ 1.503 | 355 | \$ 6 | \$ 2.129 | 419 | \$ 6 | \$ 2.512 | 494 | \$ 7 | \$ 3.458 | 583 | \$ 7 | \$ 4.081 |
| TOTAL | | | \$ 20.733 | | | \$ 28.646 | | | \$ 38.003 | | | \$ 50.665 | | | \$ 65.633 |
| TOTAL INGRESOS CANCHAS | | | \$ 30.402 | | | \$ 42.337 | | | \$ 56.259 | | | \$ 75.385 | | | \$ 97.728 |

4.2.1.2 Branding

El nombre del negocio será “Centro Deportivo World Cup” debido a que basará su decoración en la historia del fútbol, y ofrecerá además espacios para jugar fútbol y para la práctica de baloncesto y ecuavoley. El nombre es corto y fácil de recordar.

El slogan de la empresa es “Pasión por el deporte”, es una frase corta y concisa que expone a los clientes, lo importante que es para su propietario el fomento de la práctica de deporte.

El Logotipo del centro deportivo tiene colores llamativos, un tipo de letra legible, bajo la cual se encuentra el slogan empresarial, además de una animación de una pelota, que representa a los tres deportes que se pueden practicar dentro del establecimiento.



Figura No 2: Logotipo

4.2.1.3 Etiquetado

Al ser un servicio el que se presta, el etiquetado se presentará en los chalecos que serán entregados a los clientes, en cada partido. El etiquetado será un estampado en alto relieve.



Figura No 3: Etiquetado chalecos

4.2.1.4 Servicio post-venta

Para una mejora constante en la atención brindada a los clientes del Centro Deportivo “World Cup”, se implementará un buzón de sugerencias, en el cual los usuarios podrán manifestar sus comentarios sobre el servicio recibido, a fin de mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes.

4.2.2 Precio

Los precios inicialmente estarán al mismo nivel que los de la competencia, con esto se busca atraer a los clientes hacia la empresa por medio de un precio similar, pero con servicios de calidad superior a los que ofertan los competidores, destacándose por tener wifi, camerinos para hombres y para mujeres, marcadores electrónicos, graderíos en las canchas deportivas, amplios parqueaderos, bar y un departamento médico; a fin de ganar reconocimiento por parte de las personas. Actualmente la competencia tiene un precio promedio de \$22 por partido de fútbol realizado durante la mañana y tarde, y de \$25 por los partidos que se realizan en la noche.

La estrategia de ajuste de precios del Centro Deportivo será el aumento progresivo del precio conforme incremente la demanda. Para hacer viable esta

estrategia se realizará una promoción en la que los primeros tres meses se va a cobrar \$30 y si el cliente realiza un precompra luego de los tres meses ese precio será fijo y para el resto de personas a partir del tercer mes tendrá un ligero incremento de \$1 o \$2, debido a que la empresa brindará servicios que son requeridos por los clientes (camerinos, duchas, tableros electrónicos). Según la encuesta realizada se sabe que los clientes estarían dispuestos a pagar hasta \$30 por el alquiler de una cancha de fútbol (las cuales presentan múltiples falencias en la competencia), y que están de acuerdo con precios diferenciados por el horario del partido. En base a esta información se fijará un precio de \$25 para los partidos de fútbol realizados de 09:00 am hasta 17:00 pm; y un precio de \$30 dólares para los contratados de 18:00 pm a 23:00 pm. Mientras que los precios para los partidos de baloncesto y ecuavóley serán de \$5 por una hora de alquiler.

Tabla No 10: Precios inscripción campeonato

| CATEGORIA | AÑO 1 | | | AÑO 2 | | | AÑO 3 | | | AÑO 4 | | | AÑO 5 | | |
|----------------------------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|
| | INSCRIPCIÓN | EQUIPOS PARTICIPANTES | TOTAL AÑO 1 | INSCRIPCIÓN | EQUIPOS PARTICIPANTES | TOTAL AÑO 2 | INSCRIPCIÓN | EQUIPOS PARTICIPANTES | TOTAL AÑO 3 | INSCRIPCIÓN | EQUIPOS PARTICIPANTES | TOTAL AÑO 4 | INSCRIPCIÓN | EQUIPOS PARTICIPANTES | TOTAL AÑO 5 |
| HOMBRES | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infantil | \$ 100 | 14 | \$ 2.800 | \$ 110 | 15 | \$ 3.300 | \$ 120 | 16 | \$3.840,00 | \$130,00 | 17 | \$ 4.420 | \$ 140 | 18 | \$ 5.040 |
| Juvenil | \$ 200 | 14 | \$ 5.600 | \$ 210 | 15 | \$ 6.300 | \$ 220 | 16 | \$7.040,00 | \$230,00 | 17 | \$ 7.820 | \$ 240 | 18 | \$ 8.640 |
| Master | \$ 250 | 14 | \$ 7.000 | \$ 260 | 15 | \$ 7.800 | \$ 270 | 16 | \$8.840,00 | \$280,00 | 17 | \$ 9.520 | \$ 290 | 18 | \$ 10.440 |
| TOTAL | | | \$ 15.400 | | | \$ 17.400 | | | \$19.520,00 | | | \$ 21.760 | | | \$ 24.120 |
| MUJERES | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infantil | \$ 75 | 14 | \$ 2.100 | \$ 80 | 15 | \$ 2.400 | \$ 85 | 16 | \$2.720,00 | \$90,00 | 17 | \$ 3.080 | \$ 95 | 18 | \$ 3.420 |
| Juvenil | \$ 150 | 14 | \$ 4.200 | \$ 160 | 15 | \$ 4.800 | \$ 170 | 16 | \$5.440,00 | \$180,00 | 17 | \$ 6.120 | \$ 190 | 18 | \$ 6.840 |
| Master | \$ 200 | 14 | \$ 5.800 | \$ 210 | 15 | \$ 6.300 | \$ 220 | 16 | \$7.040,00 | \$230,00 | 17 | \$ 7.820 | \$ 240 | 18 | \$ 8.640 |
| TOTAL | | | \$ 11.900 | | | \$ 13.500 | | | \$15.200,00 | | | \$ 17.000 | | | \$ 18.900 |
| TOTAL INGRESO CAMPEONATOS | | | \$ 27.300 | | | \$ 30.900 | | | \$ 34.720 | | | \$ 38.760 | | | \$ 43.020 |

En la tabla anterior se puede observar el costo de inscripción de los campeonatos para el primer año, con base en la información presentada anteriormente, la Tabla 11 muestra el resumen de los ingresos de la empresa en el primer año, considerando los provenientes del alquiler de canchas, inscripción a los campeonatos y extras.

Tabla No 11: Resumen ingresos primer año

| | |
|----------------------------------|--------------------|
| | AÑO 1 |
| Unidades vendidas | 4383 |
| Precio promedio anual | \$16,16 |
| TOTAL INGRESOS POR VENTAS | \$70.940,52 |

Costos de Venta

Debido a que los tres deportes ofrecidos por la empresa no se practican con la misma frecuencia, se establecen distintos costos de producción para cada uno de ellos. En las siguientes tablas se detallan los costos en que deberá incurrir la empresa para la prestación del servicio.

Tabla No 12: Costos Materiales Directos

| FUTBOL | CANT. | V. UNIT | TOTAL MENSUAL | ANUAL | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-------|----------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Balones | 4 | \$ 35,00 | \$ 140,00 | \$ 1.680,00 | \$ 1.697,64 | \$ 1.715,47 | \$ 1.733,48 | \$ 1.751,68 |
| Chalecos estampados | 25 | \$ 5,00 | \$ 125,00 | \$ 375,00 | \$ 378,94 | \$ 382,92 | \$ 386,94 | \$ 391,00 |
| Uniforme arbitro | 2 | \$ 14,00 | \$ 28,00 | \$ 112,00 | \$ 113,18 | \$ 114,36 | \$ 115,57 | \$ 116,78 |
| Silbatos | 2 | \$ 2,00 | \$ 4,00 | \$ 48,00 | \$ 48,50 | \$ 49,01 | \$ 49,53 | \$ 50,05 |
| Tarjetas | 2 | \$ 8,00 | \$ 16,00 | \$ 48,00 | \$ 48,50 | \$ 49,01 | \$ 49,53 | \$ 50,05 |
| Redes arcos | 4 | \$ 23,00 | \$ 92,00 | \$ 552,00 | \$ 557,80 | \$ 563,65 | \$ 569,57 | \$ 575,55 |
| TOTAL | | | \$ 405,00 | \$ 2.815,00 | \$ 2.844,56 | \$ 2.874,43 | \$ 2.904,61 | \$ 2.935,11 |
| BALONCESTO | | | | | | | | |
| Redes aros | 2 | \$ 23,00 | \$ 46,00 | \$ 46,00 | \$ 46,48 | \$ 46,97 | \$ 47,46 | \$ 47,96 |
| Silbatos | 1 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 24,00 | \$ 24,25 | \$ 24,51 | \$ 24,76 | \$ 25,02 |
| Uniforme arbitro | 1 | \$ 14,00 | \$ 14,00 | \$ 56,00 | \$ 56,59 | \$ 57,18 | \$ 57,78 | \$ 58,39 |
| Tabla anotación | 1 | \$ 5,00 | \$ 5,00 | \$ 10,00 | \$ 10,11 | \$ 10,21 | \$ 10,32 | \$ 10,43 |
| Balones | 2 | \$ 18,00 | \$ 36,00 | \$ 432,00 | \$ 436,54 | \$ 441,12 | \$ 445,75 | \$ 450,43 |
| Chalecos estampados | 6 | \$ 5,00 | \$ 30,00 | \$ 60,00 | \$ 60,63 | \$ 61,27 | \$ 61,91 | \$ 62,56 |
| TOTAL | | | \$ 133,00 | \$ 628,00 | \$ 634,59 | \$ 641,26 | \$ 647,99 | \$ 654,79 |
| ECUAVÓLEY | | | | | | | | |
| Redes | 1 | \$ 23,00 | \$ 23,00 | \$ 138,00 | \$ 139,45 | \$ 140,91 | \$ 142,39 | \$ 143,89 |
| Uniforme arbitro | 1 | \$ 14,00 | \$ 14,00 | \$ 56,00 | \$ 56,59 | \$ 57,18 | \$ 57,78 | \$ 58,39 |
| Silbatos | 1 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 24,00 | \$ 24,25 | \$ 24,51 | \$ 24,76 | \$ 25,02 |
| Tabla de anotación | 1 | \$ 5,00 | \$ 5,00 | \$ 10,00 | \$ 10,11 | \$ 10,21 | \$ 10,32 | \$ 10,43 |
| Balones | 2 | \$ 35,00 | \$ 70,00 | \$ 420,00 | \$ 424,41 | \$ 428,87 | \$ 433,37 | \$ 437,92 |
| Chalecos estampados | 6 | \$ 5,00 | \$ 30,00 | \$ 60,00 | \$ 60,63 | \$ 61,27 | \$ 61,91 | \$ 62,56 |
| TOTAL | | | \$ 144,00 | \$ 708,00 | \$ 715,43 | \$ 722,95 | \$ 730,54 | \$ 738,21 |
| TOTAL MATERIALES DIRECTOS | | | \$ 682,00 | \$ 4.151,00 | \$ 4.194,59 | \$ 4.238,63 | \$ 4.283,13 | \$ 4.328,11 |

Tabla No 13: Materiales indirectos

| MATERIALES INDIRECTOS | UNIDADES | VALOR UNITARIO | VALOR ANUAL |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Compras del bar | 12 | \$ 100 | \$ 1.200 |
| Suministros limpieza | 12 | \$ 50 | \$ 600 |
| Implementos médicos | 12 | \$ 25 | \$ 300 |
| TOTAL | | | 2.100,00 |

4.2.3 Plaza

La empresa debería ubicarse en el sector norte de la ciudad de Cayambe, ya que tendría mayor afluencia de clientes si se ubica en esa zona. Según los resultados del focus group, la publicidad por redes sociales es muy atractiva para los deportistas de la localidad, debido a que en su mayoría disponen de un dispositivo móvil. Las promociones a ofrecerse deberán ser la oferta del tercer partido a mitad de precio y quinto partido gratis, a fin de premiar la fidelidad del cliente, es decir, mientras más veces un cliente asista, tiene el derecho a recibir el uso de las canchas gratis, por un tiempo determinado.

