



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO  
ESPECIALIZADO DE PREPARACIÓN DE ARQUEROS



AUTOR

DIEGO ESTEBAN MARURI ESPINOSA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO  
ESPECIALIZADO DE PREPARACIÓN DE ARQUEROS

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

PROFESOR GUÍA

Sara Moro Lopez-Menchero

AUTOR

Diego Esteban Maruri Espinosa

AÑO

2017

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

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

---

Sara Moro Lopez-Menchero

1756927966

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

---

Edwin Williams Vallejo Rojas MBA

1709267668

## **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.

---

Diego Esteban Maruri Espinosa

171816681-0

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mis padres y a mi hermana por su apoyo incondicional durante todo el proceso de formación académica y en la realización del proyecto de titulación. De igual manera, deseo agradecer a mis familiares, amigos, profesores y a todas esas personas que formaron parte de esta etapa de mi vida que esta por culminar.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mis padres y a mi hermana porque, han sabido permanecer junto a mí en cada etapa de la vida, brindándome su apoyo, sus consejos y motivándome para llegar tan lejos como me propuse a nivel personal y profesional.

## RESUMEN

### Objetivos:

Determinar la factibilidad técnica, social, económica y financiera de emprender en un centro de preparación de arqueros, que atienda a futbolistas en esta posición tanto amateur como profesionales en la ciudad de Quito.

### Métodos:

Con el fin de conocer la viabilidad de este plan de negocios, se utiliza herramientas de análisis del entorno externo, métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos para conocer a los clientes potenciales. Una estrategia de marketing acorde al mercado establecido en base a la segmentación pertinente, una estructura organizacional que asegure el desarrollo acorde de los procesos que generen valor para el cliente que adquiere el servicio, y un análisis financiero que muestre la rentabilidad del negocio propuesto, el cual se ajusta a las condiciones actuales de la industria y del país.

### Resultados:

Una vez llevados a cabo los diferentes análisis se determinó que existe una oportunidad de negocio en cuanto a la existencia de la necesidad de atender a este mercado de arqueros que requieren de una preparación formal. De igual manera, se encuentran argumentos positivos en el entorno externo, basados en el incentivo al deporte, educación física y recreación por medio de una importante inversión pública. Por otro lado, se identificó la competencia actual, lo que permite orientar los esfuerzos de marketing para combatir y superar la oferta actual mediante un servicio de calidad y actividades complementarias que generen una experiencia diferente y valor para el cliente.

Sin embargo, el análisis financiero reflejó que el proyecto no es rentable debido a la fuerte inversión inicial que se realiza, la cual no es recuperada por medio de los ingresos generados, los mismos que no son suficientes para afrontar los gastos en los que se incurren, quedando muy por debajo del rendimiento promedio de la industria.

## Conclusiones:

Teniendo en consideración que el negocio se enfrenta a un mercado muy variable, es oportuno reconsiderar la construcción del centro y optar por el arrendamiento de un espacio que vaya acorde a los ingresos que se generen, reduciendo a la vez una serie de costos y gastos que permitirán mejorar la rentabilidad y sustentabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

### **Objectives:**

To determine the technical feasibility, social, economic and financial assistance to undertake in a center of preparation of goalkeepers, to attend to players in this position both amateur and professional in Quito.

### **Methods:**

In order to determine the feasibility of this business plan, used analysis tools of the external environment, methods of both qualitative and quantitative research to meet potential customers. A marketing strategy in accordance with the established market on the basis of the relevant segmentation, an organizational structure that ensures the development of the processes that create value for the customer who purchased the service, and a financial analysis that shows the profitability of the proposed business, which is adjusted to the current conditions of the industry and of the country.

### **Results:**

Once carried out the various analyzes, it was determined that there is a business opportunity in terms of the existence of the need to cater to this market of goalkeepers that require a formal preparation. In the same way, are positive arguments in the external environment, based on the incentive to sport, physical education and recreation through a major public investment. On the other hand, identified the current competition, allowing direct marketing efforts to combat and overcome the current offer a quality service and complementary activities that generate a different experience and value to the customer.

However, the financial analysis showed that the project is not profitable due to the strong initial investment is performed, which is not retrieved by means of the income generated, the same that are not enough to meet the expenses that are incurred, falling well below the industry average performance.

### **Conclusions:**

Taking into consideration that the business is facing a very variable, it is considered appropriate to reconsider the construction of the center and opt for the leasing of a space that go according to the income generated, reducing at the same time a series of costs and expenses that will improve the profitability and sustainability of the project.

## INDICE

<b>1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.2. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO.....	2
<b>2. CAPITULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	3
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO PEST.....	3
2.1.1. Factores Políticos y Legales:.....	3
2.1.2. Factores Económicos: .....	4
2.1.3. Factores Sociales: .....	6
2.1.4. Factores Tecnológicos:.....	8
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER).....	9
2.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:.....	9
2.2.2. Poder de Negociación de Proveedores:.....	10
2.2.3. Poder de Negociación de Compradores:.....	10
2.2.4. Amenaza por Productos Sustitutos: .....	11
2.2.5. Rivalidad y Competencia del Mercado:.....	11
2.3. MATRIZ EFE. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (Véase Anexo 3).....	11
2.4. CONCLUSIONES.....	12
2.4.1. Conclusiones PEST:.....	12
2.4.2. Conclusiones PORTER. ....	13
<b>3. CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	15
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	15
3.1.1. Entrevistas .....	15
3.1.2. Focus Group.....	17
3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	19
3.2.1. Encuestas.....	19
3.3. CONCLUSIONES.....	20
<b>4. CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	22

<b>5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING</b> .....	25
<b>5.1. Estrategia general de marketing</b> .....	25
5.1.1. Mercado Objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de Valor .....	26
<b>5.2. Mezcla de Marketing</b> .....	27
5.2.1. Producto .....	27
5.2.2. Precio.....	30
5.2.3. Plaza.....	32
5.2.4. Promoción .....	33
<b>6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	37
<b>6.1. Misión, visión y objetivos de la organización</b> .....	37
6.1.1. Misión .....	37
6.1.2. Visión.....	37
<b>6.2. Plan de Operaciones</b> .....	38
6.2.1. Proceso de adquisición del servicio .....	38
6.2.2. Proceso de ejecución del servicio .....	40
6.2.3. Proceso de servicio post venta .....	41
<b>6.3. Estructura Organizacional</b> .....	42
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	46
<b>7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos</b> .....	46
7.1.1. Ingresos.....	46
7.1.2. Costos.....	47
7.1.3. Gastos.....	47
<b>7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital</b> .....	47
7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo .....	47
7.2.2. Estructura de capital .....	48
<b>7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja</b> .....	48
7.3.1. Proyección del estado de resultados.....	48
7.3.2. Proyección del estado de situación financiera .....	49

7.3.3. Proyección del estado de flujo de efectivo.....	49
7.3.4. Proyección del estado de flujo de caja .....	50
<b>7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....</b>	<b>50</b>
7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista.....	50
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	50
7.4.3. Criterios de valoración .....	50
<b>7.5. Índices Financieros .....</b>	<b>51</b>
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## **1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1.JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

En la ciudad de Quito existe una demanda real de formar adecuadamente a los arqueros de fútbol por lo cual, se han desarrollado varios proyectos con la visión de trabajar en la preparación formal de estos deportistas. Existe el caso del Club Deportivo El Nacional, que, en el año 2005 formaron una Escuela de Arqueros dirigida por el profesor Lorenzo Carrabs (El Universo, 2005). De igual manera, se ejecutó un proyecto de semillero de arqueros presentado por el Gobierno de Pichincha en conjunto con el Ministerio del Deporte en el año 2013. (Comunicación Social MA, 2013). Por otro lado, el ex arquero Ricardo Medina, se encuentra trabajando con 25 arqueros de diferentes edades en un espacio del Parque Bicentenario, puliendo sus habilidades técnico tácticas para su desempeño en cualquier nivel de competición. (Rojas, C., 2015)

Es importante recalcar, que a diferencia de Centros de Preparación de Arqueros tanto de Perú (Perú.com, s.f.) como Argentina (CEAF, 2016), en donde se prioriza el trabajo con los arqueros. Los proyectos desarrollados en Ecuador no han trascendido por la falta de apoyo de las instituciones y la pérdida de interés de los usuarios como en el caso del semillero en el Ministerio del Deporte en el cual las autoridades al ver la falta de inscritos y la inasistencia de otros, decidieron finalmente convertirlo en una escuela de fútbol general (Comunicación Social MA, 2013).

Considerando la urgencia de atender a este segmento de futbolistas y tomando consciencia de la necesidad de profesionalizar el deporte en todos sus ámbitos, se da paso a la propuesta de crear un centro especializado de preparación de arqueros en la ciudad de Quito, con el propósito de brindar un espacio de formación adecuada a estos deportistas desde las categorías inferiores, así como aquellos arqueros que por diferentes motivos no han logrado llegar a un ámbito profesional y se mantienen en actividad en el fútbol amateur. El centro que se propone, pretende atraer a los futbolistas que muestran interés por esta posición, por medio de un trabajo profesional serán partícipes de la mejor experiencia de entrenamiento, adquiriendo conocimientos y desarrollando

habilidades que les generen un compromiso con su posición y se conviertan en voceros de esa pasión hacia los más pequeños que inician su camino en el fútbol o para aquellos que han abandonado el arco por lesiones u otros motivos consecuencia de una preparación empírica.

De igual manera, se considera necesaria la aportación como semillero de futbolistas en esta posición tan importante al observar la ausencia de jóvenes talentos en el país, razón por la cual varios equipos profesionales han decidido en muchas ocasiones acudir a refuerzos extranjeros.

### **1.2. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO**

Determinar la viabilidad legal, técnica y financiera de la creación de un centro especializado de preparación de arqueros en la ciudad de Quito.

### **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO**

Determinar la incidencia de las variables del macroentorno de Ecuador en la industria deportiva para la creación de un centro de preparación de arqueros en la ciudad de Quito.

Evaluar el entorno competitivo, considerando la rivalidad de los competidores, ingreso de nuevos servicios y sustitutos, así como el poder de negociación de clientes y proveedores.

Comprender las necesidades y preferencias del consumidor, así como los modelos de negocio aplicados en el sector del deporte en la ciudad de Quito.

Definir la Estrategia General de Marketing, un mercado objetivo concreto, una ventaja competitiva específica y sostenible, una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing pertinente para este proyecto.

Evaluar la viabilidad financiera mediante la estimación de ingresos, costos y gastos que se generarán en el desarrollo del plan de negocios.

## 2. CAPITULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO PEST

**2.1.1. Factores Políticos y Legales:** El Ecuador es un país que ha vivido muchos sucesos a nivel político a lo largo de la historia por lo que se propone un análisis de los últimos 10 años, periodo que indudablemente ha estado marcado por la “Revolución Ciudadana” comandada por el presidente Rafael Correa. En este Gobierno se destacan acciones importantes como la renegociación de la deuda externa a inicios del 2007, medida que sorprendió a muchos países no sólo de América sino del mundo entero, ya que esto podía ocasionar una limitación de las relaciones comerciales con grandes potencias. Sin embargo, algunos movimientos políticos de España o Grecia, por ejemplo, han analizado la medida antes mencionada y la han respaldado incluso destacado como un acto de compromiso para el mejoramiento de la vida de los ecuatorianos tomando en consideración indicadores como el coeficiente de Gini o el Índice de Desarrollo Humano (Kitidi, K. & Chatzistefanou, A., 2011). A esta medida, se suman trabajos de mejoramiento a nivel educativo, de salud, carreteras y en otros ámbitos cuando se decidió priorizar las obligaciones nacionales frente a las internacionales tal como lo menciona Rafael Correa en el Documental Deudocracia citado anteriormente.

De esta manera, al investigar con mayor detalle el papel del Gobierno en la industria de la enseñanza, ha intentado desarrollar programas de mejoramiento en todo el país. Para este propósito, desde agosto de 2015, se trabajó en el Plan Decenal de Educación (PDE), que implica un trabajo en el periodo 2016-2025 dando la oportunidad de intervenir en su elaboración a estudiantes, profesores y autoridades de la educación. El PDE tiene como finalidad “mejorar la calidad educativa y lograr una mayor equidad garantizando el acceso y la permanencia de los y las estudiantes en el sistema educativo...” (Andes, 2016).

Por otro lado, en el Ecuador no existe una Ley que regule ni la formación ni el desarrollo de escuelas de enseñanza deportiva. Si se hace referencia a la Ley del Deporte tampoco se encuentra nada relacionado específicamente con regular la enseñanza deportiva por lo que, se considera pertinente únicamente hacer mención al Artículo 11 Capítulo 1 de la Ley del Deporte, Educación Física

y Recreación que dice “De la práctica del deporte, educación física y recreación.- Es derecho de las y los ciudadanos practicar deporte, realizar educación física y acceder a la recreación, sin discrimen alguno de acuerdo a la Constitución de la República y a la presente Ley.” (Ley del Deporte, 2010); puesto que este artículo hace hincapié en el derecho de los ciudadanos a acceder libremente a la práctica deportiva, educación física y recreación, situación que guarda estrecha relación con la oferta de las escuelas de enseñanza deportiva que pretenden facilitar dicho acceso desde edades tempranas.

### **2.1.2. Factores Económicos:**

Desde el año 2006 hasta 2014, el PIB tuvo un crecimiento promedio de 4,3% debido a los precios altos de petróleo que se manejaron en esta época y al financiamiento externo que se utilizó. Como consecuencia este crecimiento contribuyó a que el Estado incrementara el gasto en sectores como el de energía, transporte y educación. Sin embargo, esta situación empezó a cambiar cuando en 2014 bajó el precio del petróleo, así como la apreciación del dólar; a esto se añaden las consecuencias generadas por el terremoto de abril del 2016 que ocasionó un costo de reconstrucción equivalente al 3% del PIB. El escenario planteado con estas circunstancias ha hecho que el Gobierno reduzca notablemente la inversión pública y tome otras medidas para tratar de estabilizar la cuenta corriente como por ejemplo el restringir el movimiento de bienes y capitales, lo cual ha terminado generando más problemas en la actividad económica del país (Banco Mundial, 2016).

Por otro lado, el Riesgo país se encuentra en 578 puntos (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta cifra si bien es cierto ha bajado con relación a diciembre de 2016 en el que se encontraba en 1574, aún continúa siendo un indicador de incertidumbre e inestabilidad para los inversores de cualquier industria que ven en el país una dependencia de los ingresos que genera el petróleo y los problemas que conlleva una disminución en su precio al momento de pagar deudas.

Así mismo, Ecuador presenta una tasa de interés activa promedio de 8,3 desde el año 2013 hasta Julio de 2017. Por otra parte, se tiene una tasa de interés

pasiva promedio de 4,99 en el mismo periodo (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta información refleja que durante los últimos 5 años las entidades financieras han manejado tasas de interés activas casi 2 veces el valor de las tasas de interés pasivas, dando como resultado reclamos en las industrias que requieren de un préstamo puesto que, consideran que es un valor muy elevado en comparación al porcentaje que reciben al momento de realizar depósitos en dichas entidades, generando así una disminución de la intención de ahorro.

De igual manera, otro factor relevante en la economía del país es, la inflación. Desde el año 2013 hasta el mes de junio del presente año, se ha registrado una inflación anual promedio de 2,59%, teniendo en el año 2015 una inflación del 4,87%, siendo esta, la más alta del periodo analizado, mientras que a junio del 2017 se tuvo una inflación del 0,16%, siendo esta la más baja desde 1970 y la más baja de la región para este mes (INEC, 2017). Según Vicente Albornoz, decano de la Facultad de Economía de la Universidad de las Américas, estos datos dejan en evidencia que, la reducción del IVA del 14% al 12% y la eliminación de salvaguardias, han permitido al consumidor adquirir productos a un menor precio. Por otro lado, las empresas pueden enfrentarse a una difícil situación si no compensan los precios bajos con un aumento significativo en sus ventas.

Con relación a los factores económicos dentro de la industria deportiva, se ha reportado un crecimiento del 94% a finales del año 2016, mientras que hasta mediados del mes de marzo del 2017 existe un decrecimiento del 92% (SRI, 2017), lo que muestra la afectación que ha tenido esta industria, así como otras en el país debido a las decisiones políticas y legales tales como, el incremento del IVA o las restricciones en importaciones.

