



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO
DEPORTIVO CON CANCHAS DE CÉSPED NATURAL TIPO ESTADIO EN
EL NORTE DE QUITO

AUTOR

CÉSAR EFRAÍN POVEDA VIVANCO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO DEPORTIVO
CON CANCHAS DE CÉSPED NATURAL TIPO ESTADIO EN EL NORTE DE
QUITO

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

Profesor Guía

MSc. Édison Fabián Suárez Chamorro

Autor

César Efraín Poveda Vivanco

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

MSc. Édison Fabián Suárez Chamorro

C.C. 040071363-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Eduardo Vicente Gallegos Chávez

C.C. 1704951894

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.”

César Efraín Poveda Vivanco

C.C. 172330251-7

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por iluminar mi camino y darme fortaleza para culminar con éxito esta linda etapa de mi vida.

Debo agradecer a mi querida familia por apoyarme cada instante.

Por supuesto debo nombrar y agradecer a Doménica Pardo por brindarme fuerzas y su indispensable apoyo para lograr esta meta ansiada.

Finalmente, a mi director de tesis Fabián Suárez por compartir su conocimiento conmigo y guiarme.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mis padres por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional.

RESUMEN

El fútbol es el deporte favorito de los quiteños y miles de ellos lo practican generalmente en superficie sintética. Justamente, durante los últimos 7 años el negocio de alquiler de canchas de césped sintético en la ciudad ha crecido de gran manera y se ha hecho sumamente competitivo; de esto de fe Jefferson Carrasco, gerente de Importaciones Kao, una de las grandes empresas distribuidoras de productos deportivos, quien indica que el boom de venta de artículos deportivos ha crecido desde 2010 evidenciándose en la apertura de más locales, y crecimiento en ventas de productos de fútbol y otros deportes.

Con el auge de ese negocio, han surgido problemas de lesiones en las articulaciones de los futbolistas debido al mayor impacto que sufren rodillas y tobillos, además de quemaduras por la fricción del material sintético con la piel. Un claro ejemplo de la incidencia de lesiones es el Estadio Christian Benítez de Guayaquil que, con su gramado artificial, provocaba que al menos dos jugadores por partido resulten lesionados, según el Doctor del Ministerio del Deporte: Pablo Cisneros.

Al no existir una opción que no les implique mayor riesgo de lesión, las personas copan las instalaciones de los complejos deportivos de la capital que ofertan este servicio cada semana, a pesar de que están conscientes que se exponen a las situaciones anteriormente mencionadas. De esta manera es necesaria una alternativa que regrese al tradicional césped natural, superficie que tiene menor incidencia en lesiones de este tipo.

El presente plan de negocio es la solución a este tipo de problemas al ofrecer un césped natural especializado para práctica de fútbol, con calidad tipo estadio y cuidados necesarios del gramado para mantener su consistencia.

En el actual plan de negocio se analiza al cliente, al mercado, los entornos del proyecto y otros aspectos que definen la viabilidad o no de éste. Asimismo, se analiza la factibilidad financiera de “Hoy se juega” mediante el estudio de ingresos y costos, así como la proyección de los estados financieros.

ABSTRACT

Soccer is the favorite sport of Quito citizens and thousands of them practice it generally in synthetic surface. Over the last 7 years the synthetic grass pitch rental business in the city has grown enormously and has become highly competitive; according to Jefferson Carrasco, manager of Imports Kao, one of the big sporting goods distribution companies, the sports goods boom has grown since 2010, evidencing the opening of more stores and growth in sales of soccer and other sports products.

With the rise of that business, there have been problems of injuries to the joints of football players due to the greater impact suffered by knees and ankles, as well as burns from the friction of the synthetic material with the skin. A clear example of the incidence of injuries is the Christian Benítez Stadium in Guayaquil which, with its artificial lawn, caused at least two players per game to be injured, according to the Doctor of the Ministerio del Deporte: Pablo Cisneros.

In the absence of an option that does not imply a greater risk of injury, people are copying the facilities of the sports complexes of the capital that offer this service every week, although they are aware that they are exposed to the situations mentioned above. In this way, an alternative is necessary that returns to the traditional natural grass, surface that has less incidence in lesions of this type.

The present business plan is the solution to this type of problems by offering a specialized natural turf for soccer practice, with stadium type quality and necessary lawn care to maintain its consistency.

The current business plan analyzes the customer, the market, the project environments and other aspects that define the feasibility or not. Likewise, the financial feasibility of "Hoy se juega" is analyzed by means of the study of revenues and costs, as well as the projection of the financial statements.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis Porter	11
2.2 ANÁLISIS INTERNO	15
2.2.1 Clasificación CIU	15
2.3 Matriz de factores externos EFE	15
2.4 Conclusiones	16
3. ANALISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación cualitativa	18
3.1.1 Entrevista a Juan Francisco Aguinaga	19
3.1.2 Entrevista a Gustavo Figueroa	21
3.1.3 Resumen del focus group	22
3.2 Investigación cuantitativa	23
3.3 Conclusiones	24
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	26
5 PLAN DE MARKETING	28
5.1 Estrategia general de marketing	28
5.1.1 Mercado objetivo	29
5.1.2 Propuesta de valor	31
5.2 Mezcla de Marketing	32
5.2.1 Producto	32
5.2.2 Precio	35
5.2.3 Plaza	39

5.2.4 Promoción.....	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	44
6.2 Plan de Operaciones	45
6.3 Estructura Organizacional.....	49
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	53
7.1Proyección de ingresos, costos y gastos	53
7.2Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	54
7.3Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	55
7.4Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	59
8 CONCLUSIONES GENERALES	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El fútbol es el deporte más practicado alrededor del mundo. Esta actividad física de alta intensidad reúne ejercicios como saltos, piques, patadas al balón, flexión de extremidades, cambios de dirección repentina que impactan de manera positiva y a veces negativa en el cuerpo de las personas que lo practican, sobre todo de manera amateur.

El plan de negocios presente surge como alternativa a la tendencia creciente que ha experimentado la industria enfocada a la actividad deportiva y en específico el fútbol, esta tendencia ha sido impulsada por la Alcaldía de Quito y el Ministerio del Deporte. Asimismo, personas de todas las edades invierten su tiempo y dinero para jugar al fútbol en canchas elaboradas con materiales sintéticos al pagar el alquiler de dichas instalaciones por horas, sin conocer los efectos adversos a los que se exponen.

Según el Doctor Pablo Cisneros, este tipo de canchas de fútbol, causa mayor impacto en las extremidades inferiores de los deportistas que el que puede generarse en otro tipo de terreno de juego como el de césped natural; los tipos de lesiones que suelen ocasionarse son esguinces de rodilla y tobillo, fracturas, quemaduras, entre otros. Para disminuir esta incidencia, las canchas deben cumplir con estándares de calidad. “La FIFA certifica terrenos de césped artificial con el sello de calidad FIFA QUALITY, en el caso de aquellas canchas que cumplen con los estándares de canchas comunitarias y de fútbol aficionado” (FIFA, 2017)

Debido al menor amortiguamiento que se da en canchas de césped sintético en comparación a las de césped natural, los tobillos y sobretodo las rodillas de los futbolistas se ven afectados por la dureza de la cancha, el impacto y la fricción. “Las lesiones más comunes son roturas de ligamento cruzado anterior, ligamentos colaterales y de menisco. Las rodillas se ven verdaderamente afectadas, pero también hay esguinces. Lo que pasa es que en estas canchas el pie de los jugadores se queda como pegado, y entonces es más frecuente

tropezarse o que se traben las rodillas en algunos movimientos.” (Boncompagni, 2014)

Siendo así, resulta que el presente plan de negocios es la solución a los problemas que se suscitan actualmente en empresas que vendrían a ser competidores directos, pues, al contrario de las canchas de césped sintético, el césped natural no representa tanta peligrosidad en cuanto a incidencia de lesiones de tobillo y rodilla.

Adicionalmente, el plan de negocios actualmente es un proyecto innovador puesto que no hay empresas que ofrezcan alquilar canchas de césped natural de calidad superior, en un mercado saturado por la oferta de canchas sintéticas.

1.1.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad comercial, económica y financiera de la implementación de una empresa de alquiler de canchas de fútbol de césped natural tipo estadio.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de los entornos externos que afectan al sector por medio del análisis PESTEL.
2. Analizar la industria por medio del estudio de las 5 fuerzas de Michael Porter.
3. Examinar a los clientes por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa.
4. Determinar la oportunidad de negocio encontrada con el estudio interno, externo y del cliente.
5. Crear un plan de marketing en base al marketing mix (4P's) para poder identificar las estrategias adecuadas al plan.
6. Establecer una estructura organizacional, contemplando la filosofía de la empresa, el plan de operaciones y la estructura de esta.
7. Realizar una evaluación financiera del plan de negocios por medio del análisis de la rentabilidad económica y financiera.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Político

El entorno político del Ecuador resulta favorable para la industria de la recreación y en específico para el deporte pues, según el artículo 381 de la Constitución de la República del Ecuador, el Estado debe preocuparse de promover el deporte, recreación y la actividad física en general como parte de la formación integral del ser humano, orientado a asegurar el buen vivir.

De igual manera, en nuestro país existen leyes que protegen la actividad deportiva, la Asamblea Nacional es el organismo encargado del redactar dichas leyes que rigen al Ecuador. Justamente, la Ley Orgánica del Deporte en su artículo 14 determina que la función del Ministerio del Deporte es, entre otras, “Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos que viven en el exterior” (ASAMBLEA NACIONAL, 2010) Siendo así, esta ley se torna beneficiosa para las empresas dedicadas a brindar servicios deportivos.

En el ámbito de las políticas públicas, el actual gobierno, por medio del Ministerio del deporte, ha incentivado a las personas a realizar actividades físicas, con programas deportivos como el proyecto Ejercítate Ecuador que invita a los ecuatorianos a realizar actividades deportivas para erradicar el sedentarismo y cuidar su salud. “Esta es una política pública que va encaminada a bajar los índices de obesidad, de sedentarismos, queremos tener una nutrición más saludable. Para eso estamos trabajando con este y otros proyectos.” (Andes, 2016). Para cumplir con su objetivo, este proyecto contó con una inversión de \$ 1.406.987,50 a nivel nacional en 2016 y en Quito benefició a más de 500 personas al día, según datos del Ministerio del Deporte. Esto denota claramente

el compromiso del gobierno con el deporte y genera que la gente esté más activa y practique algún tipo de deporte, incluyendo el fútbol.

Por el contrario, el Municipio de Quito en su plataforma presupuestaria 2017, destina apenas \$608.613,00 para deporte y recreación que, en relación al año anterior, es 78.16% menor, debido a que gran parte del presupuesto total (46%) está destinado a la construcción del Metro de Quito, según la agencia de noticias Noti Mundo.

Dentro de la legislación laboral, las empresas están obligadas a afiliar a sus empleados al Seguro Social, pagando como aporte patronal el 12.15% de sus sueldos al IESS, el sueldo básico unificado para el actual año es de 375,00 dólares. Adicionalmente, el porcentaje de utilidades destinado a los trabajadores se estableció en 15% de la utilidad anual de la empresa que, según Ecuavisa, desde abril de 2017 tendrán un techo de \$ 8784 (24 salarios básicos) y el excedente será destinado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Esto resulta un beneficio para la empresa debido a que, en el caso del techo en las utilidades para el trabajador, se encuentra ya establecido un monto y si la utilidad llegara a superar dicho monto, ésta podría ser reinvertida en el negocio.

En el año 2011 entró en vigencia la Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado que busca evitar los monopolios y favorecer la libre competencia entre las empresas. “La Ley Antimonopolio determina que establecer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva injustificados está prohibido y será sancionado por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.” (Redacción Ekos, 2012) Esta ley beneficia a las empresas nuevas y más pequeñas pues lograrían obtener una mayor participación de mercado.

Según la información recabada en la Aduana del Ecuador, existen en la actualidad aranceles para la importación de maquinaria destinada a trabajos de césped y cuidados de terrenos de deporte, establecidos en la subpartida 8433901000 y con tarifa de 15% de arancel sobre el valor. Esto implicaría que los costos de mantenimiento se encarezcan.

En Ecuador las empresas comerciales son reguladas por la Superintendencia de compañías y por la Ley de Compañías dictada por la Superintendencia, en la que se detalla el marco legal que se debe cumplir.

Para el negocio, resulta una oportunidad la implementación de la Ley Orgánica del Deporte debido a que es un impulso en la demanda de productos y servicios de la industria relacionada al deporte, de manera similar el programa Ejercítate Ecuador.

Asimismo, la disminución del presupuesto del Municipio de Quito para el deporte y recreación se convierte en una oportunidad para el negocio pues existiría menos inversión en el sector público; es decir, se construirían menos canchas, lo que se traduce en menor competencia.

Económico

El panorama económico del Ecuador afecta directamente al rendimiento de las empresas. El PIB en 2016 ha decrecido en -1.6% según cifras del Banco Central del Ecuador, organismo que también indica que la industria de Otros Servicios, que integra a la actividad de Artes, Entretenimiento y Recreación, representaron el 6.35% del total del PIB ecuatoriano en el año 2015. En ese año (2015) la industria creció en 0.5 puntos porcentuales, muy por debajo de su crecimiento en el año previo de 4%. “La reducción de la fuerza laboral, el desempeño y la producción de las pequeñas y medianas empresas (pymes) son síntomas evidentes de la contracción económica que acarrea Ecuador desde 2015.” (La Hora, 2016) Los precios del petróleo son la principal influencia del desaceleramiento económico del país, pues, al ser un país que depende del sector petrolero, la caída del precio de crudo a nivel mundial desde finales de 2015 ha afectado al desarrollo económico del país.

Cabe mencionar que existen escasos datos de la industria de recreación y entretenimiento, por lo que no se pudo comparar con años anteriores.

Según el observatorio de la PyMe de la Universidad Andina Simón Bolívar, el menor número de trabajadores tuvo un impacto directo en la reducción del desempeño de estas empresas. Adicionalmente, pueden constatar su menor desempeño debido al aumento de clientes morosos a un 48% de sus carteras de clientes. Ambos casos afectan directamente a las PyMes, pues al no tener la suficiente fuerza laboral, disminuye el rendimiento de la empresa. Asimismo los clientes morosos disminuyen la liquidez de las empresas. Lo anteriormente mencionado resulta ser una amenaza para la empresa por el alto índice de morosidad; sin embargo, se reduce el riesgo al establecer políticas de cobro.

Los hogares ecuatorianos tienden a un gasto de consumo preferiblemente por alimentos y bebidas, seguido de bebidas alcohólicas, prendas de vestir, entre otras. En 9 lugar se ubica Recreación y Cultura con un 4.6% del total de gastos de consumo por hogares entre los años 2011 y 2012, según lo investigado en la última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos realizada en esos años. En dólares, los hogares tenían en promedio 720 dólares en gastos de consumo, de los cuales \$19 eran destinados a recreación y cultura. Se estima, referenciando al aporte al PIB de la industria, que en años más recientes esto se ha disminuido, lo que no sería favorable para la industria analizada, sin embargo hay que considerar que es un promedio de todos los hogares.

