



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN QUITO QUE BRINDE MANTENIMIENTO DE CANCHAS DE CESPED SINTÉTICO, CON LA IMPORTACIÓN DE CAUCHO Y MAQUINARIA”



AUTOR

Esteban Santiago Corrales Agama

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN QUITO QUE BRINDE MANTENIMIENTO DE CANCHAS DE CÉSPED SINTÉTICO, CON LA IMPORTACIÓN DE CAUCHO Y MAQUINARIA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos Para obtener el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor

Guía:

Marco Pazos

Autor:

Esteban Santiago Corrales Agama

Año

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Ingeniero Marco Vinicio Pazos León

CI. 1708013014

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

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

---

MBA. Marco Castillo

CI. 1715303747

## **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”.

---

Esteban Santiago Corrales Agama

C.I.: 0503427353

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres por brindarme la oportunidad de estar aquí hoy, y también dedicarlo a mi persona ya que ha sido un reto y esfuerzo que hoy es uno de mis objetivos cumplidos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres que a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar de mi capacidad ni un solo instante, también agradezco a mi primo, buen amigo y guía que me brindo de su tiempo y colaboración para este proyecto.

## RESUMEN

En estos días se puede apreciar una tendencia de las personas a realizar actividades deportivas, específicamente hablando del género masculino que practican y gustan del fútbol. Analizando esto en la ciudad de Quito podemos ver que ha nacido un nuevo negocio y una oportunidad de dejar el césped natural que requiere de gran inversión y cuidado por uno sintético, artificial que genera la misma sensación y nos permite cubrir esta necesidad de poder jugar en un campo con excelentes condiciones que nos brinda más seguridad para los deportistas. Partiendo de aquí podemos ver muchos negocios, instituciones incluso parques públicos donde se ha realizado esta inversión la misma que requiere la colocación de este nuevo tipo de suelo parecido a una alfombra, el mismo que requiere un cuidado y por qué no un mantenimiento regular donde se procure darle un tiempo más prolongado de vida a la cancha.

Este plan de negocios consiste en la creación de una empresa que se encargue del mantenimiento de este tipo de canchas de césped sintético con la importación de la maquinaria y un insumo como es el caucho. La misma contará con dos tipos de servicios principales: un mantenimiento correctivo que se lo realiza 4 veces al año cada 3 meses y un mantenimiento preventivo que se lo realizará una vez por mes, y partiendo desde el mes siguiente del correctivo, además de otros servicios propios de los campos de césped sintético como corrección de líneas, limpieza de drenajes, pegado de juntas y otros servicios complementarios. Trabajando con un canal directo entre nuestros vendedores y clientes, los cuales brindarán un diagnóstico del estado del campo y una proforma de precios. Uno de los beneficios de tener un mantenimiento continuo es la prolongación de 5 a 8 años de vida de las canchas, lo que generaría más réditos a los inversionistas y propietarios así como usuarios en general siendo estos nuestros clientes y beneficiarios de este servicio

Los resultados del proyecto demuestran la factibilidad de la implementación del mismo en la ciudad de Quito, con datos positivos en liquidez, rentabilidad y retorno de la inversión desde el año 2 y los cuales van incrementándose en la proyección a 5 años y que se muestran en el capítulo 7 de la presente tesis.



## **ABSTRACT**

These days it is possible to appreciate a tendency of the people to carry out sports activities, specifically speaking of the masculine sort that practice and like of the soccer. Analyzing this in the city of Quito we can see that a new business has been born and an opportunity to leave the natural lawn which requires great investment and care for a synthetic, artificial that generates the same sensation and allows us to meet this need of being able to play in a field with excellent conditions that gives us more safety for athletes.

Starting from here we can see many businesses, institutions including public parks where this investment has been made. The same that requires the placement of this new type of floor similar to a carpet, the same that requires a care and why not a regular maintenance where you try to give a longer time of life to the courts. This business plan consists in the creation of a company that is in charge of the maintenance of this type of fields of synthetic turf.

It will have two main types of services: A corrective maintenance that is done 4 times a year every 3 months and a preventive maintenance that will be done once a month, and starting from the month following the corrective, in addition to other services of the fields of synthetic turf such as line correction, drain cleaning, Bonding of joints and other complementary services.

Working with a direct channel between our sellers and clients, which will provide a diagnosis of the state of the field and a preform of prices. One of the benefits of continuous maintenance is the extension of 5 to 8 years of life of the fields, which would generate more returns to the investors being these our clients.

The results of the project demonstrate the feasibility of its implementation in the city of Quito, with positive data on liquidity, profitability and return on investment since year 2, which are increasing in the projection to 5 years. This dates can show in the chapter 7 of the present thesis

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo.	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno	3
2.1.1 Entorno externo (PEST)	3
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	8
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	8
2.2.2. La amenaza de productos sustitutos	9
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	9
2.2.4 Poder de negociación con los proveedores	10
2.2.5 La rivalidad entre competidores	10
2.3 Matriz de evaluación externa (EFE)	10
2.4 Conclusiones	11
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación Cualitativa	13
3.1.1 Focus Group	13
3.1.2 Entrevista a expertos	15
3.2 Investigación Cuantitativa	19
3.2.1 Encuestas	19
4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	27
5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	30
5.1 Estrategia general de marketing	30
5.1.1 Mercado Objetivo	31
5.1.2 Propuesta de valor	32
5.2 Mezcla de Marketing	32
5.2.1 Producto o servicio	32
5.2.2 Precio	35
5.2.3 Plaza	37
5.3.4 Promoción	39
6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización _____	42
6.1.1 Misión _____	42
6.1.2 Visión _____	42
6.1.3 Objetivos de la Organización a mediano y largo plazo _____	42
6.2 Plan de Operaciones _____	43
6.3 Estructura organizacional _____	47
<b>7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA _____</b>	<b>48</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos _____	48
7.1.1 Proyección de ingresos _____	48
7.1.2 Proyección de costos _____	49
7.1.3 Proyección de gastos _____	50
7.2 Inversión inicial, Capital de trabajo y Estructura de Capital ____	51
7.2.1 Inversión inicial _____	51
7.2.2 Capital de Trabajo _____	51
7.2.3 Estructura de Capital _____	52
7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja _____	52
7.3.1 Estado de Resultados _____	52
7.3.2 Estado de Situación Financiera _____	53
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo _____	54
7.3.4 Estado de Flujo de Caja del Proyecto _____	54
7.4 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración _____	54
7.4.1 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista _____	54
7.4.2 Tasa de Descuento _____	55
7.4.3 Criterios de Valoración _____	55
7.5 Índices Financieros _____	55
<b>8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES _____</b>	<b>56</b>
<b>9. CAPITULO IX. REFERENCIAS _____</b>	<b>59</b>
<b>10. ANEXOS _____</b>	<b>61</b>

## **1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del Trabajo.**

Con este trabajo de investigación deseo constituir un Plan de Negocios para determinar la creación de una empresa de mantenimiento de canchas de césped sintético, la misma que estará ubicada en la ciudad de Quito, su objetivo es estructurar una firma que cuente con profesionales de calidad que proporcionen los servicios de acuerdo a las normas reglamentarias y necesidades de estos lugares de esparcimiento deportivo. En la actualidad la mayoría de la población realiza actividad física diaria y esporádicamente ya sea en días no laborables o momentos de tiempo libre, por necesidad personal o por prescripción médica y sabiendo que el deporte nos trae muchos beneficios para lograr un buen vivir.

Es por eso que todas las personas buscamos lugares apropiados para realizar estas actividades, pero debemos considerar que en esta ciudad hace falta espacios verdes que faciliten la práctica deportiva. Este proyecto propone la oportunidad de darle más vida a estos espacios donde el deporte permita compartir con amigos, ya que todos vivimos bajo presión, stress de la capital y estos lugares brindarán un mejor esparcimiento. Se nota actualmente el crecimiento e implementación de estas canchas con césped sintético en toda la ciudad siendo utilizadas en la práctica del fútbol y otras disciplinas afines. Es por ello que considero necesario la formulación de este plan de negocios que se fundamenta en la creación de una empresa de mantenimiento de este tipo de canchas, existiendo en la actualidad un mercado un poco competitivo en esta ciudad.

El mantenimiento adecuado que se brindará permitirá garantizar el desempeño eficaz de los deportistas, ya que en varias ocasiones han sufrido lesiones debido al mal estado de la superficie, ya sea por falta de mantenimiento o por descuido de sus propietarios, es por eso que a través de este plan se desea garantizar el desempeño óptimo y seguridad de las personas.

Viviendo mi experiencia propia el flujo de personas a estos espacios sean públicos o privados es muy elevado es por eso el desgaste y deterioro, frente a ello considero que con un manejo adecuado y un mantenimiento permanente y apropiado, podrían durar mucho más tiempo, la utilización se podría decir a largo plazo, por eso he planteado la necesidad de presentar este trabajo porque los costos sin mantenimiento frecuente y utilizando estándares de calidad conllevan al cambio total de la superficie por una nueva, lo que equivale a un gran costo económico.

La técnica sugiere que se debe realizar de 2 a 3 reparaciones al año con cepillado, cambio de grano de caucho y tierra, aquí el tiempo de vida se alargará por lo menos 2 años más e implica un tiempo menor al cambio total de la superficie.

#### 1.1.1 Objetivo General del trabajo

- Elaborar un plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de una empresa de mantenimiento de canchas de césped sintético

#### 1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un sondeo geográfico para localizar todos los negocios o clubes deportivos que posean canchas de césped sintético.
- Capacitar al personal que va a ser el encargado de diagnosticar el estado de cada una de los campos donde se podrá realizar nuestro trabajo
- Analizar el estado de las canchas para saber el tratamiento que se requiere hacer en cada una.
- Desarrollar un plan de marketing que nos permita posicionarnos como

una de las principales empresas de mantenimiento de este tipo de superficie.

- Elaborar un plan de operación que nos facilite trabajar en varios sitios a la vez en el mantenimiento de las canchas.
- Buscar el mejor equipamiento y maquinaria para el correcto manejo del mantenimiento del césped sintético.
- Analizar los riesgos y supuestos que pueda presentar el plan de negocio.

## **2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno**

#### **2.1.1 Entorno externo (PEST)**

Con la nueva tendencia de hacer deporte, en la ciudad de Quito en los últimos años se ha notado también un gran incremento en la inversión por parte del municipio e inversión privada con lo que se ha creado estas canchas de césped sintético que se arriendan con un límite de tiempo de horas reloj o como las públicas que son proyectos municipales en su mayoría con los cuales se impulsa el deporte.

Después de hacer un estudio con encuestas y una entrevista a un experto en el tema podemos darnos cuenta que el mercado para la importación, venta y colocación de césped se maneja de una manera cíclica ya que de acuerdo a la calidad, tipo, variación de uso, certificaciones hasta llegar al precio son los principales factores de los cuales depende el tipo de servicio que se le deba ofrecer para el mantenimiento.

### 2.1.1.1 Factor político

El Ejecutivo en el país va ya en el poder 10 años desde el año 2006 y terminará con las próximas elecciones en el año 2017, dentro del análisis político esto le ha dado gran estabilidad ya que el Ecuador en décadas pasadas se caracterizaba por tener presidentes elegidos democráticamente pero dados de baja por el pueblo y en golpes de estado.

La estabilidad que se ha venido teniendo con este gobierno ya puede verse afectada en las elecciones del próximo año ya que se muestra un plano de cambio total de ideología, por una parte el socialismo del siglo XXI que ha venido liderando algunos países en Latinoamérica en la última década, la cual se ha visto manchada con casos de corrupción y malos manejos del poder, y por el otro una oposición más abierta a la relación con los acuerdos y el libre comercio auspiciado por Estados Unidos y sus aliados.

La situación política en este momento con las elecciones venideras en el 2017, y donde el ambiente político está muy dividido lo que ha provocado un aumento en el Riesgo país que para inicios de año ascendió a 1574 puntos según una noticia del diario el comercio ha venido disminuyendo hasta el mes de septiembre a los 827 puntos según el Banco Central del Ecuador, por otro lado el poco apoyo a la inversión extranjera con la creación de salvaguardias como medios de protección a la industria nacional con la que no contamos para poder competir por lo cual podríamos decir que vienen tiempos complicados para el Ecuador.

Ahora con las venideras elecciones en el 2017 una gran cantidad de partidos políticos y movimientos, 138 según el Consejo Nacional Electoral están habilitados para presentar candidaturas en todos los puestos de elección popular para los comicios, lo que nos muestra un panorama muy dividido, donde la oposición al gobierno actual no llega a consolidar una sola fuerza que pueda contrarrestarlos.

Además, la reciente entrada en vigencia de las salvaguardias ha afectado a la importación de una gran cartera de productos con el fin de equilibrar la balanza de pagos lo que ha generado que la inversión extranjera haya disminuido, esto sumado al proyecto del gobierno del cambio de la matriz productiva han demostrado el deseo del actual gobierno de implementar políticas proteccionistas pero que no logran equiparar a los productos de importación.

#### 2.1.1.2 Factor económico

La economía del Ecuador depende de diferentes factores que la afectan de manera directa o indirecta a las variadas industrias existentes en nuestro país.

El mayor número de actividades productivas se encuentran diversificadas dentro de la industria manufacturera, de las cuales destacan sectores como: alimenticio, químico, textil, plástico, automotor, metalmecánico, entre otros.

Según datos que nos proporciona (Banco Central del Ecuador, 2016) “Dentro del periodo 2003-2012, en el Ecuador la industria manufacturera tiene un porcentaje de participación del 11,82% del PIB, en base a los datos recuperados del Banco Central del Ecuador (BCE, 2012)”.

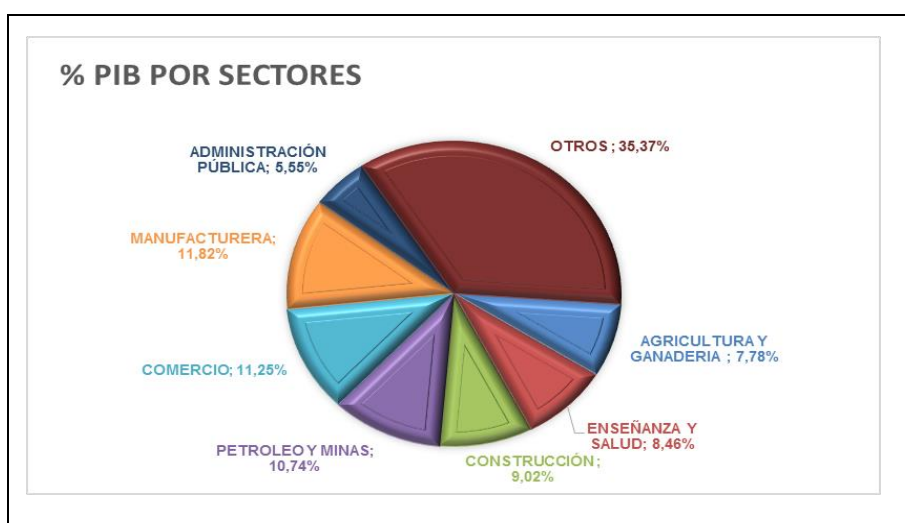


Figura 1. PIB por sectores 2003-2012  
Adaptado de: BCE, Cuentas Nacionales, PIB por sectores, 2012



En los últimos 10 años el PIB manufacturero del Ecuador ha crecido, sin embargo con la crisis del año 2008 que afectó a la economía mundial, la tasa de crecimiento se vio reducida. Además, el PIB para el segundo trimestre del 2015 tuvo un crecimiento de un 1% inter-anual el cual demuestra un decrecimiento comparado con otros años.

