



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN CENTRO
DEPORTIVO FAMILIAR EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

BRYAN JUNCO LEDESMA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO
FAMILLAR EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

SARA MORO

Autor:

BRYAN JUNCO LEDESMA

Año:

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Bryan Junco Ledesma, 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”

MBA

SARA MORO

CI: 1756927966

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

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

Angeline Beltrán

C.I. 0703020586

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”

Bryan Junco Ledesma

CI: 1716206618

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis compañeros de la carrera, a la Universidad de las Américas y todos los docentes que formaron parte de mi formación académica.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a mi familia quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de toda mi vida, especialmente en memoria de mi abuelo Jaime Ledesma quien fue mi principal mentor, a mis amigos cercanos, mi compañeros de Liga Comunicaciones y todas aquellas personas quienes brindan apoyo incondicional y aporte en mi vida y carrera profesional.

RESUMEN

El presente plan de negocios busca establecer un centro de entretenimiento deportivo enfocado en el uso de la familia de la ciudad de Quito, tomando en cuenta, que la actividad deportiva ha tenido un creciente interés de parte de la sociedad, debido a los beneficios que aporta para la salud integral y la liberación de estrés. Estas bondades de la práctica deportiva inciden en el enfoque que plantea las autoridades públicas por incentivarlo y apoyar su crecimiento, con la provisión de programas, proyectos y aspectos legales para viabilizar recursos provenientes del presupuesto público, de igual manera actúan los gobiernos locales con la provisión de espacios públicos. Esto es un aspecto positivo que para impulsar las oportunidades que fortalecen la idea de negocio, adicionalmente la investigación del cliente concluye que el mercado objetivo del centro de entretenimiento deportivo es una idea viable para las personas que buscan un espacio para el esparcimiento familiar en un sitio seguro y con personal capacitado para generar una experiencia única en el visitante. La propuesta de valor expone la filosofía de Family Land, concentrada en la familia y en el entretenimiento basado en deportes tradicionales como el fútbol y basket con variantes novedosas y deportes poco comunes, pero con alto atractivo para los visitantes. Las proyecciones financieras permiten concluir un criterio de valoración positivo con un valor actual neto de \$ 63.064 y tasa interna de retorno de 35,59%, lo cual permite recomendar su ejecución.

ABSTRACT

The present business plan seeks to establish a sports entertainment center focused on the use of the family of the city of Quito, taking into account that sports activity has had a growing interest on the part of society, due to the benefits it brings for comprehensive health and the release of stress. These benefits of sports practice affect the approach proposed by public authorities to encourage and support their growth, with the provision of programs, projects and legal aspects to make viable resources from the public budget, in the same way local governments act with the provision of public spaces. This is a positive aspect that to boost the opportunities that strengthen the business idea, additionally the client's research concludes that the target market of the sports entertainment center is a viable idea for people looking for a space for family recreation in a place safe and with trained personnel to generate a unique experience in the visitor. The value proposal exposes the philosophy of Family Land, focused on family and entertainment based on traditional sports such as football and basketball with novel variants and non-common sports, but with high attraction for visitors. The financial projections allow us to conclude a positive valuation criterion with a net present value of \$ 63,064 and an internal rate of return of 35.59%, which allows us to recommend its execution.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno político	3
2.1.2 Entorno económico.....	4
2.1.3 Entorno social	5
2.1.4 Entorno tecnológico	6
2.2 Análisis de la industria (Porter)	7
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	7
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	8
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	9
2.2.5 Rivalidad entre competidores	9
2.3 Matriz EFE	10
2.4 Conclusiones del análisis de entornos.....	12
3. ANALISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa	14
3.1.1 Informe grupo focal.....	14
3.1.2 Informe Expertos	15
3.2 Investigación cuantitativa.....	18
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1. Estrategia general de marketing	23

5.1.1. Mercado Objetivo.....	24
5.1.2. Propuesta de valor.....	25
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto	27
5.2.2 Plaza.....	29
5.2.3 Precio.....	31
5.2.4 Promoción y publicidad.....	33
5.2.5 Presupuesto marketing mix	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos de la organización.....	36
6.2 Plan de operaciones	37
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	37
6.2.2 Ciclo de operaciones	39
6.3 Estructura organizacional	43
6.3.1 Estructura legal de la empresa	43
6.3.2 Diseño Organizacional.....	43
6.3.3 Tipo de organigrama.....	44
6.3.4 Descripción de funciones del personal	44
6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal.....	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1 Proyección de ingresos.....	46
7.1.3 Proyección de gastos.....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo.....	48
7.2.3 Estructura de capital	48

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Proyección Estado de resultados	49
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS.....	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La familia es el eje central de todas las sociedades a nivel global, siendo estas también participes activas de la industria del entretenimiento y recreación a través también del deporte. Según estudios realizados por la empresa internacional PwC especializada por brindar información y proyecciones a cerca de determinadas industrias, esta misma informó que “la industria de Entretenimiento y medios pasará de un valor de mil 720 millones de dólares en 2015 a 2 mil 140 millones de dólares en 2020” (PwC, 2014), principalmente basando estas en la familia como consumidor central de esta industria.

Basado también en un estudio de 54 países, se proyectó que, en 36 de los 54 países cubiertos por el estudio, el gasto de la Industria de Entretenimiento y Medios está aumentando más rápidamente que el PIB mundial (PwC, 2014). Es así, que las nuevas tendencias de esta industria van cada vez siendo modificadas para que sean consumidas no de manera individual, más si colectivas

La sociedad ecuatoriana se ha visto carente de fuentes de entretenimiento integrales a lo largo del tiempo. A pesar de que la globalización ha generado diversidad de tecnología y mecanismos para el desarrollo de esta industria, Ecuador no posee o mantiene espacios físicos de uso para la misma que logren desarrollar actividad deportiva e integre a la familia la cual es un núcleo central de cada sociedad, por lo cual se ve en la necesidad de generar nuevas formas de entretenimiento que lo fortalezcan.

Ecuador posee un amplio mercado de personas el cual dedica un buen porcentaje de tiempo de uso semanal para realizar actividades físicas y deportivas con sus familias (INEC,2012), a pesar de esto existe una carencia de espacios físicos que brinden un valor agregado e integral para realizar estas actividades.

A pesar de que el país posee fuentes de entretenimiento convencionales, no existen centros donde se integre el valor familiar, deportivo y recreativo como tal, por ello este proyecto busca aportar una fuente nueva que logre desarrollar estos tres aspectos proporcionando infraestructura y servicios que impulsen y proporcionen acercamiento entre familias, juventud y niñez, mediante actividades deportivas que generen conciencia de la importancia de la misma y a la vez fundamenten recreación en sus participantes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar un análisis de la viabilidad mediante un plan de negocios para la creación de un centro deportivo recreativo familiar en la ciudad de Quito

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la industria del entretenimiento deportivo para determinar el potencial y el desarrollo de la misma
- Realizar un estudio de mercado utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas en la ciudad de Quito para determinar un mercado objetivo y la oportunidad de negocio
- Diseñar y desarrollar estrategias de marketing que impulsen y desarrollen el centro deportivo recreativo familiar
- Estructurar un plan operacional para determinar el correcto funcionamiento y cumplimiento del servicio
- Desarrollar una proyección financiera a 5 años para determinar la viabilidad del proyecto

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político

En la actualidad existe una posición política favorable desde los actores nacionales y locales por incrementar la actividad deportiva. Este involucramiento de los actores políticos, se manifiesta a través de la formulación de políticas que favorecen la participación de la sociedad en actividades deportivas, influyendo en el comportamiento de las personas y minimizando el impacto del sedentarismo, transformándose la actividad deportiva en un hábito (García, 2013).

Esto es una oportunidad para el proyecto porque incentiva la masificación del deporte, impulsando a las personas a buscar lugares donde ejercitarse y tener un momento de sano esparcimiento.

Esta participación de los actores políticos se refleja en la creación de leyes y organismos, como es el caso de la aprobación de la Ley del Deporte en el año 2010. Además, se fortaleció al Ministerio del Deporte como una entidad que coordina la asignación de recursos entre las federaciones nacionales y provinciales. En lo que respecta a la ejecución de proyectos, el mencionado ministerio junto al Ministerio de Educación, se gestó los Centros de Formación Deportiva Integral, el cual busca la integración de los jóvenes en la actividad deportiva.

El Ministerio del Deporte busca establecer lineamientos para la aplicación de la práctica deportiva que permita el perfeccionamiento de los fundamentos técnicos, tácticos y psicológicos para cada deporte (Ministerio del Deporte, 2015)

Este fortalecimiento de las organizaciones que rigen el deporte en el país es una oportunidad porque existen programas que vinculan al deporte con la comunidad, ayudando en su masificación y promoviendo la participación de mayor cantidad de personas en busca de actividades deportivas en diversos campos esto es una oportunidad para desarrollar el presente proyecto.

2.1.2 Entorno económico

El año 2016 la economía ecuatoriana decreció en el 1,7% y las perspectivas para el 2017, se sitúan en un crecimiento de 0,4% según la CEPAL y 1% según las perspectivas del Banco Central del Ecuador; estas cifras son inferiores al crecimiento que sostenía el país en la época de los altos precios del petróleo (Sosa, 2016).

El motor del crecimiento de la economía ecuatoriana es el gasto del sector público en obras de infraestructura y programas sociales, con la llegada de los bajos precios del petróleo el modelo económico se vino abajo, debido a la falta de recursos provenientes de la exportación de petróleo.

Las estrategias del gobierno actual para hacer frente a la crisis económica se concentran en la consecución de créditos para cubrir el déficit fiscal, de esta manera no detener bruscamente el modelo económico basado en el gasto público. Además, se pretende atraer inversión privada mediante la ejecución de incentivos en el lado fiscal (Martinez, 2016).

El estancamiento de la economía nacional es una amenaza para el impulso del proyecto porque frena el consumo de los hogares en actividades de recreación, para concentrar el presupuesto familiar en gastos prioritarios.

En cuanto a la inflación, este indicador económico ha tenido una tendencia decreciente, durante el año 2017 vario desde 3,09% en el mes de enero hasta niveles negativos en el mes de noviembre (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta información permite concluir que la inflación no es un aspecto que cobre

importancia relativa para el proyecto, siendo una oportunidad para el proyecto porque permite planificar de mejor manera la implementación de un nuevo negocio.

2.1.3 Entorno social

La cultura deportiva en el Ecuador ha tenido una fuerte vinculación con la necesidad de mantener un estado de salud integral, es por ello, que existe un fuerte incremento en la actividad deportiva en el último decenio.

Las encuestas aplicadas por el INEC sobre las condiciones de vida en el Ecuador permite determinar que la actividad deportiva en el país ha crecido, en el año 2006 el 8,6% de la población indicaba que practicaba deportiva de forma activa, este porcentaje se ha incrementado hasta el 41% en el año 2014, que es la fecha de la última aplicación de la mencionada encuesta (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

De acuerdo a las estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 41% de los habitantes en el país practica algún tipo de deporte, durante 13 días o más durante un mes, esto permite determinar que son deportistas activos, el gran porcentaje de estas personas se concentran en personas menores de 35 años. El 69% de este grupo de personas realiza actividad física en establecimientos públicos (parques) o privados y los hombres tienen una mayor disposición a la práctica deportiva en comparación con las mujeres (INEC, 2016).