El presente económico del país no es el mejor, de esto dan cuenta los consumidores que son poco optimistas de la situación y más bien prefieren gastar menos o limitarse a elegir en qué gastarán, diario Expreso indicó que el gasto de consumo de los hogares ecuatorianos se redujo en un total de 344 millones de dólares en 2016, en otras palabras, se reduce drásticamente el consumo, traduciéndose en menos ventas para las empresas que, según la Cámara de Comercio de Guayaquil, se redujeron en 30%. “Es un tema grave porque cuando la confianza de los consumidores está en niveles tan bajos como el actual también limita su disposición a gastar. Cuando sienten que va a seguir empeorando (la situación económica) se muestran más prudentes, sobre todo con gastos como eventos, salidas a restaurantes, incluso ropa” (El Universo,

2016) Esto resulta una amenaza para el negocio debido a que los clientes restringirían sus gastos en actividades que no sean necesarias.

“El deporte dentro de la economía mundial ha crecido en esta última década de manera exponencial y lo ha hecho de tal manera que, en los países desarrollados, el deporte llega a formar parte, en promedio, del 1% del PIB. En el caso ecuatoriano, el deporte no ha sido estudiado de manera profunda como componente de la economía nacional” (Restuccia, 2009)

Si bien no es una actividad principal dentro de la economía, el deporte requiere de inyecciones económicas que favorezcan la actividad. Como se mencionó en párrafos anteriores, esta actividad se encuentra dentro del presupuesto del estado y del Municipio de Quito, dinero que reciben para infraestructura y equipamiento.

“La relación entre el deporte y la economía se fundamenta en tres aspectos: la toma de decisiones económicas involucradas en el deporte, los arreglos institucionales en los que se producen y coordinan estas decisiones, y el aspecto material del deporte, es decir los bienes y servicios deportivos que se producen y consumen y los factores de producción que se utilizan¹ (el deporte emplea mano de obra, utiliza capital, y genera y comercializa productos). Los bienes que se ofertan y se demandan en el mercado deportivo, pueden ser de carácter activo o pasivo. Los primeros involucran una participación directa de los consumidores, por ejemplo, la de los socios de los clubes deportivos; mientras los otros involucran una participación indirecta” (Roggiero & Paredes, 2012)

De esta manera, el deporte se beneficia y tiende al alza la actividad deportiva gracias a programas que alientan a los ciudadanos.

Social

Dentro de la sociedad, la actividad deportiva es vista como recreación y esparcimiento y en los últimos años ha tendido al alza. “El deporte estimula un

estilo de vida saludable y una buena alimentación, crea sentimiento de comunidad y pertinencia, y propicia el diálogo para resolver conflictos de forma no violenta. Es sin duda una práctica que enriquece la vida, y que además de ser un derecho en sí mismo, es un medio para promover y garantizar otros derechos.” (unicef Ecuador, 2014) Esta es la razón por la que más personas alrededor del mundo y en Ecuador, han optado por destinar más su tiempo a la actividad deportiva.

Las nuevas tendencias por lo sano y deportivo se han contagiado entre la población ecuatoriana, impulsadas por el Gobierno a través del Ministerio del Deporte con su campaña Ejercítate Ecuador. Justamente la Unicef impulsa a los municipios, gobiernos, escuelas, etc. a proporcionar espacios para hacer deporte. Además de lo mencionado, la campaña genera 218 fuentes de trabajo.

Asimismo, según datos del Censo poblacional de 2010, en el Ecuador hay 3319 entrenadores, instructores y árbitros para deporte. Cifra importante para la industria deportiva, pues para lograr un mayor número de personas que practican deporte, es necesario respaldarse en personas que conozcan de la actividad.

El Municipio de Quito por medio de la Dirección Metropolitana de Deporte y recreación se plantea como objetivo “Fomentar la gestión de la actividad física deportiva y recreativa a través de la apropiación del espacio público promoviendo estilos de vida saludables en el DMQ.” (Secretaría de Educación, Recreación y Deporte, 2017) De esto se ven beneficiados todos los quiteños que ven en el deporte una forma de vida.

Según diario El Universo, esta inversión en el ámbito deportivo no solo ayudaría al país a crecer en este aspecto, sino que también tendría un efecto en el ámbito social, ya que nuestra patria se ve afectada por el tema de drogas y delincuencia en los jóvenes ecuatorianos y esto beneficiaría a los jóvenes a que se motiven e interesen en el deporte, reduciendo así estos índices negativos para el país.

Al analizar la demografía, en 8 años mejoró gradualmente la práctica de deporte entre los ecuatorianos: “Según la Encuesta de Calidad de Vida del INEC, entre 2006 y 2014 se ha incrementado en casi 9 puntos porcentuales la proporción de

personas que practican deporte (pasando del 28,6% al 37,3%). A pesar de que se han reducido las brechas, persisten diferencias sustanciales según sexo y edad. En general, los hombres tienden a practicar deporte con más intensidad que las mujeres...” (Secretaría del Buen Vivir, 2015) Según datos de Ecuador en cifras, alrededor de 9 millones de habitantes han dedicado tiempo a hacer deporte. 2,1 millones practican algún deporte constantemente, entre ellos el fútbol. La mayoría de esas personas destina al menos dos horas a la semana para practicar su deporte preferido. Entre ellos, los que más deporte realizan son los grupos de edades de 12 a 24 años y de 25 a 44 años. Esto resulta importante para la industria de servicios de prestación de servicios deportivos ya que dispondrían de un mayor mercado objetivo que abarcar.

“Hay una mayor tendencia de la población con mayores ingresos a cumplir con rutinas deportivas que los segmentos más pobres.” (Quiroz, 2015) Según Encuesta de Condiciones de Vida realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las personas mayores a 15 años son quienes más practican deporte y Pichincha es la provincia que más que tiene el mayor porcentaje de practicantes de deporte entre su población: 49.2%.

Como dato adicional encontrado en la página web de Ecuador en Cifras, en 2012 se gastó cerca de \$ 305.601,63 al mes en balones de fútbol a nivel nacional, resultando en alrededor de tres millones y medio de dólares en ese año. Esto se debe a que Ecuador es un país futbolero, convirtiéndose este deporte en el más practicado y seguido.

El aspecto ecológico se vuelve importante pues resulta en una ventaja competitiva si las empresas cumplen con estándares que protejan al medioambiente. Las políticas ambientales con las que cuenta el Ecuador según la CEPAL son, entre otras: promover el desarrollo hacia la sustentabilidad, minimizar los riesgos e impactos negativos ambientales, las consideraciones ambientales deben estar explícitas en todas las acciones de entes públicos o privados. Considerando esto, la plantación de césped natural incurre en una contribución positiva para su entorno al producir oxígeno y dióxido de carbono. El diario estadounidense “El Día News Chicago” expone que, por ejemplo, el

césped es la mayor fuente de absorción de dióxido de carbono en Estados Unidos o que un área de 15 metros cuadrados de césped produce la cantidad necesaria de oxígeno para una familia. Esto se convierte en una oportunidad para el negocio, relacionándolo con responsabilidad medioambiental.

Tecnológico

Actualmente existen nuevos métodos de protección para el césped en cuanto a duración por utilización. “Un césped de hierba natural tiene una capacidad de juego de unas 300 horas por temporada. Un campo Desso GrassMaster® alcanza fácilmente el triple. Además, reduce drásticamente los daños sufridos por la hierba, incluso usándose el campo de manera intensiva. (...) Finalmente, el agua pluvial excesiva se evacúa mejor gracias a las fibras artificiales incorporadas.” (Artificial grass, s.f.) Este nuevo método de plantación de césped ayuda a gastar menos recursos en mantenimiento e incluso aumentaría la productividad, es decir, podría ocuparse por más tiempo.

Para tratamiento del campo de juego, se ha desarrollado tecnología LED que mejora y cuida el estado del gramado. “El área de la portería ubicada en el fondo de Gol-B del campo de fútbol del estadio de El Collao está recibiendo calor de forma directa a través de lámparas LED con la finalidad de acelerar la fotosíntesis y favorecer el crecimiento de la hierba, evitando así las temidas calvas en una de las zonas más castigadas del campo.” (SMARTLIGHTING, 2013) Esta nueva tecnología desarrollada influiría de manera positiva en campos de juego para poder jugar bajo techo y así prevenir los factores de la naturaleza como climas fuertes: lluvia y sol.

En temas de internet, se vuelve importante la conectividad a la red para las PyMes, ya sea para utilización de sistemas, facturación o incluso Wifi gratuito para los clientes. Según información recabada por El Comercio, 68% de pymes ecuatorianas cuenta con ordenadores, el 82% tiene Internet y el 99% accede a la Red a través de conexión fija.

2.1.2 Análisis Porter

Michael Porter creó este modelo de las 5 fuerzas, como medida de la rentabilidad de la industria, para establecer estrategias competitivas y así enfrentar las reglas de competencia que rigen el mercado e incluso aprovecharlas en favor de la empresa. Así lo detalla en su libro “Ventaja Competitiva”:

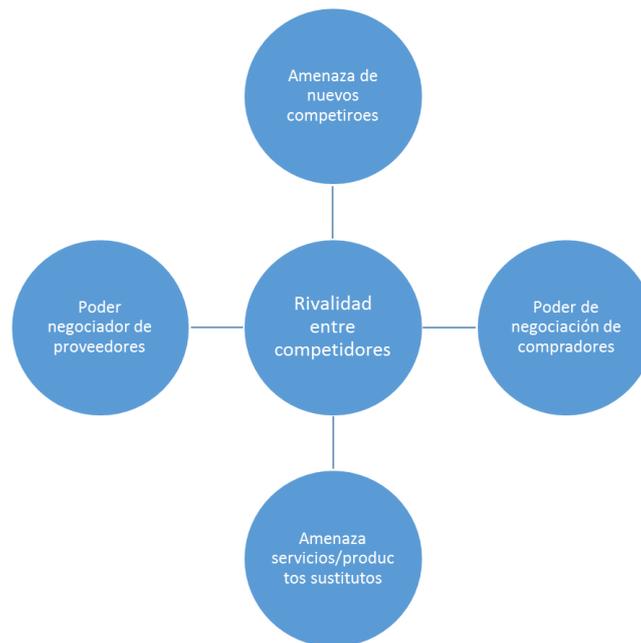


Figura 1._ Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Consumidores (Alta)

“Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.” (David, 2013)

Actualmente existe una tendencia creciente de personas que han optado por una vida más saludable en el aspecto físico, por esta razón emplean su tiempo y dinero en actividades deportivas. Siendo así y aprovechando ese incremento de la demanda, Los potenciales clientes son las personas, hombres y mujeres, que les gusta hacer deporte y en especial jugar al fútbol. “2 000 PERSONAS en promedio acuden mensualmente a las canchas” (El Comercio, 2014)

Existen varias maneras para que la gente pueda hacer deporte y practicar fútbol como parques dotados de canchas, equipamiento de gimnasio, country clubs, clubes sociales y deportivos, complejos deportivos públicos, entre otros. Por ejemplo, hasta el momento el Municipio de Quito entregó 32 canchas sintéticas y 11 están en construcción. Esta es la razón por la que el potencial cliente puede elegir entre varias opciones para cumplir su deseo de actividad física.

Poder de Negociación de los Proveedores (Medio)

“El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario” (David, 2013)

Los proveedores de implementos deportivos son, en su mayoría, empresas comerciales grandes y reconocidas como Marathon Sports, Kao Sport Center, La casa de los mil deportes, entre otras que ofrecen los productos de calidad certificada. Sin embargo pueden conseguirse estos implementos mediante otras empresas más pequeñas y en mayor número. Por esta razón, de diversidad de proveedores, el poder de negociación de los proveedores se torna medio. El líder de los proveedores es Marathon.

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Medio)

“...las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.” (David, 2013)

Debido a que existe gran cantidad de fanáticos por el fútbol, cada vez hay más empresas de este tipo para atender a la creciente demanda.

“El uso de las canchas sintéticas ha crecido en los últimos años (...) Pero para competir estos negocios buscan un valor agregado.” (Redacción Líderes Quito, 2016) Entonces, sería importante y como factor crítico para diferenciarse, implementar servicios diferentes, que sean del agrado de los clientes.

Sin embargo la inversión es alta debido a las instalaciones, terreno, maquinaria, etc., lo que se convertiría en una barrera de entrada para los nuevos competidores. “Lorena Narváez, gerenta general de Planeta Fútbol, precisa que la idea nació en abril junto con su familia. La inversión de todo el emprendimiento fue de USD 80 000.” (Redacción Líderes Quito, 2016)

Los líderes de la industria son: La Capital Deportiva, Marakanazo, Sky y Strikers.

Amenaza de servicios sustitutos (Alta)

“En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. (...) La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio

determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.” (David, 2013)

El principal producto sustituto a las canchas de fútbol naturales son las canchas sintéticas, de tierra, cemento. Este deporte puede practicarse casi sobre cualquier superficie, y en la ciudad de Quito existen muchos espacios, que incluyen parques y espacios públicos, que pueden ser utilizados para cumplir con esta actividad deportiva.

“Ministerio del Deporte en su ámbito también colabora con estos espacios públicos donde la sociedad pueda interactuar y compartir, contamos con un total de 6 Centros Activos de Propiedad del Pueblo, 5 en Quito y 1 en Cuenca, los mismos que se incrementarán en el futuro en varias ciudades del país.” (Ministerio del Deporte, 2016) Estos complejos tienen áreas habilitadas para: natación, tenis, baloncesto, vóley y squash, convirtiéndose en deportes sustitutos.

Rivalidad entre los competidores (Alto)

“La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.” (David, 2013)

Según datos del municipio de Quito existen cerca de 50 canchas sintéticas de fútbol. Se estima que son alrededor de 40 las canchas privadas (hasta 4 por complejo). Las empresas enfocadas a actividades relacionadas con el fútbol, específicamente las que tienen por servicio el alquiler de canchas naturales y sintéticas, según datos presentados por la Superintendencia de Compañías son

apenas 2 (detalladas en el cuadro siguiente). Debido a la poca información que existe sobre la competencia en la superintendencia, resulta complicado determinar sus ingresos en los últimos años.

Tabla 1._ Competencia según CIU

RUC	Nombre	Objeto social
1790415902001	QUITO POLO CLUB SA	Organización y administración de clubes deportivos, sociales y culturales.- Formación de centros deportivos...
1792214327001	FUTBOLCITY CIA. LTDA.	Alquilar todo tipo de canchas para la práctica de deportes, en especial el fútbol; etc.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Clasificación CIU

Tabla 2._ CIU

Nivel	CIU	Actividad	Descripción
Nivel 1	R	Artes, entretenimiento y recreación	Actividades que atienden a variados intereses culturales, recreativos y de entretenimiento del público en general, incluidas actividades deportivas y recreativas
Nivel 2	R93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.	Esta división comprende la organización de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
Nivel 3	R931	Actividades deportivas	Actividades deportivas
Nivel 4	R9311	Explotación de instalaciones deportivas	
Nivel 5	R9311.0	Explotación de instalaciones deportivas.	
Nivel 6	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.