El país con la debilitación del precio del petróleo en el 2015, ha sufrido una rebaja del presupuesto anual del estado por lo cual algo que podría ayudar a mejorar el panorama podría ser una inyección de capital extranjero, pero muchas empresas e inversores al observar el riesgo país y las políticas de restricciones e impuestos para capitales extranjeros prefieren no venir a poner su dinero aquí.

Sin embargo otros males también han venido acechando al país, como los desastres naturales que estimados por el mismo presidente ascienden a más de 3000 millones de dólares, además de la caída del precio del petróleo, principal rubro con el cual cuenta el país para este año se han tomado medidas desde el ejecutivo que han desestabilizado y han provocado una baja aún mayor en la popularidad del régimen y con lo que se podría generar un ambiente de inestabilidad e incluso la caída del gobierno.

Según el informe mensual sobre la Inflación del (Banco Central del Ecuador, 2017), los países latinoamericanos han disminuido gradualmente en los últimos años, Ecuador en el mes de Noviembre de 2016 registró un 1,05% de inflación (BCE, 2016). Lo que demuestra una disminución de la tasa inflacionaria comparada con la que registraba en años anteriores.

Tabla 1. Tabla de inflación

FECHA	VALOR
<b>Noviembre-30-2016</b>	1.05 %
<b>Octubre-31-2016</b>	1.31 %
<b>Septiembre-30-2016</b>	1.30 %
<b>Agosto-31-2016</b>	1.42 %
<b>Julio-31-2016</b>	1.58 %
<b>Junio-30-2016</b>	1.59 %

<b>Mayo-31-2016</b>	1.63 %
<b>Abril-30-2016</b>	1.78 %
<b>Marzo-31-2016</b>	2.32 %
<b>Enero-31-2016</b>	3.09 %

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Las personas que utilizan este tipo de canchas o poseen instalaciones con este tipo de superficie son de todo estrato económico, ya que en la actualidad existen canchas en parques y lugares públicos de esparcimiento, y los negocios que cuentan con este servicio cobran un costo por hora, que es cubierto por los integrantes del grupo que las utilizan permitiendo que sea más accesible para todos.

#### 2.1.1.3 Factor social

Se ha visto en la ciudad de Quito los últimos años grandes inversiones en parques y zonas verdes, áreas de recreación canchas deportivas pistas atléticas es decir se está promoviendo esta cultura del deporte por lo que las personas también han visto esto como una oportunidad de negocio y han hecho grandes inversiones en negocios de canchas sintéticas porque lo consideran muy rentable. “Como dice Raúl Cabezas quien es gerente de marketing de Céspedecuador.com, sostiene que una inversión de USD 30 000 se puede recuperar en un plazo corto”. (El Comercio, 2014). La clave aquí es promover correctamente este emprendimiento y cuidar el patrimonio que se logró. Ello nos da una muestra de cómo estos negocios van creciendo gracias a nuevas tendencia que tiene la gente.

Por otra parte, debido a la vida de las personas, mucho trabajo, mala alimentación y stress, se hace necesario que se preocupen en hacer deporte y acudir a sitios donde pueden realizar actividad física; por ello muchas empresas e instituciones públicas y privadas realizan torneos y campeonatos en horas no laborales o fines de semana en canchas con este tipo de superficie.

“Según datos del INEC podemos encontrar una referencia sobre la cantidad de

horas de práctica deportiva a nivel nacional, en grupos de edad de 12 a 24 años y de 25 a 44 años es de dos horas”. (Telegrafo, 2015), esta noticia no nos especifica el tipo de deporte o la superficie en la que se practica, pero muestra una clara tendencia en la actividad física que realizan las personas, lo que influye en la creación de nuevos espacios para la práctica del deporte y que cuenten con este tipo de superficie.

#### 2.1.1.4 Factor Tecnológico

“Nuestro país se encuentra en el puesto 107 de desarrollo tecnológico mundial, Ecuador muestra aún una brecha muy grande en el avance y la investigación tecnológica, existen muchos campos que no son cubiertos o estudiados y que podrían generar un avance significativo para achicar esta brecha tecnológica y que contribuirá al avance del país”. (Universo, 2008)

“Dentro del campo de la innovación Ecuador se ubica en el puesto 76 del Reporte Global de Competitividad”. (Maldonado, 2015) , la tecnología que se utiliza aquí en todo tipo de industria siempre llega de otros países, en el caso de nuestro negocio la maquinaria y aparatos son de tecnología alemana por el desarrollo y la basta investigación que los avala y garantiza su desempeño para realizar estos trabajos tanto en campos naturales, como sintéticos que son los que hemos tomado como referencia para este plan.

## 2.2 Análisis de la Industria (Porter)

### 2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Calificación: Alto

En el campo que nos ocupa podemos encontrar una gran cantidad de empresas que realizan la importación y colocación de este tipo de superficie, y no así dentro del mantenimiento del mismo ya que ninguna de estas brinda este servicio, por lo que la amenaza es alta, ya que si encontramos este proyecto rentable tendríamos el peligro de nuevos competidores, además de

que el grado de inversión no es tan alto la empresa deberá buscar factores diferenciadores y otros servicios complementarios que permitan captar nuevos clientes, así como mantener la fidelidad de los ya existentes.

### 2.2.2. La amenaza de productos sustitutos

Calificación: Media

La amenaza de sustitutos es media ya que la superficie hoy en día es muy conocida por las personas e incluso aquellas que saben del tema podrían crear otros tipos de servicios o traer nuevas tecnologías que eliminen la necesidad de utilizar nuestros servicios por lo cual es fundamental ser especialistas en este nicho de negocio que se ha encontrado. Así mismo los importadores y colocadores de césped ofrecen mantenimiento cuando colocan los campos, pero como podemos ver más adelante en las encuestas estos solo se encargan de la colocación y de ahí el campo cumple su funcionalidad de acuerdo al tipo y tiempo de uso que se le dé al mismo.

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Calificación: Alta

Por el servicio que ofrece nuestra empresa y por la casi carencia de competencia nos permite tener un alto poder de negociación con los clientes ya que al ser los fijadores de precio, de nosotros depende ofrecer un excelente servicio el cual cumpla con los estándares fijados de acuerdo al tamaño, estado y la materia prima que se necesite, ya que de acuerdo a las especificaciones del campo este pueda necesitar caucho importado lo que nos permite estimar un aumento o reducción del valor que vayamos a cobrar, además nuestro trabajo requiere de visitas personales para el diagnóstico previo al mantenimiento, los cuales se realizan varias veces al año y se necesitará un contrato que contenga cláusulas y garantías que especifiquen nuestros servicios.

### 2.2.4 Poder de negociación con los proveedores

Calificación: Baja

El poder de negociación con los proveedores es bajo ya que la materia prima que necesitamos para el mantenimiento de canchas es caucho granulado este si lo podemos encontrar en el país por lo que no existiría problemas pero también contamos con el importado que es de tipo SBR y no se fabrica aquí y que solo se utilizará bajo pedido. Además, tenemos la desventaja de que por costos de importación y por el volumen que se requiere este aumenta el costo de transporte que de por sí ya es elevado pero contamos con los proveedores para la importación del mismo y que se utiliza en canchas que tienen uso profesional, por otro lado las máquinas que se necesitan para dar este servicio hay que traerlas del exterior por lo que se está haciendo los contactos con empresas que las fabrican para proceder a los tramites de importación.

### 2.2.5 La rivalidad entre competidores

Calificación: Baja

Por la no existencia de empresas o personas que ofrezcan este servicio ya sea por poco conocimiento previo o información del manejo y utilización más óptima de estas canchas. La ventaja es la escasez de competencia lo que nos da una intensidad de rivalidad baja, siendo nosotros una firma pionera en ofrecer este servicio y por lo cual tenemos una ventaja de experiencia frente a nuevos competidores lo que nos permite brindar factores diferenciadores que nos ayuden a crecer y aumentar nuestra cartera de clientes en Quito sino también en el resto del país.

## 2.3 Matriz de evaluación externa (EFE)

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	POND	CLASIF	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de tendencia de salud de las personas	0,10	4	0,40
Entorno social y económico estable	0,05	2	0,10
Escasez de competidores en este tipo de negocio	0,09	4	0,36

Alto porcentaje de inversión para en este tipo de negocios	0,12	3	0,36
Políticas estables para establecimiento de empresas	0,06	3	0,18
Alto poder de negociación con los clientes	0,12	3	0,36
Liderazgo en el mercado encontrado	0,08	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Bajo poder de negociación con los proveedores	0,10	2	0,20
Alto riesgo de ingreso de nuevos competidores	0,07	3	0,21
Las leyes laborales son un tanto rigurosas en el país	0,05	2	0,10
Aumento tasa de desempleo en el país	0,07	3	0,21
Leyes restrictivas para la importación	0,09	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,99</b>

La matriz EFE establece un resultado de 2,99, lo que nos indica que se encuentra sobre el valor promedio que es de 2,50 demostrándonos que la empresa cumple con las condiciones para afrontar cualquier situación que presente el entorno y puede tener un gran desenvolvimiento dentro del mercado que quiere abarcar.

## 2.4 Conclusiones

- El poder ejecutivo del Ecuador se ha mantenido desde el 2006 lo que ha generado tranquilidad, después de un constante desequilibrio que se vivía en años anteriores al actual gobierno, para nuestro negocio es importante que exista una estabilidad política debido a que la inversión extranjera depende de los acuerdos comerciales que se logren entre los gobiernos.
- El Riesgo país se ha visto afectado porque el precio del petróleo ha caído drásticamente y es el sector que más ingresos genera al estado, esto puede afectar la inversión si sigue cayendo lo cual podría perturbar a nuestro negocio así como toda la estabilidad económica con la que cuenta el país.
- Las políticas comerciales que el Ecuador ha adoptado como la aplicación de las salvaguardias ha afectado a la importación de una gran

cartera de productos, sin embargo de no afectar al nuestro la incertidumbre y la disminución de las importaciones hacen que afecte a la economía del país.

- El cambio en el estilo de vida de la gente ha producido esta nueva tendencia de realizar actividad física, siendo el fútbol el deporte que más popular del país, vemos que diariamente se incrementan las inversiones en torno a campos con césped sintético.
- En cuanto al aspecto tecnológico el país no cuenta con el equipo y la maquinaria necesaria para la realización de este servicio por lo que será necesario de una importación para la adquisición de los implementos necesarios para la realización de mantenimientos de canchas de césped sintético
- El desarrollo de productos sustitutos tiene una calificación media debido a que el principal competidor de nuestro servicio es el mantenimiento de un sustituto y que no se encuentra establecido en el mercado.
- La capacidad de negociar con los consumidores tiene una calificación alta porque al ser un servicio único en el mercado con grandes ventajas competitivas con respecto a sus competidores nos permite convenir directamente y con grandes beneficios a favor nuestro y del cliente.
- La capacidad de negociar con los proveedores es baja, por cuanto al necesitar materiales donde hay bastantes productores, se requiere de negociaciones con cláusulas de cumplimiento estrictas, para no tener una falta de stock o demoras en los tiempos de ejecución de los respectivos mantenimientos.
- La rivalidad entre empresas competidoras es baja debido a que existe un limitado grupo de empresas dedicadas a la venta de césped sintético y no al mantenimiento del mismo, es ahí donde vemos la oportunidad de

negocio.

- En la matriz de EFE de factores externos podemos ver que logramos pasar de los rangos de 2.50 lo que nos indica que podemos controlar cualquier variación en cuanto al entorno y el mercado para ser una empresa líder y exitosa

### **3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación Cualitativa**

##### **3.1.1 Focus Group**

Para este proyecto se realizó un grupo focal en la ciudad de Quito en el salón comunal del edificio Torre Bosanno el día 12 de noviembre del 2016, en el cual participaron ocho personas que están relacionadas directamente con la administración y manejo de canchas de césped sintético en la ciudad de Quito y las cuales son nuestro nicho de mercado y los responsables de velar por el correcto funcionamiento de estas.

Se pudo tratar temas específicos relacionados con el uso y manejo de las canchas, ya sean estas de uso público, privado o de alquiler. Además, la introducción fue una charla referente al tipo de trabajo y la función que cumplen los mantenimientos en este tipo de campos para ayudarlos a comprender de qué se trata esta oportunidad de negocio que estamos promocionando y como ellos y los usuarios pueden beneficiarse de la misma.

Dentro de la reunión se trataron los siguientes temas:

- Funciones de cada persona respecto a las canchas.
- Cantidad de canchas con las que cuenta cada uno.
- Tiempo que ha transcurrido desde la instalación del césped sintético.
- Zona en la que se encuentra dentro de la ciudad.
- Frecuencia de uso de las canchas.



- Principales problemas respecto a la cancha.
- Estimación de precios para el mantenimiento.
- Criterios sobre la creación de una empresa de mantenimiento de canchas de césped sintético.

## Conclusiones

Después de analizar las respuestas de cada uno de los participantes de este grupo focal nos podemos dar cuenta que conocen muy poco acerca del concepto de mantenimiento de este tipo de campos con césped sintético, por lo que la introducción previa ayudó a darles un entendimiento más amplio acerca del mismo así como también en que consiste cada tipo de mantenimiento y servicios complementarios que vamos a ofrecer.

Los participantes pudieron ver las ventajas que puede darles como administradores y dueños de las canchas nuestros servicios, ya que estos alargan el tiempo de vida del césped y de la rentabilidad de la inversión que se hizo previamente en la colocación del mismo. Los participantes mostraron gran interés por ver en sus propias canchas como se realizaría uno de nuestros mantenimientos lo que nos da un punto favorable acerca de la creación de esta empresa.

El tiempo de colocación del césped en las canchas de los participantes oscilaban entre el 1 y 3 años de haber sido instalado. Estas se encuentran repartidas entre el norte y sur de la ciudad. Para ofrecer nuestro servicios se les explico que sería optimo realizar un diagnóstico de las condiciones en las que se encuentra cada una de estas ya que mientras más tiempo de uso se le da al césped este se va desgastando desde las fibras del pelaje y la perdida de granulometría del mismo y que son los principales problemas que han podido identificar a simple vista nuestros posibles clientes. Otros pudieron señalar problemas como el drenaje y la separación de las juntas, los cuales son trabajos complementarios de los que podrían encargarse nuestro personal y que entrarían al diagnóstico previo que se realice a cada uno de los campos.

La mayor parte de los participantes tiene destinado el uso de las canchas para alquiler lo que nos indica mayor frecuencia de uso y desgaste del césped por lo que es imperativo un mantenimiento continuo, en los otros casos donde solo se las utilizan varias veces a la semana o no tienen alta frecuencia de uso este seguimiento puede medirse de acuerdo al análisis del diagnóstico que podamos realizarle porque esto no quiere decir que no necesiten de un mantenimiento sino solo disminuyendo las veces que sean necesario nuestro servicio y que deberán ser planificados semestral o anualmente.

Después de la introducción y la explicación de los servicios y las características de cada uno de nuestros mantenimientos se procedió a establecer rangos para la estimación del precio, los cuales se escogieron mediante votación de los participantes y resultaron para el mantenimiento correctivo entre 0,51 centavos a 1 dólar y para el mantenimiento preventivo entre 0,10 a 0,50 centavos los cuales son medidos por metro cuadrado. Los rangos son similares a los utilizados en las encuestas ya que al no tener competencia no se conocía datos sobre precios.

Los criterios acerca de la creación de una empresa que cumpla esta función de mantenimiento y cuidado de este tipo de campos fue muy favorable ya que los participantes se sintieron interesados en las ventajas que conlleva que sus inversiones prolonguen su tiempo útil de vida, además de que mostraron gran aceptación a esta gran idea.