La estrategia de distribución será la venta directa, ya que se trata de un servicio. La ubicación de la empresa será en el sector Norte de Cayambe, que es una zona muy concurrida por los pobladores de la localidad, que tiene cerca paradas de transporte público y privado. No se contará con puntos de venta, y el canal de distribución será directo, de esta manera se tendrá control de todo el proceso de venta del servicio, dando seguridad de que se realicen de acuerdo a las expectativas del propietario y poder atender de manera inmediata cualquier requerimiento imprevisto por los clientes.

4.2.4 Promoción

La principal estrategia de promoción de la empresa será el marketing digital, para lo cual se creará una página en la red social Facebook y otra en Instagram, contratándose publicidad en estas redes sociales; una página web de la empresa, en la cual se mostrará información de los servicios que se ofrecen, la dirección del establecimiento, los horarios de atención, los contactos, promociones vigentes, entre otros.

También se contratará una valla publicitaria en el centro de Cayambe, la cual será contratada de manera anual con la empresa LETRASIGMA y tendrá un tamaño de 8 x 4 metros. Otra forma de publicidad será la televisada, la cual se transmitirá por el canal aliado de la empresa de manera semestral. Además, se repartirán 2.000 volantes por la ciudad, de manera mensual.

Sobre las promociones que brindará la empresa a sus clientes frecuentes serán: un partido gratis por cada quinto partido adquirido al mes, para ello se entregará a los clientes una plantilla que deberá ser completada. La acumulación de partidos corresponderá únicamente a un solo tipo. También se realizará un descuento de 5% al precio del primer partido de fútbol, baloncesto y ecuavóley adquirido por un cliente, en los días festivos como Halloween, Día del Niño, San Valentín, Navidad, Cumpleaños, Día del Padre y Día de la Madre. Estos gastos promocionales serán de máximo \$600 dólares anuales.

Tabla No 14: Gasto Publicidad y Promociones

| PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | Cantidad de personas que se espera anualmente | UNIDADES | VALOR UNITARIO | VALOR ANUAL |
|---|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Elaboración y diseño de valla publicitaria. | 19.008 | 1 | 400,00 | 400,00 |
| Valla publicitaria alquiler anual | | 1 | 700,00 | 700,00 |
| Diseño Página Web y dominio anual. | 47.520 | 1 | 600,00 | 600,00 |
| Material impreso publicitario. | 19.008 | 1 | 800,00 | 800,00 |
| Publicidad Redes Sociales FB e IG contrato anual. | 66.528 | 1 | 300,00 | 300,00 |
| Promociones anuales. | 19.008 | 1 | 600,00 | 600,00 |
| Espacio publicitario tv semestral. | 19.008 | 4 | 200,00 | 800,00 |
| TOTAL | 190.080 | | | 4.200,00 |

Según Kotler y Armstrong (2008), la mezcla de promoción es la correcta combinación de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas y marketing directo que emplea la empresa para alcanzar sus

objetivos de marketing. Como herramienta de publicidad se usarán las vallas publicitarias, el material impreso, los espacios publicitarios en tv y la página web; el marketing directo por medio de las redes sociales; promociones de ventas anuales; y, venta directa al cliente en el centro deportivo.

Finalmente cabe recalcar que este es un negocio muy poco explotado (por el momento) en el mercado donde se pretende actuar (Cayambe), razón por la cual no se tiene mayor competencia. Ya que, como se pudo determinar en la encuesta, gran parte de la población no asisten a un centro deportivo porque no cuentan espacios amplios y sobretodo cómodos como para poder pasar un momento agradable con la familia y amigos.

5 FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1 Filosofía organizacional

5.1.1 Misión

Brindar a nuestros clientes una experiencia de esparcimiento y diversión familiar envolviéndolo en una vivencia inolvidable, a través del servicio de alquiler de canchas de fútbol, baloncesto y ecuavoley en la ciudad de Cayambe, con instalaciones de primera calidad que se destaquen por contar con camerinos, marcadores electrónicos y graderíos en las canchas deportivas, amplios parqueaderos, bar, departamento médico, wifi y sobretodo personal altamente calificado, generando de esa manera resultados económicos positivos para los accionistas de la empresa.

5.1.2 Visión

En 5 años ser el centro deportivo más reconocido por la población del cantón Cayambe, diferenciándose como empresa líder en el servicio de recreación y entretenimiento familiar a través de un servicio de calidad y mejora continua en la prestación y organización de campeonatos deportivos, promoviendo el deporte en los habitantes de la localidad.

5.1.3 Objetivos de la organización

5.1.3.1 Objetivos a corto plazo

- Organizar dos campeonatos de fútbol, baloncesto y ecuavóley en el primer año de funcionamiento del centro deportivo.
- Proporcionar servicios adicionales al alquiler de las canchas de las diferentes disciplinas deportivas; tales como servicio de bar, camerinos, marcadores electrónicos y graderíos en las canchas deportivas a partir del primer día de funcionamiento del centro deportivo.

5.1.3.2 Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar el 15% del mercado objetivo, que a la fecha son 64.116 personas, a partir del segundo año.
- Organizar cinco campeonatos de fútbol con quince equipos participantes a partir del segundo año.
- Conseguir la fidelidad del 70% de los clientes que visitaron el centro deportivo durante el primer año de funcionamiento de la empresa, por medio de las promociones entregadas a los clientes frecuentes.

5.1.3.3 Objetivos a largo plazo

- Alcanzar el 30% del mercado objetivo, que a la fecha son 64.116 personas, a partir del sexto año.
- Organizar diez campeonatos de fútbol con veinte equipos participantes a partir del sexto año.
- Conseguir la fidelidad del 85% de los clientes que visitaron el centro deportivo durante el tercer año de funcionamiento de la empresa.
- Ampliar la infraestructura de la empresa, en una cancha de fútbol más, al inicio del sexto año de operación.

5.2 Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones de “World Cup” para aumentar la competitividad de sus servicios, es la calidad e innovación tecnológica en la prestación de los mismos; es decir, brindar a los clientes servicios adicionales a los prestados

actualmente por la competencia, manteniendo permanentemente la limpieza de todo el establecimiento, y con la colaboración de personal calificado en su área de trabajo.

El centro deportivo contará con un espacio físico de 10.000 m², distribuidos en tres espacios, por un lado, se encontrarán las cuatro canchas deportivas (2 de fútbol, 1 de baloncesto y 1 de ecuavóley) junto con los graderíos, por otro los camerinos, duchas y baños tanto para hombres como también para mujeres y en el tercer espacio se tendrá la administración donde se encontrará el área de caja, la sala de espera en la cual las personas podrán esperar cómodamente cuando no hayan canchas disponibles (para las 3 disciplinas deportivas), televisión por cable, el bar y el departamento médico.

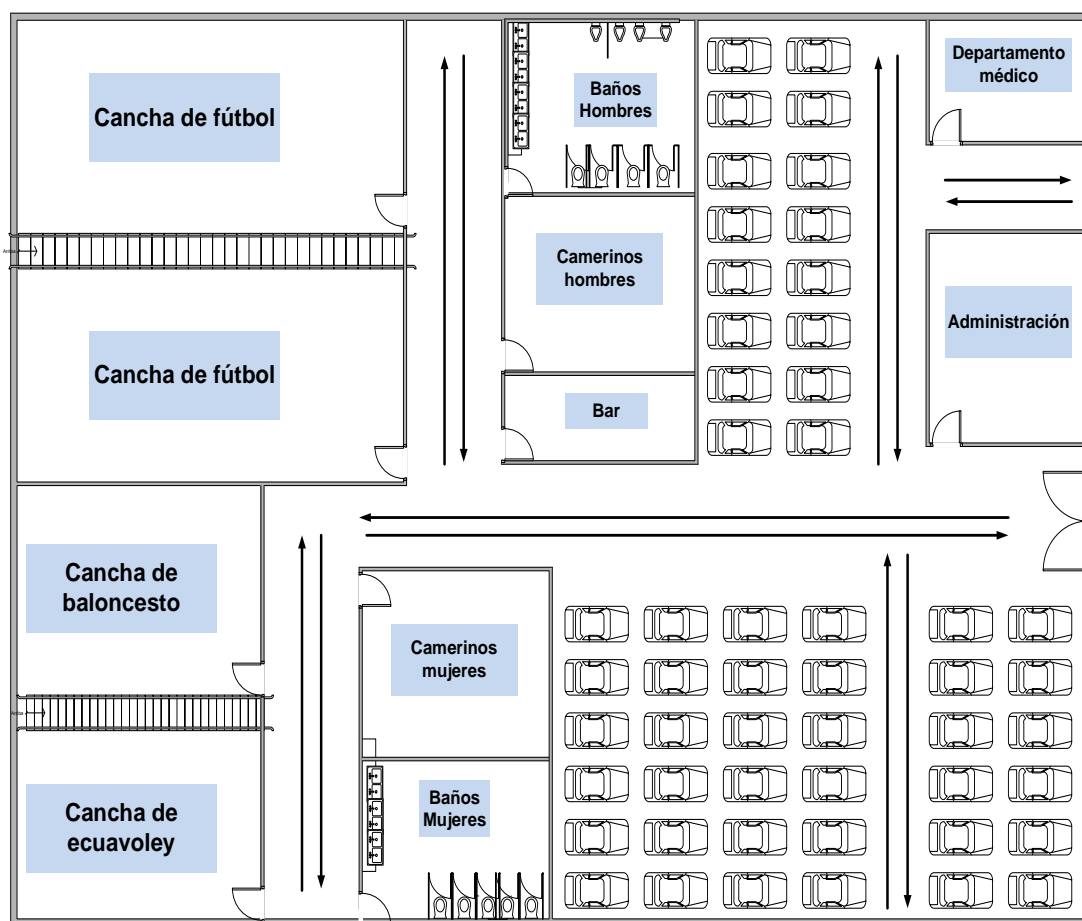


Figura No 4: Plano Centro Deportivo

Las canchas fútbol (1.600 m²), baloncesto (312 m²) y ecuavóley (100 m²)

tendrán las dimensiones oficiales para competencias tanto nacionales como internacionales, para lo cual se necesitará 2.012 metros cuadrados, el resto de espacio (7.988 m²) será distribuido para los graderíos, baños y camerinos tanto para hombres como para mujeres, bar, departamento médico, administración y parqueaderos. Cabe recalcar que también se tendrá espacio para futuras edificaciones y mejoras.

La entrada tanto para personas como para vehículos estará ubicada en la parte occidental del centro deportivo, en este sitio estará situada la administración donde los clientes pagarán los valores establecidos para hacer uso de las canchas deportivas. Las flechas de la figura anterior indican el flujo de personas que se tendrá; por tal motivo, una vez que el cliente ingresa y cancela el costo de alquiler de las instalaciones en administración, pasa por el bar y se dirige a los camerinos para luego hacer uso de las canchas.

También es importante mencionar que las reservaciones para el uso de las canchas deportivas no solamente se las podrá realizar en “World Cup” sino también a través de la página web, redes sociales y teléfonos de la empresa; claro está que el cliente deberá realizar sus reservaciones con el 50% del valor total, a través de depósito o transferencia bancaria.

Adicional cabe destacar que el plan de operaciones de la empresa se enfocará en el rendimiento de los trabajadores de la empresa y el mantenimiento de las instalaciones y los equipos tecnológicos.

El rendimiento de los trabajadores será medido por medio de un buzón de sugerencias, el cual estará colocado en la recepción de la empresa, a fin que los clientes puedan evaluar la atención brindada por cada empleado de la empresa, y el administrador del negocio pueda realizar las respectivas correcciones en su desenvolvimiento.

La limpieza de las instalaciones, es decir, los graderíos, baterías sanitarias, duchas, camerinos, pasillos y canchas, será realizada de manera diaria, cada

hora por parte del personal de la empresa; mientras que el mantenimiento de las canchas de fútbol y de los marcadores electrónicos serán realizados por personal externo calificado, de manera anual.

En la Figura 5 se muestra el flujograma de procesos que tendrá la empresa para la atención de los clientes que hacen uso de las diferentes canchas deportivas que ofrece “World Cup”; además se detalla el tiempo que tomará cada uno de los pasos.

