

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**“Modelo de Negocio para la implementación de un espacio cubierto para  
la práctica del fútbol rápido en la ciudad de Quito”**

Alex Cordero

Xavier Murillo

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en  
Administración con mención en Marketing y Negocios Internacionales

Quito, Mayo de 2007

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**“Modelo de Negocio para la implementación de un espacio cubierto para  
la práctica del fútbol rápido en la ciudad de Quito”**

**Alex Cordero**

**Xavier Murillo**

Patricio Durán, MBA.

Director de Tesis

-----

Fabrizio Noboa, Ph.D.

Miembro del Comité de Tesis

-----

José Córdova, Ph.D.

Director de la Maestría en Administración

-----

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

-----

Quito, Mayo de 2007

## **Resumen Ejecutivo**

El fútbol es sin duda el deporte rey del planeta. E indiscutiblemente se encuentra muy arraigado en todos los países sudamericanos. Forma ya parte de la cultura y tradición de muchos pueblos. En los últimos años, una nueva modalidad de este deporte, el fútbol rápido, ha ganado adeptos por doquier. Ya sea por la necesidad de cuidar o mantener la salud, o por la comodidad que ofrece esta nueva alternativa deportiva para buscar entretenimiento, competencia y socialización.

En Quito, y en otras ciudades de Ecuador se han creado y manejado con éxito estos centros deportivos a los que cada vez concurren más seguidores y amantes del fútbol. Esto, junto con factores como la popularización del juego después de los éxitos de la selección nacional ha creado una pasión colectiva que podría abrir brechas interesantes para negocios relacionados.

Es así como el presente proyecto, denominado “Modelo de Negocio para la implementación de un espacio cubierto para la práctica del fútbol rápido en la ciudad de Quito”, ha sido diseñado estratégicamente para tener como principales ventajas competitivas la diferenciación del servicio y la calidad en los procesos, teniendo como filosofía una estrategia basada en la intimidad con los clientes.

El modelo de negocio proyecta una rentabilidad neta de 12,946% anual en un horizonte de aproximadamente 10 años. Se enfatiza en los aspectos comerciales del negocio, que están estrechamente relacionados con las opiniones de los consumidores recogidas a través de una encuesta como técnica de investigación de mercados. El objetivo fundamental de esta estrategia es buscar la optimización en el uso de las instalaciones, rentabilizando de esta manera la inversión necesaria para la puesta en marcha de este proyecto.

De esta forma, se concluye que, es posible generar unidades de negocio rentables y satisfacer los deseos de un mercado apasionado por la práctica del deporte rey.

**A mis padres y hermanos.  
A mi hijo, que pronto nacerá.**

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Tema del estudio	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Objetivo General	5
1.3.1. Objetivos específicos	6
1.4. Hipótesis	6
1.4.1 Hipótesis de Primer Grado	6
1.4.2 Hipótesis de Segundo Grado	6
1.4.3 Hipótesis de Tercer Grado	6
1.5 Relevancia del Tema	7
1.6 Marco Teórico	8-12
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. Metodología de la Investigación	13
2.2. Recopilación de la Información	14
2.3 Tipo de Planificación	14
<b>CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	
3.1 Definir los objetivos de la investigación	15
3.2 Determinar el nivel de la investigación	16
3.3 Determinar el enfoque de la investigación	16
3.4 Recolectar los datos	16
3.5 Analizar los resultados	18
3.5.1 Análisis individual de las preguntas de la encuesta	17-35
<b>CAPÍTULO IV. EL MARCO ESTATÉGICO Y OPERATIVO</b>	
4.1. La Compañía	35
4.2. Visión	36
4.3. Misión	36
4.4. Posicionamiento	36
4.5. Productos y Servicios generales	37
4.5.1. Productos y servicios tradicionales	37
4.5.2. Productos innovadores	37
4.6. Estrategia Genérica	38
4.7. Cuadro de mando integral de la estrategia genérica	39-40

## **CAPÍTULO V. INDUSTRIA Y COMPETENCIA**

5.1.El Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter	41
5.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	42
5.1.1.1 Barreras de Entrada	42
5.1.1.2 Barreras de Entrada	42
5.1.2 La rivalidad entre los competidores	43
5.1.2.1 La Bombonerita	43
5.1.2.2 La Gambeta	44
5.1.3 Poder de negociación de los proveedores	45
5.1.4 Poder de negociación de los compradores	46
5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	46
5.2 Condiciones de la demanda	47
5.2.1 Demanda primaria:	47
5.2.2 Demanda secundaria	48
5.3 Estrategias genéricas de Michael Porter	49
5.4. Análisis PEST	50
5.4.1 Análisis Político Legal	50
5.4.2 Análisis Macroeconómico	50
5.4.3 Análisis Social	51
5.4.4 Análisis Tecnológico	51
5.5 Ciclo de vida industrial	51

## **CAPÍTULO VI. ESTRATEGIA DE MERCADEO**

6.1. Análisis de la situación	54
6.1.1. Definición del mercado relevante	55
6.2. Determinación de la demanda primaria	55
6.3. Determinación de los factores para crear demanda secundaria	55
6.4. Estrategias establecidas en base al FODA	56
6.4.1. Amenaza de la competencia	56
6.4.2. La oportunidad de hacer frente a los sustitutos	56
6.4.3. La oportunidad de acrecentar nuestra demanda selectiva y secundaria	57
6.4.4. La oportunidad de captar el mercado objetivo	58
6.4.4.1. Bonificaciones para clientes frecuentes	59
6.4.6. La capacidad para diferenciar el servicio	59
6.4.6.1. Importancia de los productos complementarios	60
6.4.6.2. Implementos	61
6.4.7. Capacidad para implementar instalaciones adecuadas	61
6.5. Ventas directas	61
6.5.1. Política de servicio y garantía	61
6.6. Promoción	62
6.7. Publicidad	62
6.8. Responsabilidad Social	63
6.9. Capacidad de obtener retroalimentación oportuna y útil	63
6.10. Política de precios	68
6.11. Descripción de producto y servicio	64

6.12. Servicios complementarios	66
6.13. Horario de atención	66

## **CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO**

7.1. Introducción	66
7.2. Ingresos, egresos e inversiones	67
7.2.1. Ingresos	67
7.2.2. Egresos	68
7.3. Inversiones	69
7.4. Flujo libre de caja	69
7.4.1. Escenario más probable	70
7.4.2. Escenario optimista	71
7.4.3. Escenario pesimista	72
7.5. Análisis de riesgo	72
7.6. Análisis de sensibilidad	73

## **CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1. Conclusiones	75
7.2. Recomendaciones	76

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>
---------------------	-----------

## Lista de Figuras

### Cuadros

Cuadro 1.1. Recordación de Auspiciantes Oficiales	4
Cuadro 1.2. Recordación de Auspiciantes Selección del Ecuador	4
Cuadro 1.3. Recordación de las Promociones	5
	18
Cuadro 3.1. Gustos sobre la práctica del fútbol	
Cuadro 3.2. Definición personal sobre la práctica del fútbol	18
Cuadro 3.3. ¿Ha jugado alguna vez sobre césped sintético cubierto?	19
Cuadro 3.4. Frecuencia de participación en campeonatos	20
Cuadro 3.5. Conocimiento de los clientes sobre los competidores	21
Cuadro 3.6. Aficionados a Equipos en Quito	21
Cuadro 3.7. Sobre la utilización de zapatos especiales para practicar fútbol	22
Cuadro 3.8. Marcas preferidas para implementos deportivos	23
Cuadro 3.9. Desde hace cuánto practican fútbol los encuestados	24
Cuadro 3.10. Edades de los encuestados	24
Cuadro 3.11. Razones por las cuales practicar fútbol	24
Cuadro 3.13. Conocimiento sobre lo que es el fútbol rápido	25
Cuadro 3.14. Sobre si han practicado fútbol rápido	25
Cuadro 3.15. Lugares para practicar fútbol rápido	26
Cuadro 3.16. Sobre la preferencia de jugar fútbol entre semana	27
Cuadro 3.17. Hora de mayor tiempo libre para los empleados	28
Cuadro 3.18. Sobre el deseo de jugar fútbol rápido entre semana	28
Cuadro 3.19. Disposición de pago por el uso de las instalaciones	29
Cuadro 3.20. Hora preferente para jugar	29
Cuadro 3.21. Importancia de factores que impiden jugar	30
Cuadro 3.22. Factores para jugar fútbol en la noche	30
Cuadro 3.23. Duración de cada tiempo de juego	31
Cuadro 3.24. Duración del tiempo de descanso	31
Cuadro 3.25. Precio estimado	32
Cuadro 3.26. Características importantes que debe tener la cancha	32
Cuadro 3.27. Importancia de los baños en el local	33
Cuadro 3.28. Importancia de la barra de alimentos y bebidas	34
Cuadro 3.29. Inconvenientes para jugar entre semana	34
Cuadro 3.30. Tiempo de espera aceptable	34
Cuadro 4.1. Requisitos de estrategia de intimidad con el cliente	37
Cuadro 4.2. Resumen de principales definiciones del servicio	38
Cuadro 4.3. Propuesta de Mapa Estratégico	40
Cuadro 5.1. Las Fuerzas de Michael Porter	42
Cuadro 6.1. Análisis del ambiente: Factores genéricos externos e internos	52
Cuadro 6.2. Factores críticos del ambiente	53
Cuadro 6.3. Comparativo de precios de la competencia	63

**Anexos**

Anexo N° 1: Análisis de la Industria	79
Anexo N° 2: Cadena de valor de servicios	80
Anexo N° 3: Formato de Encuesta Aplicada	81-83
Anexo N° 4: Análisis de sensibilidad	84
Anexo N° 5: Análisis de Riesgo	85-89
Anexo N° 6: Escenario más probable	90
Anexo N° 7: Escenario optimista	91
Anexo N° 8: Escenario pesimista	92
Anexo N° 9: Hoja de ingresos	93
Anexo N° 10: Hoja de inversiones	94-95
Anexo N° 11: Tabla de amortización de la deuda	96
Anexo N° 12: Hoja de egresos	97
Anexo No.13: Hoja valor de Desecho	98

## Introducción

El fútbol es sin duda el deporte más popular del planeta. Basta revisar algunos datos para dimensionar su importancia<sup>1</sup>.