### 3.1.2 Entrevista a expertos

- Entrevista al experto
- Nombre del experto: Msc. Iván Vinicio Agama
- Empresa: Agama Grupo – Agama.
- Lugar y fecha: Quito, 10 de Noviembre de 2016

La primera entrevista fue realizada a Iván Agama, esta se efectuó en el edificio

Graffito donde labora, su profesión es la de ingeniero civil y se dedica a la construcción y fiscalización de obras, pero desde hace 12 años se dedica también al desarrollo y consultoría de proyectos deportivos, pistas atléticas, canchas, parques, coliseos y todo tipo de escenario deportivo; además, es un especialista en cuanto al tema de canchas de césped sintético. A continuación se sintetizan los principales puntos que se trataron en la entrevista al experto: Por su experiencia, él calcula que ha colocado y supervisado la construcción de más de 30 canchas de césped sintético, incluso fue el encargado de realizar una cancha de césped sintético que se encuentra en la casa de la selección, y la cual cuenta con una certificación FIFA de tipo de campo, siendo esta la primera cancha con esta certificación.

En el país podemos ver en el último tiempo un aumento de promoción de escuelas de futbol, así como también dentro de ministerios y empresas este tipo de torneos en canchas de césped sintético, incluso estos se extienden hasta horas de la madrugada, es aquí donde muchas personas vieron este negocio muy rentable y en el cual existe un rápido retorno de la inversión.

Tomando una nota de (El Comercio, 2014) donde le realizan también una entrevista a Raúl Cabezas quien es el Gerente de marketing de Cespdedecuador.com, una de las mayores empresas importadoras de césped sintético para canchas de futbol del país y con el cual también ha tenido la oportunidad de trabajar en múltiples ocasiones y nos muestra datos de importación de 50000 y 60000 metros cuadrados anuales de césped sintético, y con un despunte formidable en el año 2013 con 140000 metros cuadrados, con esto y después de haberle planteado mi idea sobre la creación de esta empresa de mantenimiento de césped sintético me demuestra que existiría una gran cartera de clientes no solo en la ciudad de Quito sino en todo el país.

Hablando ya de la creación de una empresa que brinde el servicio de mantenimiento de las canchas de césped sintético, me supo señalar que la idea es muy buena ya que como cualquier tipo de campo, el sintético también

necesita del control y mantenimiento que tendría que ver con la revisión del granulometraje, así como también el cuidado del pelaje y las juntas del mismo ya que con el uso estas van rompiéndose y requieren de un tratamiento especial, además de esto, con la nota del diario (El Comercio, 2014) sobre una de las empresas que comercializan césped sintético en la ciudad de Quito pudimos identificar un mercado que ya ha ido creciendo en los últimos años y que podríamos abarcar en la ciudad.

- Entrevista al experto
- Nombre del experto: Ab. Thomas Pellen
- Empresa: Argamedon S.A.
- Lugar y fecha: Guayaquil, 26 de noviembre de 2016

La segunda entrevista fue realizada al Abogado Thomas Pellen en la ciudad de Guayaquil en su oficina ubicada en el edificio Olivos Business Center. Desde hace algunos años es uno de los mayores importadores y colocadores de césped sintético para canchas en el país. Su empresa se llama Argamedon S.A. y esta se encuentra en la ciudad de Guayaquil también cuenta con página web [www.argamedon.com](http://www.argamedon.com), es uno de los principales competidores de empresas como Césped.com y Eurograss y como el mismo me cuenta ha colocado más de 25 canchas de manera directa en la ciudad de Quito y ha vendido más de 100000 metros cuadrados para instalación de este en todo el país.

Al ser un especialista en este tipo de campos hablamos de la oportunidad que conlleva el cambio de un campo natural por uno sintético ya que en costos el cuidado y manejo de canchas con césped natural requiere de gran tino y atención por parte de los administradores o dueños, así como también es importante un buen sistema de riego y drenaje y aun así se debe estar batallando con factores externos como el clima que puede hacer mucho daño a los campos naturales.

En cambio esto no sucede cuando hablamos de la colocación de campos sintéticos ya que en estos se reduce la mayoría de estos gastos, pero como el mismo dice, también necesitan de cierto tipo de cuidados para prolongar su tiempo de vida. Los principales puntos tratados en la entrevista a este experto fueron sobre la oportunidad de la creación de una empresa que realice el mantenimiento a este tipo de superficies ya que como el mismo menciona es de vital importancia para la inversión que se lleve a cabo un mantenimiento continuo del mismo, ya que esto evita sobre todo la pérdida del pelaje que son los micro filamentos que se cosen en este tipo de alfombra y que tratan de simular lo que es el césped natural, por otro lado el recubrimiento que poseen todas estas canchas es de un caucho granulado que se fabrica a partir de la trituración de llantas y se vende en el país.

Él nos explica que este tipo de materia prima no cuenta con certificaciones internacionales pero sirven para el fin de las canchas, ilustrándonos más sobre estos insumos nos habló del caucho tipo SBR el cual es importado y que se utiliza ya en canchas de nivel profesional y que cuentan con certificaciones internacionales y de la FIFA para canchas de futbol profesional (FIFA, 2004), el cual es un servicio que podría ser complementario para canchas y estadios como indica en el estadio "Christian Benítez" en la ciudad de Guayaquil donde se disputan partidos de campeonato nacional que necesitan de este tipo de avales internacionales.

Refiriéndonos a la importación de este suministro nos hace notar que sería un poco complicado e incluso innecesario para nuestro proyecto utilizar este insumo ya que el 95% de las canchas que se han colocado en el país no tienen ningún aval ni certificaciones por lo cual no necesitarían de este insumo como en otras partes del mundo donde podemos encontrar más canchas con fines profesionales y de este tipo, pero también motivándonos a ofrecer este servicio tal vez en unos años si la empresa quiere expandir sus operaciones dentro de todo el país.

## 3.2 Investigación Cuantitativa

### 3.2.1 Encuestas

La realización de un estudio por encuestas permite destacar las variables que los clientes valoran al momento de escoger el servicio de mantenimiento de canchas de césped sintético. La elaboración de la encuesta se ha enfocado en las 4Ps del marketing: Producto, Plaza, Promoción, Precio.

Los resultados que se van a mostrar a continuación corresponden a un sondeo descriptivo, mediante una encuesta (ver anexo 1), que cuenta con 20 preguntas y en las cuales participaron 50 personas, se las realizó personalmente en negocios de alquiler, canchas privadas, publicas, colegios, escuelas de futbol, clubes deportivos donde cuentan con campos de césped sintético, a los administradores o responsables de las mismas el cual es nuestro mercado objetivo ya que son las personas encargadas del funcionamiento de las mismas.

Del estudio podemos destacar lo siguiente, nos vamos a enfocar en las preguntas más importantes.

Pregunta 2. ¿A quién está destinado el uso de las canchas?

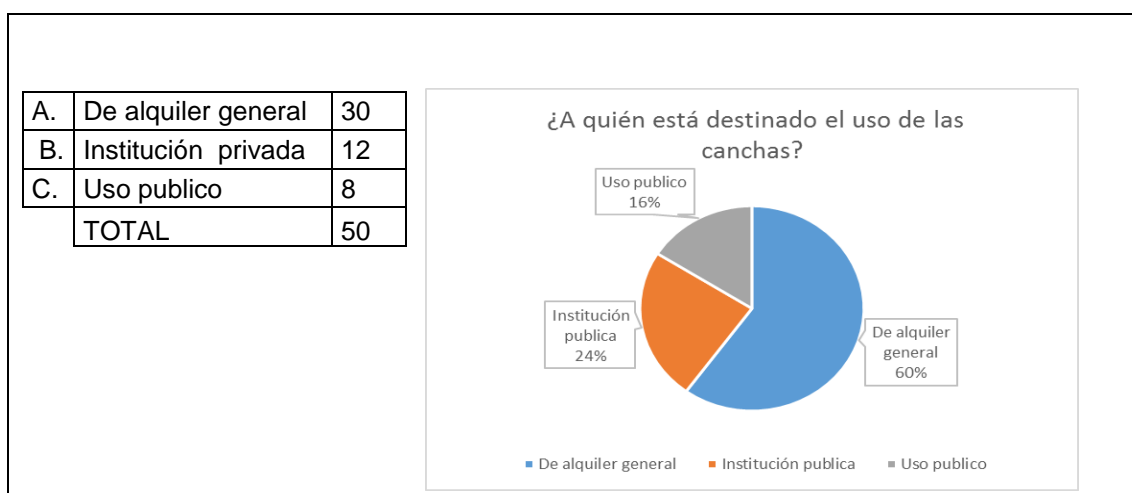


Figura 3. Resultados encuesta pregunta 2

La mayor cantidad de canchas que pude encontrar son de negocios de alquiler con el 60%, lo cual nos indica que este puede ser un mercado potencial para brindar nuestros servicios ya que por la gran rotación de personas que usan las canchas el campo va a sufrir un gran desgaste y es ahí donde podemos ofrecer nuestro trabajo, sin dejar de lado a las instituciones privadas y las canchas de uso público que de acuerdo al tiempo y al uso también requerirán de un correcto mantenimiento.

Pregunta 3. ¿Cuál es su función respecto a las canchas?

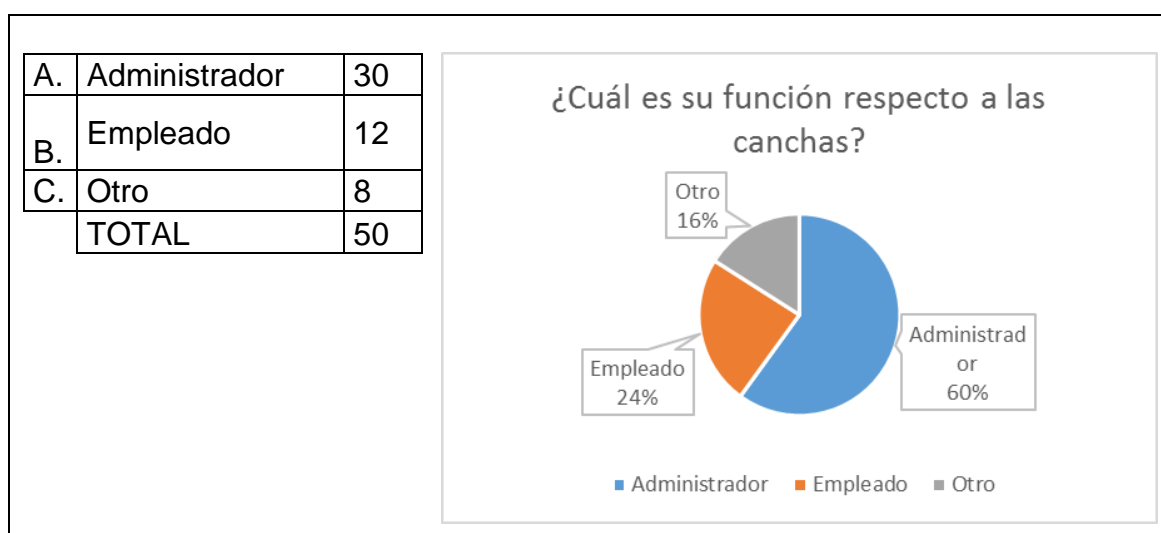


Figura 4. Resultados encuesta pregunta 3

Podemos evidenciar que las personas más importantes respecto a las canchas para tomar decisiones y velar por el correcto funcionamiento de las mismas son sus administradores, el 60% de entrevistados cumplían esta función y son las personas a las cuales vamos a enfocar nuestra promoción de marketing ya que son los que darán el visto bueno para que entremos a realizar nuestro servicio.

Pregunta 5. ¿Con cuántas canchas de césped sintético cuenta?

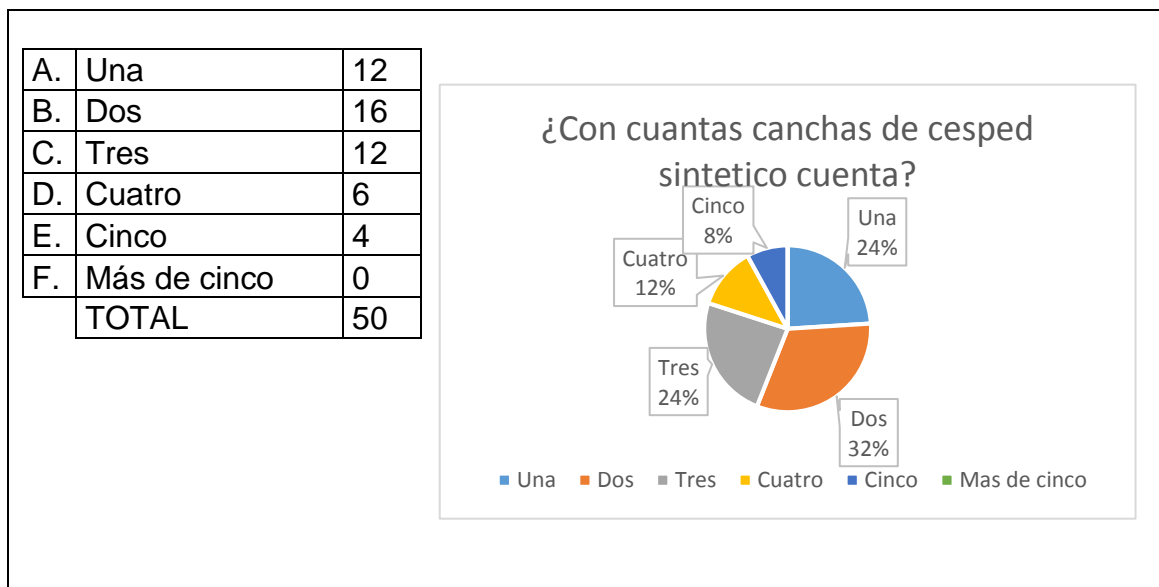


Figura 5. Resultados encuesta pregunta 5

Según lo que los datos nos indican el 32% de los encuestados cuenta con al menos dos canchas de césped sintético, este es el mayor porcentaje pero existen otros lugares donde cuentan con 3, 4 y hasta 5 canchas, esto nos permite identificar que si existe un mercado al cual podemos atacar y proveer de nuestro servicio de mantenimiento.

Pregunta 8 ¿Cuántas horas al día estima usted que se utilizan las canchas?

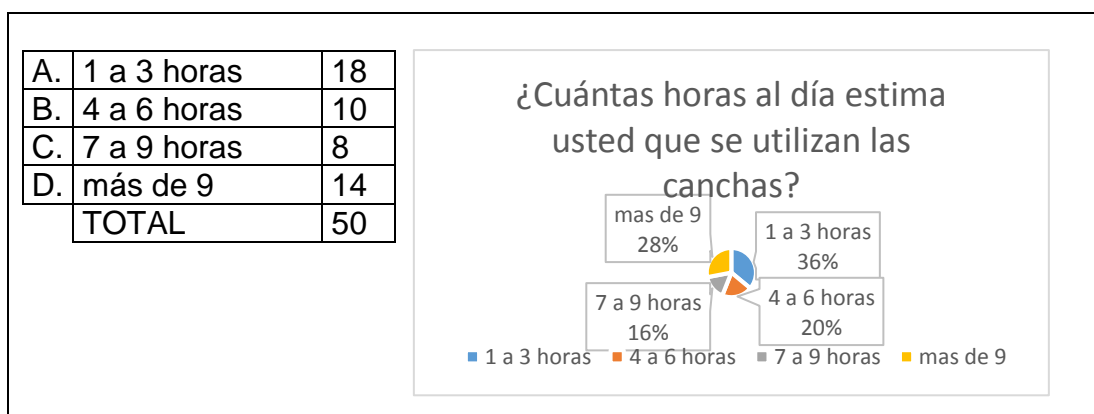


Figura 6. Resultados encuesta pregunta 8

Como podemos apreciar todas las canchas donde se realizó la investigación cuentan con al menos 1 a 3 horas de uso en su mayoría, así como otras donde



se las utiliza más de 9 horas, estos datos nos muestran que existe un gran movimiento en cuanto al uso de canchas sintéticas y nos proporciona una ventaja al momento de ofrecer nuestros servicios ya que día a día cada campo va sufriendo un desgaste porcentual al uso y cada cierto tiempo necesitarán de mantenimiento.