2.3 Matriz de factores externos EFE

Tabla 3._ Matriz de factores externos

Factores externos clave	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			

Tendencia creciente por realizar una actividad deportiva.	0,15	3	0,45
Disminuir el impacto físico (lesiones) que, según Pablo Cisneros, tiene más incidencia en canchas sintéticas.	0,10	3	0,30
Ley Orgánica del Deporte y programa Ejercítate Ecuador generan impulsan a la gente a practicar deporte	0,10	2	0,20
Preferencia de este servicio por parte segmentos con mayor nivel económico	0,05	2	0,10
Generar un impacto medioambiental beneficioso en el sitio de la empresa	0,05	2	0,10
Amenazas			
Incremento de canchas sintéticas de uso gratuito y privadas.	0,15	3	0,45
Competencia con menores precios.	0,1	3	0,30
Fidelidad de los clientes en este tipo de negocio.	0,1	2	0,20
Costos de mantenimiento de las canchas de césped natural.	0,1	2	0,20
Situación económica del país en declive, consumidores prefieren gastar en bienes necesarios.	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,40

2.4 Conclusiones

- Las leyes y políticas de gobierno y del Municipio de Quito influyen positivamente en las personas impulsándolos a realizar actividades deportivas, lo que genera que el mercado objetivo de la industria crezca.
- El presente económico del país no es el mejor y eso se evidencia en la reducción del poder de compra de los ecuatorianos que, en cadena, afecta a las empresas en una reducción de sus ventas.

- El aspecto tecnológico resulta importante en la industria. Además de generar un factor de ventaja competitiva, aumenta la productividad en términos de tiempo y ganancias.
- Según el CIIU, proporcionado por la Superintendencia de Compañías, existen únicamente dos empresas que pasarían a ser competencia directa o indirecta. Sin embargo, por observación directa se conoce que en el mercado existen muchas más que las mencionadas (alrededor de 25), por lo que es un dato de gran consideración.
- La creciente tendencia por realizar actividades deportivas se convierte en un factor determinante para el negocio, siendo una oportunidad para ser aprovechada a favor de la empresa.
- Ecuador es un país futbolero, factor importante que incide en la demanda de este tipo de negocios.
- A pesar de que no se conoce de la existencia de empresas que ofrezcan el mismo servicio (competencia directa), el negocio de alquiler de canchas sintéticas se convierte en competidor directo, porque se dirige al mismo mercado.
- Los servicios sustitutos son los diversos deportes que se practican en la capital. Esto, sumado a la reducción del presupuesto para deportes y recreación del Municipio de Quito en cerca de 75%, se convierte en una amenaza alta para el negocio.
- El total ponderado de la matriz de factores externos, analizado y calificado por las oportunidades y amenazas que influyen al negocio, dio como resultado 2.40 sobre un máximo de 4. Este resultado califica al negocio como apto para responder ante las oportunidades y amenazas presentadas, mediante las estrategias que se adopten.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

Para analizar el mercado es necesario contar con herramientas de estudio de mercado como la investigación cualitativa y cuantitativa. La primera, según el

autor Sampieri Hernández, recolecta datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación y puede probar hipótesis en el proceso. La segunda, según el autor citado, recolecta datos para probar hipótesis en base a medición de los datos y su análisis estadístico.

El problema de investigación se basa en el requerimiento de información certera acerca de quiénes serían los clientes potenciales, sus gustos y preferencias, en cuanto a precios, instalaciones, servicio, entre otros, al momento de requerir el servicio de alquiler de canchas de fútbol.

En esta sección, la investigación se realizó en los dos frentes, la investigación cualitativa, representada por entrevistas a dos expertos en el ámbito del fútbol, además de un focus group con personas parte del segmento meta, y la investigación cuantitativa, representada por cincuenta encuestas realizadas al mercado meta correspondiente.

El objetivo de esta investigación es determinar la aceptación de la implementación del complejo deportivo con canchas de fútbol de césped natural tipo estadio, entre la muestra del mercado objetivo.

Asimismo, los objetivos específicos son:

- Examinar a los clientes por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa.
- Encontrar el segmento meta apropiado para el proyecto.
- Determinar los gustos y preferencias con el estudio del cliente.
- Definir el lugar preciso para la ubicación de las canchas.
- Establecer los servicios complementarios al principal.

3.1 Investigación cualitativa

Se realizaron dos entrevistas a expertos en el ámbito de fútbol, con el afán de conocer sus experiencias en este campo, saber de su opinión acerca de los diferentes terrenos de juego, la viabilidad teórica del plan de negocios, competencia, precios y servicios ofertados actualmente dentro de la industria y recomendaciones.

3.1.1 Entrevista a Juan Francisco Aguinaga

Juan Francisco Aguinaga es considerado un experto en fútbol gracias a su destacada trayectoria como futbolista en el medio local. Actualmente dicta cursos de coaching deportivo y es Asistente Técnico de la Sociedad Deportivo Quito.

En la entrevista, Juan Francisco expone sus puntos de vista acerca de la comparación entre los dos tipos de gramado más comunes (césped natural y césped sintético).

Tabla 4._ Resultados entrevista

Canchas césped natural	Canchas césped sintético
Tiene componentes de origen natural	Elaborada con productos artificiales
Crece de manera vertical influenciada por las fuerzas de la naturaleza	Mantiene siempre su nivel de altura
Mayor desgaste por uso	Larga duración antes del desgaste
Existen insectos que habitan en la tierra y césped y ayudan o perjudican a la manutención del gramado.	El caucho esparcido por la cancha, que hace las veces de tierra, tiene bacterias.
Tiene mayor amortiguamiento debido a la capa de tierra por debajo del césped.	Algunas no tienen la capacidad para resistir el peso de la gente, afectando a los tobillos y rodillas.
Genera menor impacto	El impacto es mayor para las articulaciones
En la construcción, tiene tierra y césped. A otras les añaden arena.	Deben tener buena absorción, capa de tierra, espuma flex para amortiguar, capa de cemento para que el césped y tierra se adhieran
Se utilizan zapatos con pupos para mayor agarre o micro (pupillos)	Se debe utilizar zapatos con suela de goma, tipo futbol sala o pupillos especiales para este tipo de cancha
No se tiene mayor problema por fricción entre la piel y suelo.	Causa quemaduras en la piel debido a la fricción entre piel y el plástico de la cancha, razón por la que están prohibidas las barridas

Rueda más lento y rebota menos por el mayor amortiguamiento	El rebote y rodaje del balón es más veloz debido a que tiene mayor impacto directo con el piso
La cancha del estadio de Liga es la mejor mantenida, es un césped importado que no crece mucho. Al igual que otras es necesario que cumpla con: la cancha está muy bien nivelada, un drenaje óptimo y tiene un buen mantenimiento que puede resistir el trajín.	El mejor césped sintético lo tienen el estadio Christian Benítez en Guayaquil y el complejo Casa de la Selección, que sin embargo causan ampollas por el calor excesivo que atrae el gramado.

Juan Francisco Aguinaga considera que este negocio sería bien aceptado en el mercado, sin embargo, es necesario revisar los costos de mantenimiento constante por el desgaste; de todos modos, tendría buena acogida.

Aguinaga indica que las canchas del complejo deportivo 'Fútbol City' tienen las mejores instalaciones de la ciudad, son líderes en el mercado y tienen las mejores medidas para la práctica de fútbol 7.

En cuanto al segmento meta, recomienda que el negocio a los estudiantes y profesionales entre 20 y 45 años de edad, incluso a ex futbolistas quienes preferirían jugar en canchas naturales antes que en césped artificial.

Sobre el precio, su recomendación es establecer un valor aproximado de 35 a 40 dólares debido a que la actual competencia cobra un precio que en promedio se acerca a esos valores; esta medida sería adoptada como estrategia para atraer a los consumidores.

Finalmente y como recomendación, considera que incluir servicios adicionales mejorados como grabación de los partidos, snack bar, mini cancha para calentamiento precompetitivo, entre otros, sería considerado como valor agregado y de gran atractivo para los clientes.

3.1.2 Entrevista a Gustavo Figueroa

Gustavo “Petro” Figueroa es un futbolista que ha militado en diversos clubes de la Serie A del fútbol ecuatoriano pero reconocido por su gran trayectoria en Sociedad Deportiva Aucas. En 2016 fue partero del cuerpo técnico de este último equipo; actualmente volvió de su retiro y juega la Serie B nuevamente con Aucas.

El reconocido “Petro” Figueroa en la entrevista comentó que, según su experiencia, los futbolistas amateur son los más propensos a sufrir lesiones de tobillo y rodilla por el desorden que tienen al momento de entrenar y calentar previo a la actividad deportiva.

Si es que los deportistas no disponen de los instrumentos adecuados para practicar fútbol, las canchas sintéticas afectan a sus extremidades inferiores como las rodillas y tobillos, por esta razón deben utilizar los zapatos adecuados para este tipo de cancha además de utilizar vendas para disminuir el riesgo de torceduras de tobillo.

River Ecuador, equipo guayaquileño de fútbol, es el único equipo profesional que utiliza una cancha de tipo sintética para los partidos de primera división en Ecuador; al comparar esta cancha con gramados de tipo natural como los del Olímpico Atahualpa o la Casa Blanca, para Figueroa resulta mejor la cancha de césped natural debido a que las sintéticas, dependiendo del clima, suelen sobrecalentarse causando ampollas.

En cuanto al plan de negocios, lo considera apto para su aplicación debido a que el ecuatoriano es “futebolero” y la competitividad que ha experimentado el mercado en los últimos años, en el que el complejo “La Bombonerita” fue el pionero en la ciudad de Quito en la prestación de este tipo de servicios.

Figueroa piensa que algunas canchas sintéticas del mercado no han recibido el mantenimiento necesario y se encuentran afectadas por el desgaste; sin embargo, esto no influye en la decisión de compra de los consumidores debido a que actualmente no existe un complejo que les ofrezca una mejor calidad y les dé mayor seguridad para jugar

Resulta importante considerar que las canchas dispuestas para el uso de los quiteños por el municipio no representan una mayor competencia, pues la gente prefiere jugar campeonatos y no solamente partidos únicos a la semana.

Sobre el mercado meta comenta que el negocio está abierto a cualquier edad; el baby fútbol y fútbol femenino se están desarrollando con rapidez. De esta manera, el segmento meta para este proyecto serían las personas con un rango de edad desde los diez hasta los cincuenta años, que tengan gusto por el fútbol

Sobre los servicios complementarios, sería necesario un lugar donde se ofrezcan snacks y bebidas; un lugar de esparcimiento que cuente con televisión dónde puedan verse los partidos de fútbol nacional e internacional.

El precio sugerido por el experto para el alquiler por hora es de treinta y cinco dólares en promedio para lograr atraer al cliente y luego, dependiendo de la acogida que tenga el negocio, aumentar al precio en cinco o diez dólares más.

Finalmente, el entrevistado sugiere crear un ambiente agradable, que haga sentir al cliente como que estuviera en su propia casa y así lograr su fidelización.

3.1.3 Resumen del focus group

El día 28 de enero de 2017 se realizó un focus group en el norte de la ciudad de Quito, con personas de género masculino pertenecientes al segmento de mercado meta al que se enfoca el presente plan de negocios, para conocer sus gustos, necesidades y preferencias en cuanto a servicios de alquiler de canchas de fútbol; fueron 6 personas con edades entre 16 y 45 años quienes participaron del focus group que duró aproximadamente 30 minutos.

3.1.3.1 Conclusiones del focus group

- La mayoría de participantes practican este deporte en canchas sintéticas y asisten a este tipo de canchas mínimo de 1 a 2 veces a la semana.
- Los participantes de este focus group coincidieron en que han tenido problemas físicos (molestias, lesiones, raspones, quemaduras) relacionados con la práctica de fútbol en canchas sintéticas alguna vez.

- Generalmente se reúnen con sus amigos y familiares para jugar al fútbol.
- Todos ellos preferirían jugar al fútbol en una cancha de césped natural.
- Coinciden en que, para la elección de este servicio, se fijan en la calidad de las canchas, servicios complementarios, seguridad y precio.
- Consideran que este servicio es totalmente innovador en Quito, porque no existen empresas que alquilen canchas naturales de fútbol.
- Es un buen negocio (el alquiler de canchas) porque siempre está lleno, la gente siempre quiere jugar fútbol.
- Consideran que el precio adecuado sería alrededor de 35 dólares.
- El mantenimiento de la cancha de césped natural es clave para la calidad de servicio.
- Es adecuado ubicar el complejo en la cercanía de canchas sintéticas para atraer al mercado, sin embargo piensan que no es factor determinante.
- Estarían dispuestos a pagar para jugar en una cancha de césped natural tipo estadio

3.2 Investigación cuantitativa

Se realizó un sondeo, detallado en el Anexo 1, a 50 personas parte del segmento meta en el norte de la ciudad de Quito entre el 15 y 25 de enero de 2017. Gracias a las que se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se encuestó a personas entre 16 y 45 años, pertenecientes al segmento meta.
- 40 hombres (80% del total) y 10 mujeres (20% del total) quienes respondieron la encuesta. Se detalla en Anexo 2.
- 100% juegan fútbol o le gusta el fútbol.
- La mayoría de ellos (88%) son estudiantes universitarios y el 12% restante son trabajadores profesionales. Se puede observar en el Anexo 3.
- En el ámbito socioeconómico, detallado en el Anexo 4, 66% son de clase media, 32% pertenecen a la clase media alta y únicamente el 2% restante es de la clase alta.

- En la frecuencia de práctica, observada en el Anexo 5, de este deporte, el 62% respondió que juegan fútbol de 1 a 3 veces por semana, el 20% al menos 1 vez a la semana y el 18% 1 vez en el mes; mayoritariamente (86%) prefieren jugar el fin de semana.
- El horario de preferencia para practicar fútbol está muy dividido con 34% de 17 a 20 horas, 24% de 12 a 17 horas, 22% de 7 a 12 horas y finalmente el 20% prefiere jugar en horas de la noche. Estos datos pueden observarse en el Anexo 7.
- La mayoría de ellos (68%) juega comúnmente en césped sintético pero el 82% del total preferirían jugar en césped natural y 98% están dispuestos a hacerlo. (Anexo 8)
- 64% de los encuestados conoce que la superficie artificial afecta a su salud, pero conocen que se reduce el índice de lesiones en césped natural.
- La ubicación preferida es Carcelén, Ponciano y Condado con 26.9%, seguido del sector Parque “La Carolina” con 25%
- Según sus respuestas, el precio adecuado estaría entre los 30 y 40 dólares, 30 dólares considerado aún barato y 40 dólares comienza a ser caro pero aceptable.
- Finalmente, la promoción de preferencia mayoritaria con 54% es “pagar por una hora y jugar 30 minutos gratis”, seguida de “la segunda hora a mitad de precio”. (Anexo 9)

3.3 Conclusiones

- La creación de un complejo con canchas de césped natural tipo estadio es un proyecto apto para entrar al mercado, gracias a la creciente tendencia por practicar fútbol y demandar servicios relacionados con esta actividad.
- Los consumidores están conscientes de las lesiones como esguinces de tobillo y rodilla, desgaste de ligamentos, rotura de meniscos y ligamentos,

entre otras, que se producen con mayor frecuencia en canchas sintéticas; ellos preferirían jugar en césped natural y así evitar dichas lesiones.