El crecimiento señalado hasta 2016 se dio como resultado del apoyo que brindó el Gobierno a través de los diferentes organismos encargados del deporte ecuatoriano. Por ejemplo, en los últimos 8 años hasta el 2015, se realizó una inversión de 270 millones con el propósito de incentivar el deporte en la población. (Barona, J., 2015).

Por otro lado, se conoce que La Federación Nacional de Ligas Barriales y Parroquiales del Ecuador (FEDENALIGAS), ha invertido 200.000 dólares para mantener el proyecto de “Masificación del Deporte Barrial y Parroquial” del Ministerio del Deporte. (Ministerio del Deporte, s.f.)

### **2.1.3. Factores Sociales:**

Según reportes oficiales del Ministerio del Interior, para finales del año 2013, Ecuador presentaba una disminución notable en problemas delincuenciales, debido a la aplicación de estrategias como la desconcentración en distritos, circuitos y subcircuitos, permitiendo un mejor control de situaciones que consideraban difíciles de combatir como los robos a personas y domicilios. Por otra parte, la Policía Nacional en su informe anual señaló que cerraron el año con una tasa de 5,6 casos de muertes por cada 100 mil habitantes, dato que ubica a Ecuador como el segundo país más seguro en Latinoamérica (Policía Nacional, 2016).

Con relación al desempleo, el país presenta un promedio anual del 4,5% en el periodo 2013-2016 mientras que, en el informe presentado en el mes de marzo del 2017, por el INEC se tuvo una cifra del 4,4%. Este porcentaje muestra la recuperación económica que ha experimentado el país y es un indicador que permite conocer según el Instituto Nacional de Estadística y Censo que, alrededor de 94.000 personas han salido del desempleo.

Por otra parte, un análisis a nivel nacional mostró, que Pichincha es la provincia con la población que más deporte practica con un 49,2%; mientras que otra provincia importante como Guayas únicamente realizan deporte el 30,1% de personas. (Quiroz, 2015). De igual manera, se debe considerar los datos proporcionados por el INEC en el documento “Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana” de 2009, en el que menciona que 46,2% de las personas entre 12 y 24 años dedica 2 horas a la práctica del deporte; el 47,4% del rango entre 25 y 44 años lo hace durante 2 horas; el 53,4% de entre 45 y 64 años emplea 1 hora para hacer deporte, y el 75,02% de 65 años en adelante practica deporte durante 1 hora. (INEC, 2009).

Por otro lado, como lo mencionó Francisco Maturana en el año 1997 para una entrevista de El Comercio “El fútbol se parece mucho al país: es más, se juega como se vive” y esta frase se ha evidenciado en el Ecuador con el pasar de los años.

El fútbol ha pasado de ser un deporte común, a convertirse en un influenciador importante en el estado de ánimo y en el accionar de la sociedad ecuatoriana; este proceso de trascendencia es señalado por Fernando Carrión en su libro, El jugador número 12 - fútbol y sociedad, cuando menciona que existieron tres etapas de la representación del fútbol en la sociedad; la primera cuando en la década del sesenta marcada por frases como “fuimos a aprender” o “ a obtener experiencia”; la segunda etapa en la década del setenta donde se escuchaba “jugamos como nunca y perdimos como siempre”; y finalmente una tercera etapa a finales de los noventa donde apareció el “sí se puede” como consecuencia de logros tanto de la selección como años más tarde, logros a nivel de clubes con Liga de Quito. Las frases de las dos primeras etapas mostraban el pensamiento del ecuatoriano conformista, que busca excusas cuando no logra lo planteado; por otro lado, se ha ido reduciendo en cierta medida problemas como el regionalismo, discriminación y generando unidad nacional sobretodo, cuando juega la selección (Carrión, F., 2006).

Así mismo, el deporte ha generado gran cantidad de adeptos en los últimos años, detectándose una mayor participación de las mujeres en la práctica deportiva, una tendencia mundial que, en el Ecuador, va ganando terreno.

Desde el año 2013 empezó a crecer el número de mujeres que comenzaron a practicar fútbol en diferentes niveles de competición y preparándose en escuelas de fútbol o producto de un conocimiento empírico dieron sus primeros pasos en equipos. “Cerca de 4 000 mujeres juegan fútbol en Ecuador, según información recabada por organismos como las federaciones deportivas estudiantiles, Fedenaligas, Ministerio del Deporte y la FIFA lo hacen a nivel colegial, barrial, aficionado y profesional” (Alarcón F., 2015).

**2.1.4. Factores Tecnológicos:** El Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL), puso en acción un proyecto para fortalecer el aprendizaje tecnológico en el país, que dio como resultado que a finales del 2012 las escuelas de sectores menos favorecidos cuenten con internet (MINTEL, 2016).

En los últimos años la tecnología ha ido ganando terreno dentro del deporte en diferentes aspectos como la metodología de entrenamiento deportivo, la verificación de resultados deportivos, la elaboración de indumentaria deportiva, etc. Por un lado, existe el caso de la herramienta utilizada desde el 2015 por la Selección Ecuatoriana de Fútbol; un chaleco de tecnología GPSports, que permite al preparador físico llevar un registro completo del futbolista en cuestión de “distancia recorrida, aceleración, velocidad, nivel de impactos, frecuencia cardíaca y evitar así alguna lesión muscular.” (El Universo.com, 2015).

De igual manera, la tecnología se hace presente con el ejemplo de la fabricación de indumentaria deportiva y el uso de telas inteligentes como las empleadas por la empresa Rodeport, que garantizan a los deportistas de diferentes disciplinas beneficios como el secado rápido, evitar la influencia de la sudoración en el desempeño del deportista y la capacidad de elongación extrema, permitiendo una movilidad sin restricciones. (BST, 2015).

## **CIIU**

P: Enseñanza

P85: Enseñanza

P854: Otros tipos de enseñanza

P8541: Enseñanza deportiva y recreativa

P8541.0: Enseñanza deportiva y recreativa

P8541.01: Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol

El negocio se encuentra en la industria de la Enseñanza (P), concretamente en el CIIU P8541.01 que comprende la Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball y fútbol. Esta industria exactamente implica “el

adiestramiento en actividades deportivas impartido a grupos o a personas en campamentos o escuelas. Abarca también las actividades de campamentos de instrucción deportiva, se pernocte en ellos o no. No comprende las actividades académicas de escuelas, colegios y universidades. Se trata de enseñanza estructurada que puede impartirse en diversos entornos, como en locales de enseñanza de la unidad o del cliente, en instituciones educativas o por otros medios.” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, p. 167).

## **2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)**

### **2.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:**

Para analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores se toma en consideración las regulaciones a las importaciones establecidas en el año 2015 y el promedio de los activos de las empresas que forman parte de la industria de la enseñanza deportiva, con el fin de conocer si existen inconvenientes en la adquisición de todo el material necesario para la prestación de los servicios y la inversión promedio para ingresar y mantenerse en esta industria.

El 06 de marzo del 2015, el Gobierno Nacional estableció una medida para tratar de equilibrar la Balanza Comercial. Esta medida consistió en modificar la salvaguardia cambiaria por una salvaguardia a la balanza de pagos dando como resultado la aplicación de aranceles a 2.800 partidas arancelarias (Presidencia República del Ecuador, 2015). La industria deportiva se encuentra inmersa en esta medida, debido a que las importaciones a partir de esa fecha tienen un arancel del 45% a la ropa para la práctica del deporte, calzado especializado un 25% y los implementos requeridos un 45%; medida que genera un incremento de los costos para las empresas de la industria y, por consiguiente, un aumento del precio al consumidor del servicio (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

Por otro lado, se toma en cuenta el promedio de activos de las empresas para saber el nivel de inversión necesario para nuevos competidores que ingresen al mercado. El nivel inversión de las empresas en la industria de la enseñanza deportiva y recreativa se encuentra en \$93.940,66 (Véase Anexo 1) (Superintendencia de Compañías, 2016).

Al tener aranceles a las importaciones del 45% y 25% respectivamente y un nivel de inversión promedio de \$93.940,66 se puede concluir que las barreras de entrada son **altas** para nuevos competidores que deseen ingresar, puesto que el monto requerido para adquirir el material necesario para la prestación de los servicios, así como también el monto de inversión promedio son elevados.

### **2.2.2. Poder de Negociación de Proveedores:**

Según la información recopilada de la Superintendencia de Compañías, para las actividades económicas de: venta de ropa y artículos deportivos de las cuales puede hacer uso la industria de la enseñanza deportiva y recreativa, existe un total de 40 empresas (Véase Anexo 2) (Superintendencia de Compañías, 2016). Esto quiere decir que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**, debido a que ninguno de ellos podría convertirse en un competidor directo, sino que únicamente se encargan de brindar una oferta a la cual puede acceder la industria para prestar sus servicios, tomando decisiones hacia quién le dé mejores beneficios, teniendo así una **oportunidad** para la industria.

### **2.2.3. Poder de Negociación de Compradores:**

De acuerdo al Censo de Población realizado en el año 2010, existen 244.844 niños en el rango de 5 a 9 años; 241.334 en edades de 10 a 14 años; en el rango de 15 a 19 años existen 238.705; de 20 a 24 años se tiene 246.050 y finalmente de 25 a 29 años, existen 238.668 personas; dando un total de 1'209.601 personas. (INEC, 2010). Estos rangos de edades, son considerados como los consumidores potenciales de la industria de la enseñanza deportiva y recreativa. Sí este número de compradores lo contrastamos con la oferta de la industria, encontramos que existe una diferencia abismal entre 1'209.601 personas (compradores) y 11 empresas registradas oficialmente bajo el CIU P8541.01 correspondiente a la industria de Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol (oferentes) (Superintendencia de Compañías, 2016). Se puede concluir que, si bien existe un mayor número de compradores con relación al número de proveedores, la falta de oferta da como resultado, que el poder de negociación de los compradores sea **bajo**, convirtiéndose esto en una **oportunidad** para la industria.

#### **2.2.4. Amenaza por Productos Sustitutos:**

En la ciudad de Quito existen alrededor de 28 empresas que forman parte del grupo de servicios sustitutos en la industria de la enseñanza deportiva y recreativa. (Superintendencia de Compañías, 2016). Además, para el año lectivo 2014-2015, en la ciudad de Quito existían 809 opciones de colegios privados. Dichos establecimientos se convierten de igual manera en sustitutos dentro de la industria ya que muchos de estos ofrecen actividades deportivas extracurriculares (Rosero, M., 2014). Por otro lado, en el fútbol ecuatoriano existen 12 equipos en primera división, de los cuales 7 de ellos pueden ofrecer actividades en verano, campamentos vacacionales o escuelas de fútbol dentro de la industria de la enseñanza deportiva y recreativa. Estos datos comprueban que la amenaza de sustitutos en esta industria es **alta**.

#### **2.2.5. Rivalidad y Competencia del Mercado:**

Según la información recopilada de la Superintendencia de Compañías, existen únicamente 11 empresas registradas bajo el CIIU P8541 (Enseñanza deportiva y recreativa) y sus subcategorías, en la provincia de Pichincha y en estado activo. De estas empresas se destacan: MODELOS QUITO S.A. siendo una de las mejores posicionadas en el mercado gracias a la presencia de su marca CN Modelos que brinda varios servicios como la agencia de modelos y la organización de eventos como el Ecuador Fashion Week (CN Modelos, 2017). Por otro lado, aparece CESEG, empresa dedicada a la capacitación en seguridad privada, la misma que cuenta con el aval del Ministerio del Interior, siendo este un factor que la destaca en la industria (CESEG, 2017). Ambas empresas realizan una distribución directa y no presentan una guerra de precios debido a los diferentes servicios que ofrecen a sus clientes. Por lo tanto, se puede concluir que existe una rivalidad **baja** entre competidores, convirtiéndose en una oportunidad para la industria.

### **2.3. MATRIZ EFE. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (Véase Anexo 3)**

La matriz EFE realiza una evaluación de las estrategias que desarrolla una empresa o industria para afrontar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo. De tal manera que, al realizar la matriz aplicada

a la industria de la enseñanza, basada en la información de los análisis PEST y PORTER; se obtuvo que, el total ponderado (3,18) es mayor a la media de 2,5 señalando que el valor obtenido se debe considerar objetivamente los subtotales tanto de las oportunidades, así como también de las amenazas. En el caso de las oportunidades, el subtotal fue de 1,4, mientras que el resultado de las amenazas fue de 1,78; sacando como conclusión que el ambiente en la industria no es muy favorable y que las estrategias que se apliquen en la industria deben trabajar en gran medida para combatir dichas amenazas y aprovechar las oportunidades

## **2.4. CONCLUSIONES**

### **2.4.1. Conclusiones PEST:**

A nivel político, se puede concluir que el Gobierno actual ha trabajado en la elaboración de proyectos de ley, que mejoren varios aspectos para los ciudadanos como educación, salud, vialidad; pero también se han tomado medidas como las salvaguardias que ha sido objeto de críticas por parte de las empresas importadoras del país. En un contraste con el deporte, se observa que aún existen vacíos en la legislación que permita regular y gestionar de mejor manera diferentes aspectos en la industria de la enseñanza deportiva tales como, la constitución de las empresas, el control en sus finanzas, asignación y distribución de recursos, etc.

La economía en el Ecuador se ha marcado por un considerable crecimiento en la distribución de recursos, beneficiando a la enseñanza y posicionando al país como uno de los que más apoyo brinda a este sector. En la industria de la enseñanza deportiva existe de igual manera un apoyo notable, que no sólo favorece a los que se encuentran ya en el mercado, sino que busca incentivar una mayor participación de la sociedad entre otras cosas, para mejorar su calidad de vida.

En el ámbito social, se puede concluir que, el incremento de la práctica deportiva en el país puede ser una oportunidad para la industria de generar nuevos proyectos y tener una oferta variada a disposición de la sociedad, ya que no sólo

hombres, sino ahora también las mujeres demuestran un interés real de practicar deporte en todo nivel de competición.

El mundo de la tecnología se fortalece e indudablemente el deporte le ha empezado a abrir camino para trabajar en conjunto para mejorar muchos aspectos, dentro de los cuales es importante resaltar la aplicación tecnológica en el entrenamiento deportivo y todos sus complementos.

**2.4.2. Conclusiones PORTER** La industria de la enseñanza deportiva presenta barreras de entrada altas, razón por la cual, no se produce un ingreso continuo al mercado de nuevas empresas debido a que se toma en consideración el monto elevado que se requiere para importar los materiales necesarios para la prestación del servicio, como consecuencia de la aplicación de las salvaguardias establecidas por el Gobierno Nacional; así como también, el promedio de inversión requerida para la industria.

- Los proveedores de la industria se enfrentan a una complicada situación, producto de la oferta total de 40 empresas en el mercado. Por esta razón, están obligados a encontrar un diferenciador para obtener contratos, ya que su poder de negociación es bajo.
- Con relación a los compradores en la industria, al no poseer un gran número de ofertantes del servicio de Enseñanza deportiva, se enfrentan a una situación de selección escasa, teniendo un bajo poder de negociación aún, cuando la cantidad de compradores supera notablemente a los oferentes de la industria.
- La industria de la enseñanza deportiva se ve en la obligación de tener en consideración varias estrategias para reducir el impacto de una oferta muy amplia de servicios sustitutos, los mismos que por diferentes factores como precio, ubicación, etc., pueden reducir el mercado de consumidores de negocios concretos de la industria antes mencionada
- De las empresas que forman parte de la industria de enseñanza deportiva, algunas no se encuentran registradas adecuadamente bajo este CIU, ya que su giro de negocio no es el señalado y esto influye al momento de analizar su posicionamiento y comparar los servicios que ofrecen, precios

y publicidad. Sin embargo, se destacan en la industria, las empresas MODELOS QUITO S.A. Y CESEG.

### **3. CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

Para llevar a cabo el análisis de mercado, se emplearon técnicas cualitativas como la entrevista y el focus group con el fin de recopilar información importante para el desarrollo del proyecto.