Según el Management Herald de Agosto 2006, la FIFA es la décima séptima economía del mundo con 500 mil millones de USD. El fútbol supera lo generado por las economías de 225 países del mundo. Otros datos impresionantes de la misma estima que en el mundo del fútbol existen 240 millones de jugadores en los 1,5 millones de equipos afiliados por vía directa o indirecta a la FIFA. Lo que genera la FIFA es 14 veces superior al PIB del Ecuador.

Los organizadores de la Copa del Mundo Alemania 2006 estimaron que más de mil millones de personas vieron por televisión la final entre Italia y Francia. "Los derechos de televisión fueron vendidos a 200 países", afirmó Wolfgang Niersbach, vicepresidente del comité organizador alemán. "Creo que se firmaron 207 contratos. Eso es más de los países que tiene la ONU". Y es cierto: la Organización de las Naciones Unidas tiene 191 países miembros.

Los organizadores de la última copa del mundo también calculan que el total acumulado de televidentes de todos los partidos alcanzará unos 30.000 millones.

La tele audiencia acumulada del Mundial del 2002 en Corea/Japón fue de 28,8 mil millones en 213 países, y cerca de 1.100 millones vieron la final, según la FIFA.

La entidad, FIFA, que comanda Joseph Blatter vendió los derechos de transmisión de televisión de la última copa del mundo por 1.220 millones de dólares.

---

<sup>1</sup> <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=458683>

En total, el torneo atrajo a unos 21.000 miembros de la prensa. Niersbach opinó que esa es la máxima cantidad posible, aunque indicó que la decisión final está en manos de la FIFA: "No creo que se puedan colocar más tribunas de prensa en los estadios. Hemos llegado al punto en el estadio en que tenemos que trabajar bajo ciertos límites", indicó.

El crecimiento de la FIFA como institución no es solamente el reflejo de una campaña de marketing mediática y global facilitada por las telecomunicaciones mayormente masivas desde la última mitad del siglo pasado sino que también representa la familiaridad que ha engendrado el deporte más popular del mundo en cada uno de los habitantes de este planeta.

Esta familiaridad se relaciona con el aumento de la práctica de este deporte; por un lado, debido a una cada vez mayor preocupación por el cuidado de la salud y por otro lado por la necesidad constante de incrementar relaciones sociales en un mundo cada vez más hermético y laboralmente absorbente.

Entre otros atractivos que puede generar la práctica del deporte están: el generar círculos de relaciones personales adicionales, demostrar competitividad personal ante grupos humanos, generar emoción, adrenalina, diversión y compañerismo<sup>2</sup>.

Los datos presentados anteriormente permiten intuir que una organización que coordine, promueva y elabore un plan de negocios en función de la práctica del fútbol puede ser muy rentable, y puede mantenerse en el mercado durante muchos años.

El Ecuador, al igual que en la mayoría de países sudamericanos, la práctica del fútbol es ampliamente difundida, atravesando estratos sociales, edad, preparación profesional, y creencias religiosas, y últimamente género inclusive. Sin duda alguna es el deporte favorito de los ciudadanos.

---

<sup>2</sup> Estudio realizado para efectos de obtener fuentes primarias para la presente tesis para conocer entre otros temas las razones por las cuales la gente practica fútbol. Noviembre y Diciembre de 2006.

Hasta hace algunos años la práctica del fútbol estaba asociada exclusivamente a espacios abiertos, y durante el fin de semana. Esta realidad ha ido transformándose durante los últimos diez años y hoy en día es habitual encontrar espacios para su práctica en canchas iluminadas a lo largo de la ciudad, en donde se practica este deporte hasta horas de la madrugada. Sin embargo, estos espacios públicos tenían una debilidad fundamental y era que no podían garantizar la realización del juego cuando el clima no era propicio.

Estos tres factores, es decir la necesidad de cuidar la salud, el fútbol como deporte favorito del ecuatoriano, y el poco tiempo en las mañanas para realizar actividades deportivas dieron lugar al apareamiento de centros especializados para la práctica de este deporte en espacios cubiertos, supliendo de esta manera la debilidad de los espacios públicos ya existentes.

El presente proyecto enfatiza los aspectos comerciales y de mercado del proyecto, para la creación de un espacio cubierto orientado a la práctica del fútbol rápido, mediante el análisis de la industria, estrategias de comercialización, investigación del consumidor, definición de productos y servicios, programas de incentivos, estrategia de comunicación.

Se complementa el análisis mediante la evaluación técnica financiera y económica. Herramientas como el VAN y el TIR, periodo de recuperación y el flujo de caja son parte sustancial de este análisis. Se menciona de igual manera aspectos administrativos a nivel general, estructura administrativa, política de pago de remuneraciones, etc.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Tema del estudio**

Modelo de negocio para la implementación de un espacio cubierto para la práctica del fútbol rápido en la ciudad de Quito.

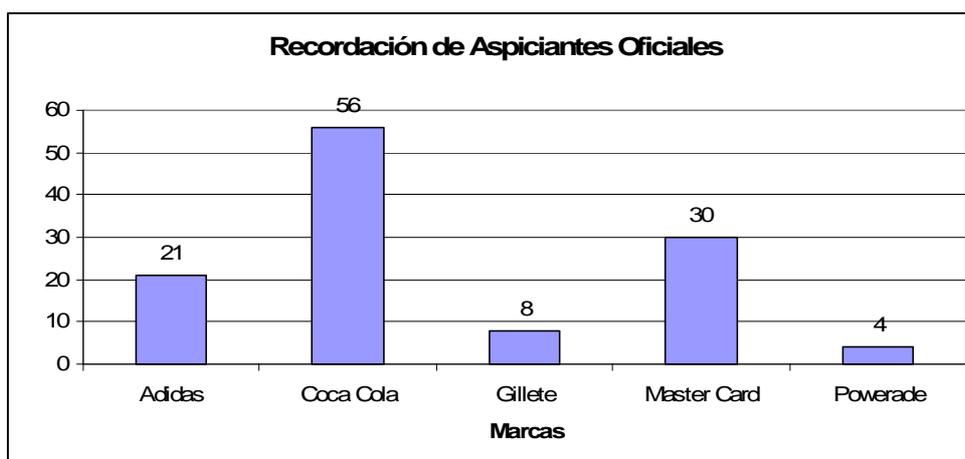
## 1.2 Planteamiento del problema

El ritmo de vida actual demanda mucho esfuerzo mental y físico, que provoca estrés; si a eso se le agrega la falta de tiempo para realizar actividad física, se encontrará que existe una gran porcentaje de la población que requiere o ansía la práctica de un deporte, como una forma de equilibrar su vida y de liberar tensiones. De ahí que en los últimos años los gimnasios hayan crecido notoriamente ofreciendo a muchos adultos jóvenes la posibilidad de ejercitarse en horas de la noche, acoplando de esta manera el cuidado de la salud de manera habitual y no únicamente el fin de semana.

Esta tendencia se ha visto incrementada los últimos años con la aparición de múltiples centros de desarrollo físico nocturnos. Esto demostró que los quiteños si gustan de realizar actividades deportivas en la noche, si hay instalaciones adecuadas.

Evidentemente las dos clasificaciones continuas al Mundial, de la Selección Ecuatoriana de fútbol han generado un gran interés en todos los aficionados de este deporte en el país. Esa afición ha representado desde entonces un mercado cautivo, que ciertas actividades comerciales pueden aprovechar para ofrecer productos y servicios relacionados pero de diversa índole. Cerveza Pilsener como el principal auspiciante de la Selección se estima que invirtió cerca de 12 millones de USD en al año 2005<sup>3</sup>.

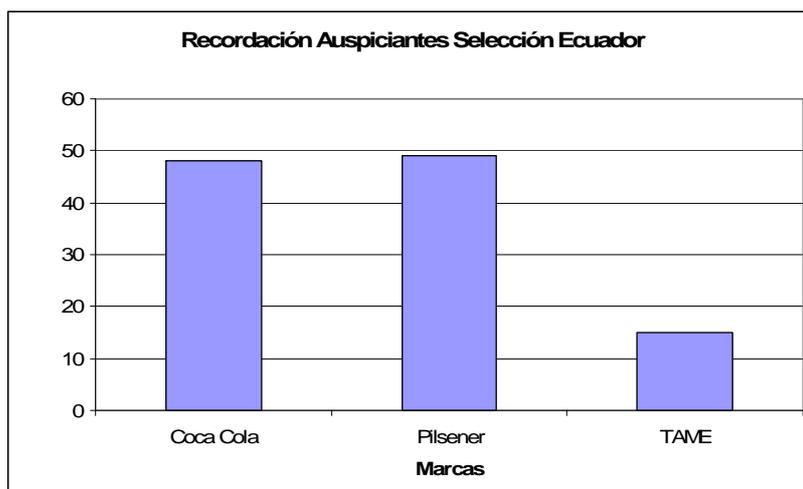
**CUADRO 1.1**



Fuente: Revista MARKKA. "La publicidad después del partido" por Iván Sierra, Agosto 2006.