Esta información del entorno social permite concluir que la sociedad está interesada en la práctica deportiva, como una herramienta para mejorar su condición de salud, siendo una oportunidad para el proyecto, porque existe un mayor número de personas buscando una actividad deportiva y de entretenimiento familiar.

2.1.4 Entorno tecnológico

La industria deportiva ha tenido un incremento a nivel mundial, basado principalmente en los avances tecnológicos enfocados en el deportista. Un ejemplo de aquello, es la adopción de nueva implementación deportiva en busca de una mejor condición física y de salud en los deportistas, este es el caso del uso de textiles inteligentes que absorben la humedad generada por el sudor y ayudan a evitar la deshidratación, este tipo de tecnología está al servicio de los deportistas profesionales y amateurs.

La llegada de la tecnología también se enfoca en el uso de implementos como las cámaras de alta definición que pueden transmitir vía internet, resultados de los deportistas en tiempo real, esto se implementa en el registro de marcas personales en carreras atléticas o competencias de resistencia.

El uso de la tecnología también se ejecuta en los organismos responsables de la difusión del deporte, como es el caso del Ministerio del Deporte, federaciones deportivas y asociaciones provinciales, quienes tienen una fuerte presencia en las redes sociales, esto permite que los entes deportivos tengan un contacto directo con las personas que buscan la actividad deportiva.

La incorporación de la tecnología en el deporte es una oportunidad para el proyecto porque las personas están habituadas al uso de la tecnología y demandan que los servicios que les ofrecen se alineen con este comportamiento.

Esto permite masificar el deporte, tomando en cuenta el incremento del uso de la tecnología, según fuentes oficiales como el Ministerio de Telecomunicaciones, el uso del internet en el país ha crecido en un porcentaje del 15% a nivel nacional, el 46% de la población del Ecuador tiene acceso a internet y el uso de teléfonos inteligentes ha crecido hasta 1,9 millones de dispositivos (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016).

La sociedad tiene una mayor comunicación debido a la incorporación de la tecnología, esto es una oportunidad para que el proyecto aproveche este aspecto para posicionar su marca entre su mercado objetivo.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

El punto inicial para ejecutar el análisis de la industria, es determinar el código de la Clasificación Internacional Industria Unificada donde el plan de negocios realiza sus actividades comerciales, este código es el siguiente:

Tabla 1.
Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU

R	Artes, entretenimiento y recreación
R93	Actividades deportivas, esparcimiento y recreativas
R9321.00	Actividades de parques de atracción y parques temáticos, incluida la explotación de diversas atracciones mecánicas y acuáticas, juegos, espectáculos, exposiciones temáticas y lugares de picnics.

Nota: Tomado de INEC, 2016

La metodología empleada para el análisis de la industria, corresponde a la elaborada por Michael Porter, donde se describe las cinco fuerzas competitivas del mercado, las cuales son, amenaza de nuevos de nuevos competidores, poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada: como se mencionó en el análisis de entorno externo en el país existe una política de apertura a los nuevos emprendimientos, por lo que las barreras de entrada legales son reducidas. En la provincia de Pichincha existen 388 organizaciones entre personas naturales y jurídicas que se encuentran registradas para realizar actividades empresariales ligadas a la actividad de entretenimiento en base a parques temáticos y deportivos

(Servicio de Rentas Internas, 2015). Esto indica que no existe barreras de entrada que frene esta actividad, ya que se rige por la fuerza de la demanda de los consumidores.

Curva de experiencia: la industria de entretenimiento y recreación necesita disponer de talento humano capacitado para desarrollar las actividades operativas y administrativas, esto indica que puede disponer de alto número de personas que forman parte de la población económicamente activa para los cargos operarios y personal con estudios universitarios para los cargos administrativos, esto no es una amenaza para el desarrollo del proyecto, porque existen gran número de personas con la experiencia en actividades enfocadas a la atención al cliente en actividades de entretenimiento.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja porque las barreras de entrada son reducidas y la curva de aprendizaje en las empresas de enseñanza y recreación no es elevada.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Cantidad de clientes: la industria de entretenimiento y recreación deportiva dispone de una alta cantidad de clientes, ya que, por su naturaleza de satisfacer una necesidad básica del ser humano, tiene un alto número de demandantes. Según la información del INEC (2015) el crecimiento poblacional del país es 1,52% anual, esto indica un crecimiento constante de los clientes que buscan aprender actividades referentes al deporte, los cuales no se encuentran unidos por algún tipo de sindicación o unidos por algún tipo de asociación.

Volumen de compra clientes: en base a la información de la concentración de clientes y al número de negocios registrados como actividades de recreación y entretenimiento, se puede mencionar que el volumen de compra de cada cliente es mínimo en comparación con el total, esto incide en que el cliente no tenga incidencia en el precio final del servicio del servicio. En base a los dos

factores anteriores se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Costo de cambio de proveedor: la industria entretenimiento y recreación tiene un alto número de empresas que puede abastecer las actividades que necesita la industria, el costo de cambio de proveedor se incrementa debido a que los productos que se requieren son importados y están atados al pago de impuestos y aranceles, los cuales incrementan su costo.

Capacidad de integración hacia adelante: los proveedores de la industria de entretenimiento y recreación no están interesados en participar de este tipo de actividades debido a la especialización de los servicios que prestan, por lo que, la posibilidad que los proveedores se conviertan en competidores es mínima, siendo un indicador que la capacidad de integración no exista en este tipo de industria.

La conclusión del poder de negociación de los proveedores es medio, ya que tiene un costo alto de cambio y mínima posibilidad de integración hacia adelante.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, ya que dentro del Ecuador y específicamente en la provincia de Pichincha existen pocas empresas que se dedican a las actividades de entretenimiento y recreación. De acuerdo a la información disponible en la Superintendencia de Compañías (2016), las principales empresas que podrían ofrecer productos sustitutos son Extreme Palace, Active Fun Diversion y Mundo Mágico.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Si las empresas compiten con intensidad entonces hay mayor grado de rivalidad y más necesidad de ofrecer un servicio diferencial, esto se mide por la rentabilidad del sector y el tamaño del sector.

Rentabilidad del sector: en el sector de entretenimiento y recreación es uno de los mercados que ha sufrido el embate de la crisis económica, el crecimiento del sector en el año 2015 y 2016 ha sido negativo en el -4,10%; mientras en el período entre el año 2011 y 2014 el crecimiento promedio del sector fue 4,06% (Banco Central, 2016).

Estos porcentajes permiten concluir que el sector va a buscar ganar mercado en base a precios y promociones para recuperar la disminución en ventas, volviendo al sector con mayor rivalidad.

Tamaño del sector: en Pichincha existen 388 organizaciones que se dedican a la actividad de entretenimiento y recreación, esto indica que el sector tiene espacio para acoger a nuevas empresas o personas que se dediquen a este tipo de actividades, tomando en cuenta que la demanda se encuentra en expansión. Esto indica que es un sector competitivo y que dispone de una alta rivalidad siendo una amenaza para el desarrollo del proyecto.

La mayor presencia de empresas ligadas al entretenimiento y recreación se encuentra en la provincia de Guayas, la cual tiene el 55% del total de empresas a nivel nacional, donde destaca Aventura Park, El País de los Juegos, Aquapark, Peter Park y Tierra Diversión.

En el caso de Pichincha tiene el 15% de las empresas de entretenimiento y recreación al nivel nacional, esto indica que en la provincia de Pichincha existe una demanda que no está satisfecha en necesidades de entretenimiento y recreación. Para realizar esta conclusión se toma en cuenta la población de la provincia de Guayas y Pichincha, en base al número de empresas de entretenimiento y recreación. Los aspectos indicados permiten concluir que la rivalidad de los competidores es alta.

2.3 Matriz EFE

Los principales resultados del análisis de entornos se presentan en la siguiente matriz de factores externos (EFE):

Tabla 2.
Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Masificación de la industria deportiva	5%	4	0,20
Fortalecimiento de las organizaciones del deporte	5%	3	0,15
Bajo crecimiento de la inflación	5%	3	0,15
Interés de la población por el entretenimiento basado en el deporte	10%	3	0,30
Avance tecnológico en la industria del deporte	10%	4	0,40
Acceso a internet en la población	5%	3	0,15
Baja concentración en el número de clientes	5%	3	0,15
Baja amenaza de productos sustitutos	5%	3	0,15
SUBTOTAL			1,65
AMENAZAS			
Estancamiento de la economía	10%	2	0,20
Amenaza de entrada de nuevos competidores	10%	2	0,20
Alto costo de cambio de proveedores	10%	2	0,20
Dependencia de proveedores con productos importados	10%	1	0,10
Participantes del sector compiten en base a precios y no a mejorar la oferta servicios	5%	2	0,10
Alta rivalidad entre competidores del sector	5%	2	0,10
SUBTOTAL			0,90

En base a la información de la matriz EFE, las oportunidades tienen una calificación de 1,65 sobre una calificación total de 2,55; por el contrario, las amenazas tienen una calificación de 0,90.

Esto indica que existe una mayor fuerza en los factores positivos que impulsan la ejecución de la idea de negocio. La implementación de la idea de negocio se

fundamenta en la inclinación de la población por la actividad deportiva y en el aprovechamiento de la tecnología para llegar al mayor número de usuarios.

Con la ejecución de estas oportunidades se minimiza el impacto de las amenazas especialmente derivadas de la alta rivalidad del mercado y la situación económica.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

1. El análisis del entorno político permite concluir que existe regulaciones que incentivan la actividad deportiva entre la población, este es el caso de la Ley del Deporte. Adicionalmente se han estructurado programas y planes desde los Ministerios de Educación, Salud y Deporte. Este aspecto incide positivamente en la industria que se enfoca en el entretenimiento y recreación en base de actividades deportivas.
2. En el aspecto económico, la recesión económica ha afectado en el crecimiento el sector, lo cual se evidencia debido a la disminución de ingresos que se destinan a actividades de recreación.
3. En el entorno social, las encuestas ejecutadas por el INEC determinan que existe un incremento en la actividad deportiva de la población, especialmente en la población más joven, esto incide positivamente en el crecimiento del mercado objetivo.
4. El uso de la tecnología permite a los nuevos emprendimientos enfocar con mayor efectividad sus procesos de comunicación con sus consumidores, esto es un aspecto que beneficia a los emprendimientos en sectores con demanda como el entretenimiento y recreación deportiva.

5. La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja porque no existe regulaciones enfocadas en reducir la actividad empresarial en el sector y porque no existe una curva de aprendizaje elevada.
6. El poder de negociación de los clientes es bajo porque existe una elevada cantidad de clientes y el volumen de compra es reducido sin afectar la rentabilidad del sector.
7. El poder de negociación de los proveedores es medio porque existe un costo de cambio elevado debido a que se depende de maquinaria importada y existe baja integración hacia delante de los proveedores.
8. La amenaza de productos sustitutos es baja porque existen pocas empresas que ofrezcan un servicio en base de la satisfacción de necesidades del cliente en similares condiciones que el entretenimiento y recreación basado en actividades deportivas.
9. La rivalidad de los competidores es alta porque existe un bajo crecimiento en el sector, especialmente en los años de recesión económica. Además, existen varias empresas de otras regiones del país que pueden instalarse en la provincia de Pichincha.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

A través del análisis del cliente se busca obtener información del mercado y entender a cabalidad las necesidades que presentan los clientes potenciales para el modelo de negocio planteado mediante la exploración de fuentes primarias, así como de métodos de investigación de carácter descriptivo: cualitativo mediante entrevistas y grupo focal, cuantitativo a través de encuestas destinadas a un segmento del público objetivo para el negocio.