##### **3.1.1. Entrevistas**

###### **Entrevista: Profesor Francisco Vasconez**

El día jueves 8 de diciembre del 2016, se realizó la entrevista al Profesor Francisco Vasconez, Preparador de Arqueros de las Divisiones Formativas de Liga de Quito, debido a que está por terminar su preparación formal en este ámbito y hace poco, puso fin a su carrera como arquero de fútbol profesional dándole una amplia perspectiva, tanto por su experiencia, así como también por su formación en curso sobre el manejo del entrenamiento deportivo para esta posición.

La entrevista realizada al profesor Vasconez de las formativas de Liga de Quito, generaron varios puntos de análisis. En primer lugar, la preparación de un arquero de fútbol ha tenido cambios en su metodología técnica, si bien es cierto han sido pocos a lo largo de los años, estos se han dado en función del aporte de los escasos profesionales en el medio; la mayoría de los arqueros se formaron a base de golpes, caídas y lesiones. Por otro lado, a su forma de ver, un factor clave para la poca duración de las escuelas de arqueros que se han creado en el país, es la falta de profesionalización del entrenador de arqueros y esto ocasiona que los muchachos al sufrir golpes, lesiones u otro tipo de afectación pierdan interés en formarse y dejan de lado el disfrutar del ser arquero.

Todo lo mencionado anteriormente, da como resultado varios inconvenientes en la actualidad. Por ejemplo, se nota escasez de muchachos en las pruebas de arqueros a comparación de años atrás en que venían en gran número a conseguir un espacio, ahora el equipo tiene que salir en busca de opciones porque no llegan fácilmente como antes. Por tal motivo, para el profesor Vasconez es de suma importancia continuar con la formación de preparadores de arqueros que demuestren a los muchachos, lo maravilloso de ocupar esa

posición en el fútbol y que por medio del entrenamiento se pueden evitar muchos golpes o lesiones.

Finalmente se concluyó, que existe una oportunidad de negocio, pero sobretodo es una vía para sacar adelante grandes arqueros del país por medio de una preparación formal. Brindar a las futuras generaciones todo aquello que nosotros no pudimos recibir, les permitirá generar una ventaja para enfrentarse al desafiante mundo del fútbol y disfrutar de una de las más importantes posiciones dentro del campo de juego.

### **Entrevista: Doctor Santiago Carrillo**

Con el propósito de conocer de mejor manera todo lo concerniente a la Antropometría, se consideró oportuno realizar una entrevista al Doctor Santiago Carrillo; Médico Deportólogo, Médico Ocupacional y Especialista en Antropometría; la misma que se llevó a cabo el día jueves 8 de diciembre del 2016. Profesional de la medicina que actualmente se encuentra prestando sus servicios a Liga de Quito precisamente en la realización de estudios antropométricos a todas las categorías del club.

Como resultado de la entrevista realizada al doctor Santiago Carrillo, se pudo conocer que los estudios antropométricos no poseen una dificultad mayor en cuanto a su aplicación, sino que lo trascendental es saber manejar los resultados obtenidos con una persona que practica deporte de forma amateur, un deportista de alto rendimiento, etc. Estos estudios, no deberían tener un costo superior a \$50 dólares, pero todo dependerá de la profundidad con la que se realice el análisis y de igual manera las tarifas que maneje cada especialista en sus consultas.

Por otro lado, la antropometría permite evaluar a cada deportista de manera individual ya que cada uno presenta características únicas. Estos estudios llevan ya más de dos o tres décadas en el país y se la ha utilizado en diferentes ámbitos. Es importante señalar que la antropometría basada en los análisis de los resultados que arrojen las pruebas, proporcionan al equipo multidisciplinario en cualquier deporte una guía de cómo formar u obtener deportistas pero dicha guía

tiene que adaptarse a varios factores como las características demográficas del individuo que fue objeto de análisis y a su accionar dentro de la actividad que desempeñe.

Sin duda la antropometría implementada en la preparación de arqueros puede contribuir a la identificación y desarrollo de nuevos prospectos para el arco en el fútbol ecuatoriano, por medio de información de medidas corporales y otros requisitos mínimos de un somatotipo, para que un deportista en esta posición rinda en las mejores condiciones.

### **3.1.2. Focus Group**

**Metodología:** El Focus Group tuvo lugar en las instalaciones de la Universidad de las Américas, el día jueves 15 de diciembre del 2016. Contó con la participación de 7 personas, las mismas que fueron: Melanie Gutiérrez, arquera del equipo ESPUCE; Camilo Yépez, ex arquero de la selección de la Universidad Católica y arquero de varios equipos barriales; Juan Medina, preparador de arqueros de la Escuela Ricardo Medina; David Machado, Josué Maruri, Javier Torres y Danny Minango, arqueros de varios equipos barriales. Los invitados han dedicado gran parte de su vida a desempeñarse como arqueros en diferentes categorías del fútbol, algunos de ellos con experiencia en el ámbito profesional y otros en la parte amateur pero que finalmente han atravesado varias situaciones comunes como la escasa de preparación, las lesiones y la falta de apoyo.

**Comportamiento de compra:** En primera instancia, el tema con el cual empieza el focus group, hace referencia al inicio de su carrera como arqueros, determinando que el rango de edad para empezar está entre los 7 a 16 años. Por otra parte, se les consultó qué significa en sus vidas el haber escogido esta posición dentro del campo de juego. Dentro de este tema se mencionó que, para los participantes el ser arquero es algo de valientes, es asumir la responsabilidad de ser ese integrante decisivo en un equipo y saber que una decisión o una acción puede convertirles en los culpables de una derrota o en los héroes en la victoria, además, están conscientes de que casi ninguna persona puede entender lo que conlleva estar en esa posición.

De igual manera, los participantes coinciden en el pensamiento de que las lesiones forman parte del proceso de formación de un arquero; algunos de ellos han sufrido lesiones más graves que otros y sin duda han recibido críticas de varias personas que no comprenden por qué se sacrifica el físico de tal manera hasta llegar al punto de exponer la vida por evitar una acción de gol. Así mismo, existe una consciencia de que varias de las lesiones podrían haberse evitado o tal vez disminuido la gravedad gracias a un entrenamiento formal, ya que muchos de los arqueros han aprendido lo que saben de manera empírica.

Por otro lado, con relación al tema de la existencia de escuelas de arqueros en la ciudad de Quito, se comprobó que no se conoce de las ofertas actuales en el mercado. Hay casos aislados de personas que en algún momento se enteraron de la escuela que tiene aún el Club Deportivo El Nacional en el Círculo Militar o que en su defecto veían a un grupo de arqueros preparándose por su cuenta en un espacio del parque La Carolina. Sumado a esto, los participantes concuerdan que las escuelas de fútbol se forman sin tomar en consideración la preparación de arqueros porque le restan importancia a esta posición, cuando no debería ser así y aquellas escuelas que buscan especializarse no logran mantenerse porque no asumen el riesgo de trabajar por un objetivo, el de formar arqueros a largo plazo, sino que buscan una rentabilidad inmediata que lamentablemente no se consigue.

Para concluir, los participantes mostraron un interés por conocer un poco más sobre la preparación dentro de una escuela especializada, dando lugar así a una aceptación a formar parte de un proyecto que vaya encaminado por objetivos tanto de preparar arqueros desde pequeños, así como también brindar la oportunidad a todos aquellos que no lograron cumplir su sueño de ser profesionales, pero que se desempeñan en ligas barriales donde para muchos, se juega un fútbol de mayor exigencia tanto dentro como fuera del campo de juego. De igual manera, coinciden en que la preparación formal combinada con la experiencia de la vieja escuela, es el camino adecuado para explotar las condiciones de todos los arqueros que vengán en las próximas generaciones, pero también es una opción importante para quienes desean mantener una vida saludable y mejorar su técnica mientras esté a su alcance.

## 3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Para esta investigación se utilizarán encuestas a través de medios digitales y de manera física.

### 3.2.1. Encuestas

**TIPO DE MUESTREO:** El tipo de muestreo será un Muestreo No Probabilístico por Juicio. Este criterio se aplicará para seleccionar adecuadamente a los encuestados en base a la necesidad de información que se requiere para el proyecto.

**SEGMENTACIÓN Y MUESTRA:** Para segmentar el mercado potencial del centro de preparación de arqueros, se aplicaron varios criterios que permitirán continuar con el desarrollo del proyecto (Véase Anexo 4). Por otro lado, tomando en consideración la segmentación realizada, se obtuvo mediante los cálculos pertinentes (Véase Anexo 5), una muestra de 384 encuestas, pero que para fines académicos se llevaron a cabo únicamente 50 encuestas.

**Metodología:** Las encuestas se realizaron mediante correo electrónico en un número de 35 y de manera física 15 encuestas a personas que desempeñen la posición de arquero de fútbol. La encuesta está conformada por 10 preguntas que permite determinar los hábitos de consumo del servicio de preparación de arqueros y la intención de compra de las personas encuestadas.

**Mercado Objetivo:** El mercado al cual se enfocó esta encuesta fueron arqueros que se encontraban en edades desde los 10 años hasta 29 años o en adelante y que desempeñen la posición de arquero de fútbol en cualquier nivel de competición.

**Comportamiento de Compra:** En primer lugar, se obtuvo como resultado que el 56% de los encuestados no ha recibido nunca una preparación formal para ser arquero frente a un 44% que, si la han tenido, y quienes notaron que su técnica mejoró producto del entrenamiento (Véase Anexo 6). Así mismo, se conoció que una de las razones principales para ser arquero de fútbol es, la importancia de la posición con un 60 %, seguido del reconocimiento por una atajada y la

experiencia de volar con un 34%; esta información se considera de utilidad futura, ya que permitirá guiar los esfuerzos de marketing para fortalecer la imagen que cada uno de los arqueros posee acerca de su posición en el fútbol, siendo no sólo un aspecto relacionado al sentido de pertenencia en el equipo sino a la oportunidad de desarrollar proyectos vinculados a la captación del interés de nuevos arqueros desde edades tempranas.

Por otro lado, se determinó que el 86% de los encuestados, estarían dispuestos a utilizar el servicio de un centro de preparación de arqueros; mientras que el 14% no lo haría. Además, se identificó que la edad no es un condicionante para aceptar o no formar parte de un entrenamiento formal de arqueros, teniendo en consideración que el 38% de los encuestados pertenecían a edades de 25 años hasta 48 años (Véase Anexo 6).

Por otra parte, las personas que estarían dispuestas a utilizar este servicio mencionaron que el precio a pagar por el mismo sería en función de todos los beneficios que se les ofrezca; dando como resultado que el precio mínimo a pagar estaría entre los 30 y 50 dólares mencionado por el 42% de los encuestados mientras que, el precio máximo a pagar por el servicio estaría entre 50 y 80 dólares señalado por el 28% (Véase Anexos 6).

### **3.3. CONCLUSIONES**

**Mercado Objetivo:** En conclusión, se ha determinado que el mercado objetivo fueron personas que han tenido una vinculación a la posición de arquero en diferentes niveles del fútbol desde amateur hasta profesional, lo cual ha permitido tener una visión amplia de todos los aspectos que pueden influir en la construcción de un servicio que actualmente es deficiente pero que tiene mucha importancia para asegurar la continuidad de futbolistas en esta posición en el presente y a futuro.

#### **Comportamiento de Compra:**

Una vez recopilada la información por medio de las diferentes técnicas de investigación, se concluye que tanto los expertos en medicina y preparación de arqueros, así como también los arqueros de los diferentes niveles del fútbol en

la ciudad de Quito; consideran que existe una deficiencia en su preparación actual y que la poca oferta de este servicio, está basada en un conocimiento empírico, que en el caso de las niñas y niños arqueros que están empezando, ocasiona que abandonen la posición por las lesiones y demás consecuencias de no tener una preparación formal.

Por otra parte, los expertos consideran que existe un futuro importante en la preparación de arqueros ya que existe claramente la necesidad de un servicio adecuado; este criterio lo corroboran los potenciales clientes que muestran un interés considerable por utilizar el servicio propuesto ya que en la actualidad no sienten el apoyo en su preparación comparándose con los demás jugadores de fútbol. Cabe mencionar, que los potenciales clientes han recalcado la falta de conocimiento de la poca oferta existente.

De igual manera, posterior a la investigación realizada, se ha identificado que los clientes potenciales valoran el servicio propuesto por el centro con un precio mínimo a pagar de \$30 dólares y un máximo de \$80 dólares, valores que han señalado en función de los beneficios que se ofrezcan, esperando así, no solo la preparación formal como arqueros, sino también complementos que los hagan sentir a gusto en el centro.

#### **4. CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Una vez realizado el análisis general de la industria y de igual manera el respectivo análisis del mercado, se ha logrado establecer la oportunidad de negocio que posee el proyecto en cuestión.

Por una parte, al tomar en consideración la situación política que engloba al país y sobretodo el ámbito legal en el cual no aparecen regulaciones a las escuelas de formación deportiva, se facilita la creación del centro de preparación de arqueros. De igual manera, si analizamos el apoyo que se ha brindado al deporte en los últimos años, se puede considerar que, al desarrollar este proyecto, en algún momento se podría gestionar una alianza público-privada que contribuya al crecimiento del centro y el mejoramiento del servicio.

Así mismo, el proyecto tiene la oportunidad de instaurarse gracias a la importancia que tiene el fútbol en la sociedad ecuatoriana y que mejor si se brinda una oferta de gran nivel para aquellos futbolistas amateurs y profesionales que deseen profesionalizar su entrenamiento. Sumado a esto, la tendencia actual de las mujeres por tomar mayor participación del fútbol profesional, hace que el centro de preparación de arqueros aspire a contar entre sus clientes a mujeres que busquen una preparación adecuada en esta posición dentro del fútbol.

Por otro lado, el avance de la tecnología al implementarla en el deporte genera grandes ventajas como se pudo conocer en el análisis previo de la industria. Por tal motivo, utilizar progresivamente dicha tecnología en los implementos e indumentaria deportiva beneficiará a la preparación formal de los arqueros ecuatorianos.

Es importante tomar en cuenta que el centro propuesto se enfrentará a los actuales aranceles del 25% y 45% en la importación de material deportivo, por lo que indirectamente este proyecto puede convertirse en una oportunidad para la intervención de la industria nacional, quienes deberán manejar mejores estándares de calidad y variedad de productos para que incremente su demanda frente a la competencia internacional. Como se determinó en el análisis previo, los compradores y proveedores tienen un poder de negociación bajo por lo que

se convierte en una oportunidad más para el proyecto de posicionarse en el mercado, ofreciendo un servicio con valor agregado, teniendo en consideración la presencia de una gran cantidad de sustitutos que podrían reducir el total de clientes estimados.

Por otra parte, como resultado del focus group, se cuentan con las opiniones de los arqueros Camilo Yépez y Melanie Gutiérrez, quienes resaltan la ventaja del centro de preparación de arqueros propuesto frente a competidores actuales como la escuela de arqueros de Ricardo Medina ya que, esto facilita la oferta de varios horarios de entrenamiento mientras que al no contar con una instalación propia esto llega a condicionar la disponibilidad del servicio.

Además, tomando en consideración la falta de publicidad de las pocas escuelas de arqueros existentes en la ciudad, situación que ocasiona un bajo número de estudiantes según lo mencionó Juan Medina, Preparador de Arqueros de la Escuela Ricardo Medina; este proyecto buscará fortalecer el trabajo en marketing, desarrollar estrategias de comunicación apoyadas en la tecnología, que permitan llegar satisfactoriamente al segmento escogido.

Por último, el 86% de los encuestados mostró satisfactoriamente su intención de adquirir el servicio de preparación de arqueros. Además, al conocer que la edad no es un limitante para entrenar, evidencia que el centro propuesto se puede convertir en una alternativa para la preparación formal de arqueros y para el mantenimiento del estado físico, como supieron mencionar varios de los encuestados, sobretodo, aquellos de edades superiores a los 30 años.