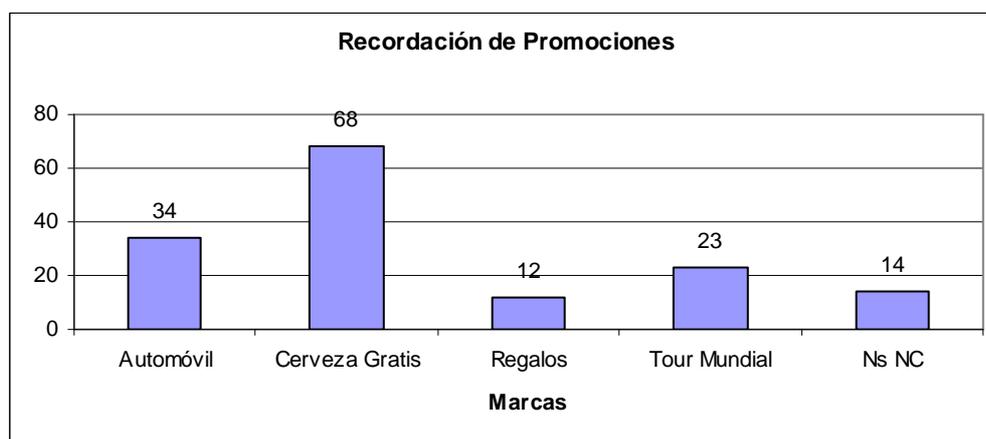
**CUADRO 1.2**

<sup>3</sup> Revista MARKKA, Agosto 2006.



Fuente: Revista MARKKA, "La publicidad después del partido" Por Iván Sierra, Agosto 2006.

### CUADRO 1.3



Fuente: Revista MARKKA, "La publicidad después del partido" Por Iván Sierra, Agosto 2006.

El mercado quiteño se dinamizó hace un par de años con la entrada de dos negocios dedicados a ofrecer este tipo de espacio cubierto para la práctica del fútbol: LA BOMBONERITA y posteriormente LA GAMBETA. Estas dos empresas han captado el mercado no-atendido de aquellas personas que gustan de practicar fútbol entre semana, y fundamentalmente en las noches, pero no tenían un lugar para hacerlo.

Ahora bien, la aparición de estos negocios que en la ciudad de Quito, evidencia que el fútbol, su práctica y su organización, puede ser un negocio muy interesante. Y es que en realidad, las nuevas tendencias sociales, apoyan mucho la práctica del deporte y la conservación de la salud.

Sin embargo existen pocos lugares de acceso público en los que la práctica de este deporte se pueda realizar en horas de la tarde o noche, y con las comodidades necesarias. Ahí se considera que existe una oportunidad de entrar al negocio; ofreciendo la posibilidad de practicar este deporte con todas las comodidades y en los horarios en que se demandan.

### **1.3. Objetivo general**

Evaluar e investigar si un centro deportivo cubierto especializado en la práctica de fútbol, con unidades de negocio complementarias, es factible de implementar y es rentable en la ciudad de Quito.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Presentar datos de mercado que permitan verificar la viabilidad del proyecto.
- Analizar la rentabilidad de la propuesta con herramientas financieras adecuadas.
- Crear un nuevo concepto de negocio mediante la diversificación de productos y servicios asociados a la práctica del fútbol, evaluando y analizando cada componente de este portafolio.
- Buscar y evaluar la mejor presentación de los productos ante los potenciales usuarios, estimulando tanto la demanda primaria como la propia marca.

### **1.4 Hipótesis**

#### **1.4.1 Hipótesis de primer grado**

Se pueden implementar nuevos productos rentables relacionados con la práctica del fútbol en espacios cubiertos, aprovechando la popularidad y tendencia que este deporte ha conseguido.

#### **1.4.2 Hipótesis de segundo grado**

Demostrar que existe un mercado con demanda insatisfecha y potencialmente atractiva para implementar un espacio para la práctica del fútbol rápido, con productos y servicios complementarios relacionados.

### **1.4.3 Hipótesis de tercer grado**

Demostrar que con la utilización de estrategias de comercialización adecuadas y un profundo conocimiento del mercado y del consumidor es posible generar un negocio rentable.

## **1.5 Relevancia del tema**

Los campeonatos nacionales de fútbol se iniciaron en 1957 con un certamen de sólo cuatro elencos. El primer torneo se efectuó con motivo de la realización de un certamen internacional en Colombia en 1958, al cual debía asistir el campeón ecuatoriano.

Ese campeonato inicial fue organizado con los campeones y vicecampeones de Guayas y de Pichincha. El calendario tuvo sólo ocho jornadas en total, debido a que los elencos de una misma asociación provincial no se enfrentaban entre sí.

El torneo ecuatoriano no se llevó a cabo en los dos años siguientes. Volvió a disputarse en 1960 con ocho equipos contendores y desde entonces se lo realiza interrumpidamente, aunque el número de elencos participantes y las modalidades de disputa han variado con cada certamen.<sup>4</sup>

Desde entonces, la práctica del fútbol en el país se ha incrementado y su popularidad, entre la población se ha generalizado. Y ha pasado de ser una actividad entre amigos o de competencia barrial, a una verdadera logística y organización empresarial.

La organización de los campeonatos de Diario El Universo en Guayaquil, o los de fútbol infantil desarrollados en el parque La Carolina en Quito, auspiciado por el Ilustre

---

<sup>4</sup> Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol. “Historia del fútbol Ecuatoriano”

Municipio de Quito, son apenas algunos ejemplos de lo que la práctica del fútbol, y su organización son capaces de involucrar en la sociedad ecuatoriana.

El fútbol, y específicamente la selección ecuatoriana lograron durante los pasados años en sus dos clasificaciones consecutivas al mundial, lo que parecía poco probable: Crear un sentido de unidad nacional. Esta convergencia especial ha hecho que en torno a ese concepto de identidad nacional “todos somos la selección” se generen negocios muy rentables. Uno de ellos por ejemplo es el de ventas de camisetas oficiales del Ecuador. Marathón Sport asegura haber comercializado más de 300.000 camisetas con motivo del último mundial en Alemania 2006.

## **1.6 Marco teórico**

El deporte barrial está organizado por la Federación Nacional de Ligas Deportivas Barriales del Ecuador, FEDENALIGAS, con competencia a nivel nacional y que tiene su sede en la ciudad de Quito, quien dirige y fomenta el deporte barrial del país. Esta organización aglutina a las diferentes federaciones provinciales de ligas barriales.

Las federaciones provinciales de ligas barriales están constituidas por las distintas federaciones cantonales de ligas deportivas barriales y éstas a su vez por las ligas deportivas barriales con personería jurídica.

En el Distrito Metropolitano de Quito, según la Nueva Ley del Deporte, estará representado por las siguientes organizaciones: Federación de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Cantón Quito, Asociación de Ligas Deportivas de Pichincha y por la Unión de Ligas Independientes de Quito. Un movimiento social deportivo preocupado por el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los barrios populares del Ecuador.

Con más de 1'000.000 de ecuatorianos entre hombres y mujeres agrupados en clubes, ligas y federaciones barriales, FEDENALIGAS es una organización nacional con más de 60 años de existencia

La institución realiza su trabajo con cerca de 25 000 voluntarios que promocionan la práctica deportiva, especialmente del fútbol, y la recreación. FEDENALIGAS representa a los niños, jóvenes y adultos del país organizados para ejercer el derecho a la práctica de los deportes y la recreación

Tomando como referencia a los campeonatos de los deportes colectivos que se realizan en el país a nivel barrial, aproximadamente 1'000.000 de deportistas están registrados en las ligas barriales. El fútbol es el deporte básico en la organización de Ligas y Federaciones Provinciales Barriales, que además promueven campeonatos de ecuavoley masculino y femenino, fútbol femenino, ajedrez, tenis de mesa, carreras pedestres entre otros.

La historia de FEDENALIGAS cronológicamente esta referida así:

1. En 1943, se inicia “oficialmente” el deporte barrial en la ciudad de Quito.
2. 1944-1957, las Parroquias la Magdalena y Santa Prisca y los Barrios La Tola, Chimbacalle y San Juan conforman sus propias ligas deportivas barriales.
3. En Marzo de 1957, se funda la Federación de Ligas Deportivas Barriales y parroquiales del Cantón Quito, acogiendo la iniciativa de Don Carlos Castañeda.
4. Para Mayo de 1957, se inaugura el primer torneo de Campeones y Vicecampeones barriales de fútbol, participan 12 equipos. Colón de la Tola es el primer campeón.
5. En 1958, se inaugura el primer Campeonato de Campeones de Ecuavoley.
6. 1960-1970, se organizan en Quito campeonatos de fútbol, basket, ecuavoley, natación, billar juegos interbarriales que incluyen el motociclismo. Se profundizan los intercambios deportivos con la ciudad de Guayaquil.
7. Para Febrero de 1971, la Federación de Ligas Barriales del Cantón Quito y la Federación de ligas de Novatos del Guayas fundan la Federación Nacional de Ligas Deportivas Barriales de novatos del Ecuador FEDENALIGAS.