- Para entrar al mercado es necesario comenzar con precios similares a la competencia, con el fin de atraer al cliente reflejando los beneficios de jugar en césped natural tipo estadio.
- La frase “tipo estadio” resulta llamativo entre los consumidores para causando un mayor impacto y genera en ellos una mayor atracción.
- El mercado de fútbol femenino ha crecido durante los últimos años, esto se puede evidenciar en el incremento de campeonatos femeninos de fútbol en escuelas, colegios, etc. y en también con la celebración del mundial de fútbol femenino de la FIFA.
- Los estudiantes y profesionales de edades medianas son quienes más deporte practican.
- El mercado meta son todas las personas que les gusta el fútbol, hombres y mujeres de clase social media y media alta especialmente del norte de Quito, con edades entre 15 y 45 años de edad.
- Los consumidores, al momento de elegir un servicio de este tipo, consideran factores como calidad de la cancha, precio, seguridad del complejo, experiencia de juego, parqueaderos, servicios adicionales además de la fama del sitio, que será patrocinada por empresas de bebida y apoyada por ex figuras como Juan Aguinaga y Gustavo Figueroa.
- Los clientes consideran al presente plan de negocios como un negocio innovador en el mercado porque al momento no existen empresas que oferten este servicio.
- Los clientes prefieren jugar fútbol los fines de semana en horarios de la tarde y noche (de 17 a 20 horas y en adelante).
- Por preferencia de los clientes, el complejo estará ubicado en el norte de Quito, de preferiblemente, entre los sectores El Condado, Ponciano y Carcelén o el sector Carolina.
- El precio inicial por el que estarían dispuestos a pagar por el alquiler de las canchas es 35 dólares.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En Ecuador y específicamente en la ciudad de Quito se ha evidenciado un crecimiento en la proporción de personas que practican algún deporte, pasando de 28% a 37% en entre 2006 y 2014 según información del INEC. Actualmente el porcentaje se encuentra en un 42%. Éstos números se ven respaldados por programas impulsados por el gobierno como Ejercítate Ecuador o Ecuador es tu cancha y también por el apoyo del Municipio de la ciudad de Quito al implementar máquinas de ejercicio y restaurar parques con canchas deportivas. Asimismo, resulta trascendental la Ley Orgánica del Deporte pues es la herramienta con la que el Estado se ve obligado a asegurar el cumplimiento de la Constitución de la República de Ecuador en cuanto a promover la actividad física, recreación y el deporte entre los ciudadanos.

Justamente, el Municipio de Quito abrió al público cerca de 27 canchas sintéticas para fútbol en cada barrio y en el parque “La Carolina” otras 12 de libre acceso que impulsan a la gente a hacer ejercicio. Adicionalmente, la tendencia creciente se evidencia también en el aumento por la creación de empresas dedicadas al alquiler por hora de canchas de fútbol, construidas a base de césped sintético en Quito, al existir cerca de 20 complejos sólo en el norte de la capital.

Resulta también importante que el segmento meta tenga conocimiento acerca de los efectos negativos que a mediano plazo tiene este tipo de campo de juego sobre el físico de los jugadores. Incluso, ellos mismo dicen preferir jugar en cancha de césped natural; pero ante la ausencia de este servicio, siguen utilizando el césped artificial y por ende, poniendo en riesgo su bienestar físico.

Al estar saturado el mencionado mercado y con una demanda del servicio constante, resulta una buena oportunidad para competir en el mercado a través de una ventaja diferenciadora, como lo es el césped natural.

El gramado (artificial), además de producir quemaduras, aumenta el impacto que se genera en las extremidades inferiores del cuerpo al momento de jugar fútbol

en una superficie artificial por tener menor número de capas de amortiguamiento entre la superficie visible y la base de cemento. Por el contrario, el gramado natural beneficia al futbolista en ese sentido, al tener tierra debajo, aumenta el amortiguamiento para reducir el impacto generado en rodillas y tobillos.

Todo lo anteriormente expuesto es resultado de las investigaciones cualitativas y cuantitativas realizadas mediante las entrevistas a los expertos en el tema y reconocidos exfutbolistas ecuatorianos, que han tenido experiencia en los dos gramados más comunes, así como han sido testigos de la diferencia que existe entre estos dos tipos de cancha. Además, se realizó un focus group integrado personas pertenecientes al mercado meta determinado por los expertos. Y, en el ámbito de investigación cuantitativa, mediante la encuesta direccionada a una muestra de 50 personas que posiblemente integren el segmento de mercado seleccionado.

Los datos recabados más determinantes para la implementación del complejo deportivo con canchas de césped natural son: la novedad e innovación del servicio que causa esta idea en el mercado, la frase “tipo estadio” influye de manera positiva en los clientes e impone diferenciación, el mercado meta conoce acerca de las consecuencias negativas de las canchas sintéticas y estarían totalmente dispuestos a jugar en canchas naturales de fútbol, factores como precio, el estado y calidad de la cancha son determinantes al momento de elegir una opción, y que resulta importante ubicar el complejo deportivo en las cercanías de otros complejos para que el cliente vea la opción y pueda elegir este servicio.

Por las razones expuestas en los párrafos anteriores, se concluye que la implementación del complejo deportivo con canchas de césped natural tipo estadio es totalmente viable gracias a que las condiciones del entorno son aptas para su creación, además de que el servicio en mención es apto para responder a las necesidades del mercado.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para poder elegir la estrategia genérica de Michael Porter adecuada, es necesario que esta concuerde con el análisis de las 5 fuerzas competitivas, realizado en el capítulo 2. Del mencionado análisis resultó que la rivalidad entre competidores es alta por la cantidad de empresas que ofertan similar servicio, el poder de negociación con los clientes de igual manera es alto debido al mismo factor, porque pueden escoger entre varios servicios con poca distinción entre sí, y que la amenaza de nuevos competidores es media porque no se requiere de tantos permisos para funcionar y la demanda es creciente y con utilización constante.

Estrategia de diferenciación

“Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior (...) La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.” (Hax & Majluf, 1996)

El plan de negocios actual cumple con los factores descritos en el libro “Gestión de empresa con una visión estratégica”, de los autores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. El césped natural tipo estadio sería algo único en el mercado de alquiler de canchas deportivas, inigualable por los competidores debido al tipo de gramado que utilizan y, definitivamente, sería valorado por los clientes que verían en su utilización, prevención de riesgos de afectarse las rodillas y tobillos, y por el valor que se ofrece al ser “tipo estadio”.

La mencionada estrategia de marketing es la que mejor se adapta a las condiciones iniciales de la empresa, para tratar de aprovechar las oportunidades encontradas según la matriz EFI y responder de manera eficiente ante las

necesidades, gustos y preferencias que fueron expuestas y recogidas como información en las encuestas y focus group.

5.1.1 Mercado objetivo

Gracias a las conclusiones obtenidas de la investigación de mercado, se determina que el público objetivo para este plan de negocios, son hombres y mujeres entre 15 y 50 años, pertenecientes a la clase media y media alta de los barrios urbanos del norte de la ciudad de Quito

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el total de la población urbana del Distrito Metropolitano de Quito es de 1.607.734 habitantes. Partiendo de esto, y gracias a los datos del INEC y la Alcaldía de Quito, se segmentó por grupos de edades disponibles: las personas, hombres y mujeres, entre 15 y 50 años de edad son 890.586 personas, representando el 55.39% del total de la población urbana de la capital.

TOTAL QUITO	De 15 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	Total suma de grupos de edad	Total QUITO
habitantes	145.212,00	156.575	153.789	132.683	113.534	97.509	91.284	890.586,00	1.607.734
Porcentaje	9,03%	9,74%	9,57%	8,25%	7,06%	6,06%	5,68%	55,39%	890.586

Fuente: Alcaldía de Quito
Elaboración: Autor

Figura 2._ Población de Quito por edades

Asimismo, se consideró las clases sociales media típica y media alta que sumando, según datos de la revista de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional presentados en el siguiente cuadro, resultan el 54.45% del total poblacional del D.M. de Quito.

Tabla 5:_ Porcentajes clases sociales

Clase social	Porcentajes (censo 2010)
Indigencia	0,44%

Pobreza	7,95%
Clase Media baja	35,27%
Clase media típica	38,11%
Clase media alta	16,34%
Clase alta	1,89%

También se consideró la ubicación geográfica determinada en capítulos anteriores: Norte de Quito. Esta zona de la capital abarca las administraciones zonales indicadas en el recuadro siguiente, dando como total de 758.540 personas que habitan esta zona.

Después, este total se lo multiplicó por el porcentaje que representa el grupo de edades entre 15 y 50 años, 55.39%, resultando 420.185 personas pertenecientes a ese rango de edad. Ese número fue multiplicado por el 54.45% que representa a las personas de clase media y media alta, resultando en 228.791 personas.

Tabla 6._ Habitantes por sector

Adm. Zonales	EUGENIO ESPEJO	LA DELICIA	NOROCCIDENTE (Delegación)	NORCENTRAL (Delegación)	TOTAL
# habitantes	388.708	341.125	12.485	16.222	758.540
55,39% edades	215.320	188.962	6.916	8.986	420.185
54,45% clases	117.242	102.890	3.766	4.893	228.791

Finalmente, se consideró el porcentaje de personas que practican deporte que es 41.8% según el INEC. “En 2014, el 41,8% de los habitantes de Ecuador de 12 años y más practicaron algún deporte. 1 de cada 5 personas que practicó algún deporte lo hizo durante 13 días o más al mes.” (El Telégrafo, 2015)

Entonces, el mercado meta final es de 95.634 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del negocio es: “Más por lo mismo”, al ofrecer un servicio similar al de la competencia, pero con cualidades que resaltan sobre el resto al ofrecer mayores beneficios y calidad para el cliente por un precio similar al de establecido en el mercado.

Este negocio se distingue de los competidores con su innovador servicio de alquiler de canchas de fútbol de césped natural tipo estadio que brinda a los futbolistas aficionados bienestar y cuidado para su integridad física por las condiciones en las que se juega, diferentes y mejores al césped de tipo sintético gracias a su calidad superior en superficie de juego.

Entre los beneficios de jugar fútbol en un campo natural “tipo estadio” y que generan un mayor valor para los clientes están:

- Reducción de la posibilidad de lesión en tobillos y rodillas.
- Condiciones de juego similares a las del fútbol profesional.
- Prevención de quemaduras por fricción de la piel con el suelo.
- Menor desgaste de las articulaciones.
- Drenaje natural de agua.

Lienzo CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
Empresas	Alquiler de Canchas	Cancha de césped natural	Fidelidad	Amantes del fútbol
Universidades	Mantenimiento constante	Césped con calidad de estadio profesional	Relación se mantiene en el tiempo	15 a 50 años
Escuelas de Fútbol		Prevención de riesgos de lesión	Comunidades se relacionan entre ellos	Estudiantes y profesionales
		Jugar como los futbolistas profesionales lo hacen		Clase social media, media alta y alta
	RECURSOS CLAVE	Disfrutar del fútbol tal y como se lo ve en televisión	CANALES	Norte de Quito
	Patente Web interactiva		Página Web	
	Personas capacitadas en cuidado del gramado		Redes Sociales	
			Comunicación directa	
		ESTRUCTURA DE COSTOS	Alquiler de canchas	FLUJOS DE INGRESOS
		Arriendo de terreno	Torneos	
		Mantenimiento de las	Snack bar	
		Maquinaria para césped	Eventos	

Figura 3._ Canvas

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El servicio propuesto es el alquiler de canchas de césped natural de calidad similar a la de los estadios en los que se practica fútbol profesional. Esta idea nace como respuesta a la necesidad del mercado de una alternativa más sana de las canchas sintéticas de fútbol; es decir, que generen un impacto menor en la fisionomía de las personas y puedan disfrutar de su deporte favorito en un gramado muy similar al que utilizan los equipos profesionales de fútbol.

El total de superficie del complejo deportivo es de 3500 metros cuadrados, distribuidos entre:

- 2 canchas de fútbol 7 vs 7 de 1000 metros cuadrado
- 2 mini canchas de fútbol tenis
- 1 snack bar con TV y mesas

- 2 camerinos
- 1 graderío para 50 personas
- 1 parqueadero para 15 autos

Las líneas de servicio para el alquiler de las canchas son:

- Partidos de fútbol por hora, previa reserva.
- Campeonatos organizados por la administración de las canchas.
- Eventos públicos y privados
- Campeonatos internos de las empresas e inter empresariales.
- Entrenamientos de Escuelas de Fútbol.
- Entrenamientos organizados por la Administración.

Niveles del producto

Producto básico:

El fútbol es el deporte más practicado alrededor del mundo y los servicios relacionados a este son tienen gran acogida y son consumidos de manera regular por los fanáticos.

Producto real:

“Hoy se juega” es un complejo deportivo que ofrece alquiler de canchas de césped natural con calidad similar a los estadios de fútbol profesional. Cuenta con 2 campos con medidas para fútbol 7 y 2 canchas de fútbol tenis.

- **Marca:** la frase “Hoy se juega” hace referencia a los dichos populares utilizados por fanáticos del fútbol para auto convocarse a practicar su deporte favorito entre grupos de amigos.



Figura 4._ Logo

- **Logo:** contempla el nombre del complejo “Hoy se Juega” y sobre este una cancha de fútbol con un color verde claro para diferenciar el césped natural del verde más oscuro de césped sintético. El balón clásico de fútbol con pentágonos blancos y negros hacen referencia a la manera tradicional de practicar el fútbol.
- **Slogan:** “Césped Natural Tipo Estadio” es una frase que genera impacto entre los clientes; entendiéndose que, las canchas son de alta calidad y son aptas para un alto nivel de competitividad deportiva. Patentar este lema comercial en el IEPI tiene un precio de \$208.
- **Atributos:** los atributos que hacen diferente, especial y resaltan las características del complejo deportivo “Hoy se juega” son:
 - Canchas de césped natural de alta calidad
 - Canchas de fútbol tenis para entretenimiento y calentamiento precompetitivo.
 - Camerinos con baños, lockers y duchas

A continuación, la proforma de precios de la marca:

Tabla 7._ Costo marca

	Costo
Diseño de Marca	\$300,00
Desarrollo website	\$400,00
Señalética complejo	\$200,00
Diseño de Gigantografía	\$1.200,00
Diseño página de revista	\$20,00
Total	\$2.120,00

El costo de patentar la marca, según el IEPI, es de 208 dólares y tiene una duración de protección por 10 años.

Producto aumentado:

- **Forma de pago:** Se aceptarán pagos en efectivo, depósitos, transferencias electrónicas y con tarjeta de crédito.
- **Servicio postventa:** se hará seguimiento acerca del uso del servicio, consultando a los clientes su satisfacción de uso de canchas, sugerencias y reclamos.
- **Garantía:** En caso de lluvias se modificará el horario de acuerdo a disponibilidad o se devolverá el dinero.

Ingresos por Publicidad Interna

Para generar ingresos extra a partir de la explotación del complejo, se decide poner en arriendo sectores estratégicos del complejo para que las empresas interesadas puedan pautar por su publicidad. Se estima que la publicidad interna genere ingresos mensuales por \$1222, como se detalla en el cuadro siguiente.

Tabla 8._ Ingresos por publicidad

Tipo	Costo año
Laterales canchas	\$ 6.000
Detrás de Arcos	\$ 6.000
Parqueaderos	\$ 2.100
Chalecos	\$ 560
Total	\$ 14.660

5.2.2 Precio

Estrategia de fijación de precios

Fijación de precios para penetrar en el mercado: “Fijar un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.” (Kotler & Armstrong, 2012)

Se estipula que 40 dólares por hora como precio base inicial elegido para horas de poca afluencia y 50 dólares en horas de alta demanda. Estos precios fueron seleccionados para lograr competitividad en el mercado con precios similares a la competencia; es decir que el precio es fijado en base a la competencia. Los precios actuales de la competencia oscilan entre \$35 a \$45 por hora en horarios de poca afluencia y \$45 a \$63 en horarios AAA.