Pregunta 10 y 11 ¿Qué porcentaje del pelaje y de caucho cree usted que ha perdido la cancha de césped sintético?

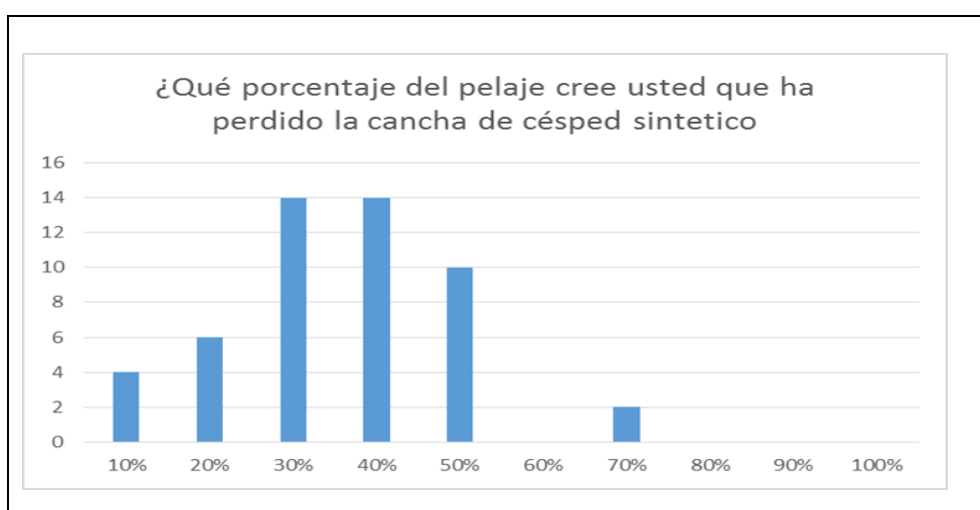


Figura 6. Resultados encuesta pregunta 10

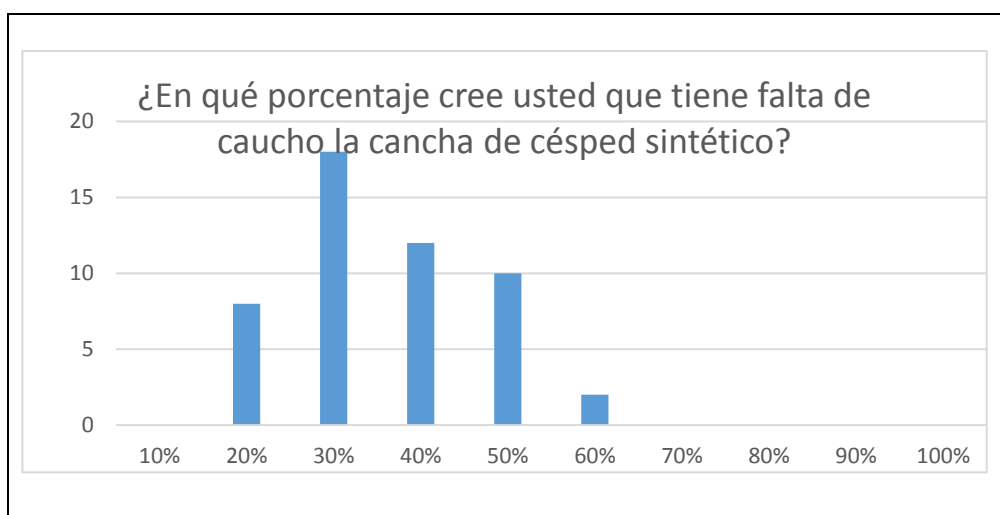


Figura 7. Resultados encuesta pregunta 11

Aquí podemos identificar los principales problemas que tienen las canchas sintéticas, la estimación de los encuestados está entre el 30 y 40% de pérdida del pelaje y casi igual en la falta de caucho o bajo granulometraje, esto nos

ayuda a conocer cuál es la visión de la cancha por parte de sus encargados o administradores y haciéndoles notar lo necesario de un mantenimiento continuo del campo.

Pregunta 15 ¿Cuál cree usted que es el principal problema que tiene el césped sintético de sus canchas para un correcto funcionamiento?

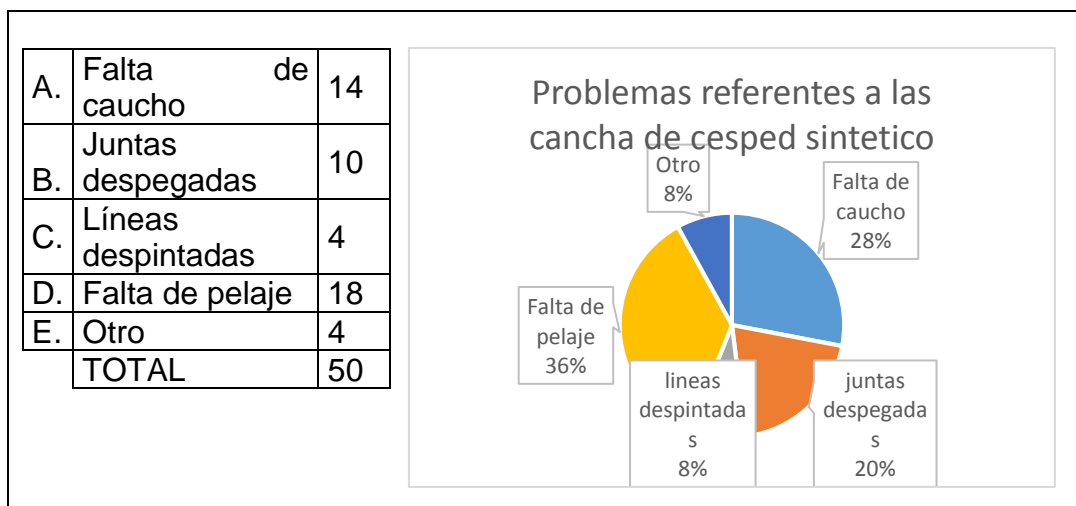


Figura 8. Resultados encuestas pregunta 15.

La propia identificación de los problemas con los que podría contar el campo de césped sintético nos indica qué productos como parte del servicio de mantenimiento podemos ofrecer a nuestros clientes, analizando las encuestas los mayores problemas son los que analizamos antes en la pregunta 10 y 11 y deberán ser tomadas muy en cuenta en el desarrollo de productos en nuestro marketing mix.

Pregunta 17. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el metro cuadrado de mantenimiento de la cancha césped sintético; teniendo en cuenta que se necesitan algunas toneladas de caucho, el uso de implementos y la mano de obra?

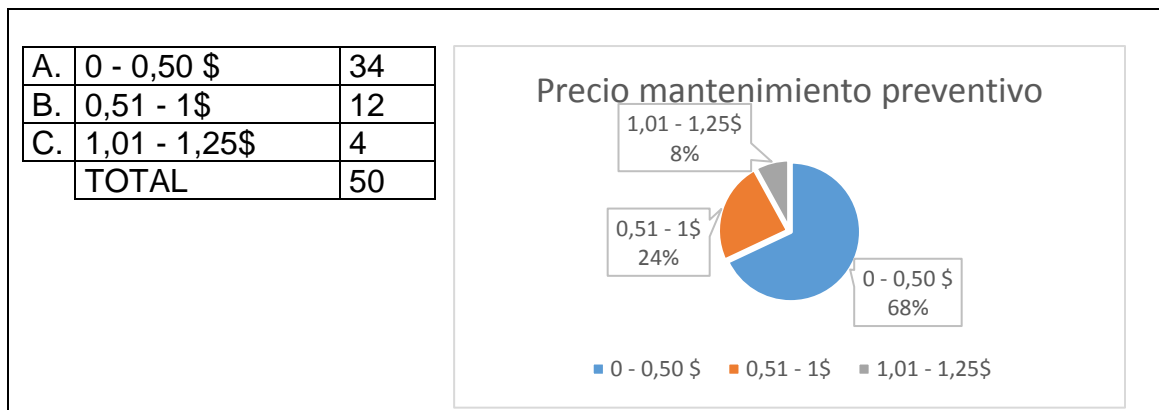


Figura 9. Resultados encuesta pregunta 17

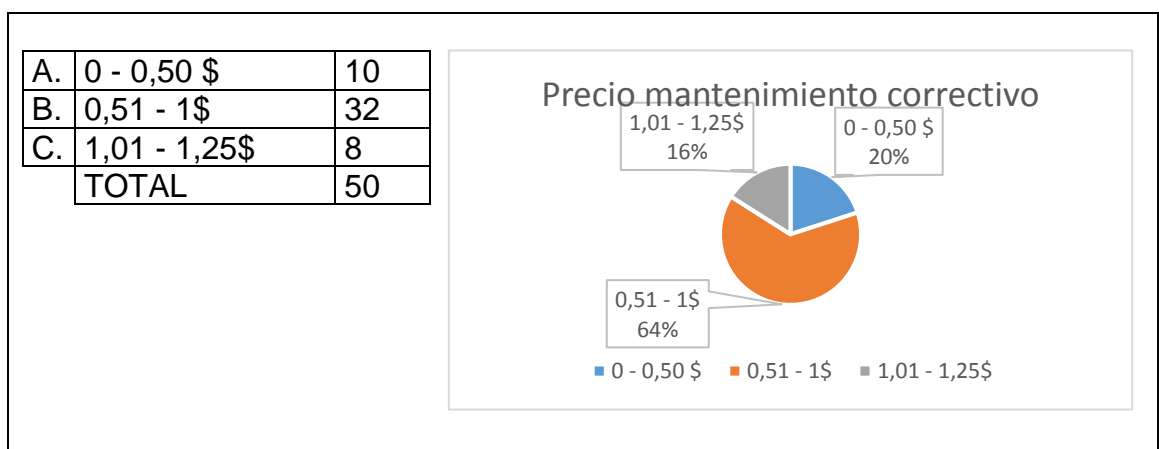


Figura 10. Resultados encuesta pregunta 17

A todos los encuestados se les explicó de qué se trata todo el proceso de mantenimiento el tiempo, los insumos y la mano de obra necesaria para la realización de cada tipo de mantenimiento así como para otros rubros específicos que ocasionalmente se presentan y que podríamos realizar como parte de nuestro trabajo, podemos destacar que el mantenimiento preventivo que se lo realiza mensualmente y/o cada 3 meses el rango de precio de 0 a 0,50\$ por metro cuadrado es del 68% mientras que por el mantenimiento correctivo donde entran otros rubros entre ellos la medición completa del granulometraje de acuerdo a la respuesta queda en un rango entre 0,51 y 1\$ por metro cuadrado con un 64%.

A estos rubros se les suma otros adicionales que se especificarán en la mezcla de marketing.

Pregunta 20. De acuerdo a su experiencia en el uso y manejo de canchas de

césped sintético ¿Cuál es su criterio respecto a la creación de una nueva empresa que brinde mantenimiento de canchas de césped sintético?

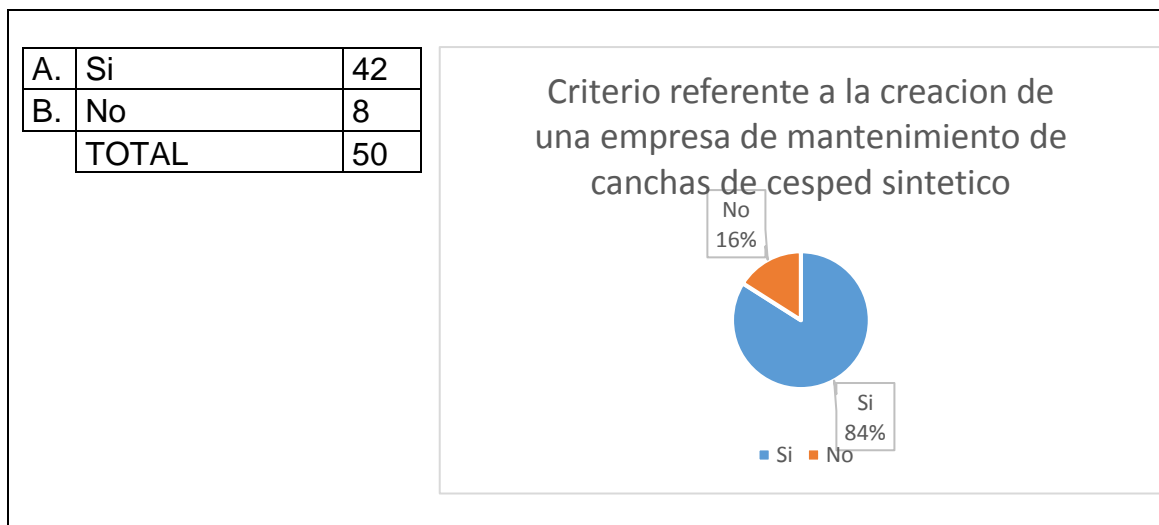


Figura 11. Resultados encuestas pregunta 20

Como podemos apreciar por parte de los encargados y administradores de canchas de césped sintético la creación de una empresa de mantenimiento cuenta con un 84% de aceptación lo que nos motiva a la consecución del proyecto, incluso de hacerlo realidad en un futuro cercano.

### 3.3 Conclusiones análisis del cliente

#### 3.2.1 Conclusiones análisis cualitativo

- Conocimiento amplio del mercado que existe en el país de canchas sintéticas siendo Quito uno de los principales mercados donde se han colocado.
- Amplio conocimiento sobre las ventajas de la realización de mantenimiento continuo en los campos para aumentar su tiempo de vida el cual será ofertado como una necesidad inmediata para nuestro mercado objetivo.
- Oportunidad de negocio que debe ser aprovechada por nosotros para el

mantenimiento de los campos ya que no se ha encontrado empresas competidoras.

- Visión de crecimiento a nivel nacional para realizar este tipo de mantenimientos ya que como nos explican en la entrevista se colocan más de 100000 metros cuadrados de césped al año lo que nos muestra que existe una gran cantidad de oportunidades para nuestra empresa.
- Existe también un amplio mercado de estas canchas privadas, públicas y de alquiler en la ciudad Quito el mismo que podemos aprovechar para ofertar nuestros servicios ya que todos estos campos necesitan mantenimientos continuos
- Es importante convertirnos en especialistas en este tema ya que somos pioneros en este giro de negocio y esto nos hace vulnerables a atraer competencia que pelee por una porción del mercado de la ciudad.

### 3.3.2 Conclusiones análisis cuantitativo

Luego de la tabulación y análisis se concluye que:

- Existe una gran cantidad de canchas de alquiler en la ciudad de Quito, el 60% de los encuestados lo demuestra, siendo este tipo de canchas uno de nuestros mercados objetivos, ya que reciben un gran desgaste y maltrato por parte de los arrendatarios y más aun siendo un beneficio para los dueños o administradores utilizar nuestros servicios para prolongar el tiempo de vida de su inversión.
- Con respecto a las canchas se desprende que el 44% de los encuestados cuenta con más de 3 canchas provistas de césped sintético demostrando que existe un mercado amplio en la ciudad de Quito para ofertar nuestro servicio.