8. En Mayo de 1971, se funda la Asociación de Clubes y Ligas barriales de Imbabura. y en Junio de 1971, se inauguran los primeros campeonatos de fútbol y ecuavoley modalidad ecuatoriana en Ibarra, Provincia de Imbabura con la presencia de 26 equipos.
9. En Diciembre de 1971, se inaugura el primer campeonato de fútbol nacional barrial y de novatos con la participación de seis equipos representantes de Guayas, Imbabura y Pichincha. El Club EMELEC de la ciudad de Guayaquil es el primer campeón nacional
10. 1972-1980 se fundan las federaciones de ligas barriales de Tungurahua, Carchi.
11. En 1980-1990, el número de ligas barriales aumenta rápidamente. Se constituyen más Federaciones de Ligas Barriales, organismos que representan al deporte barrial en cada una de las provincias.
12. En 1989 se reforma la Ley de Educación Física Deportes y Recreación y se incorpora el delegado de FEDENALIGAS al Consejo Nacional de Deportes del Ecuador.
13. En 1990, existen más de 100 ligas barriales en Quito y 200 en el Ecuador. El número de equipos integrados a las ligas barriales superan los 8000.
14. 1991 se realizan los I Juegos del Deporte Barrial Ecuatoriano, 1200 deportistas participan en competencias de Fútbol, básquetbol, ecuavoley, ciclismo, natación, tenis de mesa.
15. Para 1993, El deporte barrial se encuentra organizado en 18 provincias
16. 1995 segundos Juegos Nacionales Interbarriales con 1 200 deportistas interviniendo en competencias de fútbol, ecuavoley, basket, tenis de mesa.
17. 1999, la VII Convención del deporte barrial ecuatoriano actualiza sus principios.
18. 2000. Se realizaron los Terceros Juegos Nacionales en la Provincia del Cañar en fútbol (masculino y femenino), ecuavoley, básquetbol, tenis de mesa, boxeo y atletismo y fútbol de salón. Participaron cerca de 2000 deportistas

19. 2002. Se organiza el deporte barrial en las Provincias de los Ríos y Zamora. Veinte provincias tienen conformadas ligas barriales<sup>5</sup>.

Según los datos del mismo Municipio de Quito existen 267 ligas barriales en todo el Distrito Metropolitano de Quito, constituye un esperanzador aporte para el desarrollo del deporte en cuanto formador de carácter y activador de oportunidades de desarrollo psico-social.

Para Roque Sevilla<sup>6</sup>, en su conferencia entre Centro y periferia dictada en FLACSO reconoce que cada liga barrial debe poseer alrededor de 60 clubes. Si se considera que cada club en promedio tiene alrededor de 10 inscritos, se podría estimar que actualmente hay alrededor de únicamente en Quito, 160.200 personas afiliadas a ligas barriales. Mucha de esta práctica de fútbol afirma, ocurre en espacios públicos, por ejemplo en el parque “La Carolina”, que con 67 hectáreas de terreno acoge a deportistas habituales quienes disfrutan de la atmósfera tranquila que ofrece el lugar por las mañanas.

La práctica del fútbol alcanza a todos los niveles sociales y culturales. El fútbol es el deporte popular por excelencia. En el país, el indoor fútbol (Indoor Soccer en su versión original) es una variedad de fútbol rápido.

El Fútbol rápido se inició en Europa en la última mitad de la década de los sesentas con el nombre de "Five a side" (fútbol cinco) practicado primeramente por los equipos profesionales de fútbol soccer, quienes en una cancha de hockey utilizaron el redondel y cubrieron el piso con pasto sintético. Posteriormente esta actividad se popularizó entre la población en general.

En los años setenta esta actividad llega a los Estados Unidos en donde se comenzó a practicar con el nombre de "Indoor Soccer" debido a que se jugaba en interiores (indoors) a diferencia del Fútbol Soccer el cual se practicaba en exteriores (outdoors).

En 1977 nace en EUA la "Major Indoor Soccer League (MISL) la cual desapareció poco después; en 1993 se creó otra liga profesional en Estados Unidos, la "Continental Indoor Soccer League (CISL). A principio de los años ochenta esta actividad se populariza en

---

<sup>5</sup> [http://www.fedenaligas.org.ec/dep\\_barrial/historia.htm](http://www.fedenaligas.org.ec/dep_barrial/historia.htm)

<sup>6</sup> [IDEM.](#)

Latinoamérica y en México. La Federación Nacional de Fútbol Rápido de México fue creada el 26 de enero de 1989 y fue admitida en la Confederación Deportiva Mexicana el 27 de junio de 1991.

Esta modalidad de "Five a side" (fútbol cinco, con redondel o bandas de madera y pasto sintético) se desarrolla paralelamente con la de Fútbol de Salón (sin redondel ni pasto sintético) promovido por la FIFA, la cual determina en 1986 ajustar y estandarizar las reglas de juego. Como resultado de esta adecuación, se realiza un Mundial de Fútbol Cinco en Hungría en el que la FIFA determina, eliminar las "bandas" o redondel y establecer la reglamentación de este deporte como Fútbol de Salón (posteriormente Futsal) o Indoor Soccer.

Ante la determinación de la FIFA de eliminar los redondeles y no utilizar pasto sintético, se requirió de la separación formal del Fútbol Rápido del Fútbol Soccer y propició el nacimiento de una entidad reguladora del Fútbol Rápido Internacional, la cual se conforma el 22 de noviembre de 1992 con el nombre de Federación Internacional de Fútbol Rápido (FIFRA), la cual llevó a cabo su primer Campeonato Mundial en la Ciudad de México en Noviembre de 1997.

El indoor soccer es posible practicar en todo espacio, de acuerdo a las posibilidades en espacios públicos o privados. Así por ejemplo cuando se trata de canchas sintéticas generalmente se juega en un espacio de 61 metros de largo por 26 metros de ancho sobre una superficie regular y suave de césped sintético. La cancha está cerrada en su perímetro con una pared a 2,40 metros de alto y sobre ella una red de protección a 8 metros de altura, el balón no se detiene y el juego no para. (Formato de la empresa Bombonerita)

Como deporte en general, está considerado uno de los de mayor esfuerzo físico, por su potencial aeróbico y con lo divertido que resulta practicarlo, ha hecho que la gente que juega fútbol, o quien desea hacerlo por primera vez, escoja el Indoor Soccer, como su deporte o pasatiempo favorito y la mejor forma de adquirir un muy buen estado físico.

Como lo menciona el Diario El Comercio,<sup>7</sup> así como existen canchas de césped sintético, exclusivas para practicar esta variación del balompié, también el amante de este deporte puede elegir las canchas de cemento. Luego de seis horas de aprendizaje en las aulas de

---

<sup>7</sup> Diario El Comercio, Artículo: "La calle es la mejor cancha para jugar indoor" del 08 de Junio 2005

escuelas, colegios e incluso universidades los chicos se relajan con un partido de indoor. Los pasos para distraerse durante momento o toda la tarde son: un balón, cuatro piedras grandes y por supuesto una calle, de preferencia poco transitada para evitar accidentes.

“La esencia del juego es la amistad y la fraternidad. Además el indoor obliga a jugar con una técnica más depurada, porque la cancha es más pequeña”, comenta uno de los entrevistados acerca de la práctica del deporte en las calles.

Esto demuestra lo arraigado que está en la sociedad la práctica del fútbol. El fútbol además de ser un deporte ha creado una verdadera cultura, una cultura que hace que todos los fines de semana acudan millones de ecuatorianos a practicar su deporte, a verlo, o a aplaudirlo en los estadios<sup>8</sup>.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1 Metodología de investigación**

Para el desarrollo de la tesis se aplicará la investigación tecnológica mediante la cual se buscará solución de un problema y la consecución de objetivos prácticos que fomenten el emprendimiento de nuevos conceptos empresariales para la industria del entretenimiento y salud por medio de la práctica del fútbol rápido.

Esta tesis tratará de constituirse en un modelo base que anteceda la gestión de la puesta en marcha de un espacio cubierto para la práctica del fútbol rápido en la ciudad de Quito, un lugar que permita realizar este deporte a toda hora, en cualquier clima y con óptima comodidad.

Para la investigación del mercado se utilizarán datos primarios y secundarios. Dentro de la investigación secundaria se consultarán experiencias anteriores de negocios actualmente

---

<sup>8</sup> [www.futbolrapido.org](http://www.futbolrapido.org)

funcionando como La Bombonerita y La Gambeta en la ciudad de Quito, así como “Área Chica” en la ciudad de Cuenca.

Además, se recurrirá a artículos publicados por organizaciones como la FIFA, para conocer más de cerca la popularización del fútbol y cómo esta corriente se ha vuelto más rentable. De igual manera se recurrirá también a bibliografía referente al cuidado de la salud, tema que cada vez preocupa a mayor cantidad de personas en el mundo, y que cuenta con dos herramientas preventivas nuevas: la dieta sana y la práctica deportiva.

Parte de las fuentes primaria de información se lo hará dentro de las ligas barriales, por medio de encuestas y entrevistas a sus representantes.

Se empleará también investigación empírica con análisis sistemático para conocer sobre gustos y preferencias de los usuarios y deportistas, sobre reglas que se hayan fijado de alguna forma paradigmáticamente en los centros deportivos ya existentes, costumbres de la sociedad quiteña en lo referente a prácticas deportivas, entre otros.