Tabla 9._ Precios de competencia

PRECIOS COMPETENCIA		
Complejo	Precio base	Precio AAA
Olímpico sur	\$38,00	\$50,00
La Capital Deportiva	\$45,00	\$56,00
FutbolCity	\$39,00	\$63,00
Fútbol Express	\$35,00	\$45,00
Strikers	\$40,00	\$50,00
Marakanazo	\$35,00	\$45,00

De esta manera, las ganancias previstas con esos precios y considerando que en todos los horarios sean utilizadas las canchas, están repartidas de la siguiente manera. Con un total de horas de alquiler de 74 a la semana.

Horas		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
8:00	9:00						\$ 50,00	\$ 50,00	
9:00	10:00						\$ 50,00	\$ 50,00	
10:00	11:00						\$ 50,00	\$ 50,00	
11:00	12:00						\$ 50,00	\$ 50,00	
12:00	13:00						\$ 50,00	\$ 50,00	
13:00	14:00						\$ 50,00	\$ 50,00	
14:00	15:00						\$ 50,00	\$ 50,00	
15:00	16:00		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
16:00	17:00		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
17:00	18:00		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
18:00	19:00		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
19:00	20:00		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
20:00	21:00		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
21:00	22:00		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
22:00	23:00		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
23:00	0:00		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
0:00	1:00		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
			\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 3.540,00

Figura 5._ Capacidad instalada

Además, los precios mencionados son escogidos en base a una estrategia de penetración de mercado que establece un precio inicial bajo para este servicio con el objetivo de atraer a los clientes que consumen el servicio ofertado por la competencia para lograr aceptación en el mercado y un rápido posicionamiento en la mente del consumidor.

Estrategias de ajuste de precios

Fijación de precios dinámica: “Ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de los clientes y las situaciones específicas.” (Kotler & Armstrong, 2012)

La estrategia de fijación de precios dinámica se aplicará para seguir la tendencia que sigue el mercado de alquiler de canchas deportivas. De esta manera el precio fluctuará dependiendo de los precios que establezcan las empresas competidoras, en base al precio que los clientes estén dispuestos a pagar. Además esta estrategia responde a la propuesta de valor “más por lo mismo”

establecida para superar a la competencia, con una calidad mayor a un precio similar a la competencia.

Costos

Los costos fueron calculados considerando la mano de obra, depreciación de maquinaria y todas las actividades requeridas para mantener en óptimas condiciones el césped natural. El costo establecido es por hora de alquiler, considerando que los precios están establecidos de esa manera.

Tabla 10._ Costos

Costo Directo		Mes	Día	Hora
	<i>Mano de Obra</i>	\$1.876,90	\$62,56	\$7,82
Costos Indirectos				
	<i>Arriendo</i>	\$2.546,00	\$97,92	\$6,53
	<i>Riego</i>	\$106,60	\$4,10	\$0,28
	<i>Fertilizantes</i>	\$146,97	\$5,65	\$0,38
	<i>Delineado</i>	\$19,15	\$0,74	\$0,05
	<i>Depreciación</i>	\$201,99	\$7,77	\$0,52
	<i>Mantenimiento maquinaria</i>	\$100,00	\$3,33	\$0,22
Costo Total				\$15,80

Es necesario mencionar que el arriendo total del terreno es de USD 4000 sin embargo, para establecer el costo por hora de alquiler se consideró el valor de la superficie de cada cancha (1000 metros cuadrados cada una).

Siendo el costo de \$15,80 por hora y los precios \$40 y \$50, se obtendría una utilidad por hora de 24,20 y 34,20 dólares respectivamente.

5.2.3 Plaza

Canal de distribución directo:

“no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores.” (Kotler & Armstrong, 2012)

El canal de distribución directo es el indicado para el servicio de alquiler de canchas de fútbol, debido a que no existen intermediarios en el proceso de prestación del servicio.

Ubicación:

El complejo deportivo “Hoy se juega” será construido en un terreno de 3500 m² en el sector de Ponciano, a 1000 metros del Centro Comercial Condado Shopping y a 500 metros del estadio Casa Blanca de Liga Deportiva Universitaria. Esta zona resulta estratégica para abarcar a habitantes de Urbanización El Condado, Ponciano Alto, Carcelén, Parque Inglés, Rumiñahui, etc.

Es necesario mencionar que el terreno será modificado y preparado para la construcción de canchas y edificio para el normal desenvolvimiento de las actividades. El complejo deportivo, elaborado con material prefabricado, será desmontado o vendido al dueño del terreno al finalizar el contrato de arrendamiento.

Tabla 11._ Costo Arriendo

	Mensual
Costo arriendo	\$3.500,00

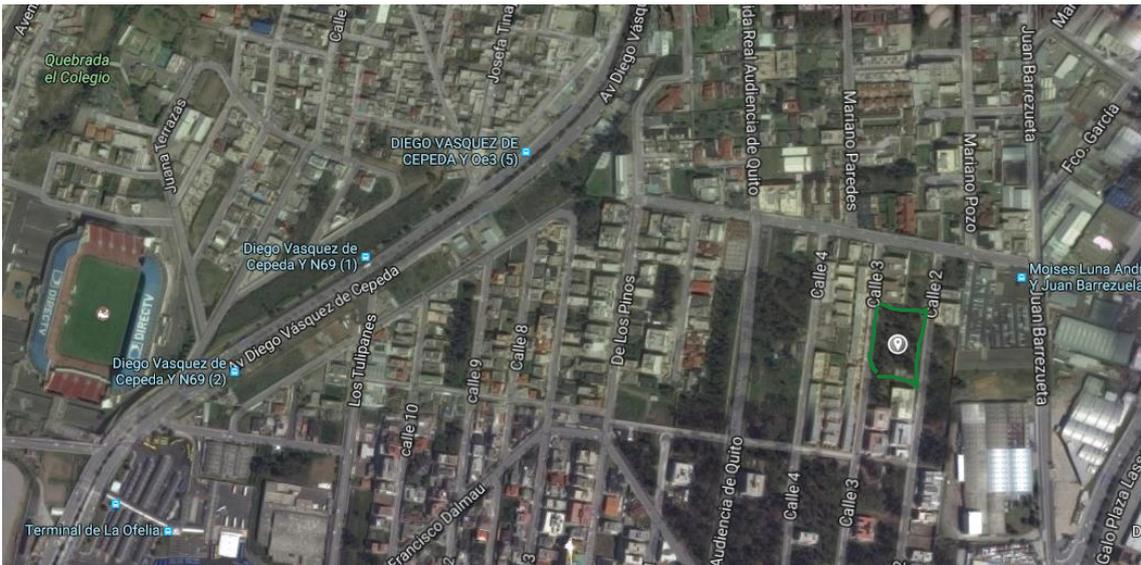


Figura 6._ Ubicación geográfica

Tomado de: Google Maps

Competencia:

En la cercanía a las instalaciones de “Hoy se juega”, se encuentran algunas empresas competidoras directas como:

- Strikers: Sector el Condado.
- Soker Line: Av. Occidental
- Olímpico Sur: Ponciano
- Fútbol express: Carcelén

5.2.4 Promoción

La promoción es parte importante para el negocio debido a que es la manera de generar entre los clientes una recompra, atraer a nuevos consumidores y posicionar en el mercado la marca “Hoy se juega”.

Publicidad:

“Cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.” (Kotler & Armstrong, 2012)

“Hoy se juega” invertirá en publicidad en medios; se pautará mediante cuñas publicitarias de 20 segundos en las principales radios deportivas de la capital: Radio La Red 102.1 FM y Radio La Redonda 96.9 FM. Asimismo, se hará publicidad en Revista Estadio para lograr llegar al público objetivo.

También se publicitará al complejo deportivo con repartición de flyers informativos sobre los campeonatos o servicios ofrecidos. Las hojas volantes serán repartidas en los principales centros comerciales del norte de la capital, en universidades y en el parque “La Carolina”. Este material publicitario tendrá un precio de \$40 por 1000 volantes personalizadas.

Los costos de publicidad de “Hoy se juega” son:

Tabla 12._ Costo publicidad medios

MEDIO	PRECIO MES	# MES	TOTAL
LA REDONDA	\$ 300,00	2	\$ 600,00
LA RED	\$ 270,00	2	\$ 540,00
			\$ 1.140,00
REVISTA ESTADIO	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00
COMISIÓN AGENCIA 2.5%			\$ 53,50
IVA 14%			\$ 299,60
TOTAL INVERSIÓN			\$ 2.493,10

Estos precios de pautar en radio considerando que serán 15 menciones por mes a un valor de \$20 y \$18 por mención en las dos radios mencionadas. En la Revista Estadio por aparecer en un suplemento de publicidad el precio es de \$500.

Promoción de Ventas:

“Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio.” (Kotler & Armstrong, 2012)

Para buscar incentivar la compra del servicio por parte de los consumidores se han desarrollado las siguientes promociones:

- Segunda hora 25% de descuento con reserva previa.
- Descuentos del 50% por fidelidad en próximo juego (4 reservas en un mes)

Tipo de descuento	centaje de hc		Precio con		Costo descuento		Horas a semana descto		Descuento a la semana		Costo a la semana	
	\$ 40	\$ 50	\$ 40	\$ 50	\$ 40	\$ 50	\$ 40	\$ 50	\$ 40	\$ 50	\$ 40	\$ 50
Segunda hora 25% dscto.	15%	15%	\$ 34,00	\$ 42,50	\$ 6,00	\$ 7,50	2,4	8,7	\$ 81,60	\$ 369,75	\$ 14,40	\$ 65,25
5ta reserva en un mes 50%	10%	10%	\$ 36,00	\$ 45,00	\$ 4,00	\$ 5,00	1,6	5,8	\$ 57,60	\$ 261,00	\$ 6,40	\$ 29,00

Figura 7._ Descuento por promoción

Estos descuentos representan costos totales de 115.05 dólares al mes, considerando que el 15% de las horas de reserva apliquen a la primera promoción y 10% a la segunda promoción.

Marketing directo:

“Conexiones directas con consumidores individuales o segmentos específicos, seleccionados cuidadosamente, a menudo basados en una interacción personal.” (Kotler & Armstrong, 2012)

Para lograr conectarse de manera directa y frecuente con los consumidores, “Hoy se juega” hará uso de las redes sociales más utilizadas: Facebook e Instagram y también la página web de la empresa; en estos medios tendrá presencia y actividad constante para responder inquietudes, reclamos, sugerencias y generar reservas, así como para publicar recomendaciones y tips para cuidarse al momento de practicar deportes, dar a conocer los servicios y promociones, y compartir noticias en relación al mundo del fútbol.

Los costos de publicidad digital son:

Tabla 13._ Publicidad digital

DIGITAL	PRECIO MES	# MES	TOTAL
FACEBOOK ADS	\$200,00	3	\$ 600,00
GOOGLE SEARCH	\$114,00	3	\$ 342,00
COMISIÓN AGENCIA 2.5%			\$ 42,39
IVA 14%			\$ 131,88
TOTAL INVERSIÓN			\$ 774,27

Por otra parte, el precio mensual de una página web empresarial es de USD 169,86.

Relaciones públicas:

Las relaciones públicas de “Hoy se juega” serán con colegios y universidades, se visitarán varios establecimientos educativos para lograr alianzas estratégicas con ellos y que puedan negociar la ocupación del complejo para desarrollar sus campeonatos internos de deportes o para que sus selecciones de fútbol entrenen en las canchas de “Hoy se juega”. Para estas actividades es necesario contar con el servicio de impulsadoras, considerando el presupuesto siguiente:

Tabla 14._ Costo promocionar en stand

	PRECIO 4 HORAS	#VECES AÑO	TOTAL
Stand publicitario portátil			\$98,00
Impulsadoras	\$52,00	12	\$624,00
TOTAL			\$722,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión:

Ofrecer un servicio de calidad y experiencia superior para los amantes del fútbol en la primera cancha de césped natural tipo estadio de Quito, para que puedan disfrutar de su deporte favorito a plenitud y así generar relaciones redituables en el corto y mediano plazo. Además, generar identificación de los empleados con la empresa, ofreciéndoles estabilidad y bienestar.

Visión:

Ser reconocidos como la mejor cancha natural y con el césped de mejor calidad de Quito, brindando una experiencia única a los futboleros.

Objetivos:

Mediano plazo

- Incrementar la participación de mercado en 2% al segundo año.
- Aumentar el número total de horas de uso de las canchas a la semana a 8% en horas semestralmente.
- Incrementar en 2% los sueldos de los trabajadores cada año.

Largo plazo

- Abrir una sucursal en los valles para 2023
- Abarcar el 8% del market share para el 2021
- Crear una escuela propia de fútbol al 2020 para incentivar a los más pequeños a practicar deporte y mejorar sus cualidades.

6.2 Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se deben determinar los procesos que deberán cumplirse para el funcionamiento normal de las operaciones de “Hoy se juega”.

De esta manera se presentan los pasos que se cumplirán:

1. El cliente se acercará 30 minutos antes de la hora de su reserva acordada a la recepción, lugar donde el administrador receptorá el pago del valor acordado y entregará la factura con la que precede al siguiente punto.
2. El director deportivo, en el área de bodega de implementos deportivos, asignará 7 chalecos por equipo (en total 14) y un balón, implementos que serán entregados con la recepción de la cédula de la persona que reservó.
3. Los clientes y acompañantes se dirigirán a camerinos para cambiarse de ropa y guardar su indumentaria en lockers.
4. Faltando 10 minutos para el inicio de su reserva, los deportistas realizarán calentamiento precompetitivo dirigido por el director deportivo en las canchas de fútbol tenis.
5. A la hora acordada entrarán a la cancha y harán uso de esta.
6. Transcurrido el tiempo de reserva, utilizarán nuevamente los camerinos para cambiarse de ropa.

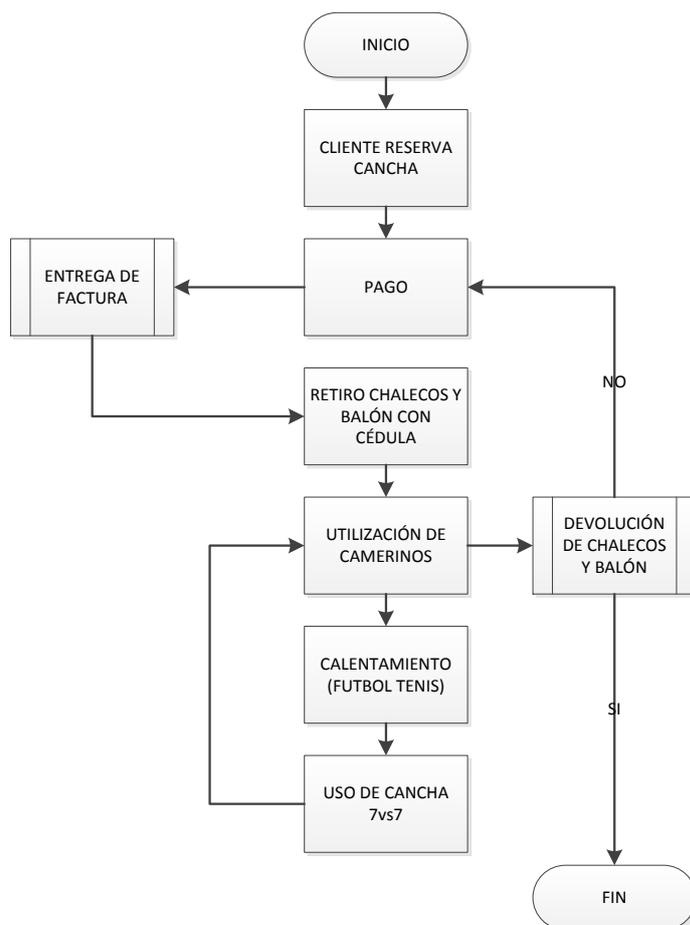


Figura 8._ Flujo de operaciones

Tiempo por actividad y responsables

Los tiempos por actividad y las actividades del flujo de proceso tienen como responsables a los siguientes colaboradores, son los siguientes:

Tabla 15._ Tiempo actividades

Actividad	Tiempo	Responsable
Pago por reserva	3 minutos	Administrador
Dotación de implementos deportivos	3 minutos	Director deportivo
Utilización de camerinos	10 minutos	
Utilización de cancha Fútbol tenis	10 minutos	Director deportivo
Uso de la cancha (reserva)	1 hora	Administrador
Uso de camerinos	10 minutos	

El tiempo total de interacción máximo con los clientes es de 1 hora con 49 minutos.