- De acuerdo a las encuestas el 34% de las canchas son usadas más de 7 horas al día por lo cual podemos darnos cuenta del desgaste que sufren y la necesidad de mantenerlas siempre en buen estado para evitar el cambio temprano de toda la grama lo que justificaría el pago de un mantenimiento frecuente.
- La falta de pelaje y de caucho con un 36% y 28% respectivamente son calificados como los mayores problemas que sufren estos campos por los encuestados y siendo estos los principales razones a tratar en los tipos de mantenimientos que brindamos para las canchas con césped sintético si se quiere que esta tenga un largo tiempo de vida.
- Al ser todos los encuestados conocedores de estos tipos de campos o afines a ellos, el 84% destaca que es positiva la idea de la creación de esta empresa que brinde el servicio de mantenimiento de césped sintético, ya que de acuerdo a su experiencia pudieron notar el desgaste propio que sufren los campos pero por el poco conocimiento no sabían de estos métodos de cuidado y resguardo para su inversión.

#### **4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio**

Con la nueva tendencia de realizar actividad física frecuentemente por parte de niños jóvenes y adultos. En la ciudad de Quito en los últimos años se nota un gran incremento en la realización de obras de este tipo en parques y espacios de recreación por parte del municipio y también de inversión privada convirtiéndose este en un negocio de canchas de césped sintético las cuales se arriendan con un límite de tiempo de hora reloj por un valor único para todos los participantes del juego, o como las públicas que son proyectos municipales en su mayoría con los cuales se impulsa el deporte.

Después de hacer un estudio con encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos en el tema, podemos darnos cuenta que el mercado para la importación, venta y colocación de césped se maneja de una manera cíclica ya que de acuerdo a la calidad, tipo, variación de uso, certificaciones hasta llegar al precio y la calidad del césped que se coloque ya que a nivel mundial existen muchas marcas que se dedican a la fabricación de este insumo, siendo estos los principales factores por los cuales depende el tipo de servicio que se le deba ofertar a los dueños, administradores o encargados de este tipo de campos para su respectivo mantenimiento.

Nuestra empresa está en la industria que se encuentra identificada con el CIU: N8130 como ACTIVIDADES DE PAISAJISMO Y SERVICIOS DE MANTENIMIENTO CONEXOS dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (INEC, 2012)

Tabla 3. Clasificación de Actividades Económicas CIUU

<b>N</b>	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
<b>N 81</b>	Actividades de servicios a edificios y de Paisajismo
<b>N 8130</b>	Actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento convexos
<b>N8130.21</b>	Plantación, cuidado y mantenimiento de vegetación en edificios (azoteas, fachadas, patios interiores), terrenos deportivos (campos de fútbol, campos de golf, etcétera), parques infantiles, praderas para tomar el sol y otros parques de recreo.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El sector específico de la industria se encuentra en la N813. Hasta el año 2012 que es hasta donde se pudo encontrar datos, los cuales mostrarían la existencia de 26 empresas que trabajan en distintos tipos de campos y que brindan un servicio tal vez similar al nuestro, pero analizando desde el año 2009 donde existían 40 empresas dentro de este sector específico, donde se nota que han ido disminuyendo, lo cual nos podría dar una alerta sobre una caída en el sector aunque por poca publicidad o desconocimiento no se ha podido encontrar que alguna de estas se dedique al trabajo específico de mantenimiento de césped sintético en la ciudad de Quito, que nosotros estamos ofertando avalados en el estudio cualitativo y cuantitativo realizado anteriormente.

De lo citado antes, consideramos esta oportunidad de negocio en vista de que hay una tendencia en la ciudad de Quito en la mayoría de los ciudadanos en practicar un deporte ya no solo por lucir bien, sino también por el tema de salud y por tener una vida de calidad, según la entrevista del diario (El Comercio, 2014) anteriormente citado nos manifiesta “que más de 2000 personas usan mensualmente este tipo de canchas”, y como lo citaron los expertos existe un amplio mercado de colocación de campos de este tipo, consideramos que la oportunidad está ahí, porque contamos con un gran número de canchas de césped sintético instaladas en esta ciudad y también hay un mercado de usuarios para las mismas, con lo que se demuestra y sustenta este uso tan frecuente, lo que provoca que los campos se lesionen y vayan perdiendo características propias que necesitan ser tratadas y que se especifican en el análisis cuantitativo por los encuestados, al ver todos estos acontecimientos sentimos esta necesidad de ofrecer nuestro servicio de mantenimiento de canchas.

#### 4.2 Conclusiones Oportunidad de Negocio

- En conclusión, esta oportunidad de negocio posee datos y una investigación previa que demuestra que son viables, ya que de acuerdo a los resultados de las investigaciones cualitativa y cuantitativa, se desprende un mercado objetivo amplio y la escasez de competidores en torno a este giro de negocio, por lo cual se debe tomar en cuenta esta oportunidad en la ciudad de Quito.
- Este proyecto también permitirá abrir plazas de empleo, lo cual es un incentivo para la economía de la ciudad y motiva a una expansión de la empresa, ya que por datos proporcionados por los expertos se importaron al país más de 10000 metros cuadrados de césped sintético mensualmente durante los últimos 5 años y el cual se colocó en muchas ciudades del país siendo este un mercado que podríamos abordar si



logramos ampliar nuestro enfoque a nivel nacional.

- Nuestra ventaja competitiva aporta más beneficios a nuestros clientes ya que la idea es de aprovechar el tiempo que no se las está ocupando para que ahí realicemos el mantenimiento respectivo, haciendo que ni se note nuestra presencia al momento de la ejecución del trabajo pero dejando una cancha en perfecto estado para un mejor desempeño y seguridad de los deportistas.

## **5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Después de haber realizado el estudio de mercado la estrategia general de marketing que se ha escogido será de Enfoque, concentrándonos en un nicho de mercado geográfico que son todos los campos donde se ha colocado césped sintético dentro del Distrito Metropolitano de Quito y siendo nuestra ventaja competitiva la de no interrumpir la actividad de nuestros clientes para la realización de nuestras labores sino mediante la planeación y planificación de cronogramas de trabajos de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de no utilización de las mismas como se explica más adelante dentro del mercado objetivo.

La creación de una empresa de mantenimiento de canchas de césped sintético consiste en la importación de máquinas así como también de un tipo de insumo como es un caucho especial para canchas y el mismo que no se fabrica en el país y el cual se va a importar bajo pedido especial como ya lo explicamos anteriormente en las entrevistas. Nos enfocaremos en las canchas de alquiler o donde se realice constante actividad ya que justamente con el uso frecuente se va perdiendo la granulometría y el pelaje del césped, además de otros problemas recurrentes al deterioro de las mismas.

Con nuestro servicio vamos a conseguir prolongar el tiempo útil o de vida de la cancha la cual debe cumplir con las condiciones óptimas para su uso. La visión para la empresa es conseguir llegar a ese mercado objetivo que nos estamos planteando, además de llevar un historial y conocer sobre cada una de las distintas canchas en las que trabajaremos para darles un mejor seguimiento y acrecentar la satisfacción de nuestros clientes.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son todos los dueños, administradores o encargados que posean canchas con césped sintético ya sea para el alquiler por un costo/hora, o en otros lugares como colegios, empresas, instituciones públicas, parques, escuelas de futbol, clubes donde se tiene un flujo importante de personas que las utilizan frecuentemente y que van desgastando los campos de juego.

La capacidad para brindar nuestros servicios se establecerá de acuerdo a un cronograma especial dependiendo de la cantidad de mantenimientos que se tenga que hacer por semana o por mes, mismo que se acomodará a la disponibilidad de tiempo de los dueños o administradores de las mismas para no provocar interrupciones con las actividades que estas tengan diariamente y el cual será entregado a nosotros para la planificación y previo a la firma del contrato de trabajo correspondiente.

Además de esto contaremos con un servicio para canchas profesionales las cuales utilizan otro tipo de materia prima especial como es el caucho SBR, que es un insumo que requiere de importación, mismo que es obligatorio en canchas que cuentan con certificaciones internacionales, a pesar de que el insumo nacional que vamos a usar cumple la misma función, pero este no pasaría la calificación internacional en campos profesionales.

Es importante contar con un medio directo de comunicación con nuestros clientes para cuadrar las citas o por cualquier inconveniente que puedan

presentar los campos fuera del cronograma por lo que contaremos con el apoyo de las redes sociales para cualquier problema o duda poder solventarla inmediatamente.

Al no contar con horarios establecidos iremos trabajando según al cronograma que se estructurará de acuerdo a las necesidades y disponibilidad de nuestros clientes.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Ofrecemos una solución viable para personas que son dueños o administren canchas o campos de futbol, brindándoles un servicio garantizado con los mejores implementos y con absoluta profesionalidad, sin dejar de lado la disponibilidad de las mismas por lo cual de acuerdo al caso se realizarán las sesiones de mantenimiento en un tiempo donde no se corte la actividad de nuestros clientes ya sea por negocio o por el uso que se tiene diariamente en el campo de juego, para nosotros es de vital importancia la relación con nuestros usuarios por lo que se programará las citas ya sea en las noches, fines de semana o días donde se nos indique que nuestro trabajo no choque con la actividad que se tiene en la misma; además, de acuerdo al tipo de mantenimiento que se contrate se brinda un seguimiento, que consiste en manejar un historial de los problemas y de cómo se va trabajando en cada sesión de mantenimiento con la cancha, esto nos sirve a nosotros como a los clientes siendo este nuestro sello de garantía y un respaldo de calidad.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto o servicio

“En nuestro caso al ser una empresa de mantenimiento vamos a ofrecer un servicio por el cual el desarrollo de nuestro producto se va a centrar en el cliente esto quiere decir resolver los problemas de los clientes y crear más experiencias para satisfacerlos” (Kotler & Armstrong, 2007), por lo que también se crearon planes de acuerdo al tipo de mantenimiento que escoja el

propietario de la misma y también al nivel de uso que tenga, ya que si la cancha es utilizada todos los días necesitará un tratamiento de mantenimiento más seguido como mostramos en los siguientes planes que vendría a ser el producto que vamos a ofrecer.

#### 5.2.1.1 Atributos

- Alargar el tiempo de vida de los campos de césped sintético.
- Aumentar el beneficio de la inversión ya que este sustituto del césped natural también sufre un desgaste significativo cada vez que está en uso por lo tanto requiere de mantenimiento continuo.
- Velar por la seguridad de los usuarios los cuales tienen derecho a utilizar campos en perfectas condiciones para el desarrollo de su actividad deportiva.
- Generar una conciencia de control en los dueños y administradores de estos espacios sobre la necesidad de mantenimiento continuo.

#### 5.2.1.2 Características del servicio

Detalles principales de los servicios que vamos a ofertar:

- Mantenimientos preventivos y correctivos de césped sintético.
- Cepillado de césped.
- Descompactación de caucho y arena de sílice.
- Redistribución de caucho.
- Limpieza de la superficie de objetos extraños.
- Completar el relleno de caucho.
- Mantenimiento de juntas.
- Medidor de espesor de césped.
- Testeado de amortiguamiento de rebote.
- Señalética.

Además se ofrecerá estos dos paquetes de servicios de mantenimiento, los cuales se encuentran diferenciados por la frecuencia que se realice

Mantenimiento Preventivo.- Se realizará una vez por mes partiendo del primer mantenimiento correctivo a realizarse en las canchas.

Mantenimiento Correctivo.- Se realizará cada cuatro meses durante los 12 meses del año contratado, tiempo estimado 1 día.

#### 5.2.1.3 Planificación del servicio

Se establece el siguiente cronograma anual de acuerdo al tipo de mantenimiento que requiera cada uno de los campos en base a su estado, acoplándonos al plan que escoja el cliente para la realización del trabajo los mismos que muestran ciclos definidos y se respetaran dependiendo de cuando se contrate el servicio.

Mantenimiento Correctivo: cada tres meses por ejemplo: ENERO – MAYO - SEPTIEMBRE

Mantenimiento Preventivo: tres meses seguidos saltándonos uno para empezar el siguiente por ejemplo: FEBRERO – MARZO – ABRIL, JUNIO – JULIO – AGOSTO, OCTUBRE – NOVIEMBRE - DICIEMBRE

#### 5.2.1.4 Branding y Logotipo

A través del Branding vamos a buscar crear una identidad como empresa y lograr un posicionamiento en la mente del consumidor. Para la creación del logotipo y la imagen de nuestra marca hemos contratado un diseñador gráfico con el cual se trabajó en conjunto para el desarrollo del mismo y

Nombre de la empresa: MaintenanceFields

El logotipo es un emblema comercial, que no se lo puede mencionar con palabras pero que es una parte elemental en la memorización en el cliente de la empresa o producto, “en muchos casos este puede resultar mucho más

importante que el nombre de la marca, al punto que, en algunos casos, los productores colocan únicamente el logotipo y no el nombre de marca de sus productos.” (Staton & Etzel, 2007), gracias al cual será más reconocible y fácil de recordar.



Figura 12. Logotipo de la empresa

### 5.2.2. Precio

En este caso, para nuestra empresa vamos a empezar con un precio que tenga un alto margen de ganancias para nosotros y de allí de acuerdo a la competencia o al flujo de clientes que requieran nuestros servicios, ir ajustando el precio de tal forma que siempre podamos contar con una rentabilidad sobre el servicio que estamos brindando.

#### 5.2.2.1 Costo de venta.

El costo del servicio se calcula en base a tres factores principales: las medidas del campo, la cantidad de materia prima (caucho nacional o caucho SBR) que se requiera completar o colocar de acuerdo al caso ajustándonos al granulo metraje ideal y la mano de obra necesaria para cada tipo de campo de juego. Los valores los podemos ver en el siguiente cuadro.

Tabla 4. Costos de producción

Detalle	Año 1
Materiales directos	1.890,00
Mano de obra directa	753,48
Costos indirectos	1.197,57

TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	3.841,05
UNIDADES PRODUCIDAS	9
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	426,78

#### 5.2.2.2 Estrategia de precio.

La estrategia a utilizar en este caso será de fijación de precios basada en el costo ya que se calcularán de acuerdo a los valores de las materias primas necesarias y la mano de obra y se los escogió en base al estudio de mercado en encuestas y focus group. (Armstrong, 2013)

Además, los precios van de acuerdo al número de mantenimientos y el trabajo que se tenga que desarrollar, la cotización se realizaría en una visita previa de uno de nuestros especialistas. A continuación mostramos una tabla con los precios referenciales y los servicios adicionales:

Tabla 5. Tabla de precios mantenimientos

	UNIDAD	NUMERO MANTENIMIENTOS*	Precio ANUAL
PREVENTIVO	M2	9	0,50
CORRECTIVO	M2	3	0,80

#### Rubros específicos no contemplados

Tabla 6. Precios servicios adicionales

RUBRO	DESCRIPCION	Unidad	Costo Unitario
1	Reparación y pegado de juntas de césped existente	ML	\$ 3,50
2	Reemplazo de franjas de césped blanco para líneas de demarcación	ML	\$ 4,25
3	Nivelación y compactación de sobrante existente.	M2	\$ 3,00
7	Retiro de material para colocación de nuevo relleno	M2	\$ 2,00
9	Desmontaje de césped existente	M2	\$ 4,50

La política para cuentas por cobrar va a ser de 70% del total en efectivo y el 30% restante hasta máximo 30 días después de terminado el trabajo.

#### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

En los primeros meses de inicio de la operación para la venta del servicio de

mantenimiento de canchas de césped sintético por el poco conocimiento y la nula competencia directa que existe usaremos a nuestros vendedores quienes van a ser los encargados de visitar y hablar con administradores y encargados o dueños de los campos, mismos que realizarán una proforma o estimación del estado del mismo para que estos se enteren de la situación real y la necesidad de llevar un mantenimiento continuo y que luego se solidificará con la información impresa que este le proporcione y que se especificará más adelante en la promoción.

#### 5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Las estrategias de ajuste permiten que la empresa, mantenga o realice una reducción de precios en un mercado específico, en este sentido se debe mencionar que se establecerá lo siguiente:

(Stanton, Etzel, & Walker, 2007) Afirma que: “Reducir los costos con la finalidad de reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes, como el pronto pago o la promoción del producto”. Esta se la administrará con clientes preferenciales o que se fidelicen a nuestro servicio y ganen antigüedad, y a los cuales aplicaremos el beneficio de esta estrategia.

#### 5.2.3. Plaza

Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), un canal de distribución o plaza “consiste en el conjunto de personas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor final” (p. 459). Nuestra empresa al brindar un servicio no existe nada físico que ofrecer más que las experiencias, el trabajo duro y soluciones óptimas y precisas en el momento indicado.

##### 5.2.3.1 Ubicación.

Maintenance Fields requerirá de una oficina para el manejo de toda la operación y donde se podrán acercar interesados o los mismos clientes para solución de dudas o inquietudes, así como también servirá de base de mando



para nuestros vendedores y trabajadores, esta se ubicará en el edificio UZIEL Business Center, ubicado en la calle Ignacio de Veintimilla E9-26 y Leónidas Plaza. Los costos de arriendo se especifican en la evaluación financiera y se proyecta también un cambio de lugar o la compra de un sitio propio luego de terminado el tiempo de recuperación de la inversión.

#### 5.2.3.2 Distribución.

La plaza se manejará de forma directa en una oficina adecuada para nuestros clientes, además contarán con una línea directa de teléfono fijo, celular, correo electrónico y también por medio de redes sociales es decir sin ningún intermediario para hacernos saber sus necesidades urgentes, se realizará también un levantamiento geográfico de las canchas de césped sintético a las que tengamos acceso y de las que se alquilan en la ciudad. Además, existe mucha inversión privada de este tipo en colegios, institutos, escuelas de fútbol, los cuales no son un negocio pero los usuarios necesitan la seguridad de tener un buen campo para practicar esta disciplina que con nuestros servicios de calidad se puede lograr.

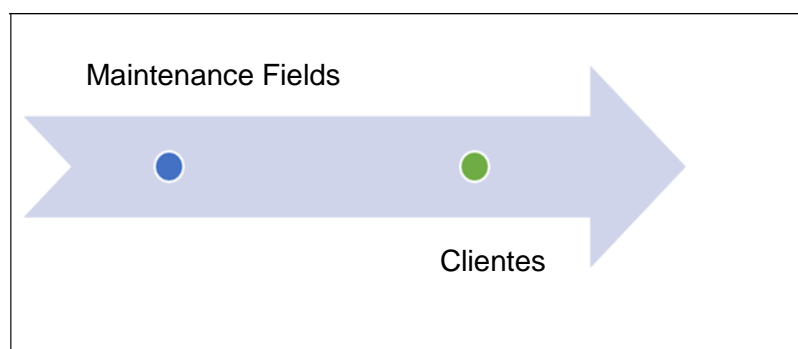


Figura 13. Distribución directa

“Se toma en consideración que la forma de llegar al cliente potencial de manera directa y de acuerdo a la estrategia de marketing seleccionada, nos exige que nos volvamos especialistas e innovadores, situación que debe reflejarse en nuestro servicio y atención al cliente”. (Douglas & Bateson, 2002, pág. 321).

Aprovechando la ventaja que nos da ser pioneros en este campo de servicio y

siendo consecuentes con los clientes al brindarles un trabajo profesional.

#### 5.3.4. Promoción

##### 5.3.4.1. Estrategias de promoción

La estrategia que se ha escogido para la realización de promoción y publicidad de nuestro servicio es la conocida como Pull, misma que definida por (Baena , 2010, pág. 104) consiste en “dirigir la campaña promocional al consumidor final para que éste demande directamente el producto o servicio al canal de distribución y éste a su vez, al fabricante”.

Por su parte (Lamb, Hair, & Mc Daniel, 2012), indican que esta estrategia consiste en “estimular la demanda de consumo para lograr una mayor distribución del producto, enfocando los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final”. Al brindar nosotros un servicio y de acuerdo al caso productos complementarios dedicaremos nuestros esfuerzos concientizando a nuestros clientes sobre la necesidad de tener un mantenimiento continuo de los campos y enfocando el beneficio en su vida útil y la satisfacción de los usuarios de las mismas.

Además, las campañas de promoción y publicidad se encontrarán dirigidas a dar a conocer a los clientes potenciales nuestra diferenciación que es la de no interrumpir u ocupar el tiempo útil de las canchas para realizar nuestro mantenimiento sino que se lo realizará en los días y horas que el cliente decida que no cause ningún tipo de paralización de las actividades cotidianas que tenga el campo.

##### 5.3.4.2 Medios de publicidad

La publicidad es uno de los elementos más importantes en cuanto a dar a conocer nuestro servicio en la ciudad, visto de este modo para la promoción contaremos con nuestra página web además del uso de redes sociales como Facebook, mediante un fan page que será constantemente monitoreado y

actualizado con información y al cual se le invertirá mensualmente una parte del presupuesto de promoción y será manejado por nuestro departamento de marketing. También vamos a utilizar medios masivos como radio con cuñas publicitarias mensuales y que llegara a todas las personas que viven en la zona geográfica delimitada del Distrito Metropolitano de Quito, gracias al alcance y la confianza que brindan el internet y todos estos medios de comunicación con poca inversión podremos hacernos conocer fácilmente y en un menor tiempo.

#### 5.3.4.3 Relaciones públicas

En cuanto a las relaciones públicas estas van a ser manejadas por nuestros vendedores quienes serán los encargados de presentar la imagen de nuestra empresa a los clientes, con el material volante y trípticos que serán gastos que se encuentran estipulados al final del capítulo en el presupuesto general de marketing los mismos que serán diseñados para que contengan información específica sobre la importancia de llevar un mantenimiento continuo de los campos, esto creará en los clientes una incertidumbre y necesidad de información la cual será cubierta por nosotros y generará una posible relación de negocios.

#### 5.3.4.4 Publicidad

La publicidad que usaremos será una página de Facebook que nos servirán como canal directo de comunicación con nuestros clientes y todos los interesados en conocer más sobre las actividades de la empresa y que serán continuamente renovadas y actualizadas, siendo estas las más efectivas ya que se encuentran al alcance de todos y se han convertido en medios eficaces para la promoción de un negocio o servicio.

Además contamos con un presupuesto para cuñas publicitarias que se las harán en las radios populares y de deportes de la ciudad, se ha visto importante la realización de 5 cuñas mensuales las cuales nos permitirán llegar a un segmento más amplio y así dar a conocer nuestra empresa.

Mediante la creación de un portal web también pondremos a disposición todas nuestras formas de contacto en las redes sociales, correos electrónicos y

números de asistencia o consultas. Igualmente para hacer conocer noticias y fotos y recursos sobre nuestros trabajos en los distintos lugares donde se nos requiera.

#### 5.3.4.5 Medios Impresos

Como mencionamos antes, vamos a necesitar de un material impreso que sea dinámico y de fácil comprensión como flyers, trípticos y tarjetas de presentación para las visitas que realicen nuestros vendedores y que estén a disposición de nuestros clientes, para que puedan usarlos como herramienta al momento de realizar las visitas y podrán ser obsequiados para que nuestros posibles usuarios tengan mayor información y contacto con nosotros y en donde se encontrarán los números y direcciones para solicitar nuestros servicios con mayor facilidad.

#### 5.3.4.6 Presupuesto del Plan de Marketing

Las actividades que se van a llevar a cabo para la promoción y publicidad para el año de arranque del proyecto será de \$4275,00 el mismo que contendrá todos los gastos descritos en los puntos anteriores y que se proyectan a 5 años en la siguiente tabla:

Tabla 7. Presupuesto Plan de Marketing

DESCRIPCION	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de marca (Logotipo)	1	300,00	300,00	300,00	-	-	-	-
Diseño página web	1	360,00	360,00	360,00	-	-	-	-
Redes sociales	6	150,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Flyers	5000	0,09	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Trípticos / papers	2500	0,25	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00
Cuñas publicitaria	60	25,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Tarjetas	1000	0,04	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Mantenimiento página web	1	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00	100,00
			-	-	-	-	-	-
<b>Plan de marketing</b>			<b>4.275,00</b>	<b>4.175,00</b>	<b>3.615,00</b>	<b>3.615,00</b>	<b>3.615,00</b>	<b>3.615,00</b>

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

### **6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización**

#### 6.1.1 Misión

Ser la empresa de mantenimiento de canchas de césped sintético que ofrezca mayor calidad, variedad en servicios y productos complementarios para sus clientes en la ciudad de Quito; con personal y maquinaria apta para cumplir eficazmente con el servicio, posicionando nuestra empresa en el mercado por medio de la planeación y del trabajo en equipo.

#### 6.1.2 Visión

Ser líder en dar mantenimiento a canchas de césped sintético, satisfaciendo las necesidades de los clientes por encima de sus expectativas, utilizando insumos y maquinaria de calidad, demostrando una actitud favorable en nuestras labores. Así como también la superación constante de la empresa y la capacitación frecuente de sus trabajadores en las áreas en que se desempeñan.

#### 6.1.3 Objetivos de la Organización a mediano y largo plazo

- Cubrir un 15% de la totalidad de canchas de la ciudad de Quito para realizar nuestro servicio dentro del primer año de creación de la empresa.
- Realizar capacitaciones frecuentes especialmente, dentro de los 3 primeros años de funcionamiento.
- Alcanzar un 50% de utilización de la capacidad instalada dentro de los primeros 12 meses del primer año.
- Incrementar el patrimonio de la empresa en un 25% después de terminar la recuperación total de la inversión de la empresa.

- Invertir en una oficina y bodega propia después del cuarto año donde se recupera por completo la inversión del proyecto.
- Realizar una charla informativa anual para nuestros clientes y afines con un especialista en este tipo de superficies.

## 6.2 Plan de Operaciones

Para empezar con el proyecto vamos a necesitar de la importación de maquinaria la cual va a ser comprada en Alemania y un insumo como es el caucho SBR el cual solo va a ser importado cuando los clientes posean canchas profesionales y con certificaciones internacionales ya que el insumo que se utiliza para el resto de canchas a nivel nacional si se lo puede encontrar en el país. A continuación se muestra una tabla con la maquinaria a importarse.

Tabla 8. Maquinaria

Maquinaria	KG	CM	PARTIDA
Verti-Broom (Anexo 6)	60	155x40x43	8432.80.00.00
Rubber Dragmat (Anexo 7)	18	35x100	8432.80.00.00
Handspreader H620	75	120x80x72	8432.80.00.00
Ball Roll Tester + Ball Rebound Tester	10	175x18x39	8432.80.00.00
Infill Thickness Tester	1	20X10	8432.80.00.00

Para el plan de operaciones de la empresa lo primero que vamos a necesitar es una oficina en la cual ubicaremos la matriz de la empresa, ahí podremos encontrar la gerencia la cual supervisará directamente a la asistente quien manejará el teléfono fijo y las redes sociales además de los vendedores que deberán estar recorriendo las canchas en las distintas zonas de la ciudad, ya que vamos a utilizar un canal directo con nuestros clientes. Nuestros vendedores estarán capacitados para brindar un diagnostico inmediato de la situación del campo con un test de bote de la pelota y del nivel de granulometraje del mismo, siempre equipados con los instrumentos necesarios para realizar una proyección de la situación real de la cancha de césped

sintético, se dividirán para visitas en las zonas sur centro y norte de la ciudad. Además, la asistente también se encargará de la planeación de las citas de acuerdo a las fechas y cronogramas que vaya siendo establecido por el cliente para la realización del mantenimiento, asimismo contaremos con encargados de logística y ventas que pueden ser nuestros mismos vendedores y los cuales manejarán las rutas y la división geográfica de la localización de los clientes, además que cada vendedor de acuerdo a la zona geográfica que se le asigne llevará su propia cartera de clientes con los cuales, de acuerdo al plan que hayan tomado se cuadrará las fechas y los tiempos de realización del trabajo.

De la misma manera necesitaremos una persona que se encargue de la parte de marketing y publicidad de la empresa, como mencioné antes, nuestros vendedores serán los encargados de ofrecer nuestro servicio a los clientes por lo que este departamento irá trabajando en conjunto con el de ventas y logística, de tal manera que la capacitación que se brinde a los vendedores servirán como canales de publicidad y promoción de nuestra empresa. Asimismo, si el proyecto va bien encaminado podrá crecer y no solo brindará capacitación para los vendedores sino que también estableceremos una estrategia de marketing más sólida.

Este será el procedimiento de cómo se realizaría el mismo:

- En las superficies a trabajar colocaremos la cantidad de 0,5kg/m<sup>2</sup> de caucho granulado, el cual deberá ser esparcido de manera uniforme mediante una tolva con la regulación específica para la cantidad requerida por metro cuadrado.
- Luego se aplicará el manto electrostático, para eliminar la estática de los granos pegados al césped y que éste granulado esté entre las fibras del césped garantizando así la adecuada elasticidad en la superficie y soporte a las fibras.

- Finalmente se procede a cepillarlo (Cepillo triangular con cerdas de PVC de 1.80 por lado) hasta quedar uniformemente incrustado el granulado en el césped y levantando las fibras del césped a su posición original.

El trabajo específico de mantenimiento se realizará de la siguiente forma de acuerdo al plan que escoja el cliente:

#### Mantenimiento Preventivo

Descripción.- Esta especificación aplica para todas las superficies de césped sintético. Nosotros realizaremos el mantenimiento preventivo de la cancha de futbol de césped sintético, por lo cual deberá proveer todos los materiales, herramientas, equipos, maquinarias necesarias y mano de obra calificada para realizar los trabajos.

#### Procedimiento de trabajo:

- Antes de iniciar el trabajo el personal operativo debe tener todos los implementos de seguridad necesarias para evitar accidentes.
- Este mantenimiento se deberá realizar una (1) vez por mes debido al uso promedio de la cancha reglamentaria.
- El conductor que operará el cuadrón iniciará el trabajo con la limpieza del área y luego con la Descompactación del césped sintético, utilizando un cepillo triangular de 1.80m por lado equipado con cerdas sintéticas especiales de PVC de 20cm, que peinará el césped de forma ágil de tal manera que se levante y se mantenga de manera vertical; adicional a esto, el cepillo ayuda a que se reubiquen los gránulos de caucho.
- El manto electrostático se lo utiliza luego del peinado del césped sintético, ya que el uso regular de cepillos en canchas sintéticas origina la acumulación de electricidad estática en las fibras; para distribuir de



forma uniforme el relleno de la cancha y para eliminar la electricidad estática en las fibras.

Es responsabilidad de la empresa que se realice este mantenimiento con la frecuencia designada por lo que debe contar con los equipos y el personal calificado.

Unidad del rubro: Metros cuadrados (m<sup>2</sup>).

#### Mantenimiento Correctivo

Provisión e instalación de capa de granulado negro SBR o sustituto (2 toneladas por intervención).

Descripción.- Esta especificación aplica para todas las superficie de césped sintético. Nosotros seremos los encargados de proveer e instalar el caucho granulado.