3.1 Investigación cualitativa

En la investigación cualitativa se contó con el apoyo de las entrevistas a expertos y un grupo focal, como se muestra a continuación:

3.1.1 Informe grupo focal

Este grupo focal se realizó con la participación de 8 personas, hombres y mujeres de entre 15 a 50 años de edad, las cuales están directamente relacionadas al uso y consumo de entretenimiento y deporte. Además, cuentan con un conocimiento previo del proyecto a realizarse. La actividad se inició en una sala de reuniones durante la noche de jueves 25 de mayo, la fecha coincidió con un feriado nacional lo cual permitió que los participantes tuvieran mayor disposición de tiempo para sus respuestas.

Las conclusiones obtenidas del análisis del grupo focal indican que las familias tienen la disposición de ejercitarse y entretenerse, sin embargo, se enfatiza la falta de espacios físicos para realizar este tipo de actividades. Si bien es cierto existen espacios como parques públicos, estos son abarrotados por todo tipo de personas, lo cual dificulta la práctica deportiva y entretenimiento familiar. No existe control para el uso de parques, es fácilmente encontrar personas consumiendo alcohol.

Los participantes del grupo focal mencionan que las personas buscan espacios grandes y atracciones que sean seguras para el uso de niños y adultos, es muy importante para los padres de familia, ocupar su tiempo en actividades compartidas con sus hijos, ya que, debido a las tareas laborales se reduce el tiempo que comparten con sus hijos. Y la presencia en este tipo de atracciones es un momento de sano esparcimiento para las familias. El centro deportivo familiar sería una alternativa muy viable y atractiva para la pasar tiempo de calidad con la familia.

Es muy importante mencionar, que los participantes del grupo focal estuvieron totalmente de acuerdo con la frase que el deporte crea valores, especialmente

porque se comparte en familia con una diversión sana y permite enseñar con el ejemplo las buenas costumbres de apoyo, trabajo en equipo y esfuerzo para conseguir los objetivos en la vida. La interacción entre la familia es un apoyo para la educación de los niños.

El lugar ideal donde crear estos espacios de entretenimiento familiar debe ser el norte de la ciudad de Quito, porque existe una amplia población y no existe un lugar donde practicar deportes. En el norte de la ciudad no existe un parque, lo último que fue adaptado es el parque Bicentenario, pero no es adecuado para la práctica deportiva.

Los participantes señalaron que el tiempo que estarían dispuestos a utilizar en el centro de deportivo familiar es de una a dos horas semanales y por este servicio están dispuestos a gastar un promedio de \$25 dólares por grupo familiar, en lo que respecta al centro deportivo familiar comentaron les gustaría que el mismo cuente con espacios para practicar deportes no habituales como el paintball, fútbol tenis, tiro al blanco entre otros.

3.1.2 Informe Expertos

Se realizaron entrevistas a dos expertos de acuerdo con la información descrita a continuación:

Entrevista experto 1

Nombre: Fernando Melgarejo

Edad: 40 años

Ocupación: Subgerente de la cadena de entretenimiento MR JOY.

Objetivo: Obtener la mayor información posible sobre la estructura organizacional de una empresa importante dentro de la industria y obtener parámetros certeros de la influencia de incluir a la familia y al deporte como factores preponderantes en la industria del entretenimiento.

El Entrevistado Sr. Fernando Melgarejo, tiene 8 años de experiencia como Subgerente de la empresa Mr. Joy ubicado en la sucursal del Centro Comercial el Bosque de la ciudad de Quito. En base a la entrevista se concluye lo siguiente:

Es importante considerar a la familia como un mercado potencial para el negocio y la industria del entretenimiento. Una buena opción es la utilización del deporte como una herramienta útil para vincular a la familia con el entretenimiento.

El estimado de gasto que una familia destina al entretenimiento se ubica entre los 10 a 20 USD semanales.

Para el uso del servicio de entretenimiento el entrevistado destaca la importancia de generar espacios abiertos como campos de césped natural y sintético donde las personas puedan desarrollar actividad física y deportiva.

De igual manera en este tipo de industria se debe contar con toda la tecnología posible disponible para el uso de las personas, como redes sociales, internet, máquinas de juego y dispositivos de seguridad, a pesar de los costos que estos aparatos signifiquen para la empresa que brinde el servicio de entretenimiento.

La capacitación de personal es vital para el desarrollo del servicio tanto de funcionalidad de las atracciones como la de espacios de alimentación y descanso como bares y salas de espera.

De esta entrevista se concluye que las familias tienen la necesidad de contar con espacios para realizar actividades físicas y deportivas de manera integral con todos los miembros de la misma, el entrevistado comenta de acuerdo a su experiencia que las personas gastan un promedio de veinte a cincuenta dólares mensuales y por último señala que para un emprendimiento con el que se plantea es necesario invertir en tecnología para el buen desarrollo del servicio de entretenimiento.

Entrevista a experto 2

Nombre: Elizabeth Nieto

Edad: 42 años

Ocupación: Directora Preescolar Colegio Británico Internacional.

Objetivo: Obtener la mayor información posible sobre la importancia de la vinculación y organización de eventos deportivos y familiares para obtener parámetros certeros de la influencia de incluir a la familia y al deporte como factores preponderantes en la industria del entretenimiento.

Con la entrevista a la directora del preescolar se busca obtener un enfoque pedagógico/psicológico de la vinculación de la industria de entretenimiento y deportiva con la estructura familiar.

La entrevistada cuenta con un título en psicología infantil y la entrevista fue realizada en las oficinas de rectorado del Colegio Británico Internacional, de la misma se concluyó lo siguiente:

El desarrollo de las actividades deportivas permite estrechar lazos familiares entre padres e hijos de diversas edades, esto incide de manera positiva en el desarrollo social, mental y físico de los niños ya que las actividades deportivas y de entretenimiento realizadas de forma colectiva a nivel familiar, generan estímulos positivos afectivos, cognitivos y psicológicos, además de mejorar notoriamente la motricidad gruesa.

La actividad física en la infancia es muy importante ya que permite que el niño se desarrolle de manera saludable, mantengan un peso adecuado, evitando los problemas causados por el sobrepeso y la obesidad, de ahí la importancia de que se estimule a las familias a desarrollar actividades de entretenimiento tanto físicas como sociales permitiéndoles exteriorizar sus emociones, sentimientos y sobre todo construir un vínculo familiar necesario para su desarrollo integral.

Finalmente, se considera que la existencia de lugares como parques pertenecientes al distrito metropolitano de Quito son espacios gratuitos útiles para realizar actividad física y deportiva en familia, sin embargo, la

aglomeración en estos sitios genera que exista la necesidad de nuevos espacios verdes y cubiertos que dispongan atracciones de largo alcance y con la seguridad necesaria a los cuales se estima que al dar valor agregado los consumidores estarían dispuestos a pagar.

3.2 Investigación cuantitativa

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa del presente proyecto se utilizó la técnica de la encuesta con el objetivo de establecer el segmento y estrategias de mercado. Para ello se realizaron 52 encuestas a hombres y mujeres de entre 15 a 50 años que contó con un cuestionario con preguntas de opción múltiple y orden jerárquico dirigidas a personas jóvenes miembros de familias quienes son clientes regulares de los lugares de entretenimiento.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos.

- El 86% de la población encuestada está compuesta por un grupo familiar de entre 3 a 7 miembros, los cuales destinan en su mayoría 4 a 7 horas a la semana para realizar actividades de entretenimiento.
- El 98% de los encuestados señalan que el deporte es una gran herramienta de entretenimiento, de los cuales el 51% practica fútbol como deporte principal mientras que el porcentaje restante tienen interés y practican deportes como básquet, tenis, bicicleta, patinaje, danza y vóley como otra de sus principales tendencias.
- Como un rango de valoración del servicio, el 55,8% de la población encuestada considera muy atractiva la creación de un centro deportivo familiar en la ciudad de Quito, el 30,8% lo considera atractivo y el 7,7% los considera mediana y poco atractivo, estos datos permiten tener una idea de que el proyecto que se busca implementar tendrá un buen nivel de aceptación

- El segundo rango de valoración pondera a las instalaciones, la seguridad, el precio y la atención al cliente como los atributos más valiosos para el cliente meta.
- Finalmente se determinó que un 51% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar un índice de precio de entre 5 a 8 dólares por entretenimiento, para el 39,2% el índice de precio se ubica entre 8 a 10 dólares por un servicio de entretenimiento.
- Los encuestados consideran a las redes sociales, internet y medios de difusión web como los medios de mayor alcance y por los cuales estarían dispuestos a recibir información y promociones del servicio de entretenimiento, siendo estas de mayor alcance a menor costo.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

Las principales conclusiones del análisis del cliente son las siguientes:

1. Las familias en la ciudad de Quito buscan un espacio donde se pueda desarrollar actividades de entretenimiento y ejercicio deportivo, especialmente los padres se enfocan en compartir tiempo de calidad con sus hijos. Este aspecto es positivo, porque según la experta entrevistada, realizar actividades en familia, permite crear lazos fuertes que permite la transmisión de valores.
2. A criterio de los encuestados y el grupo focal, en la ciudad de Quito, existen parques y espacios verdes para la familia y son gratuitos, en estos lugares hay mucha cantidad de gente y no existe control del comportamiento de las personas que asisten. Esto impide que las familias con hijos pequeños puedan asistir con tranquilidad y confianza.
3. La investigación cualitativa y cuantitativa permite conocer las necesidades del cliente, estas se enfocan en tener un lugar seguro para el esparcimiento en familia, contar con césped natural o sintético y dispositivos de seguridad para el control de las actividades.

4. Con respecto al uso del tiempo de entretenimiento, los encuestados indican que ocupan entre 4 y 7 horas semanales para este fin. El precio óptimo se ubica en un rango entre \$ 5 y \$ 10 por hora de uso del centro, esto es menor con el precio pagado en la competencia entre \$ 10 y \$ 20. Los encuestados manifiestan su total apoyo hacia el proyecto, con el 86% de valoración positiva.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Desde los primeros meses del año 2017, el país está atravesando por un período de convulsión política, lo cual se refleja en la inestabilidad que atraviesa el Ecuador y en el crecimiento de la incertidumbre de los inversionistas. Esto a pesar que el nuevo gobernante pertenece al movimiento político del anterior presidente.

Este aspecto puede afectar el emprendimiento, pero el impulso de la sociedad por desarrollar nuevos negocios tiene un factor más importante, a la hora de tomar una decisión de negocio. Especialmente cuanto se enfoca en nichos de mercados poco explotados y que se encuentran en alza como es el caso de las actividades deportivas.

El deporte es una actividad que aporta una salud integral en el ser humano, así lo ha entendido la autoridad pública, para generar leyes y reglamentos que se enfoquen en incrementar la actividad deportiva entre las personas, sin distinción de su edad o condición social.