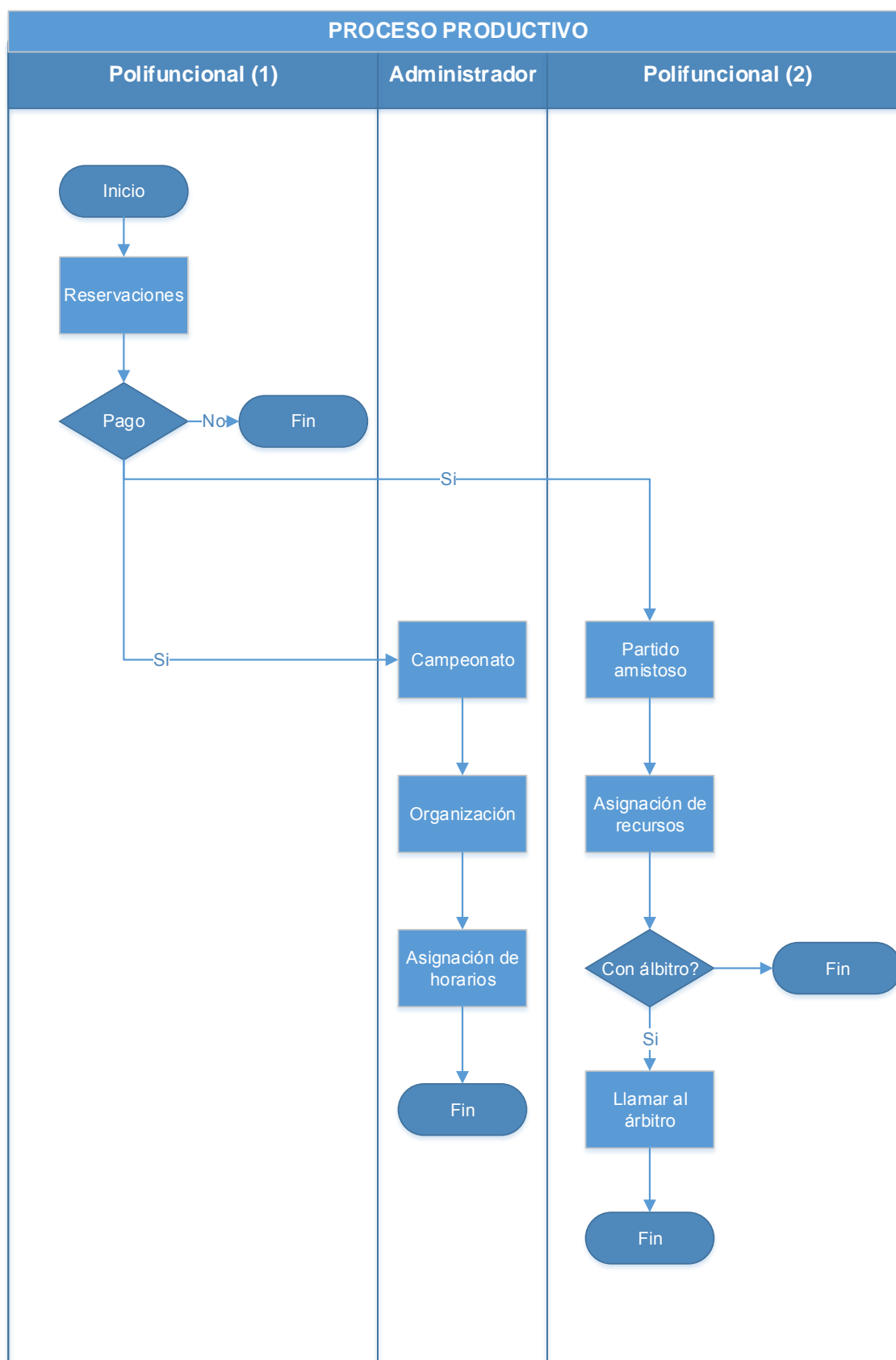


Figura No 5: Flujograma

5.3 Estructura Organizacional

La empresa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, conformada por 3 socios, los cuales serán responsables hasta el monto de sus aportaciones, quienes contribuirán con el 60% (20% cada socio) del total de la inversión requerida para iniciar con el negocio, el 40% restante se lo realizará a través de la solicitud de un crédito bancario.

El equipo de trabajo de “World Cup” estará conformado por tres personas de planta y dos personas externas. Un administrador quien será el encargado de dirigir el establecimiento y del área de caja. Dos personas polifuncionales una encargada de la limpieza del establecimiento y otra de la atención del bar. Un paramédico quien atenderá a los clientes en caso de lesiones, quien será externo, solamente se lo llamará en caso de emergencia. Un contador externo quien será responsable de llevar la contabilidad de la empresa.

En la Figura 6 se muestra el organigrama estructural del Centro Deportivo “World Cup”.

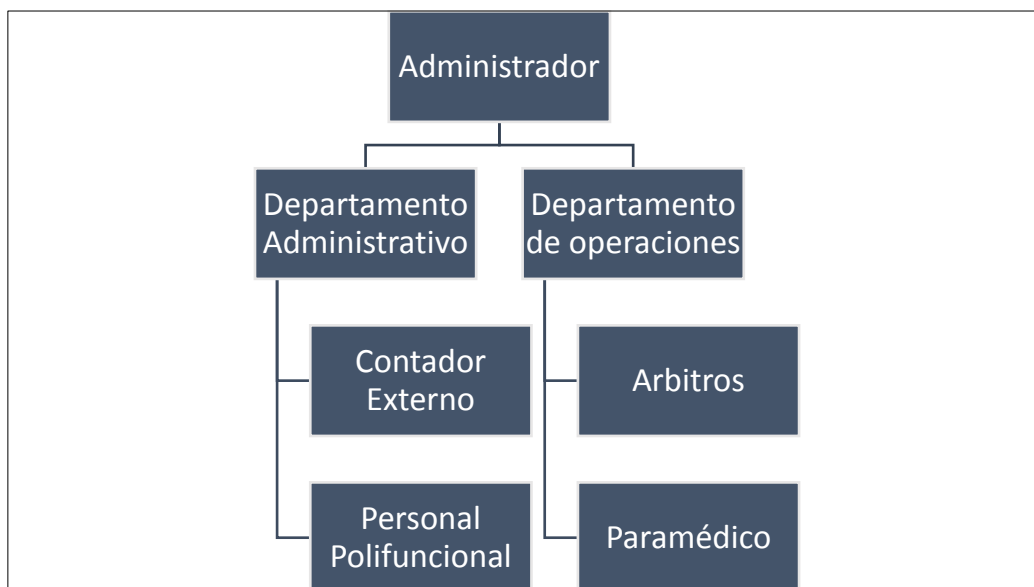


Figura No 6: Organigrama estructural

Tabla No 15: Costos Mano de Obra Directa

| CARGO | # | Sueldo base | Sueldo Unificado | 10mo 3ro | 10mo 4to | Vacaciones | Aporte IESS | Mensual | AÑO 1 |
|------------------------------|---|-------------|------------------|----------|----------|------------|-------------|----------|-----------|
| ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | |
| Administrador | 1 | 850,00 | 850,00 | 70,83 | 31,25 | 35,42 | 103,28 | 1.090,78 | 13.089,30 |
| Polifuncional | 2 | 450,00 | 900,00 | 75,00 | 62,50 | 37,50 | 109,35 | 1.184,35 | 14.212,20 |
| TOTAL ADMINISTRACIÓN: | | | | | | | | 2.275,13 | 27.301,50 |
| TOTAL TALENTO HUMANO: | | | | | | | | 2.275,13 | 27.301,50 |

Tabla No 16: Servicios ocasionales

| MANO DE OBRA INDIRECTA | VALOR UNITARIO | VALOR ANUAL |
|------------------------|----------------|-----------------|
| Árbitros | \$ 15 | \$ 630 |
| Contador externo | \$ 60 | \$ 1.440 |
| Paramédico | \$ 25 | \$ 1.300 |
| TOTAL | | 2.700,00 |

Conclusiones

- La misión y visión del centro deportivo “World Cup” están diseñadas de tal manera que motive tanto a los accionistas de la empresa como también a sus colaboradores, para que así se logren alcanzar los objetivos planteados.
- Los objetivos a corto, mediano y largo plazo permiten tener un camino a seguir y también sirven como fuente de motivación para todos quienes conforman “World Cup”, enfocando así los esfuerzos de todos hacia una misma dirección.
- El diseño de las instalaciones de “World Cup” permite tanto a colaboradores como a los clientes de disfrutar de su visita, con espacios amplios para su diversión y comodidad.
- Los procesos para brindar el servicio deportivo en las diferentes disciplinas (fútbol, baloncesto y ecuavoley) permiten acceder a los clientes de manera rápida y sencilla a todos los espacios físicos de la empresa.
- Inicialmente la empresa estará conformada por 3 colaboradores de planta (administrador, limpieza y atención bar) y 2 externos (contador y paramédico) con el fin de disminuir costos.

6 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de los ingresos (que se encuentran justificados en el apartado 5.2.2) de la empresa se han considerado los tres servicios que serán ofrecidos por World Cup, donde el alquiler de canchas proveerá a la empresa de la mayor cantidad de los ingresos, sobre todo el de canchas de fútbol. En el primer año se espera que los ingresos alcancen los \$70.940,52. Además de un crecimiento de la demanda del alquiler de las cinco canchas, un aumento del número de inscritos y del consumo en el bar.

Tabla No 17: Proyección Ingresos

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Unidades vendidas | 4383 | 8322 | 17913 | 32077 | 42288 |
| Precio promedio anual | \$16,16 | \$16,65 | \$17,15 | \$17,67 | \$18,18 |
| TOTAL INGRESOS POR VENTAS | \$70.940,52 | \$138.803,07 | \$307.811,30 | \$567.424,96 | \$769.165,19 |

A continuación, se presenta una tabla donde se puede observar claramente los costos y gastos en los que incurrirá la empresa:

Tabla No 18: Proyección de costos y gastos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos Suministros de Oficina | 443,16 | 459,42 | 476,28 | 493,76 | 511,89 |
| Seguros de maquinaria | 120,00 | 120,00 | 230,00 | 240,00 | 240,00 |
| Mantenimiento y reparaciones | 25.140,00 | 26.062,64 | 27.019,14 | 28.010,74 | 29.038,73 |
| Servicios básicos | 1.440,00 | 1.492,85 | 1.547,64 | 1.604,43 | 1.663,32 |
| Gasto arriendo | 3.600,00 | 3.732,12 | 3.869,09 | 4.011,08 | 4.158,29 |
| Publicidad | 12.769,29 | 24.984,55 | 55.406,03 | 102.136,49 | 138.449,73 |
| Gastos de Constitución | 1.530,00 | - | - | - | - |
| GASTOS OPERACIONALES | 45.042,45 | 56.851,58 | 88.548,18 | 136.496,52 | 174.061,96 |

6.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para poner en marcha el negocio, la empresa “World Cup” requiere realizar una inversión inicial de \$334.470,03, que incluirá la compra de un terreno ubicado en la zona norte de Cayambe, la construcción de las canchas, y demás espacios detallados en secciones anteriores, también se adquirirá maquinaria, equipos de computación, muebles y enseres, entre otros.

Tabla No 19: Inversión Inicial

| DETALLE DE INVERSIONES | VALOR |
|------------------------------|-------------------|
| MAQUINARIA | 1.000,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | 5.055,00 |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | 1.649,00 |
| TERRENO | 220.000,00 |
| CONSTRUCCIONES | 77.585,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES) | 29.181,03 |
| TOTAL DE INVERSIONES | 334.470,03 |

El Capital de Trabajo requerido para que la empresa “World Cup” empiece a operar, será de \$31.143,12, los cuales se obtienen del valor concerniente a tres meses de gastos de administración, publicidad y propaganda, gastos financieros, costos y gastos de producción.