La investigación teórica estará presente en toda la tesis por los conocimientos captados a lo largo de la vida profesional y más aún basados en los conocimientos generados en dos años de maestría. Todos estos conceptos estarán apoyados básicamente en procedimientos hipotéticos deductivos.

## **2.2 Recopilación de la información**

Para el desarrollo de la tesis se combinarán varias fuentes de información, algunas secundarias y otras de generación primaria, como las encuestas.

Evidentemente la información de los competidores es de mucha utilidad para el análisis de oportunidades y cobertura de servicios. Pero fundamentalmente el proyecto basará sus recomendaciones en la investigación de los gustos y preferencias de los potenciales consumidores.

## **2.3 Tipo de planificación**

“La planificación de un proyecto constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente. Se ha señalado que el futuro es incierto, puesto que lo que ocurrirá mañana no es tan sólo una consecuencia de muchas variables cambiantes, sino que fundamentalmente dependerá de la actitud que adopten los hombres en el presente, pues ellos son, en definitiva, los que crean esas variables”<sup>9</sup>

Por lo expresado anteriormente por Sapag esta tesis seguirá un esquema que parte de la investigación hacia un completo estudio de factibilidad de un proyecto rentable; razón por la cual las herramientas a utilizarse se basarán en un modelo de planificación estratégica que contendrá aspectos basados en la viabilidad comercial, técnica, y financiera.

### **CAPÍTULO III**

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La herramienta para escuchar a los clientes es la investigación de mercados. Antes de lanzar un producto o servicio es imperativo el conocer lo que necesitan los clientes, cuáles son sus preguntas, qué cosas les preocupa, etc.

Cualquier investigación de mercados debe seguir un proceso secuencial de actividades, el cual dará como resultado el responder a los objetivos para los cuales se realiza la investigación

Dentro de este proceso se establecerán los siguientes pasos:

- Definir los objetivos de la investigación
- Determinar el nivel de la investigación

---

<sup>9</sup> SAPAG CHAIN. Nassir. “Preparación y Evaluación de Proyectos” Chile, 2000 MacGraw Hill Interamericana de Chile Ltda. Cuarta Edición

- Determinar el enfoque de la investigación
- Recolectar los datos
- Analizar los resultados
- Reportar los descubrimientos
- Puesta en práctica

### **3.1 Definir los objetivos de la investigación**

- Conocer los gustos y preferencias de los potenciales consumidores referente a la infraestructura necesaria para brindar un servicio de calidad.
- Descubrir cuáles son las razones por qué las cuáles las personas practican fútbol.
- Investigar cuáles son las molestias más frecuentes que las personas manifiestan para practicar fútbol entre semana.

### **3.2 Determinar el nivel de la investigación**

Existen tres niveles de investigación posibles: exploratorio, descriptivo y causal, La investigación exploratoria, que es la que ocupará esta tesis, esta más orientada hacia la versatilidad y flexibilidad del objeto del estudio, su énfasis es más buscar datos cualitativos que cuantitativos, y justamente explorar la necesidad y el mercado potencial.

### **3.3 Determinar el enfoque de la investigación**

Existen dos tipos de enfoques el cualitativo y el cuantitativo. El cualitativo pretende tener percepciones más informadas y una mejor comprensión del fenómeno del estudio, en tanto que el cuantitativo es el que recopila datos en forma numérica e infiere relaciones y correlaciones de los objetos de estudios.

En la presente tesis existe una dualidad de enfoques pues se presentarán datos cualitativos y cuantitativos.

### **3.4 Recolección de datos**

La encuesta es el método cuantitativo más ampliamente utilizado por la investigación de mercados.<sup>10</sup> Es fundamental para la recolección de los datos proporcionar una muestra de la población objetivo que se desea investigar. En el presente caso la población objetivo a priori: personas en la ciudad de Quito que gusten de la práctica del fútbol.

Las encuestas fueron realizadas mediante el envío por correo electrónico de una encuesta la cual fue diseñada para recolectar datos sobre los hábitos, actitudes, etc. de los potenciales usuarios del servicios

A fin de medir las percepciones, gustos, horarios y otros aspectos cualitativos sobre las preferencias de los potenciales consumidores, se presentó una encuesta de 28 preguntas. La misma indaga sobre las expectativas que tienen ellos sobre servicio, instalaciones, y el marketing mix del presente proyecto.

Esta encuesta se dio a conocer principalmente por vía e-mail a ciudadanos de Quito, entre los meses de Noviembre y Diciembre del año 2006. Se recibieron 150 encuestas efectivas de las cuales se obtuvieron las respuestas que a continuación se presentan.

El proceso de codificación y análisis de resultados se realizó en Enero del 2007.

### **3.5 Análisis de resultados.**

A continuación se detalla hallazgos más relevantes de la encuesta aplicada.

1.- Más de la mitad de los encuestados afirma haber jugado en una cancha sintética, lo que afirma el hecho de que la práctica del fútbol en superficies no naturales ha ganado espacio entre los deportistas y existe conocimiento de su existencia. Este hecho es de mucha relevancia para la determinación de las estrategias de comunicación comercial.

2.- Al 73% de los encuestados les gustaría practicar fútbol entre semana. La hora preferida para jugar sería entre las 19 y 22 horas (cerca del 63%). Estarían dispuestos a pagar entre 4 a 6 USD por hora de alquiler de canchas sintéticas cubiertas e iluminadas.

---

<sup>10</sup> Czinokota – Kotabe Administración de la Mercadotecnia, segunda edición, Thomson Editores S.A. 2001

3.- Si bien el precio del alquiler de las canchas, es uno de los factores a considerar por la práctica del fútbol entre semana, la disponibilidad de canchas en horarios deseados, o la cercanía del lugar de residencia, tienen más importancia.

4.- La mayor molestia para los posibles consumidores radica en el hecho de tener que esperar mucho para jugar, apenas un 6% estaría dispuesto a esperar hasta 45 minutos. El gran porcentaje esta por debajo de esos tiempos de espera.

### 3.5.1 Tabulación individual de las preguntas de las encuesta

A continuación se presenta el resultado individual de cada pregunta de la encuesta aplicada (Ver Anexo No.3)

**Pregunta 1:** De los 150 encuestados cerca del 88% gusta un poco o mucho de la práctica del fútbol. Esto responde la hipótesis en cuanto a que el fútbol es una actividad muy difundida en el medio y su práctica es muy habitual.

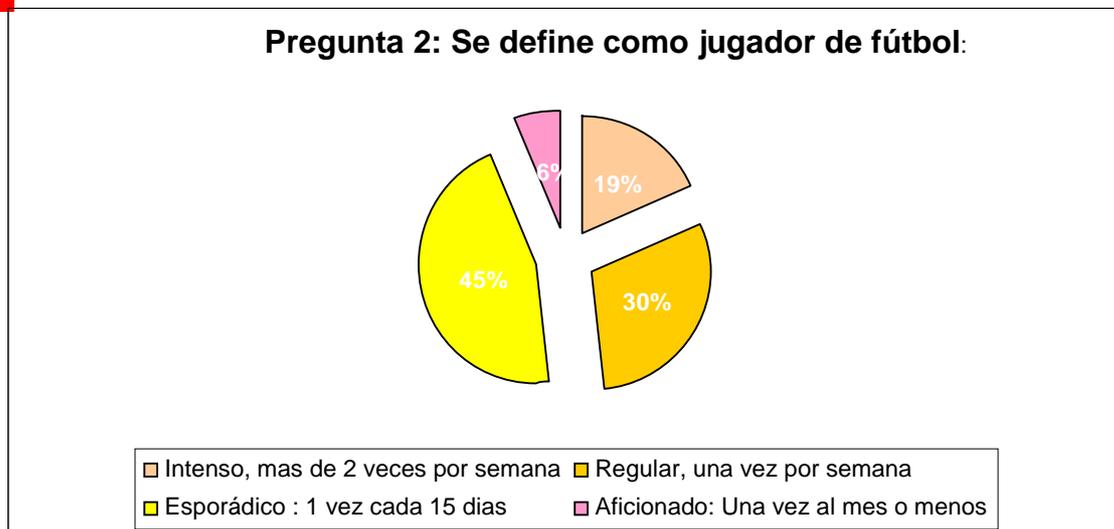
**CUADRO 3.1**



**Pregunta 2:** La pregunta guarda relación con la anterior y muestra que un 49% de los encuestados realiza actividad deportiva como el fútbol entre dos o una vez por semana, los