Los planes que ha implementado el gobierno se han delineado por dos aristas, estas son la ejecución de programas bajo el amparo de la aprobada Ley del Deporte, en estos se han involucrado instituciones como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública y obviamente el Ministerio del Deporte. La otra arista de la intervención estatal es la promoción y comunicación entre los ciudadanos, de que el deporte es una actividad positiva e incentiva a practicarlo continuamente.

Esta acción del sector público es una oportunidad para desarrollar el centro de entrenamiento deportivo, porque la sociedad tiene un conocimiento específico que el deporte es beneficioso para su salud. Esta información se corrobora, con la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la cual establece el crecimiento de la actividad deportiva en la población de 28% en el año 2006 a 37% en el año 2014.

En base a la información anterior, se puede establecer que el entorno político junto con la tendencia del consumidor para incrementar su actividad deportiva, es un fuerte factor que impulsa la idea de negocio, ya que permite el crecimiento del mercado objetivo.

En el aspecto económico, existe un escenario ambivalente ya que el país atraviesa una crisis económica como resultado de la disminución del PIB y la contracción del gasto público. Este aspecto puede ser un criterio negativo para la apertura de un nuevo negocio, pero este tema se puede revisar si se toma en cuenta que el sector donde se enfocará el negocio es una actividad en crecimiento, como es el caso del deporte y entretenimiento.

El otro aspecto económico a considerar y que se establece como una oportunidad de negocio, es el bajo nivel de crecimiento de los precios, medido por la inflación. Este indicador económico permite, a las nacientes empresas generar una planificación más precisa en cuanto a la contratación de personal y desembolsos de efectivo enfocado en la inversión inicial. Además, el menor crecimiento de la inflación permite disminuir la incertidumbre que acompaña a todo negocio en su etapa de desarrollo.

El comportamiento del consumidor relacionado con el deporte muestra que las personas pueden enfocarse en una actividad que es beneficiosa para su salud, así lo muestra la opinión de los expertos consultados, que mencionan, que el deporte permite estrechar relaciones y es beneficioso para el crecimiento integral, especialmente en los niños y niñas.

La información recabada en la investigación del cliente es muy concluyente para verificar la oportunidad del negocio, el principal dato que respalda el emprendimiento es el porcentaje de personas que califican como positiva la idea de negocio, esto es el 86% de los encuestados.

Este alto porcentaje de aceptación se complementa con los indicadores del INEC que mencionan que la actividad deportiva ha crecido hasta ubicarse en el 37% de la población.

Las razones que se pueden deducir para este alto porcentaje de aceptación son las siguientes:

1. Los padres saben claramente que se debe compartir tiempo de calidad con sus hijos y encuentran en el entretenimiento y en el deporte una forma de compartir con sus seres queridos.
2. Relacionado con el factor anterior, los expertos recomiendan a los padres practicar deportes en conjunto con sus hijos para estrechar las relaciones afectivas y fomentar el trabajo en equipo.

Estos factores de aceptación son aspectos sentimentales que tienen una alta valoración para las familias, es por ello, que buscan una actividad para conectarse con sus hijos.

En base de los aspectos que delimitan la oportunidad de negocio, la principal ventaja competitiva que este plan de negocios tiene es el desarrollo de un centro de entretenimiento pionero que cuente con espacios aptos para la práctica deportiva en familia.

Los servicios que prestará el centro se enfocarán en satisfacer las necesidades de sus clientes en el tema de seguridad, personal capacitado y equipamiento tecnológico.

Como conclusión final de la oportunidad de negocio, se puede establecer la importancia que se asigna al entretenimiento por parte de las personas, como un medio para disipar las tensiones de la vida diaria. Para lo cual, deben

buscar un sitio apropiado para visitarlo en familia. En esta necesidad básica de entretenimiento debe enfocarse por satisfacer la empresa, en base a criterios de mercadeo y organizacionales.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

De acuerdo a Kotler & Armstrong (2012) la estrategia general de marketing es la guía que determina los lineamientos que se establecen en el plan de marketing. En el caso del presente proyecto se fundamentará en la estrategia de desarrollo de producto, que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a mercados actuales, es decir, un segmento de mercado existente como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.
Estrategias de producto

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

La conveniencia para la empresa para identificar las oportunidades de crecimiento está en ubicarse en el cuadrante productos nuevos / mercados actuales de la matriz de Ansoff, que da como resultado la aplicación de estrategias de desarrollo de producto, en este caso el producto modificado corresponde a un centro deportivo familiar el cual incluye actividades recreacionales en espacios que brinden la comodidad necesaria para la realización de las prácticas deportivas de niños, adolescentes, adultos y grupos familiares.

5.1.1. Mercado Objetivo

Es necesario que el mercado sea segmentado con el fin de definir el mercado objetivo de la empresa, de acuerdo con lo manifestado por Kotler & Armstrong (2012, p. 190) segmentar el mercado consiste en “dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas” de esta manera la segmentación del mercado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.
Segmentación del mercado

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730 (INEC, 2010)
	Provincia	Pichincha	2.576.287 (INEC, 2010)
	Cantón	Quito	2.239.191 (INEC, 2010)
Segmentación Demográfica	Personas entre 8 y 65 años de edad		1.418.808 (INEC, 2010)
Segmentación Socioeconómica	Clase media y media alta: segmento A, B y C+ (35,90%)		509.352 (INEC, 2010)
Segmentación Psicográfica	Disposición a asistir al centro deportivo familiar – calificación de muy atractiva en la encuesta (55%)		280.143

En base a esta información el mercado objetivo está constituido por 280.143 hombres y mujeres entre 8 y 65 años de edad de un estrato socio económico A, B, C+ con la disposición de asistir al centro deportivo familiar que disfrutan del entretenimiento basado en el deporte y recreación de la ciudad de Quito.

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto se concentra en delinear un modelo de negocio que permita maximizar la demanda, para esto se generará una adecuada y óptima oferta del servicio a través de la jerarquización de los beneficios para que sean valorados por la demanda, según la capacidad de la empresa, por lo tanto, la propuesta se basa en el modelo Canvas, como se muestra a continuación:

Tabla 5.
Modelo canvas para propuesta de valor

<p><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p> <p>Proveedores de equipos necesarios para que funcione el centro deportivo familiar</p> <p>Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas</p>	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <p>Diseño de los espacios para el desarrollo de las actividades</p> <p>Diseño de las estrategias de comercialización del servicio</p> <p>Negociación con los proveedores</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Centro deportivo familiar que incluya actividades recreacionales de entretenimiento basado en actividades deportivas para ser disfrutado en familia, enfocado en deportes de uso poco común como la escalada, bolos, poolball, fútbol tenis, golfito, paintball, tenis, pingpong, tiro con arco, etc. Dentro de un ambiente divertido, amigable, cómodo para el desarrollo de todas las actividades.</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p> <p>Atención personalizada a los visitantes que acuden a las instalaciones del centro deportivo</p> <p>Captación de clientes a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas</p>	<p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p> <p>Hombres y mujeres entre 8 y 65 años de edad de un estrato socio económico A, B, C+ con la disposición de asistir al centro deportivo familiar que disfrutaran del entretenimiento basado en el deporte y recreación de la ciudad de Quito</p>
	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <p>Instalaciones del centro deportivo familiar</p> <p>Talento humano cualificado</p> <p>Acciones de comunicación para promocionar el servicio</p>		<p><u>CANALES</u></p> <p>Redes sociales</p> <p>Página web de la empresa</p> <p>E-mailing</p>	
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Inversión inicial</p> <p>Gastos generales, marketing y administrativos</p>			<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p> <p>Aporte de los inversionistas</p> <p>Financiamiento con una institución bancaria</p> <p>Ingreso de la venta del servicio</p>	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El centro deportivo familiar ofrecerá al público entre 8 y 65 años de edad, actividades de entretenimiento basadas en la práctica deportiva desarrollada en un espacio seguro y cómodo adaptado dentro de una infraestructura adecuada donde se pueda disfrutar en familia generando momentos de interacción y comunicación familiar.

5.2.1.1 Atributos

Entre las principales prácticas deportivas que el cliente puede realizar dentro del centro deportivo familiar se encuentran: la escalada, bolos, poolball, fútbol tenis, golfito, paintball, tenis, pingpong, tiro con arco, mini basket y juegos mecánicos. El centro deportivo busca ofrecer este tipo de actividades basadas en el deporte no convencionales con el fin de que tanto chicos y grandes disfruten de un tiempo de entretenimiento que les permita esparcimiento y unión familiar en base a los valores que transmite el deporte.

El centro contará con parqueaderos, personal y cámaras de seguridad, una cafetería que será concesionada para brindar a los clientes una variedad de alimentos y bebidas en un espacio cómodo, el centro dispondrá de servicio de WIFI, señalética del uso y reglas para realizar cada actividad y el personal del centro estará pendiente ante cualquier requerimiento por parte de los clientes.

5.2.1.2 Branding

Con el fin de crear una marca que ayude en el posicionamiento de la empresa dentro del mercado se ha escogido el nombre de FAMILY LAND SPORT CENTER, en referencia a la recreación familiar dentro de las instalaciones del centro deportivo. Se seleccionó este nombre porque es llamativo y de fácil recordación para los clientes que buscan pasar tiempo ameno realizando actividades de entretenimiento basados en los deportes de uso poco común.

Logotipo: El logotipo de la empresa busca transmitir al público el mensaje de ser un centro familiar donde chicos y grandes pueden disfrutar y entretenerse realizando actividades deportivas. Es por esto que el isologo se presenta con la imagen entrecortada de los balones de los principales deportes en forma de arco y por encima de una gran edificación la cual representa al centro deportivo familiar, por último, bajo la imagen se presenta el nombre del centro con dos tipografías diferentes en color azul y verde, como se muestra a continuación:



Figura 1. Logotipo del centro deportivo familiar

Colores: Los principales colores seleccionados para el diseño del logotipo son azul, verde, celeste, naranja y marrón. La psicología cromática señala que el color azul se asocia con la fantasía representa la simpatía, confianza y amistad; el color verde representa la vegetación y simboliza salud, esperanza, tranquilidad y armonía; el color naranja se relaciona con la alegría, valor, éxito, libera las emociones negativas; el color celeste transmite protección y el color marrón que representa la constancia, la sencillez, la amabilidad, por lo que la conjunción de estos colores en el logo representa la fantasía, diversión, alegría, liberación de emociones negativas y confianza de disfrutar actividades de entretenimiento basadas en el deporte no tradicional (Lovelock & Wirtz, 2015).

El costo del diseño de la marca de la empresa es de \$500,00 más IVA, el cual se cobrará al inicio del proyecto.

5.2.1.3 Soporte

Se creará una página web con información detallada de todas las actividades de entretenimiento basadas en los deportes a realizar dentro del centro deportivo, con las características de cada actividad, tarifas, horarios de atención, información de contacto telefónico y correo electrónico, la página contará con imágenes que permitan al usuario visualizar y conocer el centro deportivo.

Adicionalmente el centro tendrá personal capacitado dispuesto a ayudar a los clientes en todo momento, el centro dispone de equipos adecuados para disfrutar del entretenimiento de una manera segura. El presupuesto de la página web es \$ 1.200 más IVA, esto incluye el mantenimiento, dominio y hosting por el primer año, a partir del segundo año el valor de dominio, hosting y mantenimiento tiene un valor de \$ 180 más IVA.