Tabla No 1: Modelo CANVAS

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casa de los Mil Deportes</li> <li>- AMC Físico Center</li> <li>- Pacific Gym</li> <li>- Dra. Alegría Dávalos</li> <li>- Restaurant e Metro Café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de los servicios en oficina, sitio web y puntos de activaciones.</li> <li>- Ejecución de los servicios en función de la calidad y capacidad (recurso humano y material)</li> </ul>	<p>Después de haber analizado la competencia actual, se determinó que contar con instalaciones propias y entrenadores tanto ex arqueros, así como profesionales calificados en la preparación formal del deportista, desarrollan una propuesta de valor integral que satisface las necesidades del mercado objetivo.</p>	<p>Al combinar la experiencia y la preparación formal de los entrenadores se busca generar una estrecha relación basada en la confianza y el trabajo en conjunto para lograr los objetivos planteados con cada uno de los arqueros del centro.</p>	<p>10 a 14 años 15 a 19 años 20 a 24 años 25 a 29 años – en adelante</p> <p>41,8% de los ecuatorianos que practican deporte.</p> <p><b>Total, de cliente:</b> 403.268 personas.</p>
	<b>RECURSOS</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalaciones propias</li> <li>- <b>9 personas</b></li> <li>- 1 gerente</li> <li>-4 entrenadores formados profesionalmente</li> <li>-2 recepcionistas.</li> <li>-1 agente de ventas</li> <li>- 1 persona limpieza</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Canal de distribución directa.</li> <li>Instalaciones del centro de preparación de arqueros</li> </ul>	
<b>COSTOS</b>		<b>INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementos deportivos para la prestación de los servicios.</li> <li>- Implementos para el servicio de Antropometría.</li> <li>-Sueldo entrenadores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inscripciones al centro</li> <li>-Inscripciones a clínicas</li> <li>-Cenas</li> <li>-Servicio a equipos profesionales</li> <li>-Venta de uniformes</li> <li>-Alquiler cancha</li> </ul>		

## 5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia general de marketing

Partiendo de la definición de Estrategia General o Genérica propuesta por Michael Porter que dice “Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial” (Porter, M., 2009). El centro de preparación de arqueros considera que la estrategia más adecuada para su desarrollo, es la Estrategia de Enfoque conocida como aquella que “Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico..., ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; ...” (Porter, M., 2009) ya que permitirá concentrar todos los esfuerzos en ofrecer la mejor preparación de los arqueros que formen parte del centro, atendiendo a un mercado que lo relegan a diferencia de los demás futbolistas.

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

Mercado Objetivo o Meta, se conoce como “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender” (Kotler, P & Armstrong, G., 2013). Para determinar el mercado objetivo del centro de preparación de arqueros, se han empleado los criterios de segmentación expuestos en la siguiente tabla:

Tabla No 2: Determinación del Mercado Objetivo.

MERCADO OBJETIVO					
Segmentación Geográfica	Segmentación Demográfica		Segmentación Psicográfica	Segmentación Conductual	Porcentaje de la Población que Práctica Deporte
Provincia: Pichincha	10 a 14 años	241.334	<b>Clase social:</b> Media	Búsqueda de un servicio que le permita mejorar su condición física y técnica como arquero.	41,8% de los ecuatorianos
	15 a 19 años	238.705	<b>Estilo de vida:</b> Deportivo		
	20 a 24 años	246.050	<b>Personalidad:</b> Líder,		

<b>Ciudad:</b> Quito	25 a 29 años	238.668	arriesgado, comprometido y constante	Usuario altamente frecuente.	
	<b>TOTAL</b>	964.757			
<b>MERCADO OBJETIVO TOTAL: 403.268 personas</b>					

Adaptado de: INEC, 2009

Selección del Mercado Objetivo: Tomando en consideración el análisis de la Tabla, finalmente se establece que el Mercado Objetivo del Centro serán 403.268 personas, aunque posiblemente pueda ser menor en función del número exacto de arqueros que exista en la ciudad de Quito, dato que no se posee debido a la falta de interés por este segmento de deportistas en el fútbol.

### 5.1.2. Propuesta de Valor

Propuesta de Valor se define como “el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”. (Kotler, P & Armstrong, G., 2013). La propuesta de valor del centro de preparación de arqueros comprende un servicio integral, basado en la mezcla de experiencia y conocimiento formal del grupo de entrenadores y demás colaboradores del centro; todo esto dentro instalaciones propias y de primer nivel. La oferta a disposición de los arqueros de la ciudad de Quito tiene como objetivo satisfacer todas las necesidades que surgen en el desarrollo de este deportista.

Dado que los competidores actuales únicamente cuentan con espacios cedidos en parques públicos, lo que se convierte en un riesgo de interrupción de las clases, debido a la posible utilización del espacio por parte de la administración de dichos parques. Se ha determinado que contar con una instalación propia beneficia a la oferta de varios horarios de atención y la garantía del cumplimiento de cada una de las actividades propuestas. ya que varios de los competidores actuales Por otro lado, en el Ecuador no existe un número suficiente de profesionales en el entrenamiento de arqueros, siendo esta una problemática presente desde escuelas de fútbol hasta equipos profesionales. Por tal motivo, la ventaja competitiva se refuerza con la presencia de entrenadores formados adecuadamente y que, al combinar con la experiencia de ex arqueros del medio,

permitirá ofrecer una preparación acorde a las necesidades de los deportistas del centro.

Los clientes que pueden formar parte del centro de preparación de arqueros, son personas dentro de las características de segmentación anteriormente señaladas, que sean arqueros en diferentes categorías del fútbol en la ciudad de Quito con o sin un entrenamiento previo, que deseen mejorar su condición física y técnica. Dichas personas podrán acceder a este servicio mediante la inscripción en las instalaciones o durante las activaciones previstas o mediante la página web del Centro.

Posicionamiento: El centro de preparación de arqueros tiene como objetivo posicionarse bajo la estrategia “Más por más”. Esta estrategia fue escogida ya que va acorde al servicio que se desea ofrecer, empezando por instalaciones propias de primer nivel que alberguen un conjunto de servicios que den como resultado una preparación integral del deportista. Es por esto, que el precio de igual manera será superior al de los competidores, ya que compensa todos los componentes del servicio.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto**

Atributos: El servicio que prestará el centro de preparación de arqueros, evidencia dos atributos principales, la accesibilidad al servicio y la calidad del mismo. Por una parte, el primer atributo hace referencia a la facilidad que tendrá el cliente para inscribirse en el centro, ya sea por medio de una visita a las instalaciones en donde nuestro personal lo ayudará con toda la información pertinente, caso contrario a través del sitio web del centro, donde se encontrará habilitado el formulario de inscripción y los medios de pago. De igual manera, existirá un punto de inscripción en las diferentes activaciones a realizarse en centros comerciales, escuelas y colegios de la ciudad de Quito.

Por otro lado, la calidad del servicio se reflejará en los resultados individuales de cada uno de los arqueros, las metas propuestas como mejorar el desempeño actual en su club o el llegar a un equipo profesional en las mejores condiciones. Dichos avances serán documentados en el sitio web y redes sociales. De igual

manera, se utilizará como herramienta de medición, encuestas de satisfacción a los arqueros del centro con el propósito de conocer su percepción acerca del servicio recibido, tomando en consideración observaciones tanto de felicitación, así como también, aspectos a mejorar.

Branding: El nombre que se ha seleccionado para el centro es “C.E.P.A.E.” Centro Especializado de Preparación de Arqueros Ecuador. El costo de la realización del logo es de \$40 y su elaboración estará a cargo de un experto en publicidad.



Figura No 1: Logo del centro de preparación de arqueros.

Mezcla de Producto: Al analizar la mezcla de producto, aparece en primer lugar la dimensión Amplitud, que con relación al servicio de preparación de arqueros indica las áreas en las cuáles se trabajará con el deportista, siendo estas: preparación física y la preparación técnico-táctica.

Por otro lado, la dimensión de longitud, aquella que muestra los servicios que ofrecen cada área anteriormente señalada, por ejemplo, en la preparación física comprenderá los estudios antropométricos del deportista y el acondicionamiento físico; mientras que, en la preparación técnico-táctica, se enfocará en la potencialización de las habilidades y metodologías de entrenamiento formal de un arquero.

De igual manera, los clientes del centro de preparación de arqueros tendrán la posibilidad de acceder a varios beneficios una vez que se hayan inscrito. En primer lugar, tienen la opción de adquirir su equipamiento deportivo que constará de un buzo y un pantalón de arquero con un descuento del 15% del valor habitual, gracias al auspicio de La Casa de los Mil Deportes.



Figura No 2: Uniforme de arquero a la venta en el centro.

El uniforme de arquero tendrá un costo de \$20,00 el buzo y \$25,00 el pantalón.

Además, el 15% de descuento en sesiones de terapia física en AMC FisioCenter. Sumado a esto, el arquero recibirá el 20% de descuento los servicios de nutrición con la Dra. Alegría Dávalos. Así mismo, contarán con un mes gratis para utilizar los servicios que ofrecen los gimnasios Pacific Gym. Este beneficio aplicará solo para el arquero inscrito en nuestro centro mientras que, habrá un 10% de descuento para un familiar en los gimnasios antes mencionados.

Servicio Post Venta: El control periódico del arquero será de vital importancia para obtener los resultados deseados con el entrenamiento. Si bien es cierto, los profesores observarán en cada sesión el progreso del deportista a su vez, se

diseñarán pruebas de desempeño mensualmente para medir los avances individuales tanto en la parte física como en la técnica y táctica.

Así mismo, se ha considerado oportuno brindar experiencias únicas a los clientes del centro, por medio de clínicas vivenciales con porteros vigentes o glorias reconocidas del medio. Estos eventos se realizarán 4 veces al año y consistirán en una pequeña charla técnica y el compartir de experiencias del invitado por un espacio de 40 minutos, para después pasar a una sesión de entrenamiento que tendrá una duración de una hora. El cupo será para 25 personas.

De igual manera se llevarán a cabo cenas con arqueros internacionales, evento que será tanto para los estudiantes del centro, así como también para público en general que desee acudir. Se realizarán 2 cenas al año y el cupo de inscripciones para estas cenas será de 15 personas.

Además, se brindará el servicio de preparación a equipos profesionales que deseen entrenar a sus arqueros con los profesores de nuestro centro. El proceso de entrenamiento se establecerá de acuerdo a las necesidades del equipo, al horario de entrenamientos y a la planificación del centro de arqueros.

Por último, se pondrá a disposición del público en general, la cancha de fútbol para su alquiler a partir de las 21:00 hasta las 24:00 de lunes a viernes; de 8:00 a 12:00 pm y de 19:00 a 23:00 los días sábados y domingos.

### **5.2.2. Precio**

Con el propósito de establecer precios acordes a la calidad del servicio propuesto y ajustando el negocio a la realidad del entorno del país en el que se desarrollará el mismo. Se llevó a cabo un análisis de la competencia, en el cual se pudo conocer que el precio que manejan las escuelas de arqueros es de \$35,00 y algunas ofrecen complementos del servicio como la indumentaria de arquero a menor precio de lo que se adquiere en los almacenes deportivos.

Tomando en consideración estos antecedentes se procede a realizar el análisis de costos del servicio, con el fin de establecer las estrategias de precios que guarden relación con la estrategia de posicionamiento “más por más”.

Costos: El costo del servicio de preparación de arqueros se ha determinado en base a los costos directos e indirectos del mismo. En cuanto a los costos directos, se ha considerado el sueldo del preparador de arqueros: \$393,36 (Ministerio de Trabajo, 2017), el costo de los balones de fútbol (\$ 22,95 X 15) \$344,25, material de entrenamiento (conos, bandas, platos, vallas, etc) \$66,00.

Por otro lado, costos indirectos relacionados con los instrumentos para realizar los estudios antropométricos (Tallimetro, báscula, cinta antropométrica, antropómetro, paquímetro y plicometro) \$131,60.

En conclusión, el costo de implementar el servicio por arquero en el mes cero es de \$914,43 mientras que, el costo fijo mensual del servicio es igual a \$393,36 que implica únicamente el sueldo del entrenador.

Estrategia de fijación de precios: El precio del servicio será fijado en función de la estrategia de costos con un margen adicional. La industria P8541.01 tiene un margen promedio de ganancia del 3,22% por lo que al precio establecido se incrementará un margen del 6% de ganancia el cual, se alinearán a una estrategia de descremado, al entrar con un servicio nuevo a un precio alto debido a los beneficios que se ofrecen, asociando así al posicionamiento planteado anteriormente de “más por más”.

De esta manera, el precio del servicio queda de la siguiente manera: Matrícula anual= \$30; Mensualidad = \$50

El precio de las clínicas será de \$60 para los estudiantes del centro y \$80 para público en general. Mientras que el precio para las cenas con arqueros internacionales será de \$120 para los estudiantes y de \$150 para público externo.

Por otra parte, el servicio de preparación de arqueros a equipos profesionales tendrá un valor de \$866,72 que comprende:

Tabla No 3: Costeo y determinación del servicio a equipos profesionales.

<b>Preparación de arqueros profesionales</b>	
<b>Elemento del servicio</b>	<b>Costo</b>

Sueldo entrenadores X 2	\$ 786,72
Estudios antropométricos	\$ 50,00
Transporte entrenadores	\$30,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 866,72</b>
<b>PRECIO (+6% de margen)</b>	<b>\$ 918,72</b>

Finalmente, el precio de alquiler de la cancha para partidos de fútbol será de \$65,00 de lunes a viernes y fin de semana en el horario de la noche, mientras que en el horario de la mañana en fin de semana tendrá un valor de \$45,00.

Estrategia de ajuste: Se ha decidido utilizar una estrategia de ajuste de precios por descuento y bonificación, en el cual se manejará un descuento del 10% por el pago en efectivo de nuestros servicios a excepción del entrenamiento a arqueros profesionales en sus equipos.

### **5.2.3. Plaza**

Estrategia de distribución: Se ha determinado la utilización de una estrategia de distribución exclusiva para el servicio. Esto quiere decir que la preparación de arqueros, así como también, las clínicas se llevarán a cabo únicamente en las instalaciones propias del centro.

El centro de preparación de arqueros, un espacio de 1722 m<sup>2</sup> estará ubicado en la Av. Eloy Alfaro y Los Helechos, zona norte de la ciudad de Quito. Las instalaciones contarán con 1 cancha de fútbol; baños y camerinos para los usuarios; una oficina para inscripciones y donde se encontrarán los entrenadores y, amplios parqueaderos para el uso de los clientes.

Por otra parte, las cenas se realizarán en el restaurante Metro Café, ubicado en la Av. Francisco de Orellana y La Rábida, ya que se considera un ambiente propicio para compartir un momento ameno entre el invitado y los asistentes.

Con relación a la preparación de arqueros profesionales, este servicio se ejecutará en las instalaciones del club que contrate los servicios del centro, en horarios acordados tomando en consideración la planificación de entrenamientos del cuerpo técnico y del centro.

Estructura del canal de distribución: La estructura del canal de distribución del servicio es un canal directo, conformando por el prestador de servicios siendo este el centro de preparación de arqueros y, por otra parte, el usuario que adquiere el servicio.

Tipos de canal: Se considera que, para el servicio propuesto, se utilizará un canal directo sin intermediarios, con la finalidad de ofrecer la mayor cantidad de información que requiera el cliente por parte de los profesionales especializados en el servicio.

Puntos de venta: Con el propósito de facilitar el proceso para formar parte del centro, se ha dispuesto los siguientes puntos de inscripción:

- Oficina del centro de preparación de arqueros: En primer lugar, las personas podrán acudir a las instalaciones del centro y realizar la inscripción, contando con la ayuda de una recepcionista que lo guiará en el proceso, el sueldo de la recepcionista será de \$382,24 (Ministerio de Trabajo, 2017). Además, de tener la posibilidad de realizar cualquier consulta a uno de los profesores que se encontrará en dicha oficina. Las oficinas del centro permitirán de igual manera, la inscripción a los eventos adicionales que ofrece el centro como las clínicas y cenas.
- Sitio web: Así mismo, se encontrará habilitada la opción para inscribirse en el sitio web del centro, llenando un formulario y realizando el pago respectivo mediante la opción de PayPal o con la tarjeta de crédito de su preferencia. El desarrollo de la página web tendrá un costo de \$ 399.
- Punto de inscripción en activaciones: De igual manera, las personas interesadas en el servicio, podrán inscribirse con nuestro agente de ventas que se encontrará en los lugares donde se lleve a cabo las activaciones de nuestro servicio. Este punto servirá para la inscripción de participantes a las clínicas o a las cenas con arqueros.