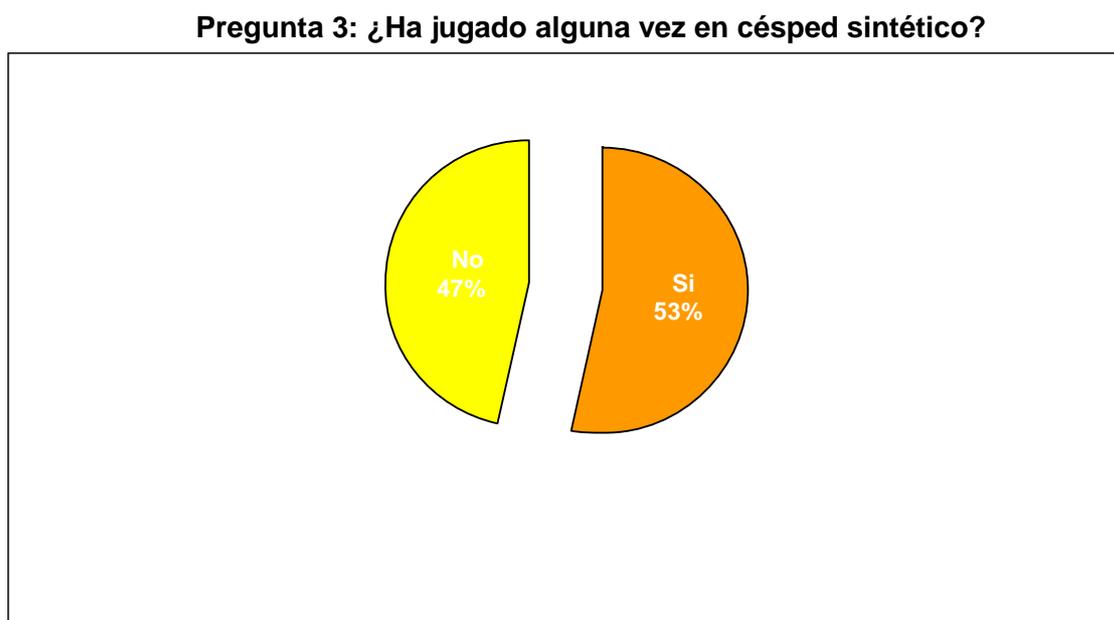
esporádicos que son cerca del 45% lo hacen al menos una vez cada 15 días. Por lo que se puede afirmar que la práctica del fútbol es bastante común.

**CUADRO 3.2**



**Pregunta 3:** Esta pregunta intenta descubrir el nivel de uso y de penetración de los potenciales usuarios del servicio cancha sintética. La respuesta es que más de la mitad ya conoce y ha jugado en esta alternativa, y ha practicado alguna vez esa actividad deportiva en ese formato. Esto permite ya inferir que existe un conocimiento en la mente del consumidor de esta tendencia.

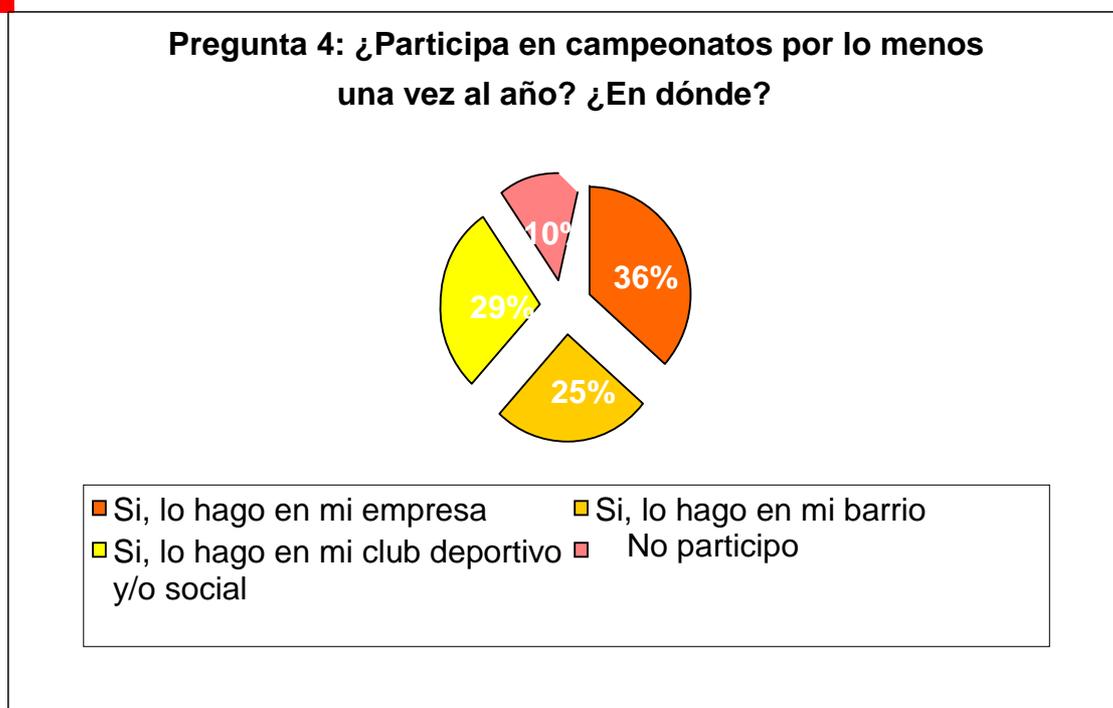
**CUADRO 3.3**



**Pregunta 4:** Esta pregunta tiende a estimar el nivel de competencia de los potenciales usuarios referido a su participación o afiliación a competencias deportivas, esto es muy importante puesto que demostrará la necesidad o no de organizar este tipo de eventos en función de las expectativas y comportamiento de los consumidores.

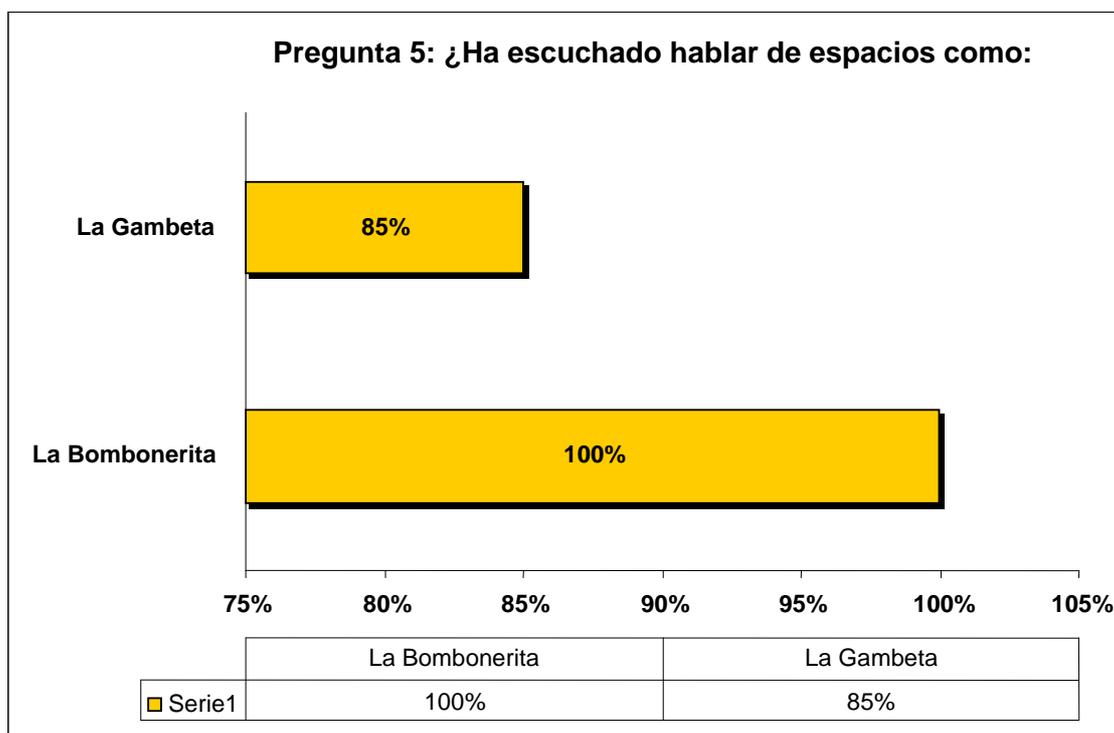
La conclusión es que el 90% si participa en este tipo de actividades por lo que es imperioso incluir este tipo de actividad como parte del servicio brindado por el negocio. Evidentemente este hecho significativo deberá incluirse en la estrategia comercial.

**CUADRO 3.4**



**Pregunta 5:** Aquí se intenta conocer el nivel de recordación de marca de los potenciales competidores. Como se aprecia: “La Bombonerita” está mejor identificada y es recordada por el 100% de los encuestados, en tanto que “La Gambeta” tiene un 85% de nivel de recordación. En todo caso, se puede inferir con estos datos que estos espacios son altamente recordados, lo que presenta una idea de que la difusión de este tipo de negocios ha sido exitosa, y el consumidor de este tipo de servicio distingue ya competidores en esta industria. Este hecho es de singular importancia debido a que la inversión necesaria para promocionar este tipo de formato de fútbol ya la realizaron los primeros actores y brinda la posibilidad de aprovecharse de esta inercia.