5.2.2 Plaza

Kotler & Armstrong (2012, p. 343) señalan que plaza hace referencia “a la manera de cómo la empresa puede llegar con su servicio al cliente final” en este caso la plaza se refiere al lugar donde se ubicará el centro de deportivo familiar para llegar a los clientes, para esto se ha seleccionado como primer paso la estrategia de distribución, el canal y nivel de distribución y el punto de venta.

5.2.2.1 Estrategia de distribución

Como estrategia de distribución se utilizará la distribución exclusiva ya que no se requiere de intermediarios para llegar con el servicio al cliente final (Kotler & Armstrong, 2012, p. 343), en este caso la empresa hará llegar el servicio de manera directa al cliente a través de la ubicación de las instalaciones del centro deportivo familiar, la cual deberá ser seleccionada de manera estratégica que atraiga la presencia del cliente.

5.2.2.2 Estructura y nivel del canal de distribución

La estructura del canal es la distribución directa nivel cero, seleccionada en vista de que el servicio será entregado de manera directa sin intermediarios en las instalaciones del centro, con el fin de ofrecer un servicio de calidad y no perder la comunicación constante con el cliente.



Figura 2. Distribución directa de Family Land

5.2.2.3 Punto de venta

Para la ubicación del centro de deportivo familiar se determinó como sitio ideal el sector de Cumbayá ya que en esta localización existen terrenos amplios para la instalación del centro, vías rápidas de acceso y está cerca de lugares de gran concurrencia de personas como centros comerciales, para escoger la ubicación específica se han analizado dos potenciales puntos de localización en el sector de Cumbayá, estos dos puntos son Jacaranda y La Primavera.

Para seleccionar la mejor ubicación donde se ubicará el centro deportivo familiar se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Facilidad y vías de acceso al sector
2. Precios de arriendo en el sector
3. Disponibilidad de espacio

Analizados estos aspectos y acorde con las visitas a los lugares potenciales se determinó que La Primavera en Cumbayá es el sitio más adecuado para la

ubicación del centro deportivo familiar ya que en el sector se localizan centros comerciales que permitirán atraer más gente, además cuenta con vías de fácil acceso para que los clientes puedan acceder de forma fácil y rápida, los sitios de arriendo cuentan con espacios para parqueaderos y su costo se sitúa dentro de lo presupuestado por la empresa.

Family Land estará ubicado en el sector La Primavera sobre la Av. Interoceánica Km 12 ½ y la Praga, se dispondrá de un espacio físico para el centro de 700 m² listo para realizar las adecuaciones necesarias que requiere la infraestructura del centro con el espacio para parqueaderos de clientes. El valor por el arriendo es de \$1.600 más IVA mensuales.

5.2.3 Precio

5.2.3.1 Estrategia de precios

La estrategia de precios que la empresa utilizará es la estrategia de penetración de mercado según Lambin, Galluci, & Sicurello (2015), consiste en penetrar mercados en base a un precio atractivo para la demanda o con la entrega de beneficios adicionales a los consumidores, los cuales no ofrece la competencia. Esta estrategia se complementa con la estrategia general de marketing de desarrollo de producto.

5.2.3.2 Estrategia de entrada

Para establecer el precio del servicio se ha establecido la estrategia de menos por más, según Kotler (2008) se debe entregar mayores beneficios a los consumidores a menor precio que la competencia, de esta manera, se puede posicionar a la empresa en la mente del consumidor y se puede ganar mercado en el menor tiempo posible. La estrategia de menos por más se alinea a las estrategias general de marketing de desarrollo de producto y penetración de mercado.

Para determinar el precio es importante conocer el precio del principal referente de la competencia, que es Mr Joy:

Tabla 6.
Precio de la competencia

		Lunes a jueves	Viernes	Sábado y Domingo
MR JOY	Entrada	\$ 4,25 (1 hora)	\$ 4,49 (1 hora)	\$ 4,99 (1 hora)
	juegos	\$ 5,25 (2 horas)	\$ 6,25 (2 horas)	\$ 7,25 (2 horas)
	Adultos que no usan los juegos	\$ 1,10 (1 hora)	\$ 1,10 (1 hora)	\$ 1,50 (1 hora)
		\$ 1,75 (2 horas)	\$ 1,75 (2 horas)	\$ 2,25 (2 horas)
FAMILY	Entrada	\$ 4,00 (1 hora)	\$ 4,25 (1 hora)	\$ 4,50 (1 hora)
	juegos	\$ 5,00 (2 horas)	\$ 6,00 (2 horas)	\$ 7,00 (2 horas)
LAND	Adultos que no usan los juegos	GRATIS	GRATIS	\$ 1,00 (1 hora)
		\$ 1,00 (2 horas)	\$ 1,00 (2 horas)	\$ 1,50 (2 horas)

Tomado de la empresa Mr. Joy

Como consta en la tabla anterior, la estrategia de menos por más se establece en el menor precio por el uso de los juegos de Family Land y los beneficios adicionales corresponde a no cobrar a los adultos que no usan los juegos en los horarios de lunes a viernes y permanecen hasta una hora en las instalaciones. Para el caso de los horarios de fin de semana se establece un precio de \$ 1,00 hasta una hora y \$ 1,50 hasta dos horas de permanencia, este precio es menor a Mr. Joy.

5.2.3.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de Family Land se basa en ofrecer descuentos en el primer semestre de funcionamiento de la empresa. El descuento en el precio de lunes a jueves con el 25% en base al precio regular, esto es \$ 3,00 por una hora y \$ 3,75 por dos horas de juegos. En el precio de entrada para los adultos que no usan los juegos no aplica por una hora y en dos horas se mantiene en el mismo precio.

5.2.4 Promoción y publicidad

5.2.4.1 Estrategia promocional

La empresa Family Land asumirá como estrategia promocional, la estrategia de atracción (pull). La cual es definida por Kotler & Armstrong (2013), como una estrategia que requiere actividades de publicidad y promociones de ventas para generar demanda en el mercado objetivo. Las actividades de promoción se enfocan en los consumidores, debido a que no existe un trabajo con intermediarios.

A través de esta estrategia de promoción la empresa dirigirá todas sus actividades promocionales a los clientes, con el fin de que estos demanden el servicio, para cumplir con este objetivo se requiere dar a conocer los atributos de Family Land al mercado objetivo con el fin de motivar en ellos la necesidad de contratar el servicio, por tanto, las actividades y los medios de comunicación que se utilizarán son los siguientes:

Publicidad

La publicidad consiste en “cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 550). La publicidad de la empresa se realizará a través de varios medios entre ellos los digitales:

- **Diseño de página web:** La empresa contratará los servicios de un diseñador gráfico para la elaboración de una página web con el fin de proveer información de Family Land y de los servicios que se ofrece a su mercado objetivo.

El diseño de la página web será sencillo para que el usuario navegue de manera rápida y fácilmente, la interfaz del usuario será persuasivo contendrá imágenes de los juegos disponibles, recalcando la esencia de la empresa que es el entretenimiento familiar en un ambiente seguro y confiable. El valor

por la puesta en marcha de la página web es \$ 1.344 en el año 1. A partir del año 2 se pagará un valor anual por mantenimiento y hosting por \$ 201,60.

- **Redes sociales:** Family Land utilizará las redes sociales para enviar publicidad, novedades y promociones a través de una fan page creada en Facebook, Instagram y Twitter con 5 publicaciones diarias de lunes a viernes y 3 sábados y domingos. Se ha seleccionado estas redes sociales porque permiten llegar con la publicidad de la empresa a varios usuarios a un costo muy asequible para la empresa.

Se contratarán campañas continuas a través de la fanpage para comunicar adecuadamente el mensaje, con acciones de segmentación dirigido al mercado objetivo. Para cada campaña se ha previsto realizar un gasto de \$250 mensuales y tendrá una duración constante.

Marketing directo

- **Mail marketing:** con el uso de programas de envío de correos masivos como MailChimp, Doppler o Marketto, se contratará planes mensuales para automatizar la página web y mejorar la interacción con el usuario. A los visitantes se solicitará el registro en la página web para enviar promociones periódicas, con el fin de fidelizar al mercado objetivo. Otra fuente de base de datos serán los usuarios de Family Land, a través de la solicitud de correo electrónico para la factura. El costo por utilizar el software de automatización de marketing de \$ 99 mensuales en un plan básico.
- **Flyers:** Mediante la entrega de volantes se podrá promocionar el servicio en escuelas, colegios, centros comerciales, parques, sitios con afluencia de personas, este servicio tendrá un costo de \$500,00 el primer año y partir del segundo año el gasto será de \$250,00.
- **Marketing digital:** esta actividad se contratará con Google Adwords, mediante el direccionamiento de tráfico orgánico y contratado por palabras claves, las cuales se relacionan con la búsqueda del mercado objetivo en

internet. Se contratará este servicio en palabras clave como: entretenimiento, diversión en familia, fin de semana, entre otras.

La duración de esta actividad de marketing digital es constante y se destina un presupuesto de \$ 250 mensuales.

5.2.5 Presupuesto marketing mix

En base de las actividades de marketing descritas anteriormente se construye el presupuesto, tomando en cuenta la duración de las actividades y el incremento debido a la inflación:

Tabla 7.
Presupuesto marketing

Actividades marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño del logotipo e imagen corporativa	560,00				
Diseño página web	1.344,00				
Mantenimiento, dominio y hosting página web		201,60	207,65	213,88	220,29
Redes sociales	3.000,00	3.090,00	3.182,89	3.278,56	3.377,12
Mail marketing	1.188,00	1.223,71	1.260,50	1.298,16	1.337,42
Flyers	500,00	250,00	250,00	500,00	257,52
Google Adwords	3.000,00	3.090,00	3.182,89	3.278,56	3.377,12
TOTAL	9.592,00	7.855,31	8.083,92	8.569,39	8.569,45

En el primer año existe una mayor inversión en marketing debido a que Family Land necesita ingresar al mercado y dar a conocer sus servicios en el mercado objetivo.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Family Land es una empresa ecuatoriana establecida en la ciudad de Quito que busca integrar a las familias en sus instalaciones donde pueden compartir emociones y disfrutar de gratos momentos de esparcimiento y entretenimiento a la vez que practican actividad física apoyados en un equipo comprometido con la excelencia del servicio y responsabilidad social, generando valor permanente a los accionistas.

6.1.2 Visión

Para el año 2023 ser una empresa sólida y competitiva en el mercado de la provisión de servicios de entretenimiento familiar, mediante la ejecución de procesos innovadores enfocados en el cliente, colaboradores, accionistas, proveedores y la comunidad que garanticen su crecimiento y rentabilidad.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo (2 a 3 años)

- Incrementar el 17% de los ingresos por ventas para el año 2019 en relación con el año 2018.
- Incrementar el gasto de marketing en el 5% en el año 2019 en relación con el año 2017.

Objetivos a largo plazo (3 a 5 años)

- Obtener un margen de rentabilidad neto sobre ventas de 13% en el año 2022.
- Acumular las utilidades obtenidas por la empresa en la cuenta de efectivo hasta el año 2022.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

6.2.1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como eje central, la descripción de los procesos, que se definen como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Calle, 2007, pág. 15).