Tabla No 20: Capital de Trabajo

| DETALLE | VALOR 3 meses | VALOR ANUAL |
|-----------------------------|------------------|-------------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 6.623,50 | 26.494,00 |
| PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | 1.050,00 | 4.200,00 |
| GASTOS FINANCIEROS | 2.914,83 | 11.659,32 |
| GASTOS DE PRODUCCIÓN | 16.021,70 | 64.086,78 |
| COSTO DE PRODUCCIÓN DIRECTO | 2.571,00 | 10.284,00 |
| TOTAL | 29.181,03 | 116.724,10 |

La estructura del capital requerido para el inicio del proyecto provendrá en un 60% del aporte de los tres socios (20% cada socio) que constituirán la empresa y el 40% se lo obtendrá por medio de financiamiento con el banco del Pacífico, adquirido a una tasa de interés anual de 11,15%, a un plazo de cinco años, realizándose pagos semestrales.

Tabla No 21: Estructura del capital

| DETALLE DE INVERSIONES | VALOR | RECURSOS PROPIOS | | CRÉDITO | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | | VALOR | % | VALOR | % |
| MAQUINARIA | 1.000,00 | 600,00 | 60,0% | 400,00 | 40,0% |
| MUEBLES Y ENSERES | 5.055,00 | 3.033,00 | 60,0% | 2.022,00 | 40,0% |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | 1.649,00 | 989,40 | 60,0% | 659,60 | 40,0% |
| TERRENO | 220.000,00 | 132.000,00 | 60,0% | 88.000,00 | 40,0% |
| CONSTRUCCIONES | 77.585,00 | 46.551,00 | 60,0% | 31.034,00 | 40,0% |
| CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES) | 29.181,03 | 17.508,62 | 60,0% | 11.672,41 | 40,0% |
| TOTAL DE INVERSIONES | 334.470,03 | 200.682,02 | 60,0% | 133.788,01 | 40,0% |

6.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El Estado de Resultados, refleja los ingresos y egresos de la empresa, además de la utilidad neta, proyectado a los cinco primeros años de funcionamiento.

Debido a que la inversión a realizarse en el proyecto es alta, y que se estima una demanda adecuada de los servicios que ofrece la empresa, desde los primeros años de funcionamiento la empresa obtiene ganancias. Pero a medida que aumente la demanda y el precio de los servicios, así como la disminución de los gastos de venta y financieros, la utilidad será progresiva para los próximos años.

Tabla No 22: Estado de Resultados

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas | 70.940,52 | 138.803,07 | 307.811,30 | 567.424,96 | 769.165,19 |
| (-) Costo de los productos vendidos | 27.393,96 | 28.504,68 | 38.761,74 | 40.747,68 | 42.192,04 |
| (=) UTILIDAD BRUTA | 43.546,56 | 110.298,40 | 269.049,56 | 526.677,28 | 726.973,15 |
| (-) Gastos sueldos | 15.556,15 | 17.127,37 | 24.577,07 | 25.893,60 | 26.791,93 |
| (-) Gastos generales | 11.979,00 | 15.400,61 | 27.439,80 | 45.829,03 | 60.175,06 |
| (-) Gastos de depreciación | 165,73 | 165,73 | 165,73 | 151,98 | 165,73 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | 15.845,70 | 77.604,69 | 216.866,96 | 454.802,68 | 639.840,44 |
| (-) Gastos de intereses | 11.223,26 | 353,03 | (11.876,44) | (25.635,09) | (41.114,13) |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | 4.622,44 | 77.251,67 | 228.743,40 | 480.437,76 | 680.954,58 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 693,37 | 11.587,75 | 34.311,51 | 72.065,66 | 102.143,19 |

| | | | | | | |
|-----|------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| (=) | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 3.929,07 | 65.663,92 | 194.431,89 | 408.372,10 | 578.811,39 |
| (-) | 22% IMPUESTO A LA RENTA | 864,40 | 14.446,06 | 42.775,02 | 89.841,86 | 127.338,51 |
| (=) | UTILIDAD NETA | 3.064,67 | 51.217,86 | 151.656,87 | 318.530,24 | 451.472,89 |

El Estado de Situación Financiera, el cual resume el total de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Inicialmente, el valor de los activos será de \$334.470,03, compuesto por el capital de trabajo, activos fijos e intangibles. El pasivo corresponde al valor del préstamo realizado al Banco del Pacífico y el Patrimonio al aporte de los socios.

Tabla No 23: Estado Situación Financiera

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVOS | 334.470,03 | 252.036,09 | 208.404,38 | 240.739,60 | 443.053,55 | 759.763,85 |
| Corrientes | 113.124,03 | 30.855,81 | (12.610,17) | 19.390,78 | 221.361,70 | 538.237,72 |
| Efectivo | 113.124,03 | 28.454,55 | (17.608,15) | 8.555,29 | 204.044,85 | 516.975,70 |
| Cuentas por Cobrar | - | 2.401,26 | 4.997,98 | 10.835,49 | 17.316,85 | 21.262,02 |
| | | | | | | |
| No Corrientes | 221.346,00 | 221.180,28 | 221.014,55 | 221.348,83 | 221.691,85 | 221.526,13 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 221.346,00 | 221.346,00 | 221.346,00 | 221.846,00 | 222.341,00 | 222.341,00 |
| Depreciación acumulada | - | 165,73 | 331,45 | 497,18 | 649,15 | 814,88 |
| | | | | | | |
| PASIVOS | 133.788,01 | 48.289,40 | (46.560,17) | (150.281,82) | (266.993,11) | 22.287,88 |
| Corrientes | - | 1.434,57 | 4.388,42 | 10.699,65 | 17.779,88 | 22.287,88 |
| Sueldos por pagar | - | 472,00 | 472,00 | 826,00 | 826,00 | 826,00 |
| Impuestos por pagar | - | 962,57 | 3.916,42 | 9.873,65 | 16.953,88 | 21.461,88 |
| | | | | | | |
| No Corrientes | 133.788,01 | 46.854,83 | (50.948,59) | (160.981,47) | (284.773,00) | - |
| Deuda a largo plazo | 133.788,01 | 46.854,83 | (50.948,59) | (160.981,47) | (284.773,00) | - |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | 200.682,02 | 203.746,69 | 254.964,55 | 402.121,42 | 723.201,66 | 1.174.674,54 |
| Capital | 200.682,02 | 200.682,02 | 200.682,02 | 196.182,02 | 198.732,02 | 198.732,02 |
| Utilidades retenidas | - | 3.064,67 | 54.282,53 | 205.939,41 | 524.469,64 | 975.942,53 |
| | | | | | | |
| Valoración Empresa | 334.470,03 | 252.036,09 | 208.404,38 | 251.839,60 | 456.208,55 | 1.196.962,42 |

Tabla No 24: Flujo de efectivo

| | Inicial 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|--------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Actividades Operacionales | - | 2.263,71 | 51.740,71 | 152.296,32 | 319.281,09 | 452.201,43 |
| Utilidad Neta | - | 3.064,67 | 51.217,86 | 151.656,87 | 318.530,24 | 451.472,89 |
| Depreciaciones y amortización | | - | - | - | - | - |
| + Depreciación | - | 165,73 | 165,73 | 165,73 | 151,98 | 165,73 |
| + Amortización | - | - | - | - | - | - |
| - Δ CxC | - | (2.401,26) | (2.596,72) | (5.837,51) | (6.481,36) | (3.945,17) |
| - Δ Inventario PT | (327,54) | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario MP | (132,00) | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario SF | - | - | - | - | - | - |
| + Δ CxP PROVEEDORES | 459,54 | - | - | - | - | - |
| + Δ Sueldos por pagar | - | 472,00 | 0,00 | 354,00 | - | - |
| + Δ Impuestos | - | 962,57 | 2.953,85 | 5.957,23 | 7.080,24 | 4.507,99 |
| | | - | - | - | - | - |
| Actividades de Inversión | (24.950,00) | - | - | (16.100,00) | (2.800,00) | - |
| - Adquisición PPE y intangibles | (24.950,00) | - | - | (16.100,00) | (2.800,00) | - |
| | | - | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 36.922,23 | (86.933,18) | (97.803,42) | (110.032,88) | (120.991,53) | (139.270,58) |
| + Δ Deuda Largo Plazo | 22.153,34 | (86.933,18) | (97.803,42) | (110.032,88) | (123.791,53) | (139.270,58) |
| - Pago de dividendos | | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 14.768,89 | - | - | - | 2.800,00 | - |
| | | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 11.972,23 | (84.669,47) | (46.062,71) | 26.163,44 | 195.489,56 | 312.930,86 |
| EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO | - | 856.856,61 | 31.043,20 | (293.012,33) | 1.027.054,75 | 4.071.008,45 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | 11.972,23 | 772.187,13 | (15.019,51) | (266.848,89) | 1.222.544,31 | 4.383.939,31 |

Tabla No 25: Flujo de Caja del Proyecto

| Flujo de Caja del Proyecto | | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| \$ (250.527,03) | \$ 13.514,41 | \$ 52.138,74 | \$ 124.402,38 | \$ 290.936,00 | \$ 432.942,76 |
| | \$ 13.514,41 | \$ 65.653,15 | \$ 190.055,53 | \$ 480.991,53 | \$ 913.934,29 |

El Flujo de Caja del proyecto durante los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa, donde se muestra que, desde el primer año, la

empresa dispondrá del efectivo requerido para operar, por lo que no deberá endeudarse; a partir del segundo año, seguirá siendo capaz de cubrir sus gastos de operación e inversión, además de aumentar la cantidad de efectivo disponible, ya que, los ingresos serán superiores a los egresos.

6.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

El Flujo del Inversionista muestra, resultados negativos durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa, debiéndose al pago de los egresos y del financiamiento adquirido con el Banco del Pacífico, pero a partir del cuarto año estos rubros empiezan a disminuir y en contra partida aumentan los ingresos provenientes de las ventas, mostrándose un aumento del nivel de efectivo en los años posteriores.

Tabla No 26: Flujo de caja del inversionista

| Flujo de Caja del Inversionista Anual | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| \$ (116.739,02) | \$ (80.859,80) | \$ (45.898,74) | \$ 22.243,58 | \$ 184.140,54 | \$ 320.930,86 |
| | \$ (80.859,80) | \$ (126.758,53) | \$ (104.514,95) | \$ 79.625,59 | \$ 400.556,44 |

Tabla No 27: Cálculo VAN y TIR

| Criterios de Inversión Proyecto | | Criterios de Inversión Inversionista | |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------------|-------------|
| VAN | \$259.466,15 | VAN | \$13.215,80 |
| IR | \$2,04 | IR | \$1,11 |
| TIR | 38,10% | TIR | 22,04% |
| Periodo Rec. | 3,73 | Periodo Rec. | 3,68 |

Tabla No 28: Tasa de descuento

| Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada | | | | | | | |
|--|--------|---------------|---|------|-----------------------------|--------|--|
| Tasa libre de riesgo | 2,13% | S&P 500 | Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria | | | | |
| Rendimiento del Mercado | 9,59% | S&P 500 | Beta Apalancada Industria: | 1,21 | R Deuda/ Capital Industria: | 31,64% | |
| Beta | 1,63 | Damodaran | Beta Desapalancada: | 0,92 | R Deuda/ Capital Empresa: | 66,67% | |
| Riesgo País | 5,89% | Banco Central | Beta Apalancada Empresa: | 1,63 | | | |
| Tasa de Impuestos | 33,70% | | | | | | |
| CAPM | 20,19% | | | | | | |

6.5 Índices financieros

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Industria |
|-------------------------------------|-------|----------|----------|----------|----------|------------|-----------|
| Financieros | | | | | | | |
| Liquidez Corriente | - | \$ 0,6 | \$ 0,3 | \$ 0,1 | \$ 0,8 | \$ 24,1 | \$ 3,38 |
| Capital de Trabajo | - | \$ 966,7 | \$ 609,6 | \$ 135,8 | \$ 463,0 | \$ 1.025,9 | \$ |
| Prueba Ácida | - | \$ 175,7 | \$ 47,5 | \$ 22,5 | \$ 24,9 | \$ 34,1 | \$ 2,36 |
| Endeudamiento | | | | | | | |
| Endeudamiento sobre activos totales | 40% | 19% | 22% | 62% | 60% | 3% | 59% |
| Apalancamiento | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,2 | 0,0 | 0,95 |
| Concentración de endeudamiento | 0% | 3% | 9% | 7% | 7% | 100% | \$ 2,80 |
| Rentabilidad | | | | | | | |
| ROI | | -79% | -19% | 92% | 130% | 230% | 26% |
| ROA | | 1% | 25% | 63% | 72% | 59% | 38% |
| ROE | | 2% | 20% | 38% | 44% | 38% | 47% |
| Actividad | | | | | | | |
| Rotación de las C x C | | 49 | 32 | 29 | 32 | 35 | |
| Rotación de C x C días | | 7 | 11 | 13 | 11 | 10 | |