Requerimientos

Para el normal desenvolvimiento de las actividades del flujo de proceso es necesario contar con los implementos que se detallan a continuación.

Tabla 16._ Requerimientos por actividad

Actividad	Requerimientos
Pago por reserva	Impresora facturas, computador, counter, internet, rollos factura
Dotación de implementos deportivos	112 chalecos, 6 balones
Utilización de camerinos	lockers, asientos madera, espejo
Utilización de cancha Fútbol tenis	Red de tenis
Uso de la cancha (reserva)	Arcos
Uso de camerinos	
Compra de producto en bar	Counter bar, refrigeradora, vitrina caliente sillas, mesas plásticas, televisión, plan
Utilización sala de descanso	Directv

Costos

Los implementos en mención tienen los costos siguientes:

Tabla 17._ Implementos

GASTOS ADECUACIONES			
ÍTEM	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Lockers	4	25	\$ 100,00
Silla madera camerino	4	8	\$ 32,00
Espejos camerinos	2	28	\$ 56,00
Sillas plásticas	20	6	\$ 120,00
mesas plásticas	4	10	\$ 40,00
Rollos facturación	4	1,25	\$ 5,00
Chalecos	112	2,5	\$ 280,00
Balones Mikasa #5	6	30	\$ 180,00
Red tenis	2	2	\$ 4,00
Arcos fútbol	4	25	\$ 100,00
TOTAL			\$ 917,00

Es necesario mencionar que las actividades se llevaran a cabo en cada una de las siguientes áreas del complejo deportivo “Hoy se juega” y considerando el costo total de \$3500 por el arriendo del terreno de 3500 metros cuadrados, la distribución de costos por área es la siguiente:

Tabla 18._ Costo arriendo

Área	Metros cuadrados	Costo
Canchas	2546	\$ 2.546,00

Se toma el valor de 2.546 dólares debido a que es el área operativa; es decir, el área que será considerada dentro de costo por arriendo. El restante de los 3500 será considerado para gasto arriendo.

A pesar de que cada cancha tiene una medida de 1000 metros cuadrados cada una, la zona de canchas incluye también: canchas futbol tenis, perfiles y tribuna.

Luego, el resto de espacio se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 19._ Distribución costos arriendo

Áreas	Metros cuadrados	Costo
Parqueaderos	500	\$ 500,00
Bar y sala descanso	300	\$ 300,00
Oficina Administrativa	25	\$ 25,00
Bodega deportiva	20	\$ 20,00
Baños y camerinos	70	\$ 70,00



Figura 9._ Layout

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional funcional de “Hoy se juega” es la siguiente:

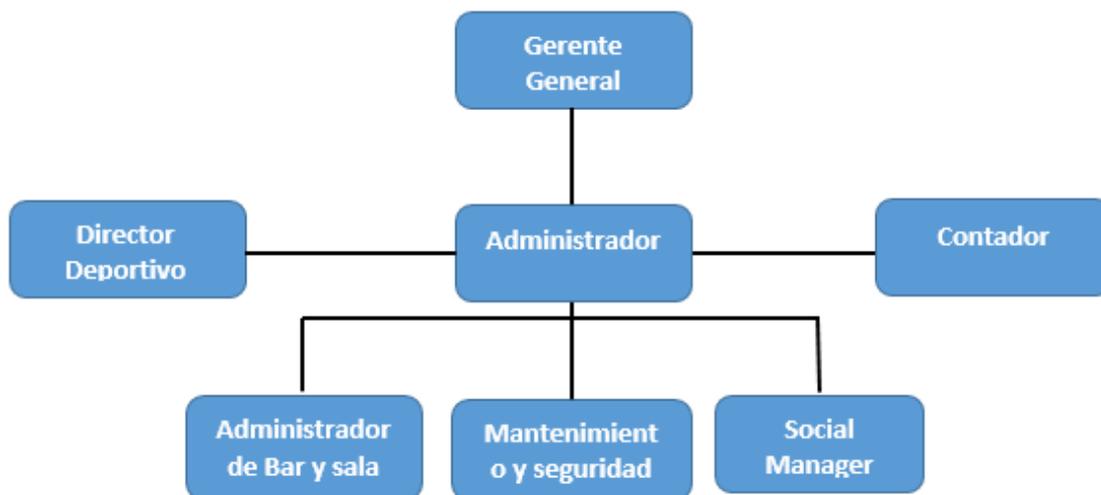


Figura 10._ Estructura organizacional

Funciones

Gerente general:

Formación: estudios de tercer nivel en carreras comerciales.

Experiencia: 5 años en cargos similares

Funciones:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Supervisar al Director deportivo, Administrador y Contador
- Tomar las mejores decisiones de marketing, financieras, entre otras.

Perfil: El gerente general será el dueño del proyecto.

Director Deportivo:

Formación: el puesto de Director Deportivo requiere de una persona con estudios en marketing deportivo, cultura física, y carreras afines.

Experiencia: 5 años en puestos similares

Funciones

- Planificación de campeonatos
- Preparación precompetitiva de los jugadores
- Distribución de implementos deportivos
- Decisiones de corte de cancha
- Asignación de las canchas dependiendo de la disponibilidad

Administrador:

Formación: el puesto de administrador será ocupado por un profesional con título de administrador de empresas o carreras afines.

Experiencia: 3 años en cargos similares

Funciones

- Operatividad del negocio
- Administrar los horarios disponibles de cancha según las reservas de clientes
- Cobranza por las reservas,
- Dar soluciones a clientes,
- Administración de relaciones con los clientes,
- Ejecutar decisiones del Gerente General,
- Reportes de la operación del negocio,
- Manejo de los canales de contacto con los clientes (fan page de Facebook y la página web de la empresa)

Contador/Financiero:

Formación: para este puesto es necesario una persona con preparación en carreras financieras o contables.

Experiencia: 3 años en cargos similares.

Funciones

- Actividades contables y financieras de la empresa
- Reportes de ingresos
- Registros contables
- Proyecciones
- Rendición de cuentas
- Demás actividades relacionadas.

Administrador de bar y zona de descanso:

Formación: persona con estudios en carreras administrativas o contables.

Experiencia: 1 año en cargos similares

Funciones

- Administración del bar en cuanto a proveeduría,
- Venta de productos

Mantenimiento y seguridad (Personal de apoyo):

Funciones: persona con estudios de segundo nivel con conocimientos y experiencia en jardinería, mantenimiento de instalaciones y seguridad.

Experiencia: 3 años en cargos similares.

Funciones

- Mantener el complejo en óptimas condiciones
- Dar seguridad en la entrada de parqueaderos
- Mantenimiento al césped.
- Limpieza del complejo

A continuación, sus remuneraciones mensuales:

Tabla 20._ Remuneraciones

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>	<i>Contratación (Años)</i>
Gerente General	\$ 905,50	5
Administrador	\$ 724,40	5
Director deportivo	\$ 543,30	5
Administrador bar/sala	\$ 362,20	5
Personal de apoyo	\$ 362,20	5
Contador/financiero	\$ 543,30	5

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Ingresos

La proyección de los ingresos por ventas de “Hoy se juega” al final del periodo analizado (5 años) es en total de 689.077,93 dólares americanos. Ésta proyección contempla el uso de las dos canchas por hora, los precios diferenciados por horas de mayor afluencia establecidos en \$40 y \$50 por alquiler de cancha, la capacidad instalada inicial de 160 horas mensuales con un crecimiento semestral del 8%, ingresos por publicidad y considerando también una inflación de 1.73% (promedio anual 2016). (Anexo 10)

El incremento de ventas semestral del 8% responde al crecimiento esperado para alcanzar la capacidad instalada ideal al 5 año; es decir, se comienza con un proyectado de 35 horas semanales y se pretende alcanzar 74 horas de utilización a la semana al quinto año.

Costos

Los costos directos incluyen únicamente la mano de obra que influye en la manutención del complejo y procesos de alquiler.

Los costos indirectos consideran las distintas actividades que se realizan para mantener las canchas en excelente estado, depreciación, arriendo de los metros cuadrados de la zona de operación (canchas) y mantenimiento de la maquinaria utilizada.

De esta manera, al sumar los costos directos e indirectos y realizar los cálculos necesarios para cuantificar el costo por hora de alquiler de las canchas, resulta en 15 dólares con 80 centavos por hora de alquiler y 202.711,18 dólares al final del quinto año.

Gastos

La proyección de gastos contempla todos los gastos en que incurre la empresa para que la operación de la empresa pueda cumplirse con total normalidad. (Anexo 11)

Estos gastos son: gastos de arriendo del área restante de las canchas (954 metros cuadrados, gasto de sueldos del personal que no influye en el costo, gastos de depreciación, publicidad, gastos de adecuaciones por la compra de ciertos materiales para el complejo deportivo (Anexo 12), entre otras, que al primer año es de \$50.178 y resultando en un total de 245.290,63 dólares al final del periodo analizado.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión inicial

Para poner en marcha el proyecto en cuestión, es necesario determinar los componentes necesarios para la operatividad del negocio.

De esta manera, la inversión inicial contempla los componentes siguientes, construcción del complejo deportivo, compra de vehículo, maquinaria, muebles y enseres y equipos de computación, sumando un total de 42.632 dólares en

inversión de Propiedad, Planta y Equipo. Adicionalmente es necesario mencionar que también incluye la inversión en intangibles, siendo la suma total un valor de 42.632 dólares. (Anexo 13)

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para el plan de negocios actual fue calculado tomando en cuenta la suma de todos los flujos negativos del total de efectivo final de cada periodo; de esta manera, 9.100 es el dinero con el que dichos flujos se hacen positivos, es decir que ese monto es el indicado para poner en marcha el negocio.

Estructura de capital

Al inicio del proyecto el capital propio es el 75 por ciento del total de la inversión inicial y la deuda a largo plazo resulta el 25 por ciento sobrante a 5 años con un interés de 11.49% anual (Anexo 14). Al reducirse la deuda con el pasar del tiempo establecido, resulta al quinto año una distribución de capital con 97 por ciento de capital propio y 3 por ciento de deuda.

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

Proyección de estado de resultados

El estado de resultados proyectado contempla las ganancias percibidas después de restarle a los ingresos anuales del proyecto los costos que implica la operación del negocio, los gastos necesarios para la operatividad de la empresa, el 15 por ciento de participación de los trabajadores y los impuestos.

Siendo así, el primer año resulta en una pérdida de 10.993,62 dólares debido a los gastos altos al inicio de la operación de “Hoy se juega”; sin embargo, se logra

una recuperación al tercer año que produce ganancias por 7.766,57 a la empresa para que, finalmente, el proyecto cierre al quinto año con ganancias anuales de 28.009,61 dólares.

	1	2	3	4	5
Ventas	99.137,95	115.153,36	134.113,97	156.568,55	183.168,24
Costos	27.969,46	33.187,96	39.380,13	46.727,63	55.446,01
UTILIDAD BRUTA	71.168,49	81.965,39	94.733,84	109.840,92	127.722,23
Gastos sueldos	30.041,00	32.659,32	33.290,01	33.933,31	34.589,47
Gastos generales	50.178,36	47.431,58	48.317,83	49.221,11	50.141,75
Gastos de depreciación	357,48	357,48	357,48	357,48	357,48
Gastos de amortización	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES IMPUESTOS Y PARTICIP.	(9.588,35)	1.337,01	12.588,52	26.149,02	42.453,53
Gastos de intereses	1.405,27	1.154,92	874,24	559,56	206,75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(10.993,62)	182,09	11.714,28	25.589,46	42.246,77
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	234,95	1.757,14	3.838,42	6.337,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(10.993,62)	(52,86)	9.957,14	21.751,04	35.909,76
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	292,90	2.190,57	4.785,23	7.900,15
UTILIDAD NETA	(10.993,62)	(345,76)	7.766,57	16.965,81	28.009,61

Figura 11._ Estado de resultados anual

Proyección del estado de situación financiera

El estado de situación financiera resume las cuentas de activos y de pasivos de la empresa y su evolución a través de los años.

El monto efectivo, tomado del estado de flujo de efectivo, es la única cuenta de activos corrientes, considerando que es una empresa de servicios y que sus cobros son al contado en su totalidad; es decir, no tiene cuentas por cobrar. Los activos no corrientes suman a Propiedad, Planta y Equipo e intangibles y restados por su depreciación y amortización acumuladas.

Los pasivos corrientes incluyen a sueldos por pagar e impuestos por pagar desde el segundo año debido a que en el primero no se obtuvieron ganancias. Además, es necesario mencionar que “Hoy se juega” al ser una empresa netamente de servicios de alquiler de sus instalaciones, no tiene deuda a corto plazo por pagar con ningún proveedor. Por el contrario, la deuda a largo plazo obtenida en el inicio del proyecto es la única cuenta de pasivos no corrientes.

La situación financiera también está compuesta por las subcuentas que integran el Patrimonio de la empresa; capital suscrito y utilidades retenidas son parte de esta cuenta.

Para realizar la comprobación de las cuentas es necesario aplicar la ecuación contable (Activo es igual a la suma de Pasivos y Patrimonio). En el caso del proyecto actual se cumple dicha ecuación, o que significa que existe balance entre las cuentas mencionadas

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	52.632,00	40.321,90	37.868,96	43.399,82	57.888,09	83.153,84
<i>Corrientes</i>	<i>9.100,00</i>	<i>(248,74)</i>	<i>259,68</i>	<i>8.751,90</i>	<i>26.201,53</i>	<i>54.428,64</i>
Efectivo	9.100,00	(248,74)	259,68	8.751,90	26.201,53	54.428,64
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
<i>No Corrientes</i>	<i>43.532,00</i>	<i>40.570,64</i>	<i>37.609,28</i>	<i>34.647,92</i>	<i>31.686,56</i>	<i>28.725,20</i>
Propiedad, Planta y Equipo	42.632,00	42.632,00	42.632,00	42.632,00	42.632,00	42.632,00
Depreciación acumulada	-	2.781,36	5.562,72	8.344,08	11.125,44	13.906,80
Intangibles	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Amortización acumulada	-	180,00	360,00	540,00	720,00	900,00
PASIVOS	13.158,00	11.841,52	9.734,35	7.498,64	5.021,09	2.277,24
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>750,00</i>	<i>959,65</i>	<i>1.321,45</i>	<i>1.756,10</i>	<i>2.277,24</i>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Impuestos por pagar	-	-	209,65	571,45	1.006,10	1.527,24
<i>No Corrientes</i>	<i>13.158,00</i>	<i>11.091,52</i>	<i>8.774,70</i>	<i>6.177,19</i>	<i>3.265,00</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	13.158,00	11.091,52	8.774,70	6.177,19	3.265,00	-
PATRIMONIO	39.474,00	28.480,38	28.134,61	35.901,18	52.866,99	80.876,61
Capital	39.474,00	39.474,00	39.474,00	39.474,00	39.474,00	39.474,00
Utilidades retenidas	-	(10.993,62)	(11.339,39)	(3.572,82)	13.392,99	41.402,61
<i>Comprobación</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Valoración Empresa	52.632,00	40.321,90	37.868,96	43.399,82	57.888,09	83.153,84

Figura 12._ Estado de situación financiera anual

Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo permite a la empresa medir los movimientos que se generen de efectivo en el curso de la operación.