Para el adecuado funcionamiento de la empresa se requiere de actividades primarias y secundarias, entre las primarias se encuentran los procesos estratégicos, operativos o claves y los secundarios que comprenden los procesos de apoyo, los cuales se describen a continuación y se aprecian en la cadena de valor:



Figura 3. Cadena de valor de la empresa

El mapa de procesos en base de la cadena de valor es el siguiente:

Procesos Estratégicos: Relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa. Este proceso estará a cargo de la Gerencia General y es el siguiente:

- **Planificación estratégica:** gestión del negocio, emisión de políticas del centro de entretenimiento deportivo y administración del talento humano.

Procesos Operativos: Son aquellos procesos claves que proporcionan el resultado previsto por la organización. Estos procesos son:

- **Marketing y ventas:** Se relaciona con todo el proceso de publicidad, promoción, fuerza de ventas, comunicación que permitan atraer a los clientes a la empresa, estará a cargo del área comercial de la empresa.
- **Prestación del servicio:** Este proceso se refiere a la entrega del servicio de entretenimiento deportivo en las instalaciones de la empresa y se refiere a las actividades de **logística interna, operaciones y logística externa**, en las cuales se contará con personal profesional especializado.
- **Post Venta:** Se realizará la evaluación del servicio brindado y el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas aplicadas periódicamente. A cargo de la Gerencia General.

Los procesos que generan valor para la empresa se encuentran en los procesos operativos y deben ser monitoreados constantemente por los administradores de la empresa. Para ello, es importante identificar los cargos que tienen a su cargo los procesos claves. De acuerdo con el diseño del organigrama, el Administrador en conjunto con el Asesor de Marketing y Ventas deben monitorear los resultados de estos procesos, quienes alimenten esta evaluación serán los instructores, ya que este cargo tiene contacto directo y frecuente con las necesidades de los clientes.

Procesos de Soporte: Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:

- **Gestión Administrativa:** Manejo de recursos humanos.

- **Gestión Financiera:** Manejo de contabilidad, cuentas por pagar y cobrar.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del centro inicia con la compra de los boletos para entrar al centro hasta la obtención del servicio que se refiere a las actividades que los clientes pueden realizar dentro de las instalaciones de FamilyLand:

- **Prestación del servicio y uso de las instalaciones**

Una vez que los clientes llegan a Family Land, se dirigen a las cajas y hacen fila para cancelar el valor de entrada, ingresan a las instalaciones y se dirigen a la recepción para registrar su ticket y dejar prendas extras, encargos en el locker asignado, dentro del centro un instructor da las indicaciones generales de uso de los juegos y equipos y enseguida hacen uso de las diferentes actividades que dispone el centro, los colaboradores de Family Land están listos para ayudar y solventar cualquier inquietud que el cliente lo requiera, si gustan acceden a la cafetería para consumir alimentos y bebidas. El tiempo que disponen los clientes para disfrutar de las actividades es de una hora mínimo, concluido el tiempo de entretenimiento deciden si gustan disfrutar más tiempo dentro del centro si esto pasa se dirigen nuevamente a las cajas a cancelar otro boleto por el tiempo adicional que requieren y si no es el caso se dirigen a la salida donde pueden retirar sus prendas y encargos en el locker asignado. Este proceso se visualiza en el siguiente diagrama de flujo:

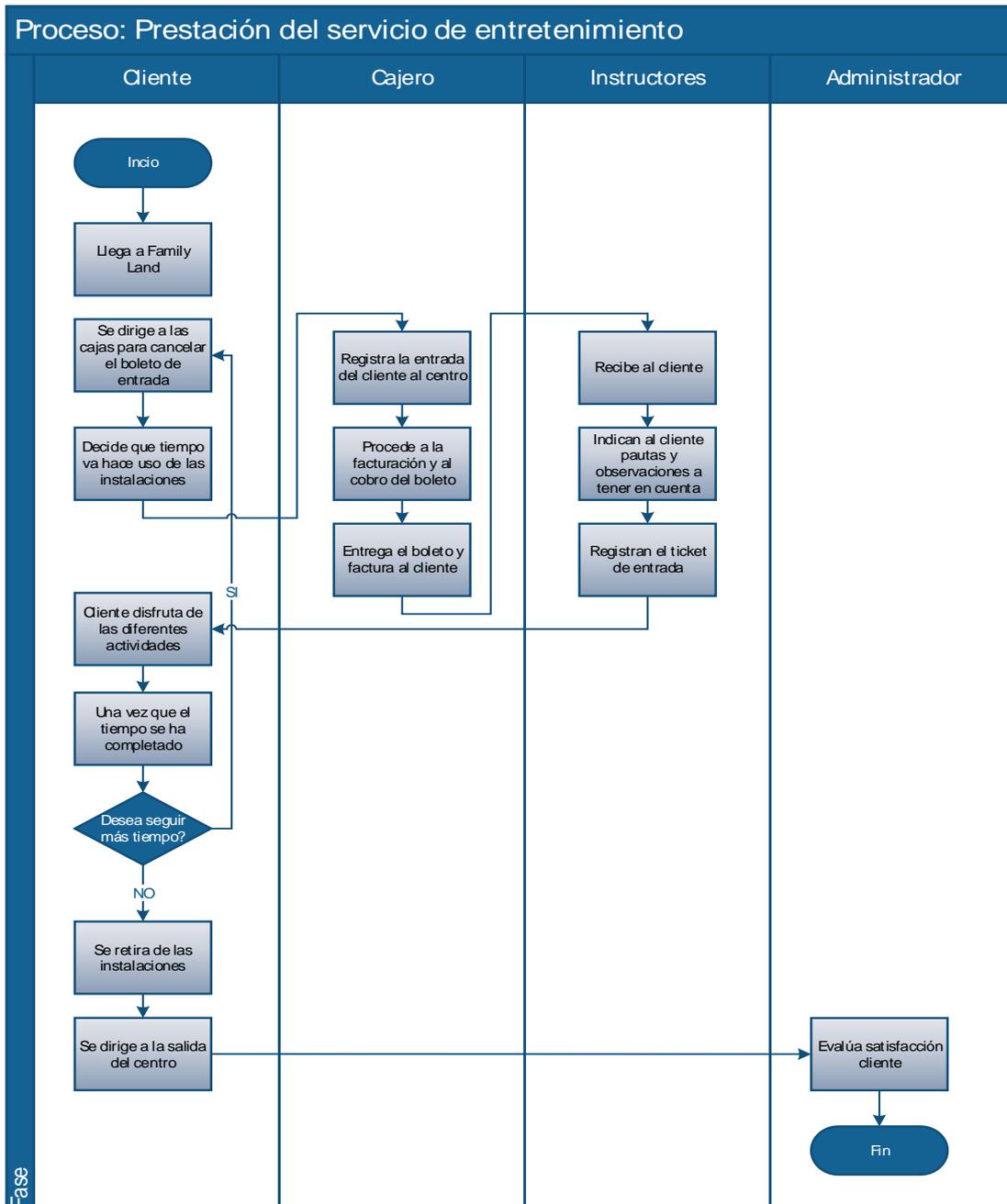


Figura 4. Diagrama del proceso de prestación del servicio de entretenimiento

6.2.2.1 Análisis de tiempos

De acuerdo con las actividades establecidas en el principal proceso de la empresa que es la prestación del servicio dentro de las instalaciones del centro, se ha determinado el siguiente análisis que permite identificar el tiempo en minutos que lleva completar el servicio, el cual varía ya que depende del

cliente ya que este decide qué tiempo va a disfrutar en el centro, el tiempo mínimo es de una hora dentro de las actividades de entretenimiento.

Tabla 8.
Análisis de tiempos proceso prestación del servicio

Actividades claves	Responsable	Tiempo (minutos)
Cliente cancela en caja el valor del boleto de entrada	Cajero	5
Cliente se dirige a la entrada	Instructor	2
Recibe las indicaciones generales para el uso de las instalaciones	Instructor	8
Cliente disfruta de las diferentes actividades que ofrece el centro	Cliente, Instructor	60
Finalización del tiempo para hacer uso de las instalaciones	Cliente, Instructor	0
Salida del cliente		5
Tiempo estimado proceso prestación del servicio		80

6.2.2.2 Capacidad instalada

El tiempo que cada cliente puede permanecer en el centro tiene una duración mínima de 60 minutos dentro de los cuales se busca que el cliente se divierta y comparta momentos especiales con su familia o amigos. El horario de atención del centro es de martes a domingo de 12:00 a 20:00 horas, (8 horas diarias).

La capacidad máxima diaria es de 60 personas, esta capacidad se considera en base al área de las instalaciones y el uso máximo de los equipos, el cálculo es el siguiente:

Tabla 9.
Cálculo capacidad máxima

Capacidad de personas dentro del centro diaria (a)	60
Horas funcionamiento por día (b)	8 horas
Capacidad máxima total diaria (a*b)	480
Días de atención al mes (martes a domingo)	26
Capacidad máxima total (mes)	12.480
Uso capacidad máxima inicial	25%
Capacidad utilizada instalaciones al mes	3.120

6.2.2.3 Tamaño de la planta

El área con lo que se cuenta para la operación del centro de entretenimiento es de 1000 m², suficiente para cubrir la instalación de los equipos y máquinas y distribuirlas de acuerdo a las diferentes actividades que se ofrecerá en el centro, el área será distribuida de la siguiente manera:

Área de recepción: Es el área donde se da la bienvenida al cliente, padres de familia, se registra la entrada y salida del cliente.

Área de espera: En esta área los padres de familia esperan a que sus hijos terminen de disfrutar las actividades de entretenimiento, esta área cuenta con conexión wifi y televisión por cable para que se mantengan entretenidos.

Área de cafetería: Destinada para que la cafetería expendiera todo tipo de alimentos y bebidas.

Oficina: Área destinada para la administración del centro.

Baños: Instalaciones amplias para el uso de los clientes y colaboradores que asisten al centro.

Bodega: Lugar donde se guarda y conserva los diferentes equipos, piezas, herramientas de apoyo como pelotas, palos de golf, redes, etc.

Zona de entrenamiento: Área donde se realizan las diferentes actividades de entrenamiento.

6.2.2.4. Personal requerido en la operación

El personal que requiere la empresa para el normal desarrollo de sus operaciones está conformado por 9 personas que pertenecen al área administrativa y operativa de la empresa:

Tabla 10.
Detalle personal

Cargo	Nro. de colaboradores
Gerente General	(1)
Administrador	(1)
Asistente de Marketing y Ventas	(1)
Cajero	(2)
Instructores	(4)

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

La organización legal de la empresa será Compañía Limitada, la cual está constituida por tres socios, quienes aportarán el valor de la inversión inicial.

Para registrar a la empresa en la Superintendencia de Compañías se debe realizar la reserva de dominio en la página web de la mencionada institución y ejecutar los requisitos legales con la asesoría de un abogado especializado.

El objeto social escogido por la empresa es proveer servicios de entretenimiento y todo lo relacionado con actividades grupales, en base de este objeto social se debe solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y la apertura de la cuenta de integración en cualquier institución financiera de la ciudad de Quito. En base a esta información se debe tramitar el permiso de funcionamiento en el Municipio de Quito, específicamente en la Administración Eloy Alfaro, solicitando la inspección del Cuerpo de Bomberos.