#### **5.2.4. Promoción**

Publicidad: Dentro de la publicidad del centro de preparación de arqueros, se empleará una Estrategia de Pull, presentando a los clientes una oferta llamativa

que atienda a la necesidad existente de tener un entrenamiento formal como arquero. Para esto, se realizarán activaciones en centros comerciales, escuelas y colegios, 3 activaciones mensuales durante el 1 año y medio; dichas activaciones consistirán en el reto de hacerle un gol o de tapar un penal a uno de los profesores del centro, quien lo consiga tendrá un 15% de descuento en la inscripción al centro. El montaje de la activación tendrá un costo de \$80.

Por otro lado, se trabajará en el desarrollo de la página web oficial en la que habrá toda la información relacionada con el servicio. Tomando en consideración que se pretende posicionar al centro como la mejor opción en la ciudad de Quito, se utilizará Google Adwords con el fin de que la página del centro aparezca en el buscador de Google cuando una persona digite la palabra arquero. En esta herramienta se invertirá \$37,50 mensuales, por 5 clicks y 215 impresiones diarias. Esta herramienta se utilizará durante el primer año y se evaluarán los resultados para continuar o incrementar la inversión durante los siguientes años.

De igual manera, se manejarán cuentas oficiales del centro en Facebook e Instagram, donde se publicará contenido de interés para los usuarios como información de promociones del servicio, actividades importantes a realizar como las visitas de arqueros invitados, eventos especiales en el centro, videos de técnica de arqueros, recopilación de las mejores atajadas de porteros famosos, etc.

Relaciones Públicas: El centro de preparación de arqueros considera muy importante la interacción con los usuarios por lo que, como se mencionó anteriormente, existirá un chat en línea dentro de la página web y en las redes sociales antes mencionadas se mantendrá un seguimiento constante de las dudas o posibles requerimientos que se puedan presentar, con el fin de resolverlos en el menor tiempo posible.

Fuerza de Ventas: Con el propósito de generar importantes acuerdos para el centro de preparación de arqueros, se contará con una persona que visite a instituciones educativas y clubes de fútbol que pueden ser potenciales clientes de nuestro servicio, el sueldo de esta persona será de \$384,23 (Ministerio de Trabajo, 2017) y trabajará con la empresa durante los 5 años.

Esta persona acudirá a las reuniones identificada con una camiseta polo tal como lo muestra la siguiente imagen:



Figura No 3: Camiseta uniforme para el agente de ventas del centro.

El costo de la camiseta polo es de \$ 3,30 y el bordado del logo es de \$2,50.

Marketing directo: En este aspecto, el responsable de ventas se encargará de alcanzar la oferta de nuestro servicio a clientes potenciales, quienes hayan proporcionado su número telefónico y correo electrónico en las diferentes activaciones del centro en los lugares mencionados anteriormente.

Presupuesto de Marketing:

Tabla No 4: Presupuesto de Marketing

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>PRODUCTO</b>	Diseño del logo: \$40				
<b>PRECIO</b>	Sueldo entrenadores x 4(\$372,58 mensual): \$18.664,32 anual				
	Material de entrenamiento y material antropométrico: \$541, 85	Material de entrenamiento y material antropométrico: \$420, 06	Material de entrenamiento y material antropométrico: \$366, 77	Material de entrenamiento y material antropométrico: \$369, 53	Material de entrenamiento y material antropométrico: \$457, 05
<b>PLAZA</b>	Página web: \$399				
<b>PROMOCIÓN</b>	Activaciones (36 anuales): \$2880				
	Google Adwords (\$37,50 mensuales): \$450				
	Sueldo Vendedor (\$382,87 mensual): \$4.775, 82 anual				
<b>TOTAL</b>	<b>\$27.750,99</b>	<b>\$27.190,2</b>	<b>\$27.136,91</b>	<b>\$27.139,67</b>	<b>\$27.227,19</b>

## **6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

C.E.P.A.E. es un centro que brinda el servicio de preparación de arqueros a hombres y mujeres entre 10 y 29 años o en adelante de la ciudad de Quito, por medio de entrenadores formados en el entrenamiento de arqueros, teniendo como ventaja la preparación formal tanto en aspectos técnicos de esta posición, así como también en antropometría, lo que permitirá conseguir una formación integral del deportista, utilizando la tecnología como complemento de cada sesión de entrenamiento.

#### **6.1.2. Visión**

Ser el centro que lidere a finales de 2022 la industria de enseñanza formal de preparación de arqueros, apoyando el crecimiento de futuras promesas del arco ecuatoriano, así como también el mejoramiento de los deportistas en estado activo y, demostrar la importancia que se merece esta posición dentro del fútbol, sin importar el nivel de competición

#### **6.1.3. Objetivos**

##### Mediano Plazo

- Incrementar en un 5% los ingresos obtenidos en el primer año hasta finales de 2020.
- Mantener un crecimiento anual del 5% mínimo en el número de inscritos al centro hasta finales de 2020.
- Obtener 5 auspiciantes para diferentes complementos del servicio del centro de preparación de arqueros hasta mayo de 2020.

##### Largo Plazo

- Proveer de arqueros al 30% de los equipos del fútbol ecuatoriano hasta finales de 2021

- Firmar convenios con las fundaciones de Iker Casillas y Gianluigi Buffón hasta finales de 2022, para la realización de clínicas de arqueros con la presencia de estas figuras de talla mundial.
- Incrementar en un 8% los ingresos generados en el año tercer año hasta finales de 2022.

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Proceso de adquisición del servicio

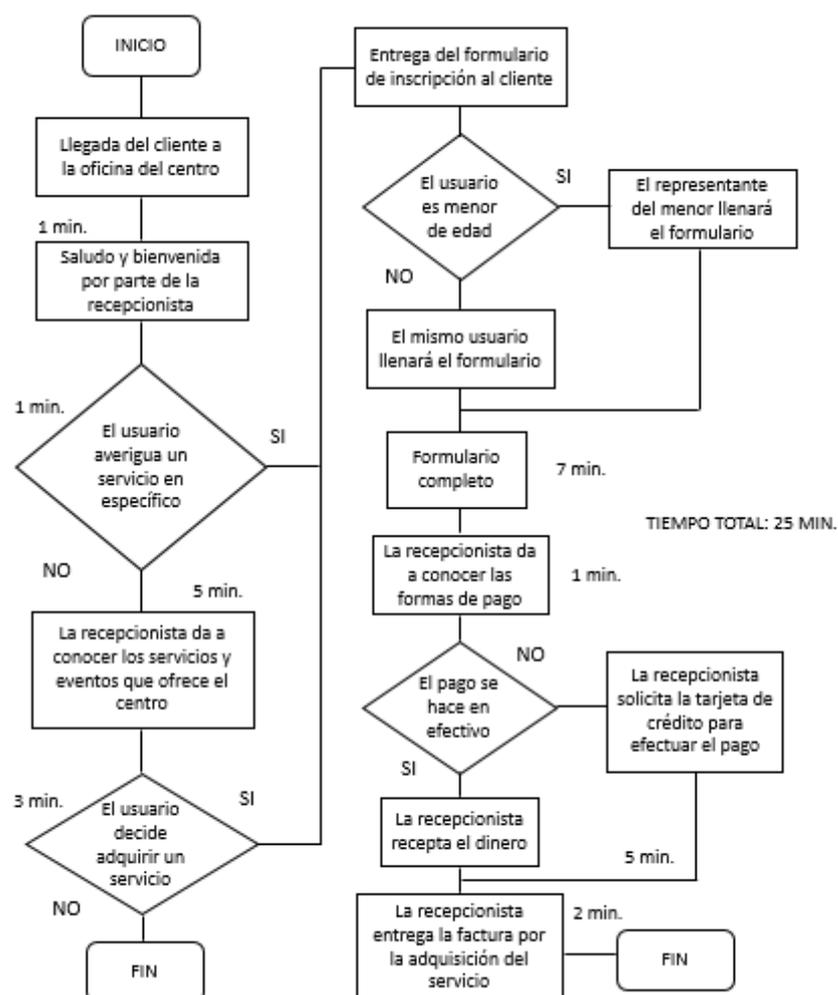


Figura No 4: Proceso de adquisición de servicio en oficina.

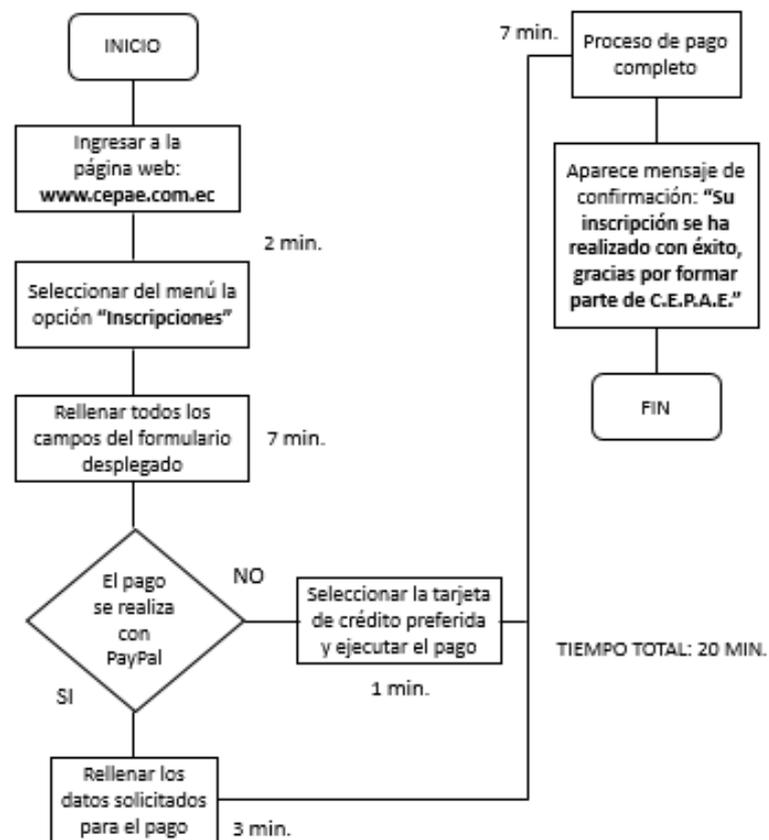


Figura No 5: Proceso de adquisición del servicio en sitio web.

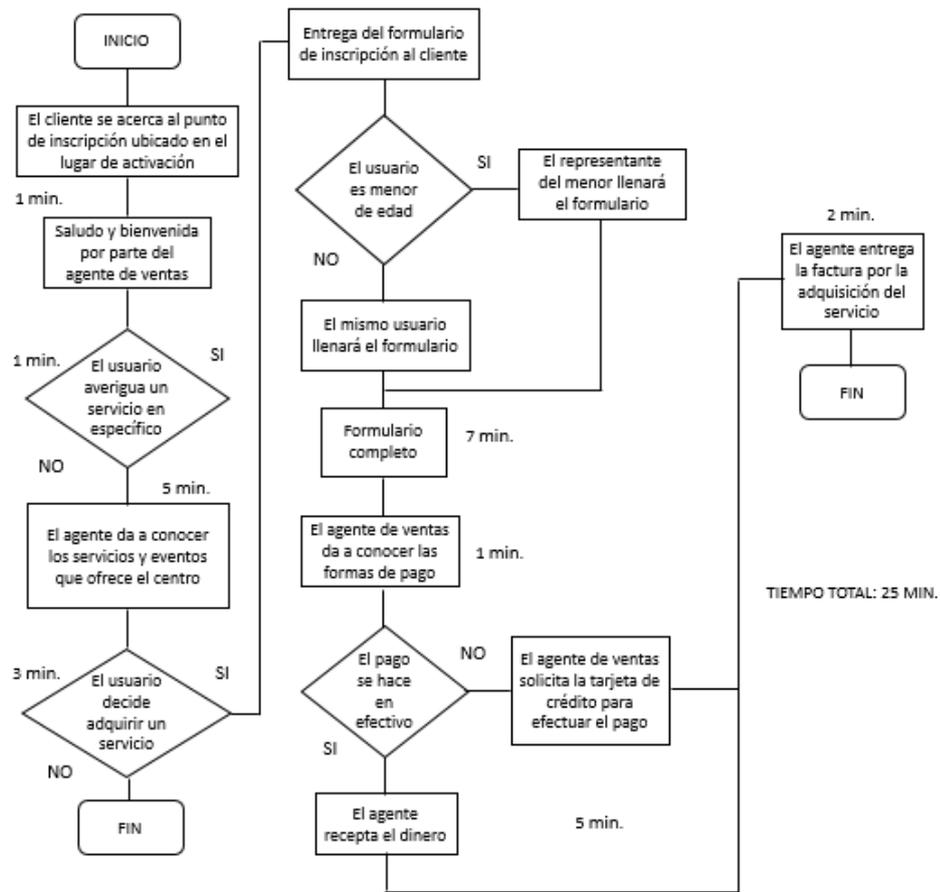


Figura No 6: Punto de inscripción en activaciones.

### 6.2.2. Proceso de ejecución del servicio

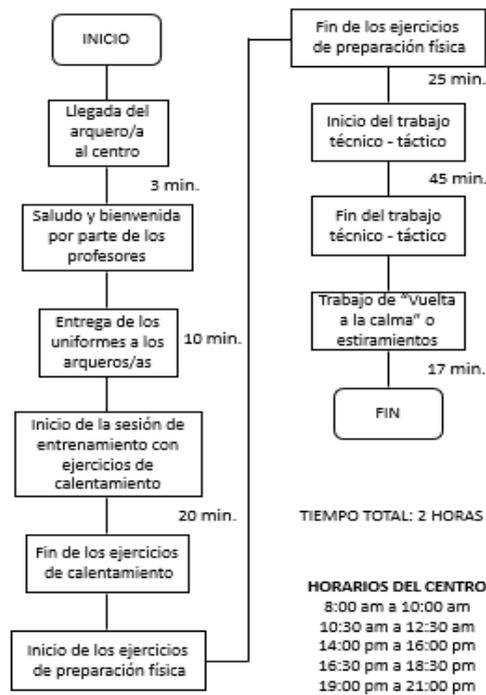


Figura No 7: Proceso de ejecución del servicio.

### 6.2.3. Proceso de servicio post venta

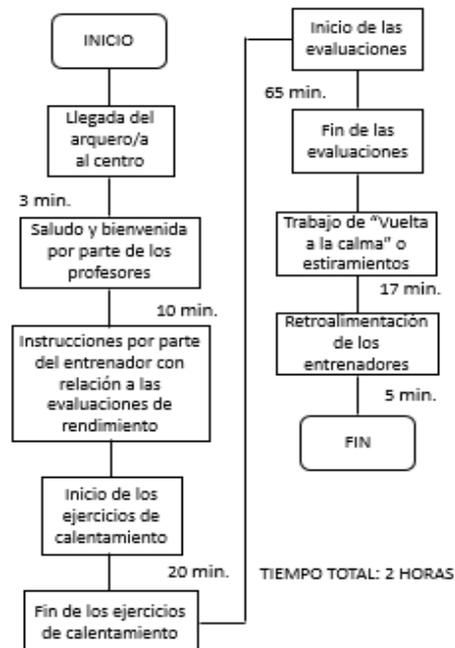


Figura No 8: Proceso de servicio post venta.

Tabla No 5: Plan de Operaciones C.E.P.A.E.

Secuencia	Actividad	Tiempo	Costo	No. personas	Infraestructura
1	Adquisición del servicio				
1.1	Oficina del centro	25 minutos		1	Oficina del centro
1.2	Sitio web	20 minutos	\$399	1	Sitio web del centro
1.3	Punto en activaciones	25 minutos	\$464,23	1	Centro comercial, escuela o colegio
2	Ejecución del servicio	2 horas	\$3.265,67 1er mes \$786,72 2do mes en adelante	2	Cancha del centro
3	Servicio post venta	2 horas	\$786,72	2	Cancha del centro

### 6.3. Estructura Organizacional

Legal: La estructura legal sobre la cual se conformará el centro de preparación de arqueros será una “Compañía de Responsabilidad Limitada” la misma que, basada en la Ley de Compañías se define como “...la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales...” (Ley de Compañías, 1999).

La decisión de basarse en este tipo de compañía viene dada por el no comprometimiento de los bienes personales de los socios en el caso de existir deudas, las mismas que deberán ser cubiertas por medio de los activos de la compañía. Los tres socios que participarán de la conformación de la empresa

serán los siguientes: Diego Maruri, 45%; Camilo Yépez, 45%; Javier Torres, 10% del capital.