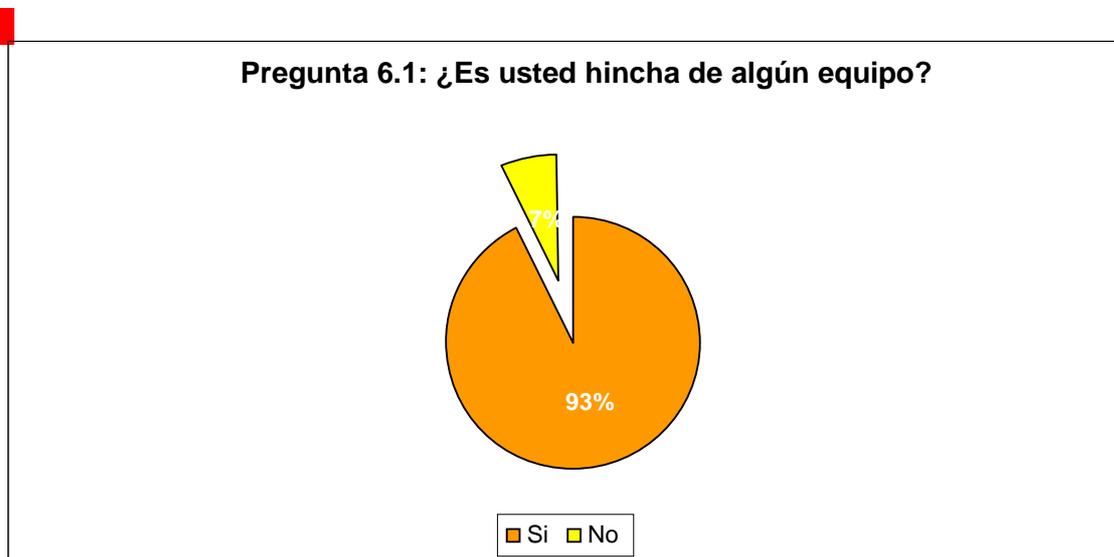
**CUADRO 3.5**



**Pregunta 6:** La pregunta se hace en función de medir asociación de la práctica del fútbol hacia alguna relación o simpatía con algún equipo. Eto es muy importante puesto que permitirá identificar posibilidades de mercadeo de material promocional para la venta en el negocio, al igual que diseñar campañas de mercadeo de pull y push que permitan crear relaciones con los equipos deportivos para brindar este tipo de beneficios a los socios del

equipo. E inclusive permitirá organizar los partidos de exhibición entre los equipos de mayor afición.

**CUADRO 3.6**

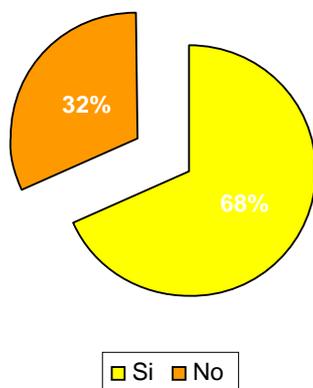


**Pregunta 7:** Al preguntar respecto a indumentaria específica intentamos medir el nivel de sofisticación del potencial consumidor.

Esto ayudará a determinar el tipo de equipo necesario el tema de disponible para la renta o venta del mismo como parte del servicio. Los datos indican que de los jugadores potenciales, alrededor de 7 de cada 10 practican con equipo específico. Se ha supuesto que dentro de la indumentaria deportiva, los zapatos deportivos son un buen indicador de sofisticación.

**CUADRO 3.7**

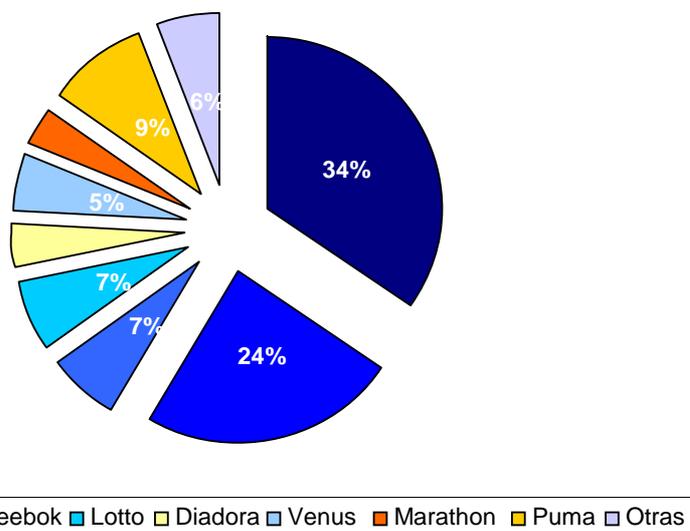
**Pregunta 7: ¿Practica fútbol con zapatos específicos?**



**Pregunta 8:** Al inferir sobre la mejor marca de artículos para la práctica del fútbol lo que se intenta es conocer con qué marcas deberían crearse asociaciones estratégicas a fin de lograr un mejor posicionamiento y asociación con marcas fuertes en la mente del consumidor Como se aprecia Adidas y Nike son las más apreciadas por el potencial consumidor.

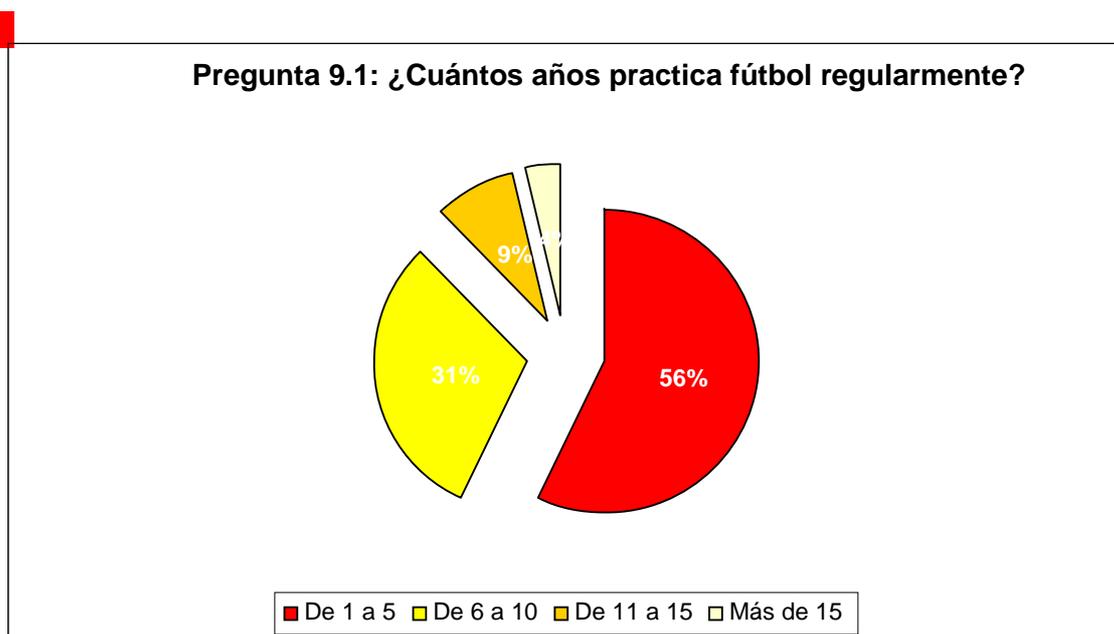
**CUADRO 3.8**

**Pregunta 8: Marcas Preferidas**

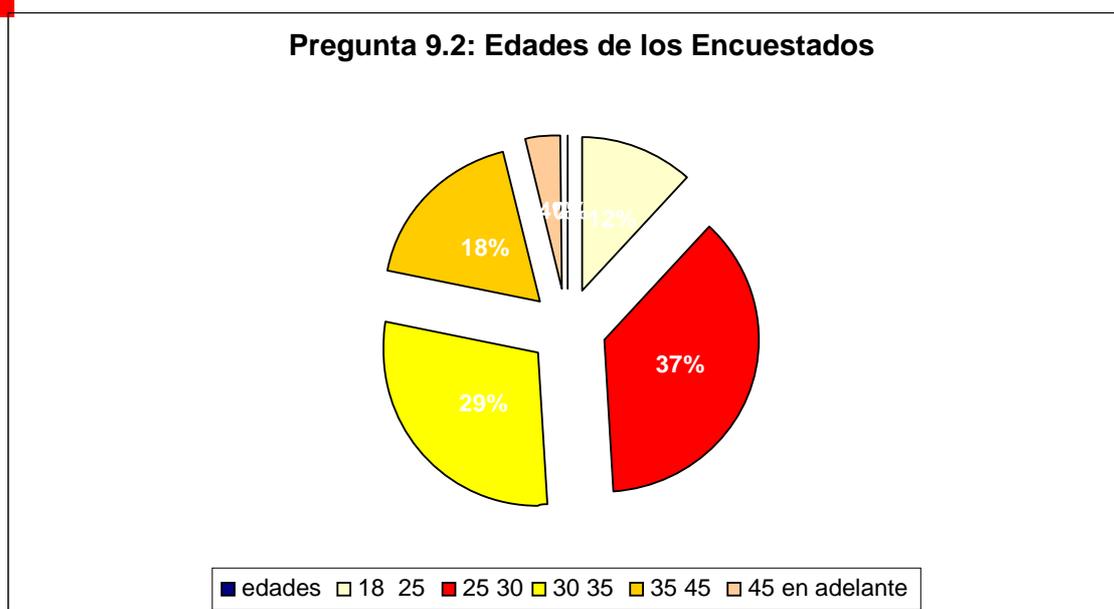


**Pregunta 9:** La pregunta está relacionada con la constancia y el hábito de los consumidores a practicar frecuentemente el fútbol, aparentemente existe una asociación con la edad. El rango de los 25 a los 30, practica regularmente 5 años fútbol. Estos datos podrían indicar que a partir de esa edad hay una mayor conciencia de los beneficios del deporte o una simplemente una mayor dedicación regular a esta actividad.