#### Procedimiento de trabajo:

- Antes de iniciar el trabajo el personal operativo debe tener todos los implementos de seguridad necesarias para evitar accidentes.
- El conductor que operará el cuadrón iniciará el trabajo con la limpieza del área y luego con la descompactación del césped sintético, utilizando un cepillo triangular de 1.80m por lado equipado con cerdas sintéticas especiales de PVC de 20cm, que peinará el césped de forma ágil de tal manera que se levante y se mantenga de manera vertical; adicional a esto, el cepillo ayuda a que se reubiquen los gránulos de caucho.
- El manto electrostático se lo utiliza luego del peinado del césped sintético, ya que el uso regular de cepillos en canchas sintéticas origina la acumulación de electricidad estática en las fibras; para distribuir de forma uniforme el relleno de la cancha y para eliminar la electricidad

estática en las fibras.

Es responsabilidad de la empresa que se realice este mantenimiento con la frecuencia designada por lo que debe contar con los equipos y el personal calificado.

Unidad del rubro: Metros cuadrados (m2).

### 6.3 Estructura organizacional

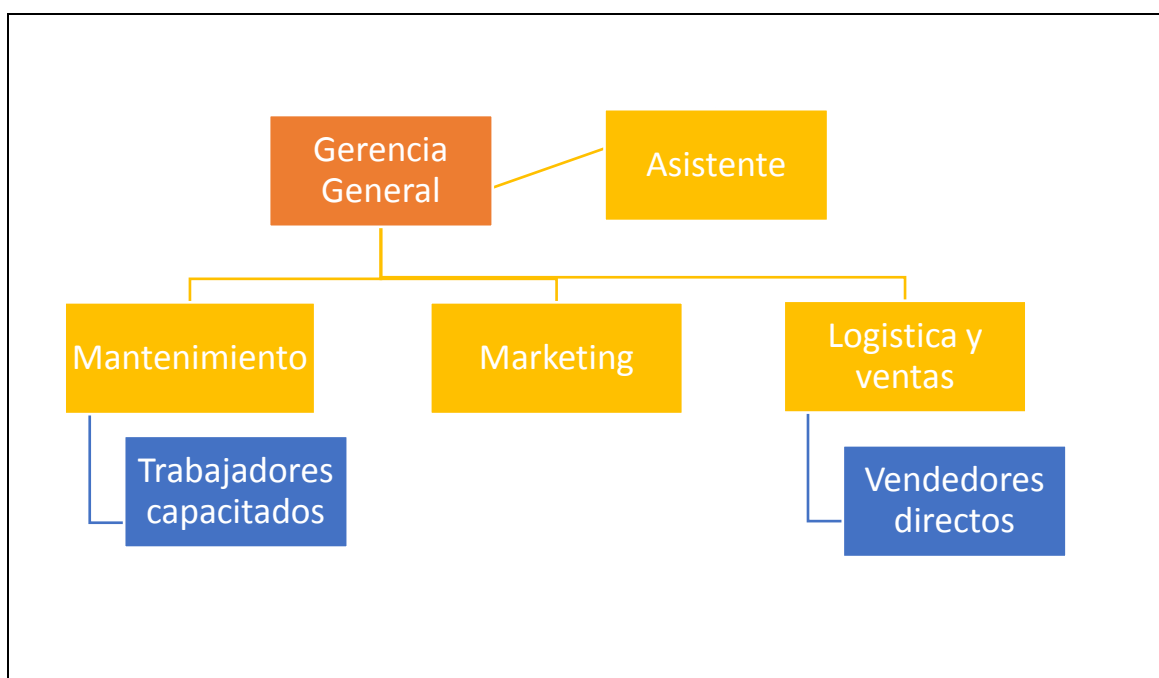


Figura 14. Estructura Organizacional

En este sentido, es necesario establecer los costos que este personal traerá a la empresa en lo referente a sueldos y salarios, por tal motivo a continuación se presenta un rol de pagos en el análisis financiero que consta con los valores de todos los rubros y demás beneficios de ley para nuestros colaboradores de la siguiente manera:

Tabla 9. Sueldos

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Clasificación</i>
Gerente General	1.000,00	1	GASTO
Asistente / Secretaria	400,00	1	GASTO
Vendedor	500,00	2	C.I.F.
Trabajadores Mantenimiento	400,00	2	C.I.F.
Coordinador Marketing	600,00	1	GASTO

## 7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

El plan de negocios para implementar un servicio de mantenimiento de canchas deportivas de césped sintético, tiene de dos tipos de servicios, el mantenimiento preventivo y correctivo. Los precios de los servicios de mantenimiento son los siguientes:

Mantenimiento preventivo: precio por metro cuadrado \$ 0,50

Mantenimiento correctivo: precio por metro cuadrado \$ 0,80

Para considerar el precio final de cada tipo de mantenimiento se ha tomado como referencia una cancha con medidas de 25 metros x 42 metros, lo que determina, un área de 1.050 metros cuadrados. En base a esta medida el precio del mantenimiento es el siguiente:

Precio mantenimiento preventivo: \$ 525,00

Precio mantenimiento correctivo: \$ 840,00

Para el incremento anual de precio se toma en cuenta la inflación proyectada por el Banco Central de 3,66% (Banco Central del Ecuador, 2017) , el incremento de precios anuales por el servicio es el siguiente:

Tabla 10. Costos de Mantenimientos anuales

Tipo de servicio mantenimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Preventivo	525,00	544,21	564,13	584,78	606,18
Correctivo	840,00	870,74	902,61	935,65	969,89

En el caso de la demanda, se ha previsto que cada servicio de mantenimiento tenga una duración de máximo 8 horas laborables, utilizando la maquinaria específica para el tratamiento del campo y con el trabajo manual de dos personas. De esta manera, podemos estimar que el número máximo de trabajos que puede realizar la empresa son 22 y, tomando en cuenta el número de días hábiles de un mes. Por tanto, en el mes uno la empresa determina que puede realizar 9 mantenimientos mensuales lo que significa el 60% de su capacidad tope, para luego este número de servicios se incremente, proyectándose para el primer año alcanzar el número de 16 labores hasta llegar al mes doce.

En base a la combinación de la proyección de precio y el número de servicios de mantenimiento se determina la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 11. Proyección de Ingresos.

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por servicio mantenimiento</b>	115.395,00	143.672,76	145.772,04	172.627,22	197.858,30

### 7.1.2 Proyección de costos

La composición de los costos para el servicio de mantenimiento a las canchas de césped sintético, está compuesta únicamente por el caucho, el cual sirve para colocarlo debajo del césped. Como mencionamos anteriormente se puede utilizar dos alternativas: Un caucho de fabricación nacional que tiene un costo de \$ 200 por cada tonelada y el caucho importado SBR que tiene un precio de \$ 400, dada la diferencia de costos el caucho importado solo se ocupará bajo pedido en canchas de tipo profesional. Por cada mantenimiento se utiliza una

cantidad 0,30 kilogramos de caucho por metro cuadrado y proyectándonos en una cancha de 1.050 metros cuadrados que son las medidas más comunes de canchas que se construyen, y donde pueden jugar de 5 a 7 personas por equipo se utilizan 315 kilogramos de caucho. El costo del caucho nacional para cada servicio de mantenimiento tiene un valor de \$ 210 y por el caucho importado tiene un valor de \$ 420. Debido al alto costo del caucho importado no nos convendría como negocio colocar de este insumo. Además, de todos los asuntos de tiempo, trámites de importación y siendo innecesario gracias al producto nacional. Al ser escasas las canchas que requieren de esta materia prima especial por sus certificaciones internacionales, de ser el caso si podríamos realizar el trabajo.

Tabla 12. Proyección anual de Costos del Servicio.

	1	2	3	4	5
<b>Costo del servicio mantenimiento</b>	57.732,97	65.813,42	61.116,73	67.149,25	73.531,31

### 7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos por sueldos corresponden al pago de salarios del personal administrativo (incluidos beneficios sociales), los gastos generales son los rubros necesarios para cubrir la operación de la empresa y son los siguientes:

Tabla 13. Gastos Generales

Descripción	Valor	Frecuencia
<b>Gastos Suministros de Oficina</b>	60,00	Mensual
<b>Seguros de maquinaria</b>	30,84	Mensual
<b>Servicios básicos</b>	200,00	Mensual
<b>Gasto arriendo</b>	1.500,00	Mensual
<b>Mantenimiento vehículo</b>	100,00	Mensual
<b>Servicios contables</b>	160,00	Trimestral
<b>Marketing</b>	4.275,00	Anual
<b>Movilización</b>	100,00	Mensual

De igual manera para la proyección de gastos se establece según la tasa de inflación del Banco Central de 3,66%, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 14. Proyección anual de Gastos Generales

	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	20.975,20	23.167,27	23.127,43	24.361,67	25.226,44
Gastos generales	28.805,03	29.822,33	30.876,86	31.969,98	33.103,12

## 7.2 Inversión inicial, Capital de trabajo y Estructura de Capital

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por los siguientes rubros:

Tabla 15. Inversión Inicial.

Inversiones equipos, maquinaria y mobiliario	48.028,66
Inventarios	1.890,00
Capital de trabajo inicial	6.991,73
Gastos Desaduanización maquinaria y equipos importados	996,63
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>57.907,02</b>

En la inversión en equipos, maquinaria y mobiliario, resalta la compra de las maquinas antes especificadas con su partida arancelaria correspondiente para llevar adelante el servicio de mantenimiento, la cual se detalla en el anexo xx. Además, se incluye la adquisición de una camioneta que se emplea en el transporte del equipo de trabajo. El valor por inventario corresponde a la compra de caucho para iniciar la operación en el mes 1. El gasto por desaduanización corresponde al pago de impuestos y transporte para los equipos que serán importados.

### 7.2.2 Capital de Trabajo

El valor de capital de trabajo es \$ 6.991,73 el cual está compuesto por dos meses de sueldos, este valor permite a la empresa cumplir con los haberes de los empleados en los meses que se encuentre con déficit de liquidez.

### 7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital está conformada por el aporte de los socios de la empresa en un porcentaje del 70% de la inversión inicial, esto es \$40.534,92, el 30% restante corresponde a financiamiento externo con una institución financiera a una tasa de interés del 17,30% anual y plazo a 5 años, la cuota mensual es \$ 434,55.

## 7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

### 7.3.1 Estado de Resultados

En base a la información de las proyecciones e inversión inicial, el estado de resultados anual del proyecto es el siguiente:

Tabla 16. Estado de Resultados.

	1	2	3	4	5
Ventas	115.395	143.673	145.772	172.627	197.858
Costo de los productos vendidos	57.733	65.813	61.117	67.149	73.531
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>57.662</b>	<b>77.859</b>	<b>84.655</b>	<b>105.478</b>	<b>124.327</b>
Gastos sueldos	20.975	23.167	23.127	24.362	25.226
Gastos generales	28.805	29.822	30.877	31.970	33.103
Gastos de depreciación	4.025	4.025	4.025	3.567	3.567
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>3.857</b>	<b>20.845</b>	<b>26.626</b>	<b>45.580</b>	<b>62.431</b>
Gastos de intereses	2.822	2.373	1.841	1.208	457
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>1.035</b>	<b>18.472</b>	<b>24.786</b>	<b>44.372</b>	<b>61.973</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	155	1.054	3.718	6.656	9.296
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>880</b>	<b>17.418</b>	<b>21.068</b>	<b>37.716</b>	<b>52.677</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	193	3.832	4.635	8.297	11.589
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>686</b>	<b>13.586</b>	<b>16.433</b>	<b>29.418</b>	<b>41.088</b>

De acuerdo a la proyección de ingresos, costos y gastos se construye el Estado de Resultados, incluyendo el gasto por intereses y pago de tributos. En el primer año la utilidad de la empresa es \$ 1.015, un valor que representa el 0,59% de las ventas totales. En el año 2 la utilidad neta se incrementa a \$ 13.585,91 debido a que la empresa capta mayor número de canchas deportivas y tiene mayor conocimiento del mercado, además de que se obvian

los gastos de inversión los cuales fueron cubiertos al momento de constituirse la compañía, esto permite que el crecimiento de la utilidad sea constante hasta \$ 41.088,36 en el año 5, lo que significa 20,77% de margen sobre ventas.

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

En el Estado de Situación se incluye las políticas de inventarios, donde se determina que la empresa debe mantener una reserva del 10% de materia prima, la política de cuentas por cobrar es 70% de contado y 30% a crédito, la política de cuentas por pagar es 60% de contado y 40% a crédito. Además, se establece la retención de utilidades anuales, las cuales se acumulan en el patrimonio.

Tabla 17. Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>57.907</b>	<b>59.165</b>	<b>68.463</b>	<b>81.783</b>	<b>107.939</b>	<b>144.752</b>
<i>Corrientes</i>	<b>9.878</b>	<b>14.294</b>	<b>26.749</b>	<b>43.227</b>	<b>72.082</b>	<b>111.594</b>
<b>Efectivo</b>	7.988	6.680	18.867	35.192	62.946	106.648
<b>Cuentas por Cobrar</b>	-	3.560	3.592	3.622	4.316	4.946
<b>Inventarios Prod. Terminados</b>	-	694	721	633	620	-
<b>Inventarios Materia Prima</b>	1.890	3.360	3.570	3.780	4.200	-
<i>No Corrientes</i>	<b>48.029</b>	<b>44.871</b>	<b>41.714</b>	<b>38.556</b>	<b>35.857</b>	<b>33.158</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	48.029	48.029	48.029	48.029	48.029	48.029
<b>Depreciación acumulada</b>	-	3.157	6.315	9.472	12.171	14.871
<b>Intangibles</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Amortización acumulada</b>	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>17.372</b>	<b>17.615</b>	<b>14.666</b>	<b>11.554</b>	<b>8.292</b>	<b>4.016</b>
<i>Corrientes</i>	-	<b>2.636</b>	<b>2.529</b>	<b>2.791</b>	<b>3.534</b>	<b>4.016</b>
<b>Cuentas por pagar proveedores</b>	-	1.344	1.344	1.344	1.512	1.680
<b>Sueldos por pagar</b>	-	612	612	612	612	612
<b>Impuestos por pagar</b>	-	681	573	835	1.411	1.725
<i>No Corrientes</i>	<b>17.372</b>	<b>14.979</b>	<b>12.137</b>	<b>8.763</b>	<b>4.757</b>	-
<b>Deuda a largo plazo</b>	17.372	14.979	12.137	8.763	4.757	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>40.535</b>	<b>41.550</b>	<b>53.796</b>	<b>70.229</b>	<b>99.648</b>	<b>140.736</b>
<b>Capital</b>	40.535	40.535	40.535	40.535	40.535	40.535
<b>Utilidades retenidas</b>	-	1.015	13.261	29.694	59.113	100.201



### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo se encuentra en el anexo 2, donde se detalle las entradas y salidas de dinero para la operación de la empresa durante los cinco años de proyección. El saldo final del Flujo de Efectivo se traslada al Estado de Situación en la cuenta de efectivo y su principal componente son las utilidades de cada ejercicio.

### 7.3.4 Estado de Flujo de Caja del Proyecto

El Estado de Flujo de Caja del Proyecto se detalla en el anexo 3, en el cual existe saldos mayores a cero desde el año 1, esto indica la capacidad de la empresa para generar valor a través del tiempo, esta información es importante porque permite determinar el valor actual neto, que sirve para determinar la viabilidad del proyecto.

## 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

El cálculo del Flujo de Caja del Inversionista parte del Flujo de Caja del Proyecto, al igual que el flujo anterior, su saldo es positivo desde el año uno, indicándonos que la empresa, posterior al pago del crédito de financiamiento, genera saldos valor a los accionistas de la empresa.