Organigrama: El organigrama que se presenta a continuación se ajusta a las necesidades de funcionamiento del centro y a la situación financiera del mismo. Al tener una alta inversión inicial, costos y gastos elevados de igual manera. Se ha realizado un análisis del personal requerido y de las funciones que se deben cubrir. Por tal motivo, el gerente del centro desempeñará varias funciones (contabilidad, marketing y finanzas) que posteriormente pueden ser ejecutadas por personal contratado adicionalmente.

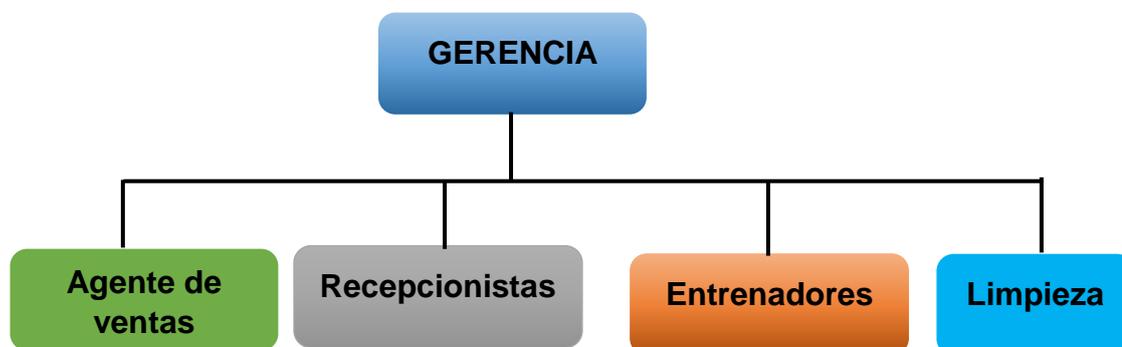


Figura No 9: Organigrama C.E.P.A.E.

Personal: El centro contará con la colaboración de 9 personas distribuidas en los cargos de la siguiente manera: Gerente: 1 persona; Agente de ventas: 1 persona; Recepcionistas: 2 personas; Entrenadores: 4 personas; Personal de limpieza: 1 persona.

Descripción de Funciones:

Tabla No 6: Funciones Gerente

Descripción del cargo	
<b>Denominación del cargo</b>	Gerente
<b>Jefe Inmediato</b>	Socios
Funciones	
El gerente del centro se encargará de:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de la contabilidad del centro.</li> <li>- Análisis financiero del negocio para la toma de decisiones.</li> <li>- Negociación con los posibles invitados a las clínicas y cenas previstas.</li> <li>- Revisión de los contratos con equipos profesionales.</li> <li>- Manejo de la página web del centro.</li> </ul>	

Tabla No 7: Funciones Agente de Ventas

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Agente de Ventas
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Funciones</b>	
<p>El agente de ventas se encargará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención del punto de inscripciones en las activaciones previstas.</li> <li>- Promoción del servicio a equipos profesionales y negociación de contratos.</li> <li>- Apoyo logístico en los eventos del centro. (activaciones, clínicas, cenas, etc.)</li> <li>- Manejo de las redes sociales del centro.</li> </ul>	

Tabla No 8: Funciones Recepcionista

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Recepcionista
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Funciones</b>	
<p>La recepcionista del centro se encargará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de los clientes que acudan a las oficinas del centro en los horarios establecidos.</li> <li>- Ejecución del proceso de inscripción de los nuevos estudiantes del centro.</li> <li>- Seguimiento de los pagos correspondientes a las mensualidades de los estudiantes. (cobranzas)</li> </ul>	

Tabla No 9: Funciones Entrenador

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Entrenador
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de las clases diariamente.</li> <li>- Entrenamiento de los estudiantes en los horarios establecidos.</li> <li>- Atención a estudiantes y familiares en caso de que se presentara alguna novedad.</li> <li>- Preparación de las evaluaciones de los estudiantes.</li> <li>- Entrega de retroalimentación posterior a los periodos de evaluaciones.</li> <li>- Preparación de las clínicas de porteros.</li> <li>- Apoyo logístico y en el desarrollo de las activaciones previstas.</li> </ul>	

Tabla No 10: Funciones Personal de Limpieza

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Personal de limpieza
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente
<b>Funciones</b>	
La persona de limpieza se encargará de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la limpieza de la oficina del centro.</li> <li>- Llevar a cabo la limpieza del espacio deportivo (cancha de entrenamiento).</li> </ul>	

Rol de Pagos Mensual enero 2017 (Véase Anexo 7).

Rol de Pagos Anual 2017 – 2021 (Véase Anexo 8)

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos**

El plan financiero llevado a cabo para el centro de preparación de arqueros comprende una proyección a 5 años. La determinación de los ingresos, costos y gastos se realizó en función del crecimiento de la industria, de la información recopilada en el estudio de mercado y de los requerimientos para implementar el servicio propuesto.

#### **7.1.1. Ingresos**

La tasa de crecimiento promedio empleada es del 37,5% anual, la misma que se estableció tomando en consideración el comportamiento del mercado en el periodo 2011-2017 en el cual, se observó variaciones drásticas llegando a tener un crecimiento del 94% en el 2016 y hasta febrero de 2017 teniendo un decrecimiento del 92% debido a la crisis económica que atraviesa el país, lo que ocasiona que una disminución de la inversión y el gasto de los actores dentro del sector deportivo.

El centro posee 6 fuentes ingreso que son: Las inscripciones al servicio de entrenamiento; las inscripciones a las clínicas vivenciales; las inscripciones a las cenas con arqueros famosos nacionales e internacionales; el servicio de preparación de arqueros de equipos profesionales; la venta de uniformes para arqueros y finalmente el ingreso por el alquiler de la cancha.

Los precios determinados para cada uno de los servicios que ofrece el centro, presentarán un crecimiento en función de la inflación anual promedio de 2,39% calculada en base a los datos presentados en el Banco Central del Ecuador.

De tal manera que, los ingresos anuales promedio del centro son de \$ 80.958,06 y se observa un crecimiento anual promedio del 24,64% que responde al incremento de inscritos en los servicios.

En base a los ingresos proyectados y bajo una política de crédito del 30% a 30 días plazo, se generan anualmente cuentas por cobrar promedio de \$ 24.287,42.

### **7.1.2. Costos**

El costo de ventas determinado para la implementación del servicio tiene un carácter variable tomando en consideración que en el primer mes se genera un total de \$ 541,85 que corresponde a todos los implementos deportivos y del servicio antropométrico complementario. Este valor se modifica a lo largo de los 5 años proyectados en función de la inflación y los requerimientos puntuales de renovar los implementos deportivos.

### **7.1.3. Gastos**

El plan de negocios presenta gastos que incrementan por efecto de la inflación anual proyectada. Se incurren en gastos de pago único como los gastos de marketing relacionados con el diseño del logo y la página web, así como también los gastos de constitución. Por otro lado, existen valores mensuales que corresponden a servicios básicos, activaciones y la utilización de la herramienta Google Adwords.

Además, se tienen gastos quimestrales de suministros de oficina; semestrales por concepto de las camisas para el agente de ventas y anuales referentes al mantenimiento del centro, los mismos que presentan variaciones en función del desgaste o posibles daños de las instalaciones. Así mismo, se incurren en gastos mensuales por concepto de sueldos de 9 personas, siendo 4 administrativos, 4 entrenadores y 1 persona de limpieza. Por otra parte, se suma a estos valores, los gastos de depreciación de propiedad, planta y equipo.

De esta manera, los gastos anuales promedio tienen un valor de \$ 67.577,33.

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

### **7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo**

La inversión inicial requerida para la implementación del negocio es de \$262.931,00 que comprende:

- Propiedad, planta y equipo: \$262.031,00 empleado en la construcción de las instalaciones del centro, compra del equipo de cómputo, muebles y enseres. Es importante recalcar que dentro de este valor se toma en

consideración, el costo del terreno donde se construirá el centro, espacio que será donado por parte de los socios.

- Capital de trabajo inicial: El capital de trabajo para el proyecto es de \$900, tomado como el valor mínimo requerido ya que el resto de flujos del proyecto son positivos debido a la fuerte inversión inicial y la aportación de capital propio.

### **7.2.2. Estructura de capital**

La razón deuda capital representa un 43% y se ha determinado en base al aporte que harán los socios en un porcentaje de 45% Diego Maruri; 45% Camilo Yépez y 10% Javier Torres, formando una estructura de capital donde se tiene, un capital propio que representa el 70% de la inversión inicial igual a \$184.051,70 mientras que, el 30% restante equivalente a \$78.879,30 se gestionará por medio del Banco Produbanco con un préstamo a 5 años plazo y con una cuota mensual de \$ 1.726,85.

### **7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja**

#### **7.3.1. Proyección del estado de resultados**

El estado de resultados muestra que se afrontan pérdidas durante los 2 primeros años de funcionamiento del centro (-40.305,03 y -24.918,73). Posteriormente se genera un crecimiento anual promedio de las utilidades netas en un 74,17% teniendo al final del proyecto una utilidad neta de \$28.116,76.

Se considera importante destacar que los altos valores correspondientes a gastos principalmente de sueldos afectan notablemente al decrecimiento de las utilidades en un promedio del -266%, caso contrario a lo que sucede con el costo de venta del servicio que tiene valores menos influyentes que representan un promedio del 0,69% sobre las utilidades generadas.

Por otro lado, el margen neto inicial es de -112% que muestra la pérdida que genera debido a los gastos elevados frente a los pocos ingresos generados.

Para el final del proyecto se obtiene un margen neto del 24% el cual representa la recuperación leve del proyecto en función de los ingresos generados a partir del tercer año. (Véase anexo 9)

### **7.3.2. Proyección del estado de situación financiera**

El estado registra una disminución anual promedio del -11% en los activos hasta el 3 año mientras que, para los 2 años restantes se presenta un incremento anual promedio del 2%; situación que se justifica principalmente por las variaciones presentadas en el efectivo a lo largo de los 5 años proyectados.

Los activos corrientes representan el 23% del total de activos, mientras que los no corrientes comprenden el 77% tomando en consideración la fuerte inversión inicial en propiedad, planta y equipo al inicio del proyecto ya que posteriormente no se realizan más inversiones.

Los pasivos relacionados con la deuda a largo plazo reflejan una disminución anual promedio del -43% por concepto de la cancelación de la obligación de pago con la entidad financiera.

El capital se mantiene en \$262.931,00 y el patrimonio presenta una disminución anual promedio del -13% durante los 2 primeros años mientras que, los 3 restantes se experimenta un incremento anual promedio del 9% debido a las variaciones en las utilidades retenidas. (Véase anexo 10)

El estado de situación no muestra información sobre el manejo de inventarios debido a que el negocio implica la prestación de un servicio y no la producción de bienes. En cuanto a la política de cobros, se ha establecido un sistema a 30 días con el 70% de contado y el 30% a crédito.

### **7.3.3. Proyección del estado de flujo de efectivo**

El capital de trabajo en los 3 primeros años soporta el movimiento de salida de efectivo, los pagos de la deuda y las utilidades netas negativas registradas en los 2 años iniciales y, la tercera utilidad que, si bien es positiva, no alcanza a cubrir todos los rubros del periodo. Para los años 4 y 5 se registra un incremento del efectivo debido a la generación de utilidades positivas. (Véase anexo 11)

#### **7.3.4. Proyección del estado de flujo de caja**

Se destaca el flujo inicial con un alto valor debido a la inversión inicial y a la variación del capital de trabajo neto. Si bien a lo largo de los 5 años se tienen flujos positivos, con un crecimiento anual promedio del 3% producto de los aumentos en las utilidades netas y variaciones del capital de trabajo, no representan flujos rentables por la diferencia con el flujo inicial. (Véase anexo 12)

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

##### **7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista**

Los flujos de caja del inversionista muestran el impacto de tener un capital propio muy alto representado principalmente por la aportación del terreno para el centro. Sumado a esto, la adquisición de la deuda para financiar el restante de la inversión inicial, da como resultado que no se generen flujos positivos durante los 5 años proyectados. (Véase anexo12)

##### **7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento**

El CAPM (25%) con el cual se evaluarán a valor presente los flujos del proyecto fue determinado en base a los siguientes parámetros: tasa libre de riesgo (3,2%), rendimiento del mercado (13%), beta apalancada (1,16), riesgo país (7,35%).

A su vez, para el cálculo del WACC se emplearon los siguientes valores: escudo fiscal (34%), razón deuda capital (43%) y costo de deuda actual (11,30%). Dando como resultado un valor del 19%.

##### **7.4.3. Criterios de valoración**

Valor presente neto (VPN): Los flujos del proyecto traídos a valor presente dan como resultado un VPN de \$-284.690,16. Esto quiere decir que el proyecto no es rentable debido a que al iniciar el mismo se realiza una fuerte inversión que el negocio no es capaz de recuperar con la generación de dinero proyectado.

Tasa interna de retorno (TIR): Al realizar el cálculo pertinente, se obtiene una TIR de -31% sinónimo de la no rentabilidad del proyecto al no alcanzar el rendimiento esperado por el inversionista de 19% (WACC).

Índice de rentabilidad (IR): Producto de calcular el IR, da como resultado un valor de 0,17. Esto refleja de igual manera la no rentabilidad del proyecto ya que este genera apenas \$0,17 ctvs. por cada dólar invertido.

## 7.5. Índices Financieros

### Razón de apalancamiento:

- Razón deuda a capital: La razón deuda capital promedio (0,23) refleja que, por cada dólar correspondiente a los pasivos corrientes, se cuenta con \$ 0,23 ctvs. de capital propio, siendo esta una razón baja deuda a capital comparada con la de la industria que es de 1,95. (Véase anexo 13)
- Cobertura del efectivo: La cobertura de efectivo promedio (8,85) muestra que el centro tiene una baja capacidad de recuperar en la utilidad el monto que se tiene en gastos financieros, reflejando de igual manera la influencia de la depreciación que reduce la utilidad. El valor obtenido es bajo comparado con la industria que tiene una cobertura de efectivo de 20,68. (Véase anexo 13)

### Razón de actividad:

- Periodo de cuentas por cobrar: Una vez realizado el cálculo pertinente se obtiene que el periodo de cuentas por cobrar promedio es de 10,97 días. Esto quiere decir que, este tiempo es el que la empresa tarda en cobrar el dinero a los clientes frente 28,82 días periodo que maneja la industria. (Véase anexo 13)

### Razones de rentabilidad:

- Margen de utilidad: El margen de utilidad promedio (-0,21) indica que el centro, a pesar de presentar un incremento de utilidad a partir del tercero hasta el quinto año, este no es suficiente para cubrir todos los gastos que se generan en los 5 año proyectados. Por su lado, la industria maneja un margen de utilidad de 0,09. (Véase anexo 13)
- ROA: El ROA promedio de (-0,003) refleja que la gestión del centro tiene una baja capacidad de generar beneficios en base a la inversión en activos frente a la alta capacidad que maneja la industria con un promedio

de 0,09. Es importante considerar que la inversión realizada en este proyecto es muy alta, los gastos son elevados y los ingresos generados son bajos razón por la cual se tarda aún más en convertir en efectivo la inversión realizada. (Véase anexo 13)

- ROE: Al obtener un ROE promedio del (-0,0145) se evidencia que el negocio no genera el rendimiento esperado para compensar la aportación de capital de los socios comparado con la industria que tiene un promedio de 0,25 reflejando un mejor rendimiento esperado. (Véase anexo 13)

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Como resultado de llevar a cabo un análisis de entornos, se pudo conocer que en el Ecuador se han desarrollado varios proyectos en beneficio de la enseñanza. De igual manera, se identificó los resultados positivos de incentivar el deporte, la actividad física y la recreación en todo el país por medio de proyectos encabezados por el Ministerio de Deporte con una importante inversión en diferentes áreas y diferentes niveles de competición en el caso del deporte. Aunque también se pudo notar que este apoyo ha generado variaciones drásticas en el crecimiento de la industria con incrementos del 94% y decrecimientos a año seguido del 92% en cuestión de meses, situación que se considera pertinente evaluar e implementar estrategias adecuadas sobretodo afrontando las épocas de crisis.