7 CONCLUSIONES GENERALES

7.1 Conclusiones

- Dentro del cantón Cayambe se ha identificado la oportunidad de construir un lugar de esparcimiento para la práctica de deportes tales como el fútbol, baloncesto y ecuavóley, por tal motivo la creación del centro deportivo “World Cup” se la presenta como una nueva opción para la diversión y entretenimiento de las personas.
- De acuerdo al estudio de mercado se pudo determinar que la oferta de centros deportivos en el cantón de Cayambe es escasa, puesto que apenas existen 6 empresas con el mismo giro de negocio pero que no cuentan con la infraestructura adecuada y que los pobladores del sector requieren.
- Dentro del estudio de mercado se pudo identificar las estrategias que permitirán a “World Cup” diferenciarse del resto de centros deportivos, tales como por ejemplo del precio del alquiler de la cancha de fútbol varía entre los 25 y 30 dólares y las canchas de ecuavóley y baloncesto tienen un precio de 5 dólares la hora. Cabe destacar que los precios son un tanto más elevados a los de la competencia porque el servicio es diferenciado y ofrece wifi, camerinos para hombres y para mujeres, marcadores electrónicos, graderíos en las canchas deportivas, amplios parqueaderos, bar y un departamento médico.
- En la propuesta de filosofía y estructura organizacional se determinó misión, visión y objetivos a alcanzar, así como también la distribución de los espacios de entretenimiento del centro deportivo y los colaboradores que formarán parte en el inicio de sus actividades.
- La evaluación financiera permitió observar que la propuesta para la creación de un centro deportivo en Cayambe es totalmente viable.
- La creación de la empresa World Cup será factible debido a la pasión que tiene la población de Cayambe por la práctica del deporte, ya que lo consideran como un medio para mantenerse saludables, compartir con amigos y familia, y conocer gente nueva. Además, que busca atender

las necesidades más latentes en jóvenes y padres de familia, de encontrar un lugar de sano esparcimiento que les brinde un servicio de alta calidad al mejor precio.

7.2 Recomendaciones

- Realizar un estudio permanente de las tendencias del mercado, ya que a cada momento cambian los gustos y las preferencias de los clientes; y así la empresa pueda preparar estrategias que le permitan a “World Cup” mantenerse en el mercado.
- Los parqueaderos amplios permitirán que los clientes puedan disfrutar con tranquilidad de un momento deportivo, ya que su automóvil estará seguro y sin ningún tipo de inconvenientes.
- De acuerdo al estudio de mercado que se realizó y donde se pudo observar que el centro deportivo tendrá gran acogida (inicialmente por las personas que viven en Cayambe) es importante considerar la posibilidad de ampliar los espacios, como por ejemplo la construcción de nuevas canchas deportivas sobretodo de fútbol.
- La capacitación constante de los colaboradores en temas de relaciones públicas es necesaria para que la empresa tenga un crecimiento sostenible dentro del mercado

8 REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2016). *Sinagap*. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/boletines_banco_central/marzo2016.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2016, Diciembre). *Tasas de Interés*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2016). *Databank*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- BCE. (2016). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento. (4 de Abril de 2017). *Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento*. Obtenido de http://altorendimiento.gob.ec/?page_id=394
- CESPED. (14 de Marzo de 2017). *CESPED.COM*. Obtenido de <http://www.cesped.com.ec/deportivo-cesped-sintetico/>
- El Comercio. (7 de Noviembre de 2009). *El Comercio*. Obtenido de Actualidad: <http://www.elcomercio.com/actualidad/carolina-parque-mas-visitado.html>
- El Comercio. (4 de Julio de 2014). *El Comercio*. Obtenido de Actualidad: <http://www.elcomercio.com/actualidad/canchas-sinteticas-deporte-quito.html>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (10 de Julio de 2015). *Ecuafutbol.org*. Obtenido de http://ecuafutbol.org/web/opinion.php#.WMhINNI1_IU
- GAD Cayambe. (31 de Octubre de 2015). *Plan de Ordenamiento Territorial Parroquia Ayora*. Obtenido de chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbdmfmadadm/http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1768167320001_diagnostico%20gad%20ayora_31-10-2015_00-04-23.pdf
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Cayambe. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025*. Retrieved from GAD Cayambe:

- <http://municipiocayambe.gob.ec/ordenamiento-territorial/>
- Gobierno de Pichincha. (10 de Septiembre de 2015). *Cayambe*. Obtenido de Gobierno de Pichincha. Eficiencia y solidaridad: <http://www.pichincha.gob.ec/pichincha/cantones/item/22-cayambe.html>
- INEC. (2009). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: INEC.
- INEC. (2010). *Presentación del índice verde urbano*. Quito: INEC.
- INEC; Ministerio de Salud Pública. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición-ENSANUT*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Censo 2010 Población y Demografía*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Retrieved from INEC: <file:///H:/SION/Cientes%20SION%20Group/Nadya%20Gomezjurado/Ingresos%20y%20Gastos%20INEC.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Marzo de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuadoc en cifras: http://www.inec.gob.ec/sitio_tiempo/presentacion.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Ministerio del Deporte. (2015). *Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio del Deporte*. Quito: Ministerio del Deporte. Obtenido de chrome-extension://oemhttp://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2015-23-02-2016.pdf
- Ministerio del Deporte. (26 de Abril de 2017). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de Programas y Servicios: <http://www.deporte.gob.ec/centros-activos/>
- Ministerio del Deporte. (27 de Abril de 2017). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de Programas y Servicios: <http://www.deporte.gob.ec/centros-activos/>

- Ministerio Turismo. (26 de Abril de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Noticias: <http://www.turismo.gob.ec/los-centros-de-alto-rendimiento-seran-centros-turisticos-deportivos/>
- PRO ECUADOR. (Febrero de 2013). *Exportaciones de Cayambe*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_SOFTWARE_SINGAPUR_l.pdf
- Rider, J. (04 de Abril de 2017). *Plotandesing*. Obtenido de Servicio de Community Manager: <http://www.communitymanagers.biz/redes-sociales/ventajas-del-mercadeo-en-redes-sociales.html>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
- Superintendencia de Compañías. (14 de Marzo de 2017). *Centros deportivos*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Var
- Superintendencia de Compañías. (14 de Marzo de 2017). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Var
- UJM. (2012). *La estrategia de diferenciación de Michael Porter*. Moquegua: Universidad José Carlos Mariategui.
- Vinueza, A. (2012). *Proyecto de factibilidad para la creacion de una empresa academia de fútbol en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha*. Quito: UPS.

ANEXOS

Anexo I. Cuestionarios entrevista

Entrevista 1.

Entrevistado Econ. Patricio Lema, presidente de S.D Rayo

Objetivo: Obtener información y opiniones con relación a la implementación de una cancha de fútbol, la cual está enfocada en la comunidad de Cayambe

Cuestionario

1. ¿En su experiencia podría decir que actualmente la población de Cayambe es una sociedad a la cual le gusta practicar o seguir al deporte? De ser positiva su respuesta, ¿cuál considera que es el deporte que tiene mayor acogida y por qué razón podría suceder esto?
2. ¿Considera usted que actualmente los jóvenes cayambeños en sus tiempos libres se dedican a la práctica de algún deporte y por qué?
3. ¿Pensaría usted que existe el apoyo suficiente por parte de entidades públicas y privadas hacia la práctica y masificación del deporte? ¿Cómo se podría mejorar?
4. ¿Cuál cree que es la diferencia entre fútbol profesional y amateur? y ¿cuál de éstas brinda mayor beneficio a la población de Cayambe en la actualidad?
5. De acuerdo a su criterio ¿Cómo se ha desarrollado durante los últimos años el fútbol en el cantón Cayambe? ¿Ha crecido o disminuido?
6. ¿Cómo considera que ha cambiado la industria del fútbol en el cantón Cayambe desde que existe fútbol profesional luego de tanto tiempo?
7. ¿Considera usted que la cantidad de parques y canchas donde juegan fútbol son suficientes en cantidad y calidad para el número de personas que gustan de hacerlo en Cayambe actualmente? ¿Cómo podría mejorarse?
8. ¿De existir la posibilidad de crear un complejo deportivo con canchas de fútbol sintéticas y con decoración temática, quiénes considera que serán los más beneficiados de este proyecto y cuál considera que podría ser la mejor ubicación de éste?
9. ¿En su experiencia, qué tipo de requerimientos serían necesarios para que los equipos de fútbol así como las personas en general que juegan fútbol actualmente, decidan utilizar canchas sintéticas y cuáles podrían ser sus ventajas y desventajas?
10. Según su punto de vista, ¿qué factores podrían influir el momento de decidir asistir a un complejo deportivo con canchas sintéticas temáticas en las personas al momento de escoger un lugar donde jugar fútbol?
11. ¿Pensaría usted que se debería cobrar algún valor económico para el ingreso al centro deportivo con canchas sintéticas como asistente, apartando a los jugadores que deben cancelar por la utilización de la cancha? ¿Por qué?
12. ¿Considera usted que actualmente si existen proveedores en Cayambe los cuales distribuyen insumos de calidad y suficientes para la instalación y mantenimiento de un complejo de fútbol?

Entrevista 2.

Entrevistado Lic. Javier Bastidas, Gerente propietario del centro deportivo Volygool.

Objetivo: Obtener información relacionado con las instalaciones de un lugar deportivo necesidades de los clientes.

Cuestionario.

1. ¿Qué lo motivó a decidirse por emprender este negocio y cuánto tiempo lo mantiene funcionando?
2. En su opinión ¿Considera que la creación de su centro deportivo ha sido un aporte para la sociedad de Cayambe? ¿Quiénes considera que han sido los principales beneficiarios?
3. ¿Durante todo el tiempo de actividad de su negocio ha recibido algún apoyo o reconocimiento de parte de alguna entidad pública o privada de Cayambe?
4. En su experiencia ¿Cuáles considera usted que son los servicios elementales con los que debería contar una cancha de fútbol rápido?
5. ¿Considera usted que un centro deportivo debe ser creado y dirigido hacia un sector o clase social específica? ¿Por qué?
6. ¿Quiénes son las personas que principalmente asisten a utilizar sus instalaciones y en qué rango de edad las podría definir cómo mayoría?
7. En su experiencia ¿Cuáles fueron y son los requerimientos legales que le demandaron mayor complicación para dar inicio a este tipo de negocio?
8. ¿Cómo está compuesta actualmente y cómo se maneja la parte de la estructura administrativa-operativa de su negocio?
9. En las actividades cotidianas de su centro deportivo ¿Qué días y en qué horarios por lo general existe mayor afluencia de gente a sus instalaciones?
10. Durante todo el tiempo de operaciones de su negocio. ¿Ha organizado campeonatos dentro de sus instalaciones? Si su respuesta es positiva, ¿En qué categorías y que duración promedio tienen estos torneos?
11. ¿Cuál considera usted que actualmente es su competencia directa y cómo afecta a su negocio?
12. En su opinión ¿Cuál considera usted que es el valor agregado que lo diferencia de la competencia?
13. En su criterio ¿Por qué cree usted que sus clientes han preferido utilizar sus instalaciones frente a las de su competencia?
14. En su experiencia ¿Qué tipo de dificultades se le han presentado para poder brindar un adecuado y oportuno mantenimiento al césped sintético instalado en su

complejo y con qué frecuencia de tiempo hay que realizarlo?