Tabla 18. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(56.910,39)	8.940,91	18.602,11	22.014,93	32.775,18	46.854,28
<b>Préstamo</b>	17.372,11	-	-	-	-	-
<b>Gastos de interés</b>	-	(2.821,51)	(2.373,05)	(1.840,54)	(1.208,25)	(457,47)
<b>Amortización del capital</b>	-	(2.393,08)	(2.841,54)	(3.374,04)	(4.006,33)	(4.757,11)
	-	-	-	-	-	-
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(39.538,29)</b>	<b>3.726,32</b>	<b>13.387,53</b>	<b>16.800,34</b>	<b>27.560,59</b>	<b>41.639,70</b>

#### 7.4.2 Tasa de Descuento

La Tasa de Descuento es una medida del costo de oportunidad para los accionistas del proyecto, para su cálculo se emplea, el WACC, como se muestra en el anexo 4.

#### 7.4.3 Criterios de Valoración

Los criterios de valoración del proyecto son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Índice de Rentabilidad y Período de Recuperación de la Inversión:

Tabla 19. Criterios de Valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	<b>\$ 4.529</b>	VAN	<b>\$ 4.669,37</b>
IR	1,11	IR	1,16
TIR	25%	TIR	31%
Periodo Rec.	3,23	<b>Periodo Rec.</b>	4,2

Los criterios de valoración, tanto del proyecto como del inversionista son positivos, esto significa que el proyecto es factible de realizar, porque genera utilidad mayor a la inversión, ya que el valor actual neto es mayor a cero. En el caso de la rentabilidad el proyecto es beneficioso para sus accionistas porque tiene una TIR mayor a la tasa de descuento.

### 7.5 Índices Financieros

Los Índices Financieros de la empresa de mantenimiento a canchas de césped sintético son positivos en comparación con su industria, en la liquidez la empresa inicia con niveles inferiores que su industria, a partir de año 4, se revierte esta situación debido a la acumulación de utilidades de los años anteriores. El endeudamiento de la empresa es menor que su industria, a partir del año 3, ya que se disminuye el crédito solicitado en el inicio de sus operaciones. En lo que corresponde a la rentabilidad, podemos notar que tiene un mejor desempeño que su industria a partir del año 2, donde sus indicadores

crecen sustancialmente debido al aumento de la utilidad neta comenzando desde este año. El detalle de los indicadores financieros se puede encontrar en el anexo 5.

## **8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES**

Gracias al desarrollo y la investigación de este proyecto puedo concluir que:

- MaintenanceFields es una empresa pionera en brindar el servicio de mantenimiento de canchas de césped sintético en la ciudad de Quito siendo nuestro objetivo principal alargar el tiempo de vida de los campos cuidando la inversión realizada por nuestros clientes.
- Al analizar el entorno externo, podemos decir que en el país por motivos políticos y económicos dificultaría un tanto el emprendimiento de este negocio. Pero, yendo más allá e involucrándonos directamente en lo que es este servicio y valiéndonos de las entrevistas y noticias citadas, el mercado de canchas de césped sintético ha tenido una alta inversión como indica uno de estos últimos años y es ahí donde encontramos la necesidad de darle más tiempo de vida a los campos con nuestros servicios de mantenimiento.
- Según la investigación cuantitativa (encuesta) ejecutada el 95% de los encuestados están de acuerdo con la creación de esta empresa de mantenimiento de canchas lo que justifica la necesidad de estos de contar con nuestros servicios.
- La oportunidad de negocio encontrada es novedosa ya que no hemos localizado competencia directa y una baja entrada de productos sustitutos para cubrir esta necesidad por lo cual se podría esperar que si la empresa llega a tener éxito haya una entrada de nuevos competidores, además el análisis de la industria muestra que es un mercado cíclico y que podemos aprovechar el auge que ha venido

teniendo en los últimos años la importación y colocación de este insumo.

- Como pudimos ver en la entrevista a uno de los expertos y en los balances, la importación del insumo de caucho no sería factible dentro de los costos que esta representa y teniendo un producto similar y de menor costo sin afectar la calidad de nuestro servicio ya que los campos que se colocan en el país utilizan este mismo insumo, exceptuando el de las canchas con certificaciones internacionales las cuales deben cumplir con esas normas
- La capacitación de nuestros vendedores va a asumir un papel fundamental dentro de nuestra cadena de valores ya que ellos van a ser los encargados de atraer a los clientes y brindar un diagnóstico completo del estado de los campos mostrando la necesidad que tienen estos de un mantenimiento continuo
- El marketing que se ha realizado busca que la empresa tenga una gran captación de clientes y enfocándonos en la venta directa al mercado objetivo por parte de nuestros vendedores, así como también se va a realizar una inversión en publicidad con material con nuestro logotipo el cual será repartido por nuestros impulsores; además, de contar con publicidad en páginas gratuitas y redes sociales, como también de mensajería instantánea que estará disponible para nuestros clientes dentro de los horarios de atención.
- La estructura organizacional de nuestra empresa es de tipo vertical, puesto que ello permitirá conocer el orden jerárquico, además del flujo grama establecido y por las ventas que hemos considerado para la creación del proyecto, será necesario la contratación de un contador externo quien se encargará de cumplir con todos los requisitos de ley sobre impuestos y demás pagos de tributos.

- A través del análisis del plan financiero se puede concluir que la inversión inicial es de 57.907,02 para este proyecto y en donde los resultados se estimaron mediante un supuesto para el desarrollo del mismo, en base a las investigaciones realizadas y que nos dan como resultado un VAN de 4.529,00 para el proyecto y un índice de rentabilidad de 1,11%, el periodo de recuperación es de 3,23 años con una tasa interna de retorno de 25%, lo que nos demuestra que el proyecto es viable financieramente

## REFERENCIAS

- Armstrong, K. &. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON.
- Baena , V. (2010). *Instrumentos de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Banco Central del Ecuador. (28 de Octubre de 2006).  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>. Obtenido de  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (28 de Octubre de 2016).  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>. Obtenido de  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (11 de junio de 2017). *Banco Central del Ecuador* .  
 Obtenido de [contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Douglas, F., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing deservicios*. Mdrid.
- El Comercio. (14 de Abril de 2014). *El mercado de las canchas sintéticas se expande en Quito*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/canchas-sinteticas-deporte-quito.html>
- FIFA. (2004). *Concepto de calidad FIFA*. Obtenido de  
<https://es.fifa.com/mm/document/affederation/pitch&equipment/50/15/94/fqcbookletes.pdf>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificacion Nacional de Actividades Economicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Perarson Educacion.
- Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Thomson.
- Maldonado, P. (30 de Septiembre de 2015). *Ecuador ocupa el puesto 76 del reporte global de competitividad*. Obtenido de  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>
- Revilla, N. (2008). *Marketing de Contenidos*. Mexico.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. España: Mdrid : Mac Graw Hill.
- Staton , W., & Etzel, M. (2007). *Fundamentos de Marketing 14ta edicion*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Telegrafo, E. (24 de Julio de 2015). *El 41,8% de los ecuatorianos practica algún*

*deporte*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

Universo, E. (09 de Abril de 2008). *Ecuador está en el puesto 107 del desarrollo tecnológico mundial*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2008/04/09/0001/9/F6818ADB15634D6C9D15993CDF479F90.html>

# **Anexos**



## **ANEXO 1. Encuesta para la realización de una empresa de mantenimiento de canchas de césped sintético**



La presente encuesta tiene fines netamente académicos y sus opiniones servirán de sustento para el trabajo de grado del estudiante de la Universidad de las Américas sobre el tema titulado “Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde mantenimiento de canchas de césped sintético con la importación de maquinaria y de la ciudad de Quito”

### **1. Genero**

A.	Masculino	
B.	Femenino	

### **2. ¿A quién está destinado el uso de las canchas?**

A.	De alquiler general	
B.	Institución publica	
C.	Uso publico	

### **3. ¿Cuál es su función respecto a las canchas?**

A.	Administrador	
B.	Empleado	
C.	Otro	

---

### **4. ¿Qué empresa fue la encargada de colocar el césped en su cancha?**

A.	Césped Ecuador	
B.	Eurograss	
C.	Ecuacesped	
D.	Césped.com.ec	
F.	Otra	

---

### **5. ¿Con cuantas canchas cuenta su empresa?**

A.	Una	
B.	Dos	
C.	Tres	

D.	Cuatro	
E.	Cinco	
D.	Más de 5	

---

**6. ¿Hace cuánto tiempo se instaló el césped sintético en las canchas?**

A.	1 año	
B.	2 año	
C.	3 año	
D.	4 años	
E.	Mas de 5 años	

**7. ¿En qué zona de Quito se encuentra su o sus canchas?**

A.	Norte	
B.	Centro	
C.	Sur	

**8. ¿Cuántas horas al día estima usted que se utilizan las canchas?**

A.	1 a 3 horas	
B.	4 a 6 horas	
C.	7 a 9 horas	
D.	Más de 9 horas	

**9. ¿Con que tipo de calzado realizan actividad deportiva en sus canchas los usuarios?**

A.	Pupos	
B.	Pupillos	
C.	Suela lisa	
D.	Otros	

**10. ¿Qué porcentaje del pelaje cree usted que ha perdido la cancha de césped sintético?**

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

**11. ¿En qué porcentaje cree usted que tiene falta de caucho la cancha de césped sintético?**

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

**12. ¿Con que frecuencia recibe quejas o reclamos sobre el estado del césped?  
¿Cuáles son?**

A.	Diariamente	
B.	Semanalmente	
C.	Mensualmente	
D.	Anualmente	
E.	Nunca	

---



---

**13. ¿Cuáles de los problemas respecto a la cancha le parece que sería el más perjudicial?**

---



---

**14. Si las canchas tuvieran mantenimiento ¿Cree usted que eso facilitaría el desempeño deportivo de los usuarios y les brindaría mayor seguridad?**

A.	Si	
B.	No	

**15. ¿Cuál cree usted que es el principal problema que tiene el césped sintético de sus canchas para un correcto funcionamiento**

A.	Falta de caucho	
B.	Juntas despegadas	
C.	Líneas despintadas	
D.	Falta de pelaje	
E.	Otro	

---

16. ¿Qué tipo de mantenimiento cree usted que sería mejor para sus canchas?

A.	Correctivo (cada 4 meses)	
B.	Preventivo (1 vez al mes)	

17. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el metro cuadrado de mantenimiento de la cancha césped sintético; teniendo en cuenta que se necesitan algunas toneladas de caucho, el uso de implementos y la mano de obra.

	UNIDAD M2	COSTO UNITARIO	NUMERO MANTENIMIENTOS*
PREVENTIVO	1		9
CORRECTIVO	1		3

18. De acuerdo a la siguiente tabla ¿Cuál cree usted que deberían ser el precio de los siguientes rubros respecto al mantenimiento de las canchas de césped sintético

RUBRO	DESCRIPCION	Costo Unitario
A.	Reparación y pegado de juntas de césped existente	\$
B.	Reemplazo de franjas de césped blanco para líneas de demarcación	\$
C.	Nivelación y compactación de sobrante existente.	\$
D.	Provisión y colocación de material de empare y nivelación plataforma	\$
E.	Provisión e instalación de arena de sílice granulometría de espesor sobre la carpeta de césped sintético	\$
F.	Provisión e instalación de caucho granulado SBR granulometría espesor sobre la carpeta de césped sintético	\$
G.	Retiro de material para colocación de nuevo relleno	\$
H.	Instalación y pegado de juntas a reutilizar	\$
I.	Desmontaje de césped existente	\$
J.	Limpieza y desalojo material, césped antiguo y mas	\$

19. ¿Conoce usted de alguna empresa que brinde el servicio de mantenimiento de canchas de césped sintético? ¿Cuál?

A.	Si	
B.	No	

20. De acuerdo a su experiencia en el uso y manejo de canchas de césped sintético ¿Cuál es su criterio respecto a la creación de una nueva empresa que brinde mantenimiento de canchas de césped sintético?

## ANEXO 2. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	(1.890)	1.085	15.028	19.699	31.760	48.459
Utilidad Neta		1.015	12.247	16.433	29.418	41.088
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.157	3.157	3.157	2.699	2.699
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(3.560)	(32)	(30)	(694)	(631)
- Δ Inventario PT	(1.890)	(694)	(27)	87	13	620
- Δ Inventario MP	-	(1.470)	(210)	(210)	(420)	4.200
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.344	-	(0)	168	168
+ Δ Sueldos por pagar		612	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		681	(107)	262	576	314
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(48.029)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(48.029)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	57.907		(2.842)	(3.374)	(4.006)	(4.757)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	17.372	14.979	(2.612)	(3.374)	(4.006)	(4.757)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	40.535		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	7.988	(1.308)	12.186	16.325	27.754	43.702
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		7.988	6.680	18.867	35.192	62.946
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	7.988	6.680	18.867	35.192	62.946	106.648

### ANEXO 3. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		4.351,9 2	20.844,86	26.626,1 4	45.579,77	62.430,87
Gastos de depreciación		3.689,4 7	4.024,88	4.024,88	3.604,74	3.566,55
Gastos de amortización		-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		229,56	2.770,77	3.717,84	6.655,73	9.296,01
22% IMPUESTO A LA RENTA		286,19	3.454,23	4.634,91	8.297,47	11.589,03
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		7.525,6 4	18.644,74	22.298,2 7	34.231,31	45.112,38
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(8.881,73)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	1.415,2 6	(42,63)	(283,35)	(1.456,13)	671,43
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(304,59)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(8.881,73)	1.415,2 6	(42,63)	(283,35)	(1.456,13)	366,84
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(48.028,66)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	1.375,06
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	-
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(48.028,66)	-	-	-	-	1.375,06
	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(56.910,39)</b>	<b>8.940,9 1</b>	<b>18.602,11</b>	<b>22.014,9 3</b>	<b>32.775,18</b>	<b>46.854,28</b>

### ANEXO 4. Tasa de descuento

#### DATOS

Tasa libre de riesgo	2,07%
Rendimiento del Mercado	10,19%
Beta	1,32
<b>Beta Apalancada</b>	1,25
Riesgo País	6,58%
<b>Tasa de Impuestos</b>	22,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15%
<b>Escudo Fiscal</b>	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	17,30%

Precio Dow Jones			
		<b>Hace 5</b>	
<b>Hoy</b>	19.843,41	<b>Años</b>	12.217,56

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	18,41%
<b>CAPM</b>	21,37%

## ANEXO 5. Índices Financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
Razón circulante	0,79	1,80	3,71	8,65	27,70	6,5
Prueba acida	0,36	1,26	3,02	7,55	26,47	6,56
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda a capital	42,73%	27,43%	16,53%	8,35%	2,86%	18,00%
Solidez financiera	29,94%	21,53%	14,18%	7,71%	2,78%	15,00%
<b>GESTIÓN</b>						
Rotación inventario	28,46	33,49	33,03	35,81		
Rotación activos	2,57	3,44	3,78	4,81	5,97	
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad	0,59%	9,46%	11,27%	17,04%	20,77%	7,69%
ROA	1,17%	19,94%	20,17%	27,34%	28,45%	14,00%
ROE	1,67%	25,41%	23,51%	29,62%	29,26%	16,00%

## ANEXO 6. Verti-Broom



**ANEXO 7. Rubber Dragmat**



**ANEXO 8. Handspreader H620**





### ANEXO 9. Ball Roll Tester + Ball Rebound Tester



### ANEXO 10. Infill Thickness Tester