Así mismo, se evidenció la falta de profesionalización del deporte al conocer que no existen leyes que regulen la enseñanza deportiva sobretodo, del fútbol que a nivel social se ha convertido en un importante influenciador, capaz de generar cambios, reduciendo los niveles de racismo y regionalismo: además, de permitir la inclusión de mujeres en un deporte que antes era considerado solo para hombres.

Por otra parte, la industria se enfrenta a una situación complicada en algunos aspectos como los elevados aranceles del 45% para ropa e implementos deportivos y 25% para calzado deportivo. A su vez, se presentan altas barreras de entrada principalmente relacionadas a una fuerte inversión inicial y la amenaza de contar con un promedio de 281 sustitutos. Por otro lado, existen oportunidades para la industria como el bajo poder de negociación de proveedores y compradores o la baja rivalidad entre competidores debido al escaso número de participantes y a las diferencias en sus servicios.

- Al realizar el análisis del cliente, se determinó que existe una deficiencia en la preparación actual de los arqueros y que la escasa oferta de este servicio, está basada en un conocimiento empírico, sin la complementación de un estudio formal. Por otra parte, expertos

consideran que existe un futuro importante en la preparación de arqueros, este criterio lo corroboran los potenciales clientes que muestran un interés considerable por utilizar el servicio propuesto ya que en la actualidad no sienten apoyo o no tienen conocimiento de las pocas opciones disponibles.

- La oportunidad de negocio se basa por una parte en aspectos mencionados anteriormente como el apoyo de entidades gubernamentales que permitiría en algún momento gestionar una alianza público-privada la cual, generaría crecimiento del centro y un mejoramiento del servicio. Por otro lado, el 86% de las personas encuestadas, los testimonios de arqueros participantes del focus group y las opiniones de expertos en el campo, demuestran la necesidad y la apertura del mercado a adquirir el servicio propuesto.
- Producto de la investigación previa se pudo conocer que una de las falencias actuales de las ofertas del servicio disponibles es, el trabajo en marketing razón por la cual, el proyecto en cuestión plantea aplicar una estrategia de marketing de enfoque, la misma que permitirá ofrecer un excelente servicio a un mercado en particular que ha sido relegado. Es importante recalcar que la propuesta implica actividades complementarias, experiencias que generarán valor para el cliente. Además, de establecer una estrategia de precios de descremado basado en costos con un margen de ganancia asociado al posicionamiento “más por más”.
- Una vez llevado a cabo el análisis financiero, se concluye que el proyecto no es rentable debido a que se realiza una inversión inicial muy alta de \$262.931,00 y durante los 5 años proyectados, las utilidades generadas no son suficientes para cubrir adecuadamente los gastos en los que incurre el negocio. La no viabilidad del proyecto está sustentada por los indicadores financieros que comparados con la industria muestran una baja capacidad de alcanzar el rendimiento esperado, el mismo que compense la aportación de los socios.

## REFERENCIAS

- Alarcón, F. (2015). EComercio.com. *El fútbol femenino cobró fuerza con el torneo nacional y la Tri*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol-femenino-cobro-fuerza-ecuador.html>
- Andes. (2016). Andes. *En el 2016 Ecuador contará con un nuevo Plan Decenal de Educación*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/2016-ecuador-contara-nuevo-plan-decenal-educacion.html-0>
- Banco Mundial. (2016). Banco Mundial. Ecuador: Panorama General. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Banco Central del Ecuador. *Indicadores Económicos*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2013). Banco Central del Ecuador. *Contenidos/Tasas de interés 2013*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122013.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Banco Central del Ecuador. *Contenidos/Tasas de interés 2014*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122014.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Banco Central del Ecuador. *Contenidos/Tasas de interés 2015*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122015.htm>

- Banco Central del Ecuador. (2016). Banco Central del Ecuador. *Contenidos/Tasas de interés 2016*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa sInteres/TasasVigentes122016.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Banco Central del Ecuador. *Contenidos/Tasas de interés Julio 2017* Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/Se ctorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Barona, J., (2015). Andes. *Ecuador fomenta el deporte con una inversión de 270 millones de dólares en los últimos ocho años*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- BST. (2015). El Mercurio. *"Fibras inteligentes" revolucionan el deporte*. Recuperado de <http://www.elmercurio.com.ec/494901-fibras-inteligentes-revolucionan-el-deporte/>
- Cadena Ser. (2012). Cadena Ser. *La FIFA aprueba el uso de la tecnología en el fútbol*. Recuperado de [http://cadenaser.com/ser/2012/07/05/deportes/1341444501\\_850215.html](http://cadenaser.com/ser/2012/07/05/deportes/1341444501_850215.html)
- Carrión, F. (2006). El Jugador Número 12 – Fútbol y Sociedad. Quito, Ecuador. Flacso
- CEAF, (2016). CEAF. *Sobre el CEAF*. Recuperado de <http://www.soloarqueros.com/ceaf/>
- CESEG. (2017). CESEG. Recuperado de <http://cesegecuador.com/>
- CN Modelos. (2017). CN Modelos. Recuperado de <http://www.cnmodelos.com.ec>
- Comunicación Social M.A. (2013). Pichincha al día. En Pichincha se consolida un semillero de arqueros. Recuperado de <http://www.pichinchaldia.gob.ec/actualidad/item/139-en-pichincha-se-consolida-un-semillero-de-arqueros.html>

El Universo. (2005). El Universo. El Nacional inauguraré escuela de arqueros.

Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/2005/08/19/0001/15/F4DA07540B2D4F1583493C9AD1266C7B.html>

El Universo.com. (2015). El Universo.com. *Selección de Ecuador, con*

*herramienta de última tecnología.* Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/deportes/2015/09/17/nota/5129570/tri-herramienta-ultima-tecnología>

Foros Ecuador.ec. (2017). Foros Ecuador.ec. Tabla de Sueldos Mínimos

Sectoriales 2017 Ministerio del Trabajo. Recuperado de

<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/9105-tabla-de-sueldos-m%C3%ADnimos-sectoriales-2017-ministerio-del-trabajo>

INEC. (2009). INEC. *Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población*

*ecuatoriana.* Recuperado de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)

INEC. (2011). INEC. *Clasificación del CIU4.* Recuperado de

[http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_remository&Itemid=128&func=fileinfo&id=15&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_remository&Itemid=128&func=fileinfo&id=15&lang=es)

INEC. (2017). INEC. *Inflación mensual junio 2017.* Recuperado de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte\\_inflacion\\_201706.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte_inflacion_201706.pdf)

INEC. (2017). INEC. Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo.

Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf)

Kitidi, K. & Chatzistefanou, A. (2011). Deudocracia. Grecia. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=pgBG6ZFXeLw>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Ley de Compañías. (1999). Registro Oficial 312 de 5 de noviembre de 1999. Recuperado de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/2283-ley-de-compa%C3%B1as-del-ecuador-actualizada-y-vigente-2017>

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. (2010). Registro oficial suplemento 255 de 11 de agosto de 2010.

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Ministerio de Comercio Exterior. Resoluciones 2015. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/resoluciones-2015/>

Ministerio del Deporte. (s.f.). Ministerio del Deporte. *El deporte se toma los barrios de Quito*. Recuperado de <http://www.deporte.gob.ec/el-deporte-se-toma-los-barrrios-de-quito/>

Ministerio del Interior. (2013). Ministerio del Interior. *Ecuador registra importantes avances en seguridad ciudadana*. Recuperado de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/ecuador-registra-importantes-avances-en-seguridad-ciudadana/>

MINTEL. (2016). Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. *Ecuador Digital: Sinergia entre educación y tecnología*. Recuperado de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-sinergia-entre-educacion-y-tecnologia/>

Perú.com. *CPEA la escuela más grande en preparación de arqueros del Perú*. Recuperado de <http://peru.com/futbol/la-nueve/cpea-escuela-mas-grande-preparacion-arqueros-peru-noticia-129972>

Presidencia. (2015). Presidencia República del Ecuador. Comunicado oficial: nuevo sistema de salvaguardias. Recuperado de <http://www.presidencia.gob.ec/comunicado-oficial-nuevo-sistema-de-salvaguardias/>

Policía Nacional del Ecuador. (2016). Policía Nacional del Ecuador. *INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA SUBDIRECCIÓN DE INTELIGENCIA ANTIDELINCUENCIAL*. Recuperado de [http://www.portal.dnpj.gob.ec/inicio/images/DOC\\_PUB/UIAD/INFORME%20FINAL%20RENDICION%20DE%20CUENTAS.pdf](http://www.portal.dnpj.gob.ec/inicio/images/DOC_PUB/UIAD/INFORME%20FINAL%20RENDICION%20DE%20CUENTAS.pdf)

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*, Ediciones Pirámide

Quiroz, G., (2015). El Comercio.com. *En Guayas se practica menos deporte que el resto de provincias de Ecuador*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/datos/guayas-practica-deporte-ecuador-provincias.html>

Rojas, C. (2015). El Comercio.com. *Un manabita forma en un parque a los futuros guardametas ecuatorianos*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol-manabita-ricardomedina-parquebicentenario-guardametas.html>

Rosero, M., (2014). ElComercio.com. *En Quito existen 809 opciones privadas para escoger un plantel*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito-existen-809-opciones-privadas.html>

Saiz, E. (2014). El País. *“El destino de Ecuador puede ser peor que el de Venezuela”*. Recuperado de [http://internacional.elpais.com/internacional/2014/01/20/actualidad/1390245599\\_944936.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/01/20/actualidad/1390245599_944936.html)

SRI. (2017). SRI. *Impuesto al Valor Agregado*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>

SRI. (2017). SRI. *Estadísticas Multidimensionales*. Recuperado de  
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>

Superintendencia de Compañías. (2016). Superintendencia de Compañías.  
*Portal de Información*. Recuperado de  
[http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_para.z](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_para.z)  
u

# ANEXOS

### Anexo 1: Promedio de Activos

EMPRESAS	PROMEDIO DE ACTIVOS
LITTLE KICKERS	
IFPOECU	
CESEG	\$ 141.025,69
MODELOSQUITO S.A.	\$ 87.541,03
BLUPADEL	
MODUSVIVENDI C.A.	
GERENCIA DE MODELOS E-MODELOS	\$ 85.567,06
EQUESTRIANTRIALS S.A.	\$ 238.952,00
ENTRENAMIENTO DEPORTIVO TRIKAWSAY	\$1.677,78
TRIBES OUTDOOR	
LKFUTBOL	\$8.880,40
<b>PROMEDIO GENERAL ACTIVOS</b>	<b><u>\$ 93.940,66</u></b>

### Anexo 2: Proveedores de la Industria

Sector	CIU	Número de Empresas
Venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportiva	G4641.21	20 empresas
Venta al por mayor de bicicletas, partes y accesorios, incluyendo artículos deportivos	G4649.92	20 empresas

### Anexo 3: Matriz EFE

FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>				
O1.	Incremento de la tendencia a la práctica deportiva	0,08	3	0,24
O2.	Inversión del Estado en programas que incentivan la práctica deportiva.	0,12	4	0,48
O3.	Implementación continua de tecnología para mejorar el entrenamiento deportivo.	0,08	3	0,24
O4.	Bajo poder de negociación de los proveedores en la industria.	0,17	2	0,34
O5.	Incremento de la tendencia a la práctica del fútbol femenino	0,05	2	0,1
	<b>Subtotal</b>	0,5		1,4
FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Amenazas</b>				
A1.	Ausencia de una legislación que regule la industria de enseñanza y el deporte.	0,08	3	0,24
A2.	Incremento del IVA al 14% que afecta las actividades comerciales.	0,12	4	0,48

A3.	Altas barreras de entrada para nuevos competidores en la industria.	0,08	3	0,24
A4.	Gran cantidad de servicios sustitutos en la industria de la enseñanza deportiva.	0,16	4	0,64
A5.	Falta de profesionales calificados para la industria de la enseñanza	0,06	3	0,18
	<b>Subtotal</b>	0,5		1,78
	<b>TOTAL</b>	1		3,18

#### Anexo 4: Segmentación de Mercado

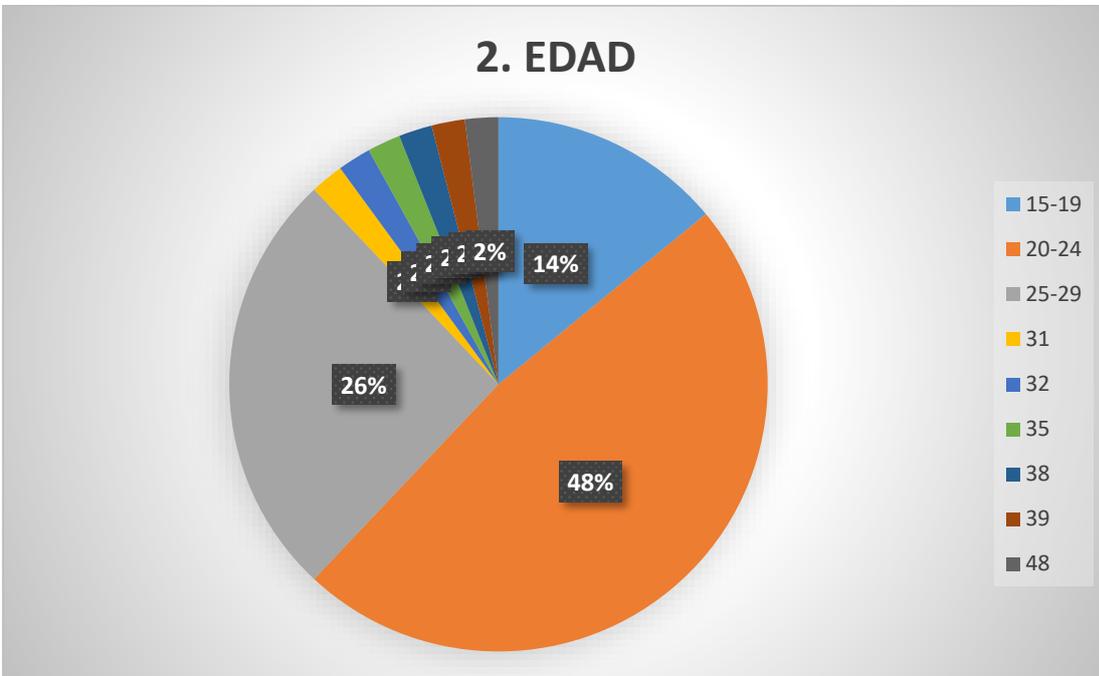
MERCADO OBJETIVO					
Segmentación Geográfica	Segmentación Demográfica		Segmentación Psicográfica	Segmentación Conductual	Porcentaje de la Población que Práctica Deporte
<b>Provincia:</b> Pichincha	10 a 14 años	241.334	<b>Clase social:</b> Media	Búsqueda de un servicio que le permita mejorar su condición física y técnica como arquero. Usuario altamente frecuente.	41,8% de los ecuatorianos
	15 a 19 años	238.705	<b>Estilo de vida:</b> Deportivo		
<b>Ciudad:</b> Quito	20 a 24 años	246.050	<b>Personalidad:</b> Líder, arriesgado, comprometido y constante		
	25 a 29 años	238.668			
	<b>TOTAL</b>	964.757			
<b>MERCADO OBJETIVO TOTAL: 403.268 personas</b>					

#### Anexo 5: Cálculo de Tamaño de la Muestra

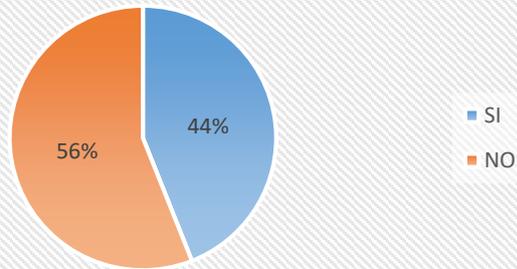
<b>Cálculo de la Muestra</b>
------------------------------

Segmentos	Número De Personas		Z = 95%	$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}$ $\frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} = 384$
10 a 14 años	241.334		P = 50%	
15 a 19 años	238.705		Q = 50%	
20 a 24 años	246.050			
25 a 29 años	238.668		E = 5%	
<b>Universo</b>	964.757			