Con el número de RUC entregado por el Servicio de Rentas Internas se debe solicitar la clave de empleador en el Instituto de Seguridad Social para la respectiva afiliación de los empleados.

Finalmente, es importante registrar la marca comercial en el Registro de Propiedad Intelectual, bajo posesión de Family Land.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional seleccionada para el presente proyecto es del tipo plana, esta estructura tiene como característica el no disponer de mandos

intermedios por lo cual es la que más se adapta a lo que requiere la empresa ya que se busca que los colaboradores aporten con sus conocimientos y tomen sus propias decisiones reportando al gerente general directamente, este tipo de estructura se caracteriza porque se capacita a las personas con el fin de que tomen adecuadamente las decisiones y sean responsables en el éxito de la empresa.

6.3.3 Tipo de organigrama

El tipo de organigrama es horizontal, este esquema elimina la mayoría de los mandos medios, como se muestra en la siguiente figura:

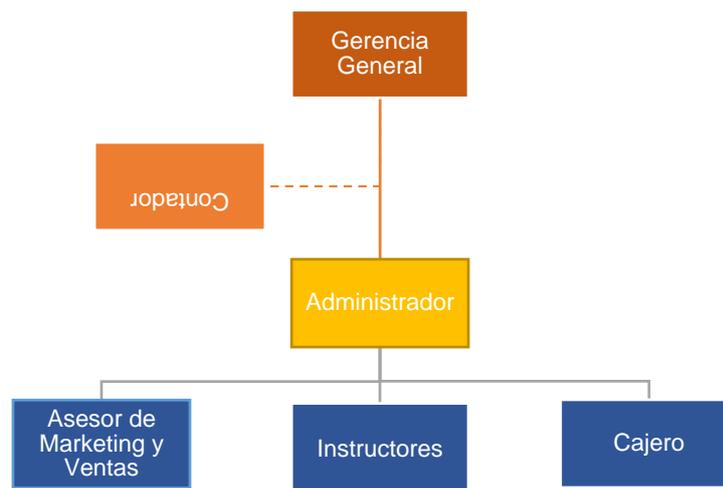


Figura 5. Organigrama de Family Land

6.3.4 Descripción de funciones del personal

Las funciones del personal que forma parte del organigrama, se describen a continuación:

- **Gerencia general:** tiene la función de planificar y orientar la gestión administrativa, comercial y financiera de la empresa, tomar decisiones que respondan al buen funcionamiento de la empresa. Su sueldo será de \$ 1200 mensuales.
- **Administrador:** Supervisar la operatividad del centro, controla los procesos de gestión de calidad y eficiencia del centro, ejecuta el servicio

postventa de las personas que visitan las instalaciones. Su sueldo será de \$750 mensuales.

- **Asesor de Marketing y ventas:** encargado de la orientación comercial de la empresa, así como manejar las redes sociales y la interacción con los clientes el proceso previo a disfrutar las instalaciones. Su sueldo será de \$ 650 mensuales.
- **Cajero:** Atender los clientes al ingreso al centro, cobro de entradas, arqueo de cajas, reporte de ventas diarias. Su sueldo será de \$450 mensuales.
- **Instructores:** encargado de guiar y orientar a los visitantes del centro de entretenimiento deportivo, atención al cliente, solventar inquietudes y atender sugerencias, vigilar las instalaciones, verificar que se cumplan las reglas de los juegos. El sueldo de cada uno será de \$ 450 mensuales.

El servicio de contabilidad será llevado a cabo por una organización externa, la cual será tomada en cuenta como contrato de prestación de servicios profesionales, su misión es encargarse de las operaciones contables y financieras, pagos a proveedores, cobro a clientes y tributos. Además, llevará la nómina mensual de la empresa. El valor mensual por este servicio es \$ 392 incluido IVA mensuales.

6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal

En la siguiente tabla se pueden apreciar los gastos por sueldos y salarios del personal de la empresa, el cual incluye todos los beneficios de ley.

Tabla 11.
Detalle sueldos y salarios

Cargo		
Gerente General (1)	1.477,92	17.735,60
Administrador (1)	935,79	11.229,50
Asistente de Marketing y Ventas (1)	815,31	9.783,70
Cajero (2)	1.116,52	13.398,20

Instructores (4)

2.200,87

26.410,40

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos debe tomar en cuenta variables que inciden sobre la demanda futura del servicio que se pretende comercializar. En el caso del centro de entretenimiento deportivo se toma en cuenta el crecimiento del sector económico y la inflación promedio de años anteriores.

De acuerdo al código CIIU R9321, según la información del Banco Central (2017), este sector tiene un crecimiento promedio entre el año 2012 y 2016 de 2,52%. La proyección de ingresos se establece con un crecimiento progresivo, iniciando con el 25% (mes 1) de la capacidad instalada de Family Land hasta el 52% (mes 60), como se muestra en la siguiente figura:



Figura 6. Proyección de ingresos

En el mes 1 se establecen 3.120 visitantes a Family Land hasta alcanzar 7.181 visitantes en el mes 60. Como se muestra en la figura 6, el incremento de visitantes a Family Land es paulatino y tiene un crecimiento ordenado, en el año 1 el uso de la capacidad instalada se ubica entre el 25% y 30%.

Para el crecimiento del precio del servicio de Family Land, se toma en cuenta, la inflación de los años anteriores (período 2012 – 2016), según las estadísticas del Banco Central (2017), la cual establece una inflación promedio de 3,01%, este porcentaje será utilizado para el crecimiento de precios.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos están compuestos por dos rubros, estos son, los gastos generales y gastos por sueldos del personal. En el primer caso la proyección de gastos se fundamenta en el crecimiento del negocio y en la inflación de 3,01% calculada anteriormente. En el segundo caso, se incrementa el personal de acuerdo al crecimiento comercial de Family Land, en el hasta el mes 24 se necesita 6 personas del personal operativo, repartido entre cajero e instructores; a partir del mes 25 se incrementa un cajero y dos instructores, en el mes 37 se incrementa una persona como instructor. De esta manera se equipará el crecimiento comercial con el crecimiento de personal. La siguiente tabla muestra la proyección de ingresos y gastos:

Tabla 12.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	169.880	209.296	244.519	299.374	376.869
Gastos sueldos	78.557	86.320	108.867	120.920	124.497
Gastos generales	64.598	66.505	69.096	72.480	75.990

Debido al crecimiento comercial de la empresa para el año 2 se establece la contratación de personal adicional, en el área de cajas e instructores, esta política de incrementar el personal se repite en el año 4 con la contratación de una persona para el área de instructores. Se realiza esta contratación de personal con el fin de mantener los estándares de calidad en la atención al cliente y cumplir con los estándares establecidos en los procesos que generan valor a la empresa. Se justifica esta contratación porque el gasto en sueldos se mantiene en el 60% de los ingresos por ventas, esto evidencia que existe el respaldo en ingresos para sustentar esta contratación.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial tiene un valor de \$ 115.126,04, la cual se encuentra compuesta por los siguientes valores:

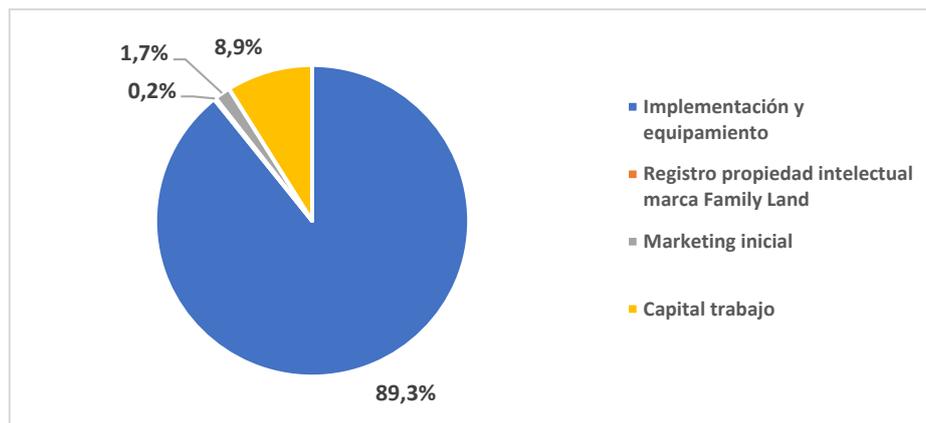


Figura 7. Inversión inicial

El mayor componente de la inversión inicial son los equipos e implementos que se instalarán en Family Land para la provisión del servicio de entretenimiento, este valor asciende a \$ 102.757. Además, se destina un valor para el registro de propiedad intelectual en el IEPI (\$ 230,00) y las actividades de marketing inicial (\$ 1.904,00). En lo que respecta al capital de trabajo (\$ 10.235,04) se detalla su requerimiento en el siguiente punto.

7.2.2 Capital de trabajo

De acuerdo a la definición establecida por Baca Urbina (2016) el capital de trabajo es la necesidad de efectivo de una empresa en el corto plazo y su cálculo se establece en base a la diferencia de los egresos e ingresos, en caso de ser el saldo negativo, significa que existe un mayor requerimiento de dinero, el cual debe ser cubierto para asegurar la operación de la empresa.

En el caso de Family Land existe un requerimiento de dinero desde el mes 1 hasta el mes 7, ya que las entradas de dinero son menores a los egresos, este valor asciende a \$ 10.235,04. Este valor debe ser financiado por los inversionistas como parte de la inversión inicial.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital está determinada por 70% de capital propio de los inversionistas, esto es \$ 80.588,23, el 30% restante por un valor de \$ 34.537,81

se financia mediante un préstamo bancario a cinco años plazo y tasa de interés de 17,30% (Banco Proamérica), la cuota mensual calculada es \$ 863,93.

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

7.3.1 Proyección Estado de resultados

La proyección del estado de resultados es la siguiente:

Tabla 13.
Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	169.880	209.296	244.519	299.374	376.869
Gastos sueldos	78.557	86.320	108.867	120.920	124.497
Gastos generales	64.598	66.505	69.096	72.480	75.990
Gastos de depreciación	11.420	11.416	11.416	10.376	10.376
Gastos de amortización	46	46	46	46	46
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	15.259	45.009	55.094	95.551	165.960
Gastos de intereses	5.609	4.718	3.659	2.402	910
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	9.649	40.291	51.435	93.149	165.050
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.447	6.044	7.715	13.972	24.758
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.202	34.247	43.719	79.177	140.293
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.804	7.534	9.618	17.419	30.864
UTILIDAD NETA	6.397	26.713	34.101	61.758	109.428

En el año 1 la utilidad neta alcanza el 3,77% de los ingresos anuales, lo cual es valor reducido dado el monto de la inversión inicial, en el año 2 se incrementa hasta el 12,76% de los ingresos anuales, este incremento anual se mantiene hasta el año 5, que alcanza el 29,04% de los ingresos anuales.