Anexo II. Guía Focus Group

Guía del moderador:

- Presentación
 - a. Presentación del moderador.
 - b. Tiempo de duración: aproximadamente 1 hora con 30 minutos

- Explicación Introdutoria para la Sesión de Grupo:
 - a. Se grabará la sesión en video.
 - b. No hay respuestas correctas solo son opiniones y sentimientos, queremos oír la opinión de todos.
 - c. Solo uno hablara a la vez, por favor no establecer conversaciones laterales. (cuchicheo)
 - d. tendremos una conversación informal esto es un proyecto de investigación no una reunión de ventas.
 - e. es necesario que se sientan cómodos y relajados y expresen sus opiniones y sentimientos.
 - f. tienen alguna inquietud o duda al respecto?

- Rompimiento del Hielo:

Se realizarán las siguientes preguntas:

 - a. ¿Cómo se llama?
 - b. ¿Cuántos años tiene?
 - c. ¿A qué se dedica?

Cuestionario FOCUS GROUP

1. ¿Cuál es su deporte favorito? ¿Y lo practicas? ¿Por qué motivo?
2. ¿Pertenece a algún equipo? ¿Amateur, profesional, barrial? ¿Cuál es?
3. ¿Con qué frecuencia practica su deporte favorito?
4. ¿Dónde lo practica? ¿Y por qué motivo asiste a esas instalaciones?
5. ¿Con quién generalmente asiste a practicar fútbol a este tipo de sitios?
6. ¿Qué es lo que más le gusta y disgusta de estos lugares?
7. ¿Cuál es su principal motivante para asistir a este sitio?
8. ¿Qué días y en qué horario, suele asistir? ¿Por qué?
9. ¿Qué tipo de superficie prefieren al momento de practicar fútbol rápido? ¿césped natural o sintético, por qué razón?
10. ¿Qué precio paga por utilizar una cancha sintética de fútbol? ¿Cree que es el precio correcto? por qué?
11. ¿Por qué medio realiza el pago por el alquiler de una cancha? le gustaría hubiese más formas de pago? ¿cuáles serían?
12. ¿El complejo al que asiste ofrece algún tipo de membresía o promoción por ser cliente frecuente? Si su respuesta es sí. ¿cuáles son las promociones que ha recibido?; ¿y si su respuesta es no, qué tipo de promociones le gustaría recibir?
13. ¿Qué medio de comunicación prefiere usted para recibir información acerca de un complejo futbolístico (radio, televisión, periódicos) o las redes sociales? ¿Por qué?
14. ¿En el complejo al que asiste se realizan campeonatos? Si su respuesta es sí. ¿Los premios son buenos y que tiempo duran los campeonatos?
15. ¿Es importante para usted que el centro deportivo al cual asiste este cercano a su domicilio? ¿por qué razón?
16. ¿Qué tiempo permanece en las instalaciones deportivas y cuáles son las actividades que realiza allí desde su ingreso hasta su salida?
17. ¿Qué servicios ofrece el complejo al que asiste dentro de sus instalaciones (baños, bar etc.)?
18. ¿Qué servicios le gustaría incorporar al centro deportivo al que usted asiste?
19. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional si este centro incorporaría los servicios mencionado recientemente (cuánto pagaría)
20. ¿El personal que lo atiende en un centro deportivo atiende efectivamente sus requerimientos? ¿En qué aspectos debería mejorar la atención del personal del complejo al que asiste?
21. ¿En las ocasiones que ha asistido, las instalaciones se han encontrado en óptimas condiciones para su uso? Si ha tenido problemas menciónelos
22. ¿En su opinión Cómo sería un complejo deportivo ideal, y que requerimientos debería tener este sitio?
23. ¿Le gustaría que estos sitios tuvieran un mejor diseño estético, instalaciones de última tecnología con diseños con formas de estadios? Por qué motivo.
24. ¿Los administradores del complejo han pedido sus sugerencias para mejorar el servicio? ¿Qué

sugerencias les daría?

Anexo III. Planteamiento de Hipótesis

| | Hipótesis | Variables | Medición |
|----|---|--|---|
| 1 | Los jóvenes de Cayambe, de 12 años en adelante, se sienten más atraídos por el internet que, por la práctica de fútbol, debido a que no existen suficientes canchas donde puedan practicar este deporte. | <ul style="list-style-type: none"> • Edad • Preferencia de actividades • Instalaciones existentes | <ul style="list-style-type: none"> • Rango de edad • Percepción del número de canchas de fútbol existentes en Cayambe • Uso del tiempo libre |
| 2 | Los jóvenes de Cayambe son motivados por sus padres a practicar el fútbol al menos 2 veces a la semana, debido a que ellos consideran que es una actividad beneficiosa para su salud y para conocer nuevas personas, en la que sus hijos pueden hacer uso de su tiempo libre. | <ul style="list-style-type: none"> • Influencia de los padres • Beneficios para la salud • Motivantes para practicar fútbol • Tiempo libre • Practica de fútbol | <ul style="list-style-type: none"> • Rol de los padres en la práctica de deportes • Número de hijos que practican fútbol • Percepción sobre los beneficios en la salud • Atractivos sociales de la práctica de fútbol • Tiempo libre a la semana • Actividades que se realizan en el tiempo libre • Frecuencia de práctica de fútbol |
| 3 | Las mujeres son quienes más asisten a los complejos deportivos y participan en los campeonatos de fútbol, sobre todo en los fines de semana en horas de la noche, debido a que dedican el resto del tiempo a estudios y trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Género • Práctica de fútbol • Campeonatos • Días de asistencia • Horario de asistencia • Ocupación | <ul style="list-style-type: none"> • Género: Masculino o Femenino • Frecuencia de práctica de fútbol • Días en que practica fútbol • Horario de práctica de fútbol • Actividad a la que se dedica |
| 4 | A los clientes de complejos deportivos en Cayambe les gusta participar de campeonatos de futbol dos veces al año, que tengan una duración de máximo 4 meses, donde haya un buen arbitraje y varias categorías de participación, ya que consideran que son beneficios para conservar una buena salud, además los premios en efectivo son los preferidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Realización de campeonatos • Beneficios de los campeonatos • Factores importantes de los campeonatos • Premios | <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de la realización de campeonatos al año • Tiempo de duración del campeonato • Percepción de los beneficios • Factores atractivos en los campeonatos • Tipo de premios |
| 5 | Por el uso de canchas de césped sintético, los usuarios están dispuestos a pagar 30 dólares en horarios nocturnos y 25 dólares en horarios diurnos, siempre y cuando las instalaciones e implementos deportivos se encuentren limpios, ya que consideran que estos precios son adecuados. | <ul style="list-style-type: none"> • Precio diferenciado • Presentación de las instalaciones e implementos • Preferencia del precio | <ul style="list-style-type: none"> • Disposición a pagar precio diferenciado • Percepción de la presentación de las instalaciones y el estado de los implementos • Percepción del precio |
| 6 | Un mejor mantenimiento de las instalaciones, llaman la atención de un mayor número de clientes hacia los centros deportivos, y aumentan el precio que estos estarían dispuestos a pagar | <ul style="list-style-type: none"> • Estado de las instalaciones • Servicios Adicionales • Percepción de los clientes • Disposición a pagar | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción del estado de las instalaciones • Número de servicios a implementar • Rango de precio |
| 7 | El servicio de duchas, camerinos, zona WIFI, sala de espera, graderíos y departamento médico son los requeridos por los clientes como adicionales en los complejos deportivos de Cayambe, además de espacios para practicar básquet. Los marcadores electrónicos y sensores de movimiento son considerados como servicios con tecnología de punta | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios adicionales • Deportes adicionales • Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios faltantes • Deportes de preferencia • Tecnología aplicable al sector |
| 8 | Quienes practican futbol en Cayambe asistirían dos veces por semana a un centro deportivo ubicado en el norte de la ciudad. | <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Frecuencia de asistencia | <ul style="list-style-type: none"> • Definir la ubicación • Identificar la frecuencia de asistencia en base a la ubicación |
| 9 | A los clientes de los complejos deportivos en Cayambe les resulta más atractiva la publicidad por redes sociales, que las pancartas. | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de publicidad |
| 10 | La promoción de un partido adicional por cada tres partidos jugados es más llamativa para los clientes, que las promociones de descuentos en el precio de un partido de futbol. | <ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Atractivo | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de promociones |

Anexo IV. Cuestionario Encuesta

1. Sexo

| | |
|-----------|--|
| Masculino | |
| Femenino | |

2. ¿Qué edad tiene?

| | |
|----------------|--|
| 5 - 9 años | |
| 10 - 19 años | |
| 20 - 29 años | |
| 30 - 39 años | |
| 40 - 49 años | |
| Más de 50 años | |

3. ¿Estudia o trabaja? Puede marcar más de uno.

| | |
|----------------------------|--|
| Estudiante | |
| Empleado público o privado | |
| Ninguno | |

4. ¿Cuántos centros deportivos conoce en Cayambe?

| | |
|----------|--|
| 1 - 3 | |
| 4 - 6 | |
| 7 - 9 | |
| 10 o más | |

5. ¿Tiene una cancha de su predilección?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

6. ¿Por qué asiste a la cancha que usted escogió?

| | |
|--|--|
| Porque está cerca | |
| Porque las instalaciones son adecuadas y limpias | |
| Porque tiene cosas electrónicas | |
| Porque el precio es barato | |

7. ¿Le gustaría que el nuevo centro organice campeonatos de fútbol?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que se organicen estos campeonatos?

| | | | | |
|-------------|--------------|-----------------|-------------|---------|
| Bimensuales | Trimestrales | Cuatrimestrales | Semestrales | Anuales |
| | | | | |

9. ¿Qué beneficios considera que tiene el organizar campeonatos?

| | | | |
|----------------|----------------------------------|-----------------------------|-------|
| Unión Familiar | Evolución deportiva de los hijos | Conservación de buena salud | Otros |
| | | | |

10. ¿Qué tipo de actividades le gustaría que tengan estos campeonatos?

| |
|--|
| |
| |
| |

11. ¿Considera que el número de canchas sintéticas existentes en Cayambe son suficientes?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

12. Si es usted quien practica futbol ¿Cuánto tiempo libre tiene a la semana?

| | | | |
|-------------|-------------|-------------|----------------|
| 1 - 3 horas | 4 - 6 horas | 7 - 9 horas | 10 o más horas |
| | | | |

13. Si es el padre de quien practica futbol. ¿Cuántos hijos tiene que practican fútbol?

| | | | |
|--------|---------|---------|----------------|
| 1 hijo | 2 hijos | 3 hijos | Más de 3 hijos |
| | | | |

14. ¿Cuánto tiempo libre tiene o tienen su-sus hijos a la semana?

| | | | |
|-------------|-------------|-------------|----------------|
| 1 - 3 horas | 4 - 6 horas | 7 - 9 horas | 10 o más horas |
| | | | |

15. ¿A qué actividades dedica-n su tiempo libre? Puede marcar más de uno.

| | | | | | | | |
|--|------------------------|----------------------------------|--|--------|------|--------------------|-------|
| Ver televisión (series, películas) | Navegar en internet | Pasar con amigos o familia | Practicar algún deporte ¿Cuál deporte? | Pasear | Leer | Escuchar música | Otros |
| | | | | | | | |

16. ¿Con qué frecuencia practica fútbol?

| | | | | |
|----------------|-------------------|-----------------------|---------------|-----------------|
| Todos los días | 1 vez a la semana | 2-3 veces a la semana | Pasando 1 día | Fines de semana |
| | | | | |

17. ¿En qué momento del día practica?

| | | |
|--------|-------|-------|
| Mañana | Tarde | Noche |
| | | |

18. ¿Considera adecuado el cobro de un precio diferenciado por el uso de las canchas en el día y en la noche?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

19. ¿Considera adecuado el precio de hasta 25 dólares por partido en el día?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

20. ¿Considera adecuado el precio de hasta 30 dólares por partido en la noche?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

SI USTED GUSTA DE PRACTICAR FUTBOL EN CANCHAS SINTÉTICAS Y PODRÍA CONTAR CON UN CENTRO DEPORTIVO QUE RESPONDA A LAS CARACTERÍSTICAS DE CERCANÍA, COMODIDAD, INSTALACIONES ADECUADAS, TECNOLOGÍA ADECUADA. POR FAVOR RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

21. ¿Qué precio le parecería demasiado barato para alquilar una cancha de fútbol que dudaría de la calidad del servicio?

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| \$20 | | \$25 | | \$30 | |
|------|--|------|--|------|--|

22. ¿Qué precio le parecería tan conveniente que sin duda alquilaría el servicio?