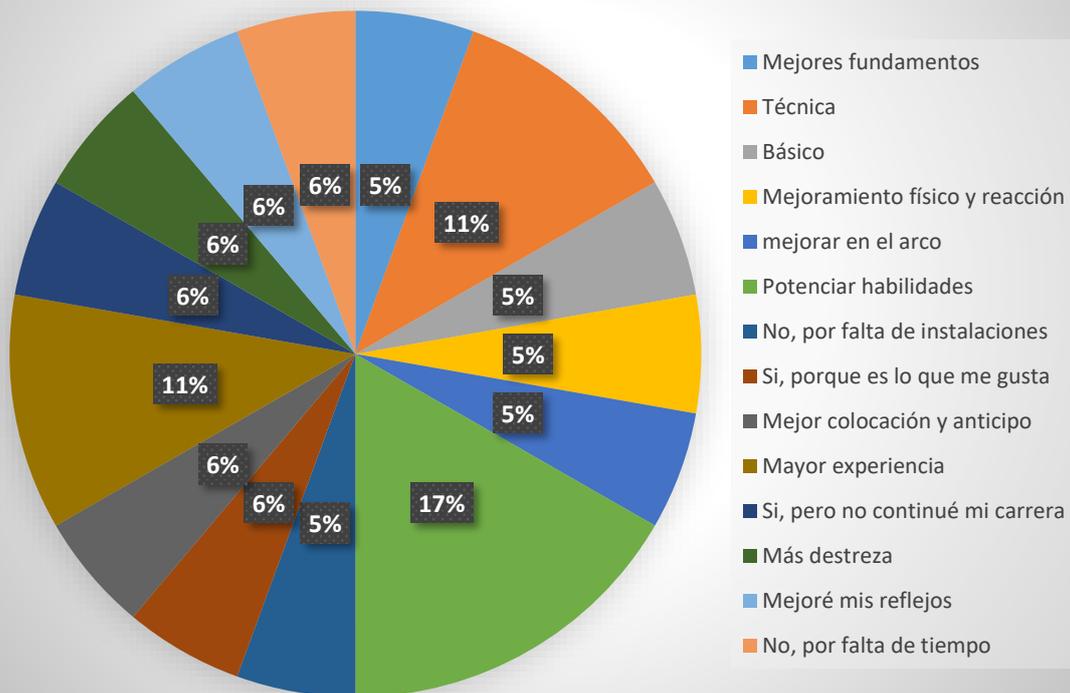
## Anexo 6: Resultados Encuestas



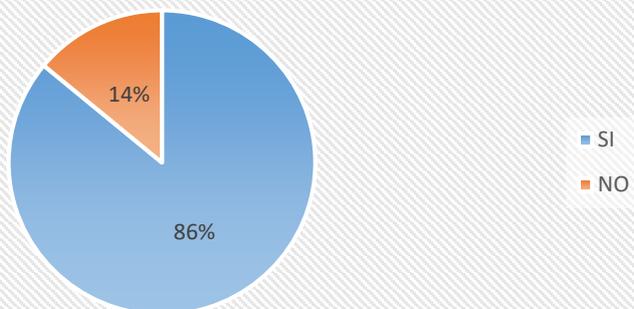
### 5. ¿Ha recibido entrenamiento profesional?



### 7. Producto de ese entrenamiento ¿Qué resultados obtuvo?



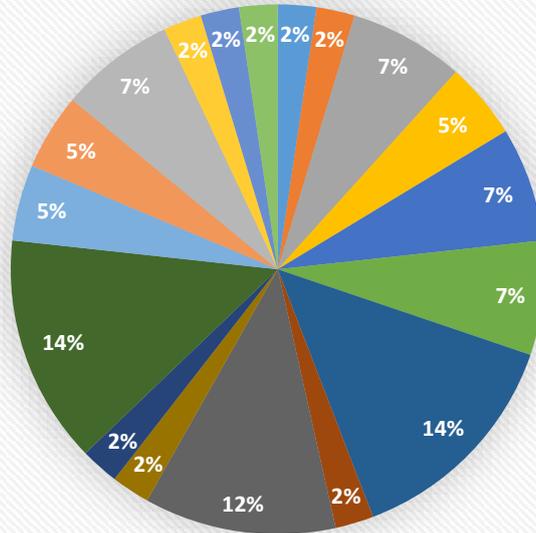
### 8. ¿ESTARÍA DISPUESTO A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE UN CENTRO DE PREPARACIÓN DE ARQUEROS?



### 9. ¿Cuál sería el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar?



### 10. ¿Cuál sería el precio máximo que estaría dispuesto a pagar?



**Anexo 7: Roll de pagos mensual enero 2017**

EMPRESA "C.E.P.A.E. Cía. Ltda."													
ROL DE PAGOS													
MES: ENERO 2017													
N°	Nombre	Cargo	Ingresos			Total, Ingresos	Deducciones	Total, Deducciones	XIII	XIV	Vacaciones	Fondos de Reserva	Líquido a recibir
			Sueldo	Horas extra	Comisiones		IESS Personal						
1	Ricardo Noriega	Gerente	\$ 900,00			\$ 900,00	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 75,00	31,25	\$ 37,50	\$ 76,76	\$ 852,45
2	Ángel Cangas	Vendedor	\$ 384,23		\$ 20,00	\$ 404,23	\$ 38,20	\$ 38,20	\$ 33,69	31,25	\$ 16,84	\$ 32,77	\$ 382,87
3	Nicole Ortiz	Recepcionista	\$ 382,24			\$ 382,24	\$ 36,12	\$ 36,12	\$ 31,85	31,25	\$ 15,93	\$ 32,60	\$ 362,04
4	Lina Daza	Recepcionista	\$ 382,24			\$ 382,24	\$ 36,12	\$ 36,12	\$ 31,85	31,25	\$ 15,93	\$ 32,60	\$ 362,04
5	Diego Maruri	Entrenador	\$ 393,36			\$ 393,36	\$ 37,17	\$ 37,17	\$ 32,78	31,25	\$ 16,39	\$ 33,55	\$ 372,58
6	Camilo Yépez	Entrenador	\$ 393,36			\$ 393,36	\$ 37,17	\$ 37,17	\$ 32,78	31,25	\$ 16,39	\$ 33,55	\$ 372,58
7	Cristian Mora	Entrenador	\$ 393,36			\$ 393,36	\$ 37,17	\$ 37,17	\$ 32,78	31,25	\$ 16,39	\$ 33,55	\$ 372,58
8	Edwin Villafuerte	Entrenador	\$ 393,36			\$ 393,36	\$ 37,17	\$ 37,17	\$ 32,78	31,25	\$ 16,39	\$ 33,55	\$ 372,58
9	Miriam Pozo	Limpieza	\$ 377,53			\$ 377,53	\$ 35,67	\$ 35,67	\$ 31,46	31,25	\$ 15,73	\$ 32,20	\$ 357,58

**Anexo 8: Roll de pagos anual**

EMPRESA "C.E.P.A.E. Cia. Ltda."							
ROL DE PAGOS							
ANUAL							
N°	Nombre	Cargo	Sueldo líquido a recibir 2017	Sueldo líquido a recibir 2018	Sueldo líquido a recibir 2019	Sueldo líquido a recibir 2020	Sueldo líquido a recibir 2021
1	Ricardo Noriega	Gerente	\$ 10.260,65	\$ 11.552,12	\$ 11.569,35	\$ 11.586,99	\$ 11.605,05
2	Ángel Cangas	Vendedor	\$ 4.625,73	\$ 5.282,48	\$ 5.407,98	\$ 5.536,48	\$ 5.668,06
3	Nicole Ortiz	Recepcionista	\$ 4.375,79	\$ 5.033,92	\$ 5.153,48	\$ 5.275,90	\$ 5.401,25
4	Lina Daza	Recepcionista	\$ 4.375,79	\$ 5.033,92	\$ 5.153,48	\$ 5.275,90	\$ 5.401,25
5	Diego Maruri	Entrenador	\$ 4.502,18	\$ 5.179,45	\$ 5.302,49	\$ 5.428,48	\$ 5.557,47
6	Camilo Yépez	Entrenador	\$ 4.502,18	\$ 5.179,45	\$ 5.302,49	\$ 5.428,48	\$ 5.557,47
7	Cristian Mora	Entrenador	\$ 4.502,18	\$ 5.179,45	\$ 5.302,49	\$ 5.428,48	\$ 5.557,47
8	Edwin Villafuerte	Entrenador	\$ 4.502,18	\$ 5.179,45	\$ 5.302,49	\$ 5.428,48	\$ 5.557,47
9	Miriam Pozo	Limpieza	\$ 4.322,26	\$ 4.972,27	\$ 5.090,36	\$ 5.211,28	\$ 5.335,08
<b>TOTAL SUELDOS POR AÑO</b>			<b>\$ 56.387,94</b>	<b>\$62.371,54</b>	<b>\$62.708,39</b>	<b>\$63.053,29</b>	<b>\$63.406,44</b>

## Anexo 9: Estado de Resultados Anual

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 35.840,50	\$ 54.980,26	\$ 90.561,89	\$105.799,97	\$117.607,67
Costo de ventas	\$ 541,85	\$ 420,05	\$ 366,77	\$ 369,53	\$ 457,05
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 35.298,65</b>	<b>\$ 54.560,21</b>	<b>\$ 90.195,11</b>	<b>\$105.430,45</b>	<b>\$117.150,62</b>
Gastos sueldos	\$ 56.387,94	\$ 62.371,54	\$ 62.708,39	\$ 63.053,29	\$ 63.406,44
Gastos operacionales	\$ 6.376,59	\$ 5.749,11	\$ 5.947,94	\$ 6.125,71	\$ 5.941,25
Gastos depreciación	\$ 4.557,00	\$ 4.557,00	\$ 4.557,00	\$ 4.180,00	\$ 4.180,00
<b>Utilidad antes de impuestos, intereses y participaciones</b>	<b>\$-32.022,88</b>	<b>\$-18.117,45</b>	<b>\$ 16.981,78</b>	<b>\$ 32.071,44</b>	<b>\$ 43.622,93</b>
Gastos intereses	\$ 8.282,15	\$ 6.801,28	\$ 5.144,13	\$ 3.289,71	\$ 1.214,55
<b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>\$-40.305,03</b>	<b>\$-24.918,73</b>	<b>\$ 11.837,65</b>	<b>\$ 28.781,73</b>	<b>\$ 42.408,38</b>
15% participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 1.775,65	\$ 4.317,26	\$ 6.361,26
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$-40.305,03</b>	<b>\$-24.918,73</b>	<b>\$ 10.062,01</b>	<b>\$ 24.464,47</b>	<b>\$ 36.047,13</b>
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 2.213,64	\$ 5.382,18	\$ 7.930,37
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$-40.305,03</b>	<b>\$-24.918,73</b>	<b>\$ 7.848,36</b>	<b>\$ 19.082,28</b>	<b>\$ 28.116,76</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>\$-65.223,76</b>	<b>\$-17.070,37</b>	<b>\$ 26.930,65</b>	<b>\$ 47.199,04</b>

<b>MARGEN BRUTO</b>	98%	99%	100%	100%	100%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-89%	-33%	19%	30%	37%
<b>MARGEN NETO</b>	-112%	-45%	9%	18%	24%

## Anexo 10: Estado de situación financiera anual

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$341.810,30</b>	<b>\$289.065,19</b>	<b>\$250.225,52</b>	<b>\$242.495,79</b>	<b>\$244.145,56</b>	<b>\$252.754,64</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 79.779,30</b>	<b>\$ 31.591,19</b>	<b>\$ -2.691,48</b>	<b>\$ -5.864,21</b>	<b>\$ -34,44</b>	<b>\$ 12.754,64</b>
Efectivo	\$ 79.779,30	\$ 30.402,14	\$ -4.322,55	\$ -8.822,81	\$ -2.896,26	\$ 9.493,16
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 1.189,05	\$ 1.631,07	\$ 2.958,60	\$ 2.861,82	\$ 3.261,48

<b>No corrientes</b>	<b>\$262.031,00</b>	<b>\$257.474,00</b>	<b>\$252.917,00</b>	<b>\$248.360,00</b>	<b>\$244.180,00</b>	<b>\$240.000,00</b>
Propiedad, plata y equipo	\$262.031,00	\$262.031,00	\$262.031,00	\$262.031,00	\$260.900,00	\$260.900,00

Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.557,00	\$ 9.114,00	\$ 13.671,00	\$ 16.720,00	\$ 20.900,00
------------------------	------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------

<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 78.879,30</b>	<b>\$ 66.439,23</b>	<b>\$ 52.518,28</b>	<b>\$ 36.940,19</b>	<b>\$ 19.507,68</b>	<b>\$ -</b>
<b>No corrientes</b>	<b>\$ 78.879,30</b>	<b>\$ 66.439,23</b>	<b>\$ 52.518,28</b>	<b>\$ 36.940,19</b>	<b>\$ 19.507,68</b>	<b>\$ -</b>
Deuda a largo plazo	\$ 78.879,30	\$ 66.439,23	\$ 52.518,28	\$ 36.940,19	\$ 19.507,68	\$ -

<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$262.931,00</b>	<b>\$222.625,97</b>	<b>\$197.707,24</b>	<b>\$205.555,60</b>	<b>\$224.637,88</b>	<b>\$252.754,64</b>
Capital	\$262.931,00	\$262.931,00	\$262.931,00	\$262.931,00	\$262.931,00	\$262.931,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -40.305,03	\$ -65.223,76	\$ -57.375,40	\$ -38.293,12	\$ -10.176,36

<b>Comprobación</b>	<b>\$ -</b>					
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

### Anexo 11: Estado de flujos de efectivo anual

	1	2	3	4	5
<b>Actividades de operación</b>	<b>\$-36.937,08</b>	<b>\$-20.803,75</b>	<b>\$ 11.077,83</b>	<b>\$ 23.359,06</b>	<b>\$ 31.897,10</b>
Utilidad Neta	\$-40.305,03	\$-24.918,73	\$ 7.848,36	\$ 19.082,28	\$ 28.116,76
+ Depreciaciones	\$ 4.557,00	\$ 4.557,00	\$ 4.557,00	\$ 4.180,00	\$ 4.180,00
- ΔCXC	\$ -1.189,05	\$ -442,02	\$ -1.327,53	\$ 96,78	\$ -399,66

<b>Actividades de inversión</b>	<b>\$ -</b>				
- Adquisición de PPE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>\$-12.440,07</b>	<b>\$-13.920,94</b>	<b>\$-15.578,09</b>	<b>\$-17.432,51</b>	<b>\$-19.507,68</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$-12.440,07	\$-13.920,94	\$-15.578,09	\$-17.432,51	\$-19.507,68
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$-49.377,16</b>	<b>\$-34.724,69</b>	<b>\$ -4.500,26</b>	<b>\$ 5.926,55</b>	<b>\$ 12.389,42</b>
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>	<b>\$ 79.779,30</b>	<b>\$ 30.402,14</b>	<b>\$ -4.322,55</b>	<b>\$ -8.822,81</b>	<b>\$ -2.896,26</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$ 30.402,14</b>	<b>\$ -4.322,55</b>	<b>\$ -8.822,81</b>	<b>\$ -2.896,26</b>	<b>\$ 9.493,16</b>

### Anexo 12: Flujo de caja el proyecto y del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b>\$-341.810,30</b>	<b>\$ 17.931,14</b>	<b>\$ 18.430,19</b>	<b>\$ 18.988,65</b>	<b>\$ 19.613,59</b>	<b>\$ 20.312,92</b>
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$-262.931,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ -0,00</b>	<b>\$ -0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

## Anexo 13: Índices financieros

<i><b>Razones de apalancamiento</b></i>							<b>PROMEDIO</b>
Razón de deuda a capital	veces	0,30	0,30	0,27	0,18	0,09	<b>0,23</b>
Cobertura del efectivo	veces	-4,32	-2,99	3,19	10,02	38,36	<b>8,85</b>
<i><b>Razones de actividad</b></i>							
Periodo de cuentas por cobrar	días	12,11	10,83	11,92	9,87	10,12	<b>10,97</b>
<i><b>Razones de rentabilidad</b></i>							
Margen de utilidad	%	-1,12	-0,45	0,09	0,18	0,24	<b>-0,21</b>
ROA	%	-0,14	-0,10	0,03	0,08	0,11	<b>-0,003</b>
ROE	%	-0,18	-0,13	0,04	0,08	0,11	<b>-0,0145</b>