El efectivo al final del periodo es negativo en los dos primeros años debido a las utilidades negativas iniciales. Sin embargo, se torna positivo debido al capital de trabajo necesario para poner en funcionamiento la empresa, de \$ 9,100.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(7.282,26)	2.825,25	11.089,72	20.361,82	31.492,11
Utilidad Neta	-	(10.993,62)	(345,76)	7.766,57	16.965,81	28.009,61
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	2.781,36	2.781,36	2.781,36	2.781,36	2.781,36
+ Amortización	-	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
- Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
+ Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
+ Sueldos por pagar	-	750,00	(0,00)	-	-	-
+ Impuestos	-	-	209,65	361,80	434,65	521,14
Actividades de Inversión	(43.532,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(43.532,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	52.632,00	(2.066,48)	(2.316,83)	(2.597,51)	(2.912,19)	(3.265,00)
+ Deuda Largo Plazo	13.158,00	(2.066,48)	(2.316,83)	(2.597,51)	(2.912,19)	(3.265,00)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Capital	39.474,00	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	9.100,00	(9.348,74)	508,42	8.492,22	17.449,63	28.227,12
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	9.100,00	(248,74)	259,68	8.751,90	26.201,53
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	9.100,00	(248,74)	259,68	8.751,90	26.201,53	54.428,64

Figura 13._ Estado de flujo de efectivo anual

Flujo de caja

El estado de flujo de caja depende en gran medida de las ventas generadas y de los gastos operacionales que se tengan. Además, contempla la variación del capital de trabajo neto proveniente del estado de situación financiera, y también el CAPEX que resulta positivo al quinto año debido a la recuperación de los elementos de Propiedad, Planta y equipo.

El flujo de caja del proyecto resulta positivo y eficiente debido al aumento de las ganancias obtenidas mes a mes, además de la variación del capital de trabajo neto mensual positiva. (Anexo 15)

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

Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista refleja un monto negativo en el primer año pero con flujos positivos pero decrecientes desde el segundo al cuarto año. Sin embargo, el quinto año resulta un flujo alto debido a la disminución del escudo fiscal y el gasto de intereses que resulta casi nulo al último periodo, además que considera la recuperación de los activos de PPE.

Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento WACC Weighted Average Cost of Capital, en español costo promedio ponderado de capital, es de 17.97% considerando un escudo fiscal de 33.7%, el costo de la deuda actual 11.49%, la razón deuda capital de 33% y el CAPM de 21.43%, resultado del cálculo que incluye aspectos como: beta de la industria, tasa libre de riesgo y rendimiento de mercado. Este resultado (17.97%), deberá ser la tasa mínima de rentabilidad por el que se decida invertir. (Anexo 16)

Criterios de evaluación

El valor actual neto del proyecto, al aplicar la tasa de descuento con los flujos del proyecto resulta en 4.908,31 dólares. De manera similar ocurre con el VAN para el inversionista (\$3.473,22), es decir que al ser positivos el proyecto es rentable y sería atractivo para la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) resulta positiva para ambos casos: 21.05% y 24.42% respectivamente que, al ser superiores a sus tasas de descuento (WACC y CAPM) observadas en el anexo 17, dan a entender que el proyecto es financieramente viable.

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		ALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONIS	
VAN	\$4.908,31	VAN	\$3.473,22
IR	1,14	IR	1,16
TIR	21,05%	TIR	24,42%

Figura 14._ Criterios de evaluación

7.5 Índices financieros

Los índices financieros pueden observarse en el cuadro siguiente:

Razones de liquidez	1	2	3	4	5
Razón circulante	-0,33	0,27	6,62	14,92	23,90
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capita	0,42	0,35	0,21	0,09	0,03
Cobertura del efectivo	-29,8	1,5	33,8	72,6	119,2
Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	-11%	0%	6%	11%	15%
ROA	-27%	-1%	18%	29%	34%
ROE	-39%	-1%	22%	32%	35%
ROI	-26%	-1%	18%	40%	66%

Figura 15._ Índices financieros

Liquidez

El resultado de la razón circulante de “Hoy se juega”, determina que las deudas de la empresa pueden pagarse 0.27 veces en el año udos y 23.90 veces al final del quinto año. Esto se debe a la ausencia de cuentas por pagar a corto plazo. Resulta una mejor liquidez que el promedio de la industria (1.67)

Endeudamiento

La razón deuda capital determina que el total de activos está financiado en 42% por recursos externos (deuda) en el año uno, y conforme se paga la deuda el

índice se reduce hasta alcanzar el 3% en el quinto año. Resulta menor que la razón deuda capital de la industria (43%)

Rentabilidad

El índice de rentabilidad sobre inversión (ROI) para el proyecto en su primer año es de -26% lo que significa que por cada dólar invertido se pierde 26 centavos; sin embargo, al final del periodo resulta que por cada dólar invertido, se gana 66 centavos. El ROA calculado al final del periodo determina que la empresa tiene una rotación de activos en 34%. Mientras el ROE al primer año, al invertir 1 dólar se pierden 39 centavos, por el contrario, al quinto año se gana 35 centavos por dólar invertido.

El margen de utilidad del año 1 es negativo pero incrementa constantemente hasta convertirse en 15% en el quinto año, muy por encima de la industria que tiene un margen de ganancias neto de 2.93%, lo que representa la efectividad de la empresa. (Anexo 19)

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Los aspectos político y legal resultan ser un entorno apto para la implementación del presente proyecto, debido a la Ley del Deporte que promueven y defienden el derecho a ejercitarse y programas del Gobierno y Municipio que pretenden incentivar a la gente a realizar deporte.
- Al momento de la realización del presente plan de negocio no existe en la ciudad de Quito una empresa que se dedique a esta actividad en específico por lo que “Hoy se juega” sería la empresa pionera en este ámbito.
- Resulta ser un proyecto interesante debido a que en la actualidad se encuentra en auge el servicio de alquiler de canchas sintéticas, a pesar de que los clientes prefieren practicar fútbol en superficie natural; entonces, al ofrecerles el servicio de “Hoy se juega” y a un precio similar seguramente van a preferirlo.
- Las personas que juegan habitualmente en canchas hechas con césped sintético dicen haber tenido algún problema físico, es decir que han sufrido

alguna lesión provocada por el impacto que sufren las articulaciones en este tipo de superficie. Por lo que las canchas naturales tipo estadio de “Hoy se juega” son la mejor solución a estos inconvenientes.

- En una industria con gran nivel de competencia resulta importante tomar un factor de diferenciación para distinguirse de las demás empresas. En el caso de “Hoy se juega” es la calidad superior del césped, exclusivo para la práctica de fútbol.
- Los costos de mantenimiento del césped natural, que incluye actividades de corte, aireación, riego, entre otras, resulta alto. Esto, sumado a otros gastos, reduce el margen de ganancia; sin embargo, las proyecciones auguran ganancias considerables a partir del segundo semestre del año 3.
- Al no tener cuentas por pagar a proveedores la utilidad neta del proyecto es mayor cada año.
- El valor actual neto y la tasa interna de retorno son positivas por lo que el proyecto resulta viable y atractivo para la inversión.
- El proyecto resulta viable a la inversión debido a que la tasa interna de retorno (TIR) es superior a su tasa de descuento WACC.

Referencias

- Aduana del Ecuador. (2015). LISTADO DE SUBPARTIDAS CON APLICACIÓN DE SOBRETASA ARANCELARIA DE SALVAGUARDIA DE BALANZA. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>
- ámbito.com. (2017). Ecuador-riesgo país. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Andes. (06 de Abril de 2016). El proyecto Ejercítate Ecuador activa a 60.000 personas diariamente a nivel nacional. Quito. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/proyecto-ejercitate-ecuador-activa-60000-personas-diariamente-nivel-nacional.html>
- Artificial grass. (s.f.). Refuerzo de césped natural con césped artificial. Obtenido de <http://www.artificialgrass.info/es/todo-sobre-cesped-artificial/cesped-natural-reforzado.html>
- ASAMBLEA NACIONAL. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. En D. Legislativo, CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008 (págs. 172-173). Montecristi: Lexis. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/02/CONSTITUCI%C3%93N-DE-LA-REP%C3%9ABLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- ASAMBLEA NACIONAL. (2010). LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION. En E. PLENO, LEY DEL DEPORTE (págs. 4-5). Quito: Lexis.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Obtenido de PIB: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Producto interno bruto por industria. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Boncompagni, G. (23 de Octubre de 2014). crhoy.com. Obtenido de Futbol 5 en cancha sintética, divertido pero peligroso: <http://www.crhoy.com/archivo/futbol-5-en-cancha-sintetica-divertido-pero-peligroso/deportes/>
- Damodarán. (2017). Betas. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- David, F. (2013). Modelo de las cinco fuerzas. En F. David, Conceptos de Administración estratégica (págs. 76-78). México: Pearson.
- eje Z. (2015). TARIFARIO SUGERIDO ECUADOR. Obtenido de <http://lametro.edu.ec/ejez/tarifario-sugerido-ecuador/>
- El Comercio. (14 de Abril de 2014). El mercado de las canchas sintéticas se expande en Quito. Quito.
- El día news Chicago. (16 de Abril de 2016). Los Beneficios Medioambientales del Césped Natural. Chicago.
- El Telégrafo. (24 de Julio de 2015). El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte. Ecuador.
- El Telégrafo. (7 de Mayo de 2015). Hasta \$ 0,48 cuesta el m3 de agua en el país. Ecuador.
- El Universo. (14 de Agosto de 2016). Comerciantes y consumidores viven un momento complejo en Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- El Universo. (1 de Julio de 2016). Consumidor está poco optimista de economía, según datos del BCE. Ecuador.
- El Universo. (13 de Agosto de 2016). El deporte en Ecuador. Ecuador.
- Enriquez, C. (1 de Junio de 2015). El 'boom' deportivo impulsa a los negocios. Quito, Ecuador.
- FIFA. (Febrero de 2017). TECNOLOGÍA DEL FÚTBOL. Obtenido de EL CÉSPED ARTIFICIAL: <https://football-technology.fifa.com/es/media-tiles/about-football-turf/>
- Flores, R. (14 de Diciembre de 2016). El 46% del Presupuesto de Quito para 2017 está destinado al Metro de Quito. Obtenido de <https://notimundo.com.ec/el-46-del-presupuesto-de-quito-para-el-2017-esta-destinado-al-metro-de-quito/>
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica.
- Hunter. (s.f.). FÚTBOL. Obtenido de http://www.hunterindustries.com/es/resource_guide/sports-fields-plans/soccer
- IEPI. (Octubre de 2012). Tasas. Obtenido de https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/reformas_tasas_2013.pdf

- IEPI. (Septiembre de 2014). ¿Cómo registro una marca? Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- INEC. (Julio de 2009). COSTUMBRES Y PRÁCTICAS DEPORTIVAS EN LA POBLACIÓN ECUATORIANA. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- INEC. (2010). Censo población y vivienda. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2013). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- INEC. (2014). Encuesta de Condiciones de Vida. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/Presentacion_Encuesta_Condiciones_Vida.pdf
- INEC. (s.f.). Infografía Fútbol. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/INFOGRAFIA%20FUTBOL.PDF>
- Instituto de biomecánica de Valencia. (s.f.). ATHLETGEST. Obtenido de Buenas prácticas en el Mantenimiento de los Pavimentos: <http://athletgest.ibv.org/es/instalacion-deportiva-y-recursos-materiales/46-buenas-practicas-en-el-mantenimiento-de-las-instalaciones-deportivas.html?start=2>
- Instituto de la ciudad. (2010). INFORMACIÓN ESTADÍSTICA POR ADMINISTRACIÓN ZONAL . Obtenido de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/informacion-estadistica/50-informacion-estadistica-por-administracion-zonal-censo-poblacion-y-vivienda-2010.html>
- Interempresas. (26 de Noviembre de 2012). Mantenimiento de pavimentos de césped natural. Obtenido de <http://www.interempresas.net/Instalaciones-deportivas-ocio/Articulos/102065-Mantenimiento-de-pavimentos-de-cesped-natural.html>
- Jessuarez. (17 de Marzo de 2017). Ecuavisa. Obtenido de Trabajadores recibirán máximo \$8 784 de utilidades desde abril próximo: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/253011-trabajadores-recibiran-maximo-8-784-utilidades-abril-proximo>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson.
- La Hora. (2 de Agosto de 2016). Economía. Obtenido de Pequeñas empresas también sienten la crisis a nivel nacional:
http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101969410/-1/Peque%C3%B1as_empresas_tambi%C3%A9n_sienten_la_crisis_a_nivel_nacional.html#.WT2J8ow1-M8
- Ministerio del Deporte. (2016). Centros Activos. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/centros-activos/>
- Ministerio del Deporte. (2016). Ministerio del Deporte. Obtenido de Ecuador Ejercítate pondrá en movimiento al país:
<http://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-pondra-en-movimiento-al-pais/>
- Municipio de Quito. (1 de Enero de 2017). ORDENANZA N° 0148. Obtenido de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20MUNICIPALES%202016/ORDM%20-%2020148%20%20%20%20%20%20PRESUPUESTO%20GENERAL%20DEL%20MDMQ.%202017.pdf
- Orozco, M., & Quiróz, G. (19 de Julio de 2015). El 82% de las pymes de Ecuador accede a internet.
- Parracia, A. (2012). Césped: principales especies, manejo y métodos. Obtenido de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/cesped-principales-especies-manejo.pdf>
- Ponce, S. (18 de Noviembre de 2016). Conozca las lesiones más frecuentes en las canchas de césped sintético. Quito, Ecuador.
- Quiroz, G. (11 de Septiembre de 2015). En Guayas se practica menos deporte que el resto de provincias de Ecuador. Ecuador.
- Redacción Ekos. (30 de Agosto de 2012). EKOS. Obtenido de Ley antimonopolio:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=782>
- Redacción Líderes Quito. (3 de Agosto de 2016). En esta cancha se juega con césped certificado. Quito.
- Restuccia, P. (2009). Economía del deporte. Resultados económicos y atléticos de la inversión pública y privada en el. Obtenido de http://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/2009/2009_restuccia_jijon_paolo_clemente.pdf

- Roggiero, L., & Paredes, P. (Febrero de 2012). Instituto de Economía de la USFQ. Obtenido de La Economía del Deporte y los Derechos de Televisión en el Fútbol Ecuatoriano:
http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/koyuntura/Documents/koyuntura_2012-27.pdf
- Salvador, M., & Larrea, C. (1 de Octubre de 2014). Un índice difuso de niveles socioeconómicos en Quito. Obtenido de
<http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen34/tomo2/Unindexadifusodeniveles.pdf>
- Secretaría Buen Vivir. (2014). La proporción de personas que practican deporte aumentó 9 puntos en Ecuador. Obtenido de
<http://www.secretariabuenvivir.gob.ec/la-proporcion-de-personas-que-practican-deporte-aumento-9-puntos-en-ecuador/>
- Secretaría de Educación, Recreación y Deporte. (2017). Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación. Obtenido de
<http://www.educacion.quito.gob.ec/index.php/direcciones-metropolitanas/deporte-y-recreacion>
- Secretaría del Buen Vivir. (30 de Agosto de 2015). El ministerio del ramo estimula el ejercicio a través de campañas Secretaría del Buen Vivir. Ecuador.
- SMARTLIGHTING. (23 de Diciembre de 2013). LED para acelerar la fotosíntesis en campos de fútbol. Obtenido de <http://smart-lighting.es/led-para-acelerar-la-fotosintesis-en-campos-de-futbol/>
- Superintendencia de compañías. (2017). CIIU. Obtenido de
<http://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>
- SUSTENTABLE, P. A. (s.f.). CEPAL. Obtenido de POLITICAS AMBIENTALES Y DESARROLLO SUSTENTABLE:
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4496/duran.htm>
- UASB. (2016). Observatorio PyME. Obtenido de
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa.php?cd_centro=15
- unicef Ecuador. (2 de Julio de 2014). Deporte para el desarrollo. Obtenido de
https://www.unicef.org/ecuador/media_27477.html
- Yahoo Finance. (2017). Bonds Center. Obtenido de
<https://finance.yahoo.com/bonds>

Zambrano, L. (2 de Agosto de 2016). Diario Expreso. Ecuador. Obtenido de El gasto de consumo de los hogares se achica:
<http://www.expreso.ec/economia/ecuador-economia-hogares-demandalaboral-consumo-BN528571>

ANEXOS

ANEXO 1._ Encuesta

Plan de negocios para la creación de un complejo deportivo con canchas de fútbol de césped natural tipo estadio en el norte de Quito

La siguiente encuesta tiene fines académicos.