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| \$20 | | \$25 | | \$30 | |
|------|--|------|--|------|--|

23. ¿Qué precio le parecería alto para alquilar una cancha de fútbol, pero lo pagaría?

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| \$20 | | \$25 | | \$30 | |
|------|--|------|--|------|--|

24. ¿Qué precio le parecería demasiado caro para alquilar una cancha de fútbol, que ni siquiera pensaría en asistir?

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| \$20 | | \$25 | | \$30 | |
|------|--|------|--|------|--|

25. ¿Quién lo motivó a practicar fútbol?

| | | | |
|--------|--------|-------------|-------|
| Padres | Amigos | Usted Mismo | Otros |
| | | | |

26. ¿Qué tipo de premios le gustaría recibir, de ser el caso de que resulte ser campeón? Marque 3.

| | | | | | | |
|--------------------|----------|--------|------------|-------------------------------|--------|-------|
| Dinero en efectivo | Medallas | Trofeo | Membresías | Entradas a eventos deportivos | Viajes | Otros |
| | | | | | | |

27. ¿Qué tan beneficiosa es la práctica de fútbol para la salud?

| | | |
|-------|------|------|
| Mucho | Poco | Nada |
| | | |

28. ¿Qué factores le motivaron a practicar fútbol?

| | | | | |
|---------------|---------------|-------------------------|---|-------|
| Conocer gente | Hacer deporte | Pasar tiempo con amigos | Perfeccionar su técnica a nivel profesional | Otros |
| | | | | |

29. En las instalaciones donde juega, ¿Qué cosas considera que son las más importantes al practicar fútbol?

| | | | | |
|-----------|---------------|-----------|------------------|-----------------------------|
| Graderíos | Instalaciones | Camerinos | Cobertura Médica | Seguridad Interna y Externa |
| | | | | |

30. Califique el grado de importancia bajo su punto de vista de los siguientes ítems.

| Ítem | Nada Importante | Poco Importante | Indiferente | Importante | Muy Importante |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------|------------|----------------|
| Estado de la cancha | | | | | |
| Estado servicios higiénicos | | | | | |
| Limpieza del complejo | | | | | |
| Atención al cliente | | | | | |
| Arbitraje Imparcial | | | | | |
| Calidad de servicio recibido | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Relación con dueño y/o administrador del centro | | | | | |
| Disponibilidad de parqueaderos | | | | | |
| Estado implementos deportivos (chalecos, redes, balón, otros) | | | | | |

31. ¿Qué tipo de servicios le gustaría que se implementen? Menciones 5

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

32. En un complejo deportivo, aparte de la práctica de fútbol. ¿Para qué otro deporte debería tener instalaciones un complejo deportivo?

| | | | |
|-----------|---------|-------|-------|
| Ecuavóley | Básquet | Tenis | Otros |
| | | | |

33. ¿Qué tan importante, con escala de 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante, considera usted que un centro deportivo cuente con servicios de tecnología de punta como los abajo indicados?

| SERVICIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Marcador electrónico | | | | | |
| Sensores en los arcos | | | | | |
| Pago de alquiler de cancha por medios electrónicos | | | | | |
| Acceso a cajero automático o banco del barrio dentro del centro | | | | | |

34. ¿Si un centro deportivo estuviese ubicado en el sector norte, con qué frecuencia lo visitaría?

| | | | | |
|-------|----------|-------------|-----------|---------------|
| Nunca | Muy Poco | Indiferente | Frecuente | Muy Frecuente |
| | | | | |

35. ¿Por cuales medios de publicidad se entera de este tipo de servicios? Seleccione 2

| | |
|----------------|--|
| Redes Sociales | |
| Televisión | |
| Volantes | |
| Gigantografías | |
| Radio | |

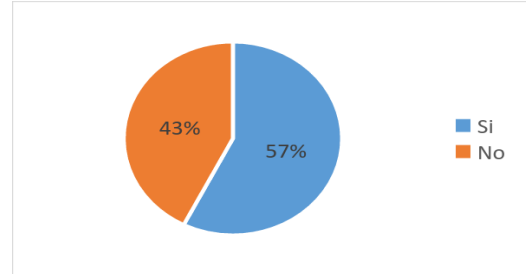
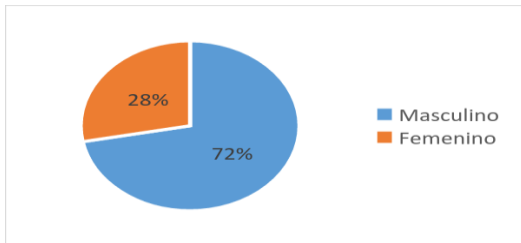
36. ¿Qué promoción le resulta más atractiva para asistir a un determinado complejo deportivo?

| Promoción | Nada Importante | Poco Importante | Indiferente | Importante | Muy Importante |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------|------------|----------------|
| Membresía anual | | | | | |
| 3er partido a mitad de precio | | | | | |
| 5to partido gratis | | | | | |
| Refrigerio al equipo | | | | | |

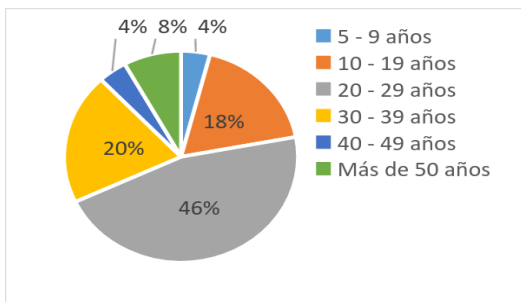
| | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| ganador | | | | | |
| Descuentos en fechas importantes | | | | | |

Anexo V. Resultados Encuesta

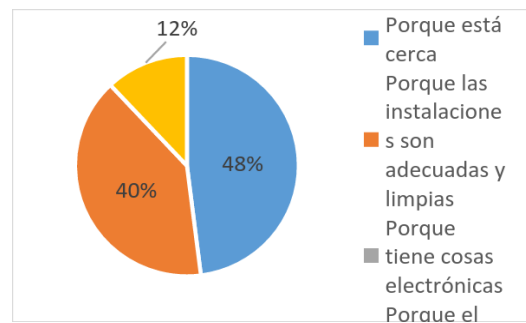
Pregunta 1.



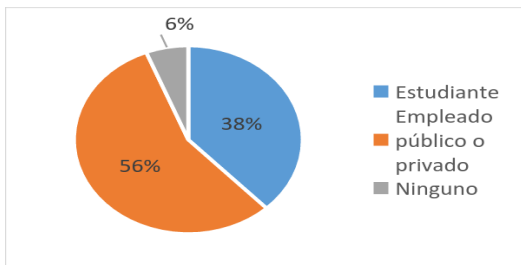
Pregunta 2.



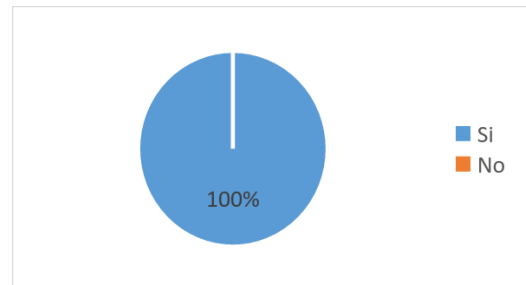
Pregunta 6.



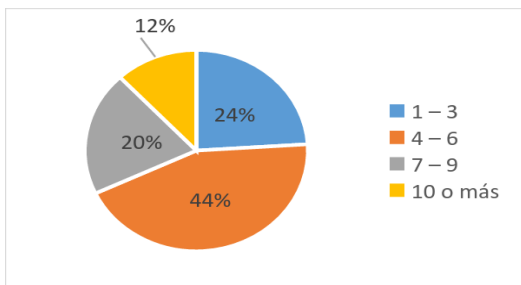
Pregunta 3.



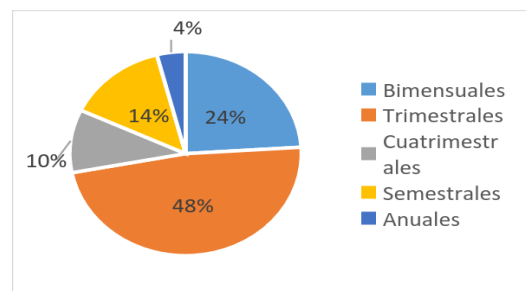
Pregunta 7.



Pregunta 4.

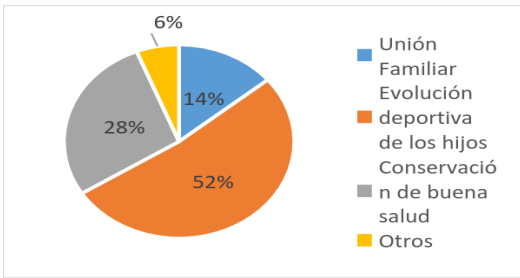


Pregunta 8.

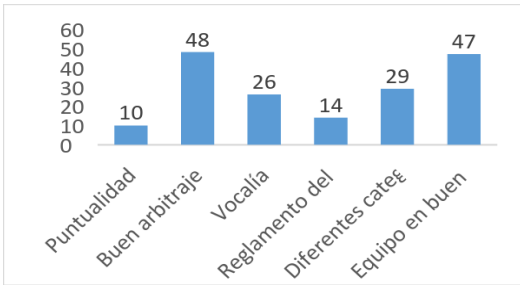


Pregunta 5.

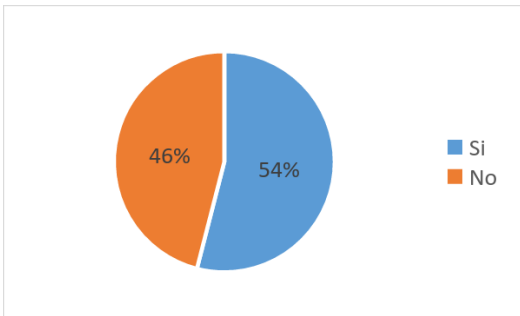
Pregunta 9.



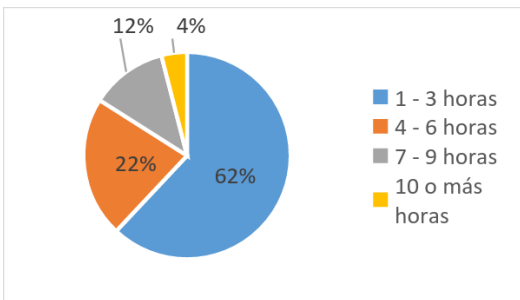
Pregunta 10.



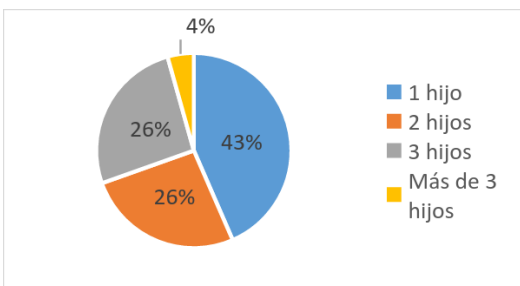
Pregunta 11.



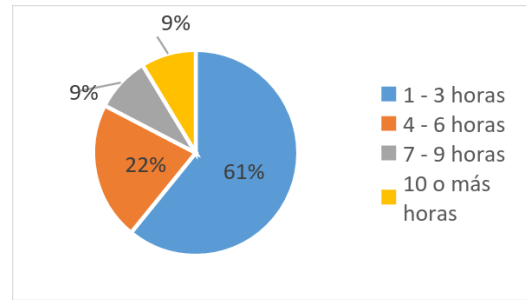
Pregunta 12.



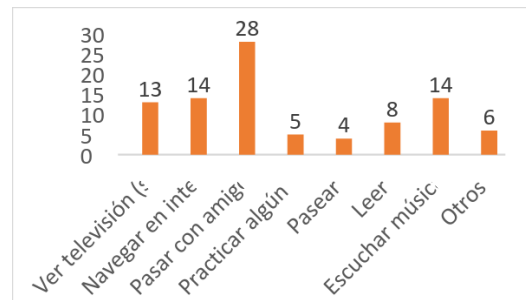
Pregunta 13.