7.3.2 Estado de situación financiera

La proyección del estado de situación financiera es el siguiente:

Tabla 14.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	115.126	117.884	139.641	167.521	222.476	324.439
Corrientes	12.139	26.363	59.582	98.924	164.301	276.686
Efectivo	12.139	23.364	56.016	94.667	159.090	270.249
Cuentas por Cobrar	-	2.999	3.566	4.257	5.211	6.437
No Corrientes	102.987	91.521	80.059	68.597	58.175	47.753

Propiedad, Planta y Equipo	102.757	102.757	102.757	102.757	102.757	102.757
Depreciación acumulada	-	11.420	22.836	34.252	44.628	55.004
Intangibles	230	230	230	230	230	230
Amortización acumulada	-	46	92	138	184	230
PASIVOS	34.538	30.899	25.943	19.721	12.919	5.454
Corrientes	-	1.119	1.812	2.299	3.461	5.454
Sueldos por pagar	-	643	643	643	643	643
Impuestos por pagar	-	475	1.169	1.655	2.818	4.810
No Corrientes	34.538	29.780	24.131	17.423	9.458	-
Deuda a largo plazo	34.538	29.780	24.131	17.423	9.458	-
PATRIMONIO	80.588	86.986	113.698	147.800	209.558	318.986
Capital	80.588	80.588	80.588	80.588	80.588	80.588
Utilidades retenidas	-	6.397	33.110	67.211	128.969	238.398

El estado de situación inicial representa la estructura de financiamiento inicial de 70% de los activos a través de patrimonio y 30% con pasivo no corriente. La situación patrimonial se incrementa hasta el 98,32% del activo en el año 5. Además, se incrementa el patrimonio debido a la acumulación de las utilidades anuales.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra la generación de efectivo a partir de las operaciones de la empresa, en el caso de Family Land es el siguiente entre el año 1 y 5:

Tabla 15.
Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	15.983	38.302	45.359	72.389	120.617
Utilidad Neta		6.397	26.713	34.101	61.758	109.428
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		11.420	11.416	11.416	10.376	10.376
+ Amortización		46	46	46	46	46
- Δ CxC		(2.999)	(566)	(691)	(954)	(1.226)
+ Δ Sueldos por pagar		643	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		475	693	487	1.163	1.992
Actividades de Inversión	(102.987)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(102.987)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	115.126		(5.649)	(6.708)	(7.965)	(9.458)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	34.538	29.780	(5.192)	(6.708)	(7.965)	(9.458)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	80.588		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	12.139	11.225	32.652	38.651	64.423	111.159
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		12.139	23.364	56.016	94.667	159.090
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	12.139	23.364	56.016	94.667	159.090	270.249

El objetivo de la Family Land es generar efectivo a través de la acumulación de las utilidades generadas en cada año por parte de la empresa y esto se consigue con la política de retención de utilidades, reflejada en el estado de flujo de efectivo.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Tabla 16.
Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		15.259	45.009	55.094	95.551	165.960
Gastos de depreciación		10.468	11.416	11.416	10.463	10.376
Gastos de amortización		46	46	46	46	46
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.447	6.044	7.715	13.972	24.758
22% IMPUESTO A LA RENTA		1.804	7.534	9.618	17.419	30.864
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		22.521	42.893	49.222	74.669	120.760
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(12.139)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	10.724	(671)	(471)	(1.038)	(1.927)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(6.617)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(12.139)	10.724	(671)	(471)	(1.038)	(8.545)
INVERSIONES	(102.987)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	8.366
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(102.987)	-	-	-	-	8.366
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(115.126)	33.245	42.222	48.752	73.631	120.581

El flujo de caja del proyecto determina que las proyecciones financieras generan valores positivos desde el año 1 hasta el año 5, además se determina el valor de rescate de la maquinaria, la cual alcanza un valor de \$ 8.366.

7.4 Proyección de 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

Tabla 17.
Flujo de caja del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(115.126)	33.245	42.222	48.752	73.631	120.581
Préstamo	34.538	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(5.609)	(4.718)	(3.659)	(2.402)	(910)
Amortización del capital	-	(4.758)	(5.649)	(6.708)	(7.965)	(9.458)
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(80.588)	22.878	31.855	38.385	63.264	110.214

El flujo de caja del inversionista toma en cuenta el pago del crédito que es el resultado de la puesta en marcha del proyecto, al igual que el flujo de caja del proyecto, existen valores positivos desde el año 1 hasta el año 5.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta los siguientes parámetros que permiten establecer el costo de oportunidad:

Tabla 18.

Cálculo de la tasa de descuento

PARAMETROS TASA DESCUENTO	%	OBSERVACIONES
Tasa libre de riesgo	2,41%	Bonos tesoro EU 10 años plazo
Rendimiento del Mercado	12,41%	Rendimiento S & P 500
Beta	1,20	Información Damodaran
Beta Apalancada	1,14	
Riesgo País	4,47%	Tomado Banco Central Ecuador
Tasa de Impuestos	22,00%	
Participación Trabajadores	15,00%	
Escudo Fiscal	33,70%	
Razón Deuda/Capital	43%	Relación entre deuda y patrimonio
Costo Deuda Actual	17,30%	Tasa interés crédito inversión inicial

La aplicación de las fórmulas de CAPM y WACC en base de los parámetros de tasa de descuento, resulta CAPM = 18,13% y WACC = 20,99%

7.4.3 Criterios de valoración

Se ha empleado los criterios de valoración de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI), tomando en cuenta los flujos de caja del proyecto e inversionista:

Tabla 19.

Criterios de valoración

CRITERIOS VALORACIÓN - FLUJO DEL PROYECTO			CRITERIOS VALORACIÓN - FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$63.064,56		VAN	\$53.795,55	
PRI	2,78	AÑOS	PRI	2,61	AÑOS
TIR	35,59%		TIR	41,64%	

El VAN del flujo del proyecto e inversionista es mayor cero, esto determina que el proyecto tiene la capacidad para generar flujos futuros de dinero que sean superiores a la inversión inicial, este criterio de valoración es positivo.

La TIR del flujo del proyecto e inversionista es superior a la tasa de descuento, sea la WACC o CAPM, por lo que se puede concluir que los flujos futuros del proyecto generan una rentabilidad superior a los inversionistas, que otro tipo de inversiones.

El PRI en el flujo del proyecto e inversionista es menor al período de evaluación de cinco años, esto es positivo porque permite recuperar la inversión inicial en un plazo menor al periodo de pago de crédito.

7.5 Índices financieros

Tabla 20.
Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	23,56	32,88	43,04	47,47	50,73	18,80
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	26,21%	18,58%	11,77%	5,81%	1,68%	71,83%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	1,7	2,0	2,4	2,9	3,7	4,11
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	5,43%	19,13%	20,36%	27,76%	33,73%	8,12%
Rentabilidad sobre patrimonio	7,35%	23,49%	23,07%	29,47%	34,31%	25,00%

El cálculo de los índices financieros de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad se calcula con el objetivo de comparar la proyección de los estados financieros con su industria. La liquidez de las proyecciones de Family Land es superior a sus competidores, lo que permite contar con mayor flujo de dinero que las empresas de su sector. El endeudamiento es menor que la competencia y el indicador de actividad es menor que la industria. En la rentabilidad la empresa tiene una mejor posición que la competencia a partir del 2 y 3 año de operación.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Las oportunidades encontradas en el análisis de entornos tienen un mayor peso que las amenazas, principalmente debido a que, la actividad deportiva tiene una alta aceptación por parte de la sociedad y cada día se incrementa las personas interesadas en mantener una actividad deportiva constante, esto ha permitido que exista una masificación del deporte a nivel general en la sociedad, sin distinguir edad o condición socioeconómica. En este aspecto ha tenido una fuerte participación la acción del gobierno para generar planes y programas de apoyo al deporte. En cuanto a las amenazas, se debe considerar con especial énfasis al ingreso de nuevos competidores debido a la razón del interés por la práctica deportiva, lo cual atrae nuevos emprendedores en el sector.

El análisis del cliente permite concluir que las familias de la ciudad de Quito, requieren un espacio para la práctica deportiva, especialmente cuando se realiza a nivel familiar, con sus hijos y personas relacionadas. A criterio de los participantes, las familias buscan un espacio seguro y con la comodidad para obtener un espacio de esparcimiento con cuenta con instalaciones para todas las edades, de esta manera se puede obtener un momento de relajación junto a sus seres queridos.

La oportunidad del negocio permite establecer como una fuerte vinculación con la sociedad, al relacionar la necesidad de participar en familia de momentos de alegría para minimizar las acciones del estrés cotidiano. Además, el deporte es visto como una acción beneficiosa para la salud y tiene un bajo nivel de rechazo por parte de los consumidores, es por ello, que se debe ofrecer un centro de entretenimiento deportivo enfocado en la satisfacción de un momento de alegría en compañía de sus seres queridos.

La estrategia general de marketing escogida por el proyecto se enfoca en generar un producto nuevo para un mercado actual, es decir una estrategia de desarrollo de producto, de esta manera, se busca satisfacer la necesidad de las

familias que buscan un tiempo de esparcimiento, para lo cual Family Land ofrece actividades lúdicas concentradas en la práctica deportiva.

El diseño organizacional se fundamenta como eje central la atención al cliente, es por ello, que se asigna el mayor número de personal en satisfacer las necesidades de los visitantes. De igual manera, se plantea la cadena de valor tiene como procesos primarios las áreas de marketing, ventas y servicios postventa. Esto permite asignar recursos de la empresa a la actividad primaria que es la captación de clientes y brindar un servicio de calidad y personalizado, como principal factor diferenciador de la competencia

La evaluación financiera del proyecto, permite establecer proyecciones en base a indicadores económicos sostenibles como son la inflación y el crecimiento de la industria. La inversión inicial asciende a \$ 115.126, la cual tiene como mayor componente la implementación de los juegos deportivos y entretenimiento familiar, esta disposición tiene coordinación con el diseño organizacional que se enfoca en la satisfacción de necesidades del cliente. Los criterios de valoración permiten viabilizar el proyecto en base a un valor actual neto positivo de \$ 63.064 en el flujo del proyecto y \$ 53.795 en el flujo del inversionista, además la tasa interna de retorno del proyecto (35,59%) e inversionista (41,64%) es mayor a la tasa de descuento, esto concluye que el proyecto es factible de ejecutar.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador. (2015). *Creación de CEFDI*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ministerio-educacion-ecuador-creara-centros-formacion-deportiva-integral.html>
- Banco Central. (diciembre de 2016). *Información Económica - Banco Central*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Banco Central: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- García, D. (2013). *Valor Agregado*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.valoragregado.ec/articulos/ValorAgregado01%20-%20Art%205.%20Garc%C3%ADa%20-%20Deporte%20participativo.pdf>
- IDE. (2017). *El Ecuador 2017*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/271-febrero-2017/1231-el-ecuador-del-2017>
- INEC. (2014). *TIC'S*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- INEC. (2016). *Prácticas deportivas en Ecuador*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 2017, de Ecuador en Cifras - Documentos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson.
- Martinez, D. (1 de septiembre de 2016). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de Diario El Comercio - Negocios: <http://www.elcomercio.com/actualidad/bancocentral-ecuador-decrecimiento-economia-previsiones.html>
- Ministerio del Deporte. (2015). *www.deporte.gob.ec*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de Objetivos Ministerio del Deporte: <http://www.deporte.gob.ec/objetivos/>
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *Estadísticas contribuyentes*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Sosa, C. (2016). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de Negocios - Diario El Comercio: <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/03221647012f1386-c9de-41a9-b319-bb456186d428>
- Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