Agradezco tu colaboración.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 16-25
 26-35
 36-45
 Mayor a 45

3. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Hombre
 Mujer

4. Ocupación *

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
 Profesional
 Otros: _____

5. Nivel socio-económico *

Marca solo un óvalo.

- Alto
 Medio alto
 Medio

6. ¿Le gusta el fútbol? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. ¿Practica este deporte? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. ¿Con qué frecuencia lo practica? *

Marca solo un óvalo.

- 1-3 veces por semana
 1 vez cada 15 días
 1 vez al mes
 Otros: _____

9. Generalmente, ¿Qué días prefiere jugar al fútbol? *

Marca solo un óvalo.

- Lunes a miércoles
 Jueves - viernes
 Fin de semana

10. ¿Cuál es el horario de su preferencia para practicar esta actividad? *

Marca solo un óvalo.

- 7h - 12h
 12h - 17h
 17h - 20h
 20h en adelante

11. ¿En qué superficie juega comúnmente? *

Marca solo un óvalo.

- Cemento
 Tierra
 Césped sintético
 Césped natural
 Otros: _____

12. ¿En qué superficie preferiría jugar? *

Marca solo un óvalo.

- Cemento
- Tierra
- Césped sintético
- Césped natural
- Otros: _____

13. ¿Conoce usted que las canchas de césped sintético aumentan la probabilidad de lesiones de rodilla, lesiones de tobillo y fracturas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. ¿Sabía usted que jugar en césped natural reduce estos riesgos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

15. ¿Estaría dispuesto a practicar este deporte en una cancha de césped natural tipo estadio? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

16. ¿En qué sector del norte de Quito le gustaría que se ubique el complejo deportivo? *

Marca solo un óvalo.

- Sector parque "La Carolina"
- Sector Monteserín
- La luz, la Kennedy, Parque de los recuerdos, la Rumiñahui
- Sector Av. Brasil, sector el Bosque, Parque Inglés
- Sector Quito Tenis, La gazca, Las casas
- Carcelén alto, Ponciano, Condado
- Otros: _____

17. ¿Qué precio consideraría demasiado barato? *

Marca solo un óvalo.

- \$20
- \$25
- \$28

18. ¿A qué precio consideraría que es barato? *

Marca solo un óvalo.

- \$30
- \$35
- \$38

19. ¿A qué precio considerarías que comienza a ser caro, pero aun así aceptable? *

Marca solo un óvalo.

- \$40
- \$45
- \$48

20. ¿Qué precio no pagaría por el servicio por considerarlo demasiado caro? *

Marca solo un óvalo.

- \$50
- \$55
- \$60

21. A su gusto, ¿Cuál de las siguientes promociones preferiría? *

Marca solo un óvalo.

- Paga por 1 hora y juega 30 minutos gratis
- Segunda hora a mitad de precio
- Precios reducidos en horas de menor afluencia

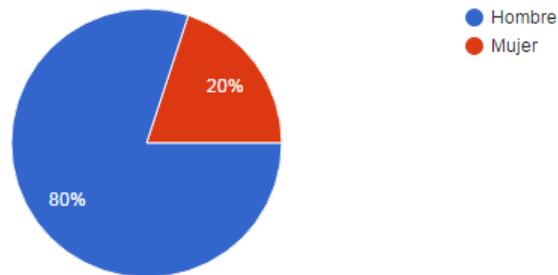
¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!



ANEXO 2._ Encuesta por sexo

Sexo

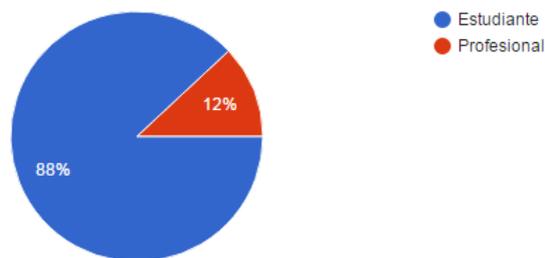
50 respuestas



ANEXO 3._ Ocupación de encuestados

Ocupación

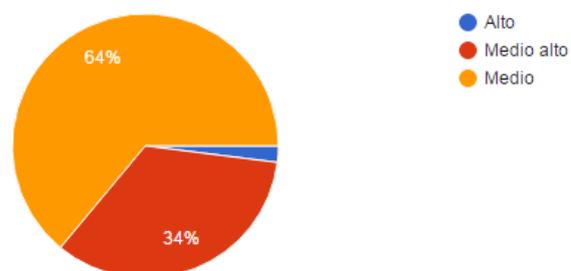
50 respuestas



ANEXO 4._ Nivel socioeconómico

Nivel socio-económico

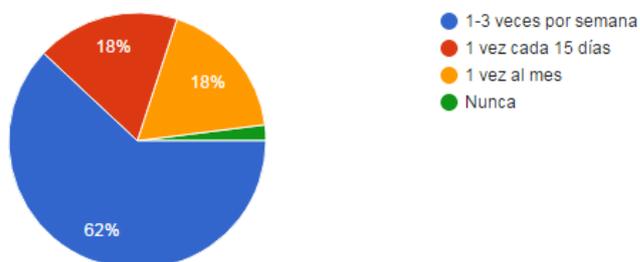
50 respuestas



ANEXO 5._ Frecuencia jugar fútbol

¿Con qué frecuencia lo practica?

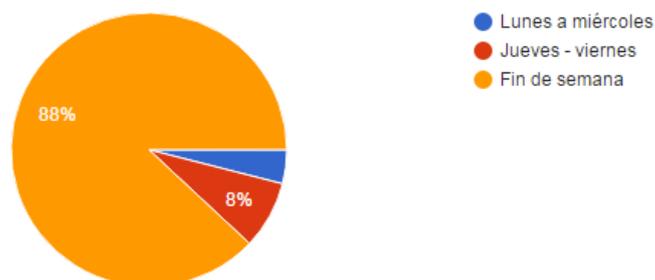
50 respuestas



ANEXO 6._ Días de preferencia

Generalmente, ¿Qué días prefiere jugar al fútbol?

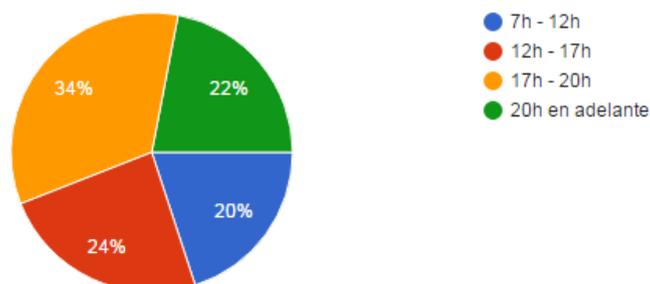
50 respuestas



ANEXO 7._ Horario de preferencia

¿Cuál es el horario de su preferencia para practicar esta actividad?

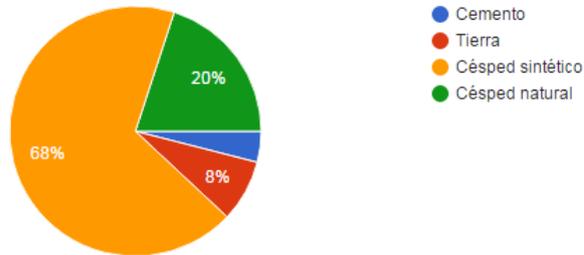
50 respuestas



ANEXO 8._ Preferencia de superficie de juego

¿En qué superficie juega comúnmente?

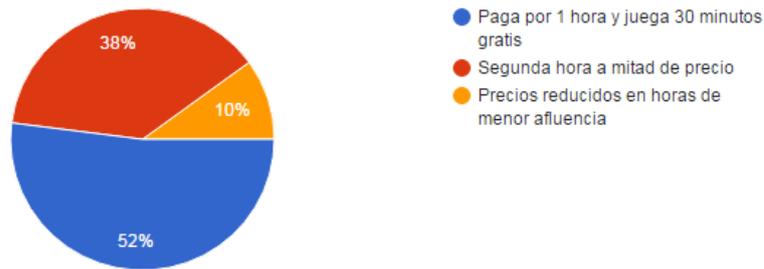
50 respuestas



ANEXO 9._ Promoción

A su gusto, ¿Cuál de las siguientes promociones preferiría?

50 respuestas



ANEXO 10._ Ingresos anuales

	Inicial					
AÑO	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 99.137,95	\$ 115.153,36	\$ 134.113,97	\$ 156.568,55	\$ 183.168,24

ANEXO 11._ Gastos

Descripcion	Costo	Periodo
Servicios básicos	\$ 100,00	mensuales
Internet	\$ 68,38	mensuales
Directv	\$ 35,71	mensuales
Gasto arriendo	\$ 954,00	mensuales
Publicidad en medios	\$ 1.250,30	por 2 meses
Stand publicitario	\$ 52,00	12 veces año
Publicidad digital	\$ 366,91	por 3 meses
Gastos de constitución	\$ 800,00	una sola vez
Stand portatil	\$ 98,00	una sola vez
Sistema de facturación	\$ 200,00	una sola vez
Gasto sueldos	\$ 2.503,42	mensuales
Gastos adecuaciones	\$ 917,00	una sola vez
TOTAL	\$ 7.345,71	

ANEXO 12._ Gastos adecuaciones

GASTOS ADECUACIONES			
ÍTEM	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Lockers	4	25	\$ 100,00
Silla madera camerino	4	8	\$ 32,00
Espejos camerinos	2	28	\$ 56,00
Sillas plásticas	20	6	\$ 120,00
mesas plásticas	4	10	\$ 40,00
Rollos facturación	4	1,25	\$ 5,00
Chalecos	112	2,5	\$ 280,00
Balones Mikasa #5	6	30	\$ 180,00
Red tenis	2	2	\$ 4,00
Arcos fútbol	4	25	\$ 100,00
TOTAL			\$ 917,00

ANEXO 13._ Inversión PPE

	ÍTEM	Cantidad	Costo unitario	Costo total
EDIFICIO	Complejo deportivo	1	\$ 30.360,00	\$ 30.360,00
VEHICULOS	Tractor cortacésped Jhon	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
MAQUINARI A	Aireadora de Césped	1	\$ 400,00	\$ 400,00
	Delineadora césped	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	Sistema Riego Aspersore	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
	Lavadora/secadora	1	\$ 600,00	\$ 600,00
	Refrigeradora industrial	1	\$ 300,00	\$ 300,00
MUEBLES Y ENSERES	Counter recepción	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	Vitrina caliente	1	\$ 260,00	\$ 260,00
	Estación bar	1	\$ 160,00	\$ 160,00
EQUIPOS DE COMPUTACI ÓN	Computadora	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
	Impresora	3	\$ 100,00	\$ 300,00
	Impresora facturas	2	\$ 140,00	\$ 280,00
	Caja registradora	2	\$ 86,00	\$ 172,00
	Televisión LED 42 pulg.	1	\$ 600,00	\$ 600,00

ANEXO 14._ Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	75,00%	39.474,00
	Deuda L/P	25,00%	13.158,00

ANEXO 15._ Flujo de caja anual

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (34.432,00)	\$ (5.860,03)	\$ 3.471,75	\$ 3.471,75	\$ 3.471,75	\$ 86.626,23
	\$ (5.860,03)	\$ (2.388,28)	\$ 1.083,48	\$ 4.555,23	\$ 91.181,46

ANEXO 16._ Flujo caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (21.274,00)	\$ (8.858,20)	\$ 389,21	\$ 294,62	\$ 188,57	\$ 83.224,15
	\$ (8.858,20)	\$ (8.468,99)	\$ (8.174,37)	\$ (7.985,80)	\$ 75.238,35

ANEXO 17._ WACC y CAPM

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17,97%
CAPM	21,43%

ANEXO 18. _ Índices financieros

	1	2	3	4	5
Razones de liquidez					
Razón circulante	-0,33	0,27	6,62	14,92	23,90
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capita	0,42	0,35	0,21	0,09	0,03
Cobertura del efectivo	-29,8	1,5	33,8	72,6	119,2
Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	-11%	0%	6%	11%	15%
ROA	-27%	-1%	18%	29%	34%
ROE	-39%	-1%	22%	32%	35%
ROI	-26%	-1%	18%	40%	66%

ANEXO 19. _ Índices financieros industria

INDUSTRIA	2015
Razón circulante	1,67
Razón de deuda a capital	0,43
Cobertura del efectivo	
Margen de utilidad	2,93%
ROA	4,2%
ROE	4,9%
ROI	14,4%

the \mathbb{R}^n -valued function \mathbf{f} is a solution of the system (1) if and only if \mathbf{f} is a solution of the system (2). The system (2) is called the *variational system* of (1) at the point (t, \mathbf{x}) . The system (2) is linear in \mathbf{y} and its coefficients are functions of t and \mathbf{x} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .

Let \mathbf{f} be a solution of (1) and let \mathbf{y} be a solution of (2) at the point (t, \mathbf{x}) . Then \mathbf{y} is a solution of (1) at the point (t, \mathbf{x}) if and only if $\mathbf{y} = \mathbf{0}$. This is because the system (1) is nonlinear in \mathbf{y} and the system (2) is linear in \mathbf{y} .