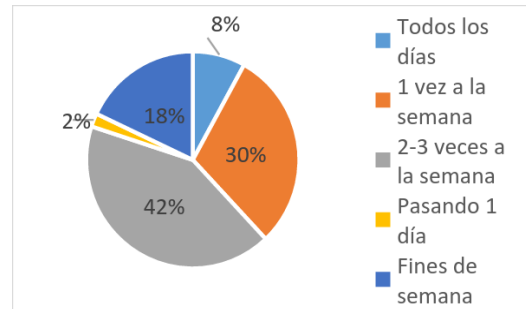
Pregunta 14.



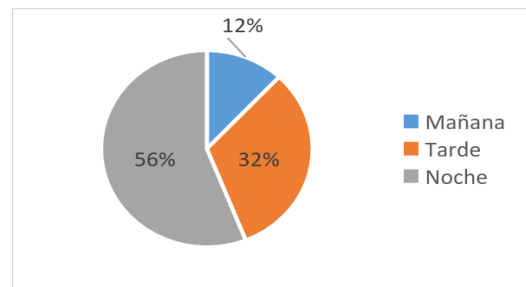
Pregunta 15.



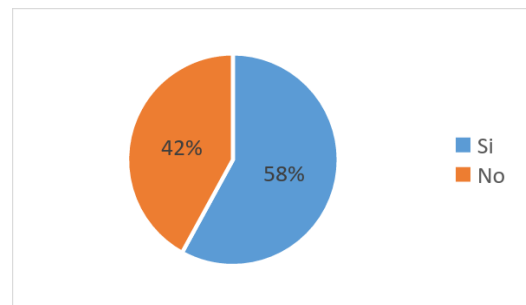
Pregunta 16.



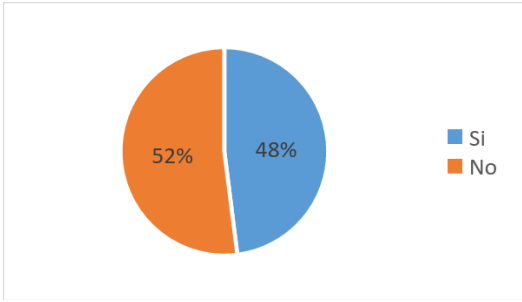
Pregunta 17.



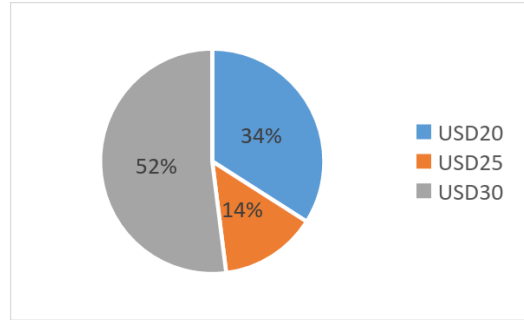
Pregunta 18.



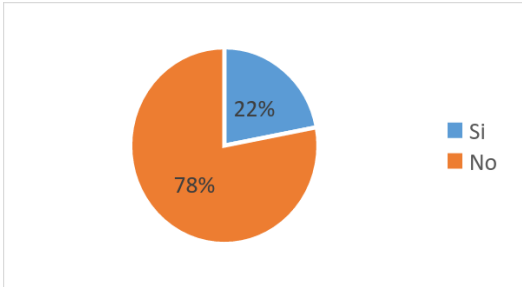
Pregunta 19.



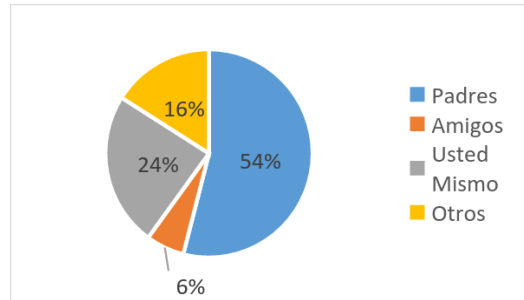
Pregunta 20.



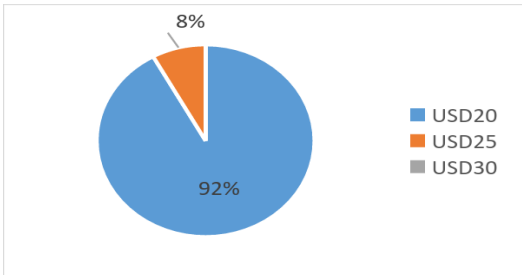
Pregunta 25.



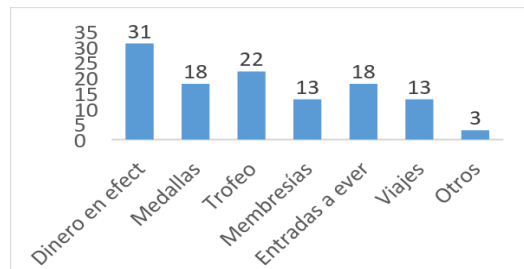
Pregunta 21.



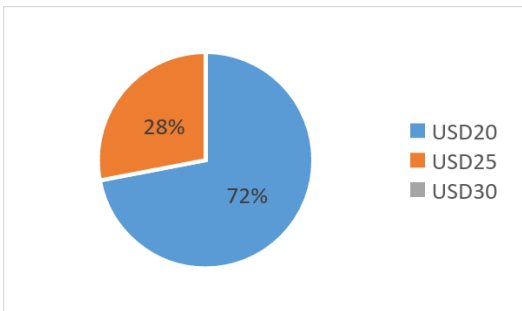
Pregunta 26



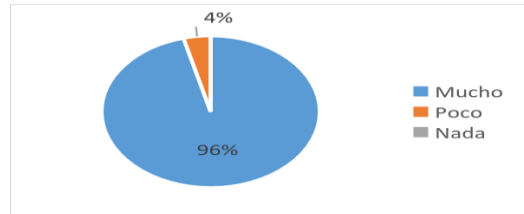
Pregunta 22.



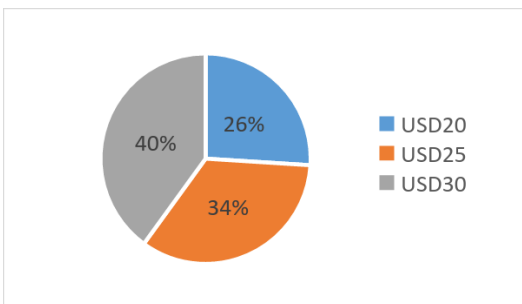
. Pregunta 27.



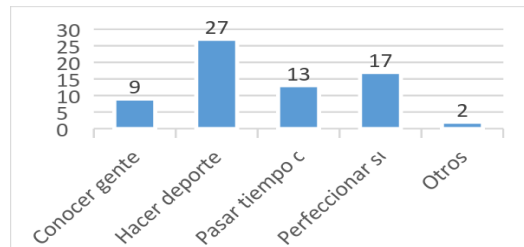
Pregunta 23.



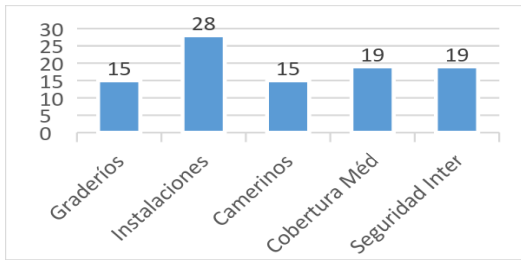
Pregunta 28.



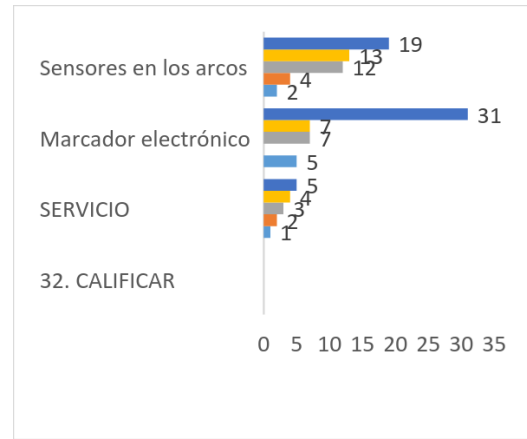
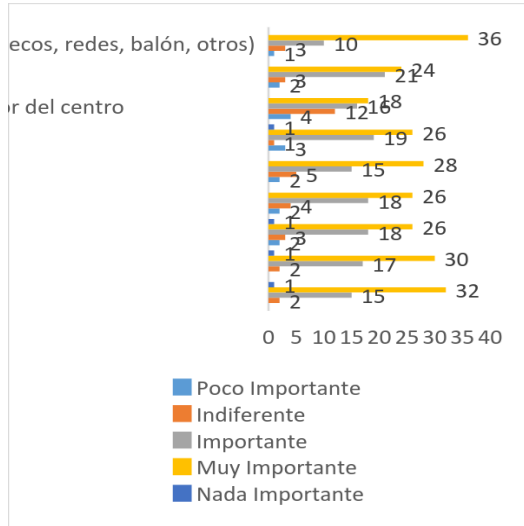
Pregunta 24.



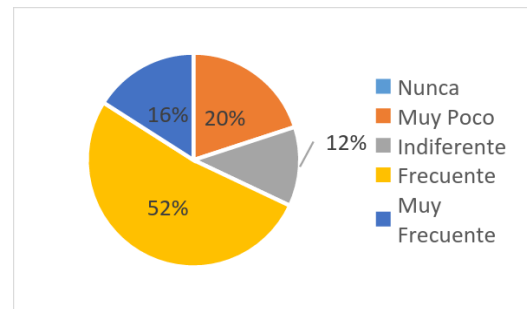
Pregunta 29.



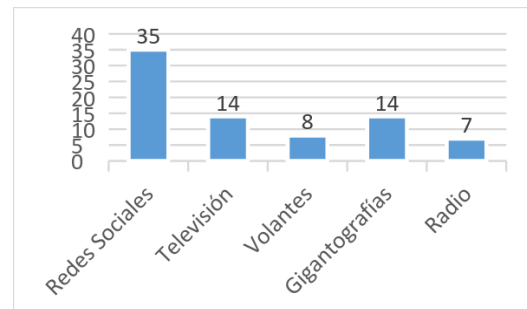
Pregunta 30.



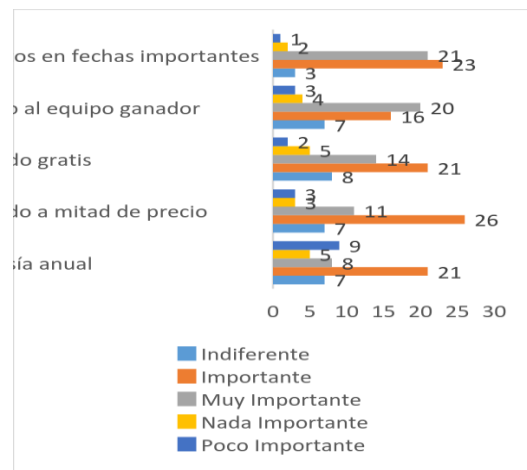
Pregunta 34.



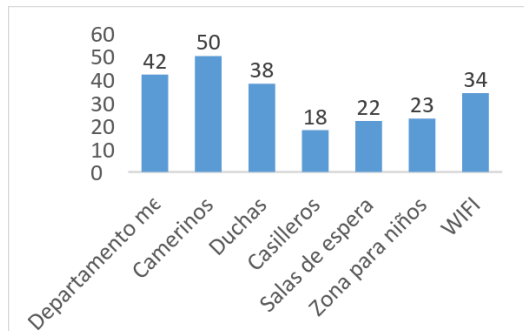
Pregunta 35.



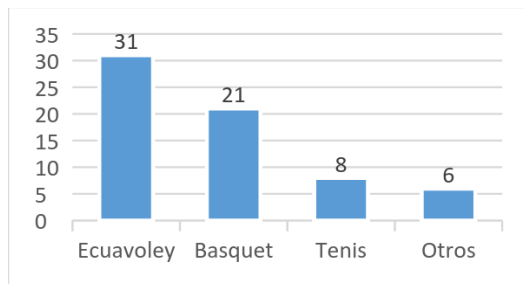
Pregunta 36.



Pregunta 31.



Pregunta 32.



Pregunta 33.