**CUADRO 3.9**

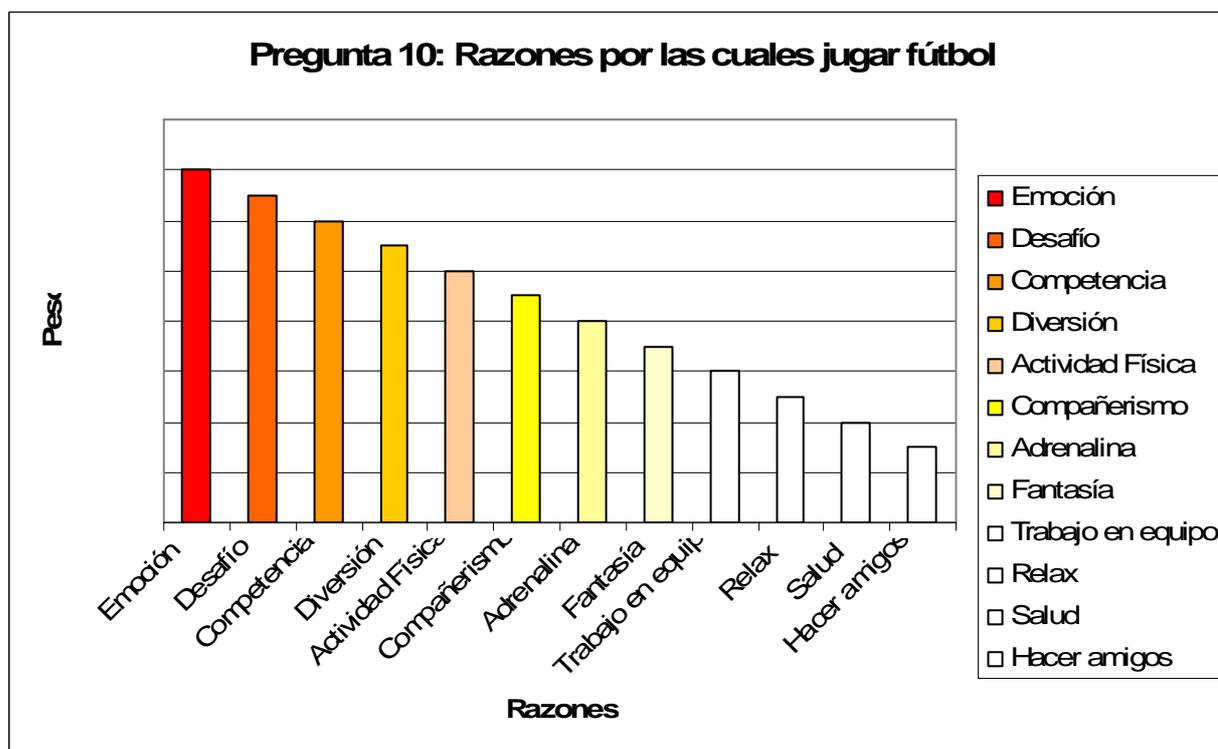


**CUADRO 3.10**



**Pregunta 10:** ¿Cuál es la razón por la que juega fútbol?

CUADRO 3.11



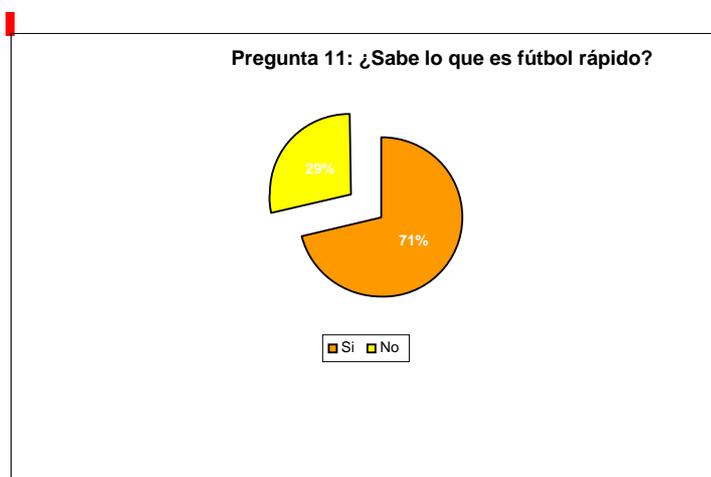
El análisis de esta pregunta es más cualitativo que cuantitativo, y su orientación está en descubrir qué es lo que hay detrás de la práctica del fútbol como beneficios esperados de su práctica. Como se ve en las respuestas, existen aspectos muy importantes de asociación, relajación, trabajo en equipo y competencia.

Esa información es muy importante puesto que la promoción y publicidad deberá comunicar estos beneficios para tener campañas de mercadeo exitosas ante los potenciales consumidores.

Por medio de un análisis de información cruzada, estimamos que las razones por las cuáles la gente prefiere jugar fútbol dependen de la edad de los encuestados. Por ejemplo: Los que eligieron emoción, desafío o diversión oscilan entre las edades menores en el grupo “de 18 a 25” o de “25 a 30”. Mientras que, quienes optaron por la competencia, compañerismo, o trabajo en equipo están entre las edades de “30 a 35”. Y por último, quienes dieron las opciones de relax, salud o actividad física están entre las edades mayores, por lo general mayores a 35 años.

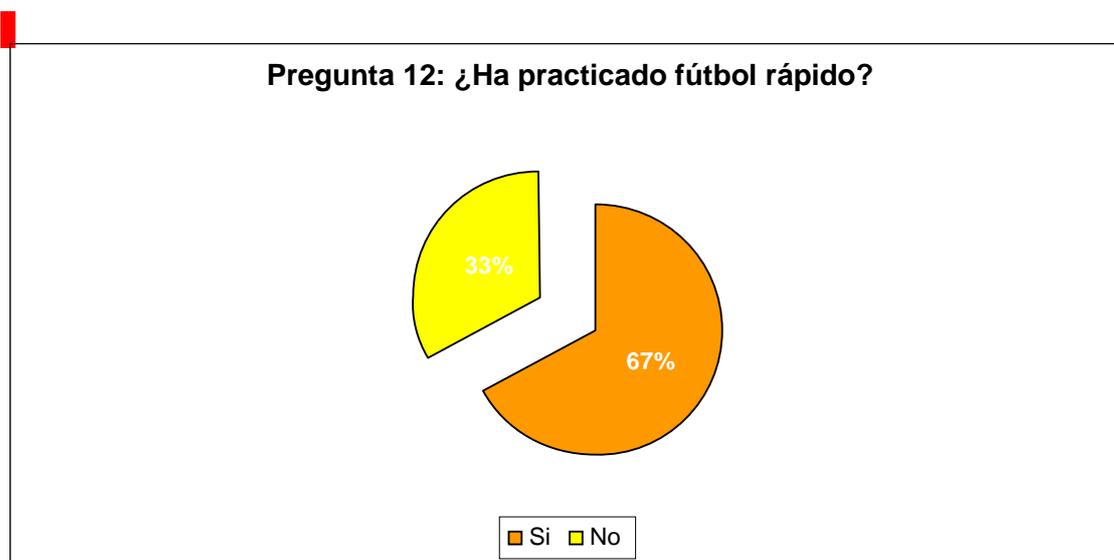
**Pregunta 11:** La pregunta intenta medir la asociación del jugador con el concepto de fútbol rápido; como se ve en la respuesta, el 71% está informado de ello y sabe que existe este tipo de modalidad. De alguna manera esta pregunta mide el nivel de penetración de la comunicación de la competencia por posicionar un nuevo modelo de práctica de fútbol que no era conocido anteriormente.

**CUADRO 3.12**



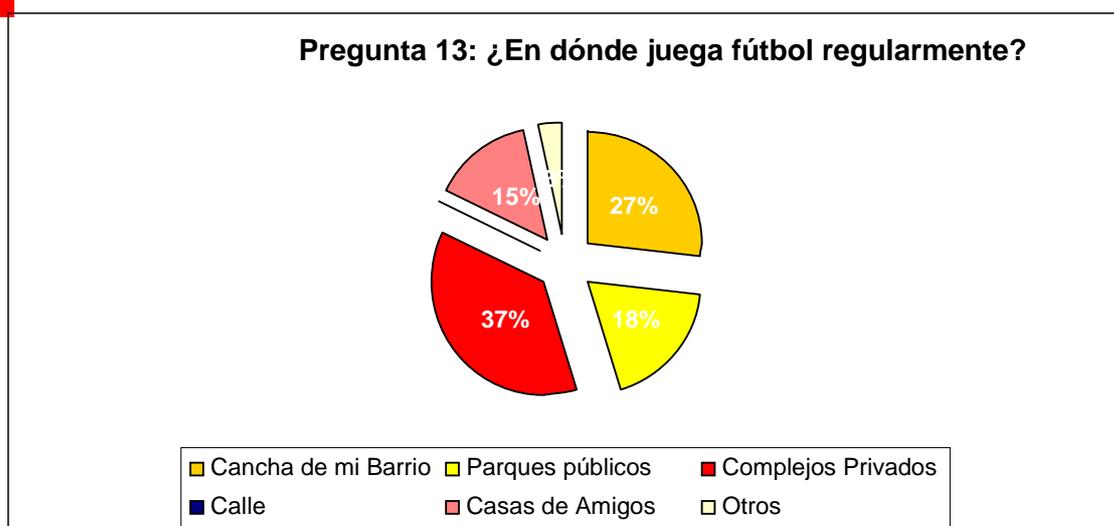
**Pregunta 12:** Esta pregunta mide ya directamente la práctica del fútbol en esta modalidad, como se verá aquí los resultados son mayoritariamente positivos, es decir además de conocer de esta modalidad, la han practicado un 70% de los potenciales consumidores. Es interesante recalcar que el grupo de 25 a 35 años es el que mayor aporte genera a esta pregunta.

**CUADRO 3.14**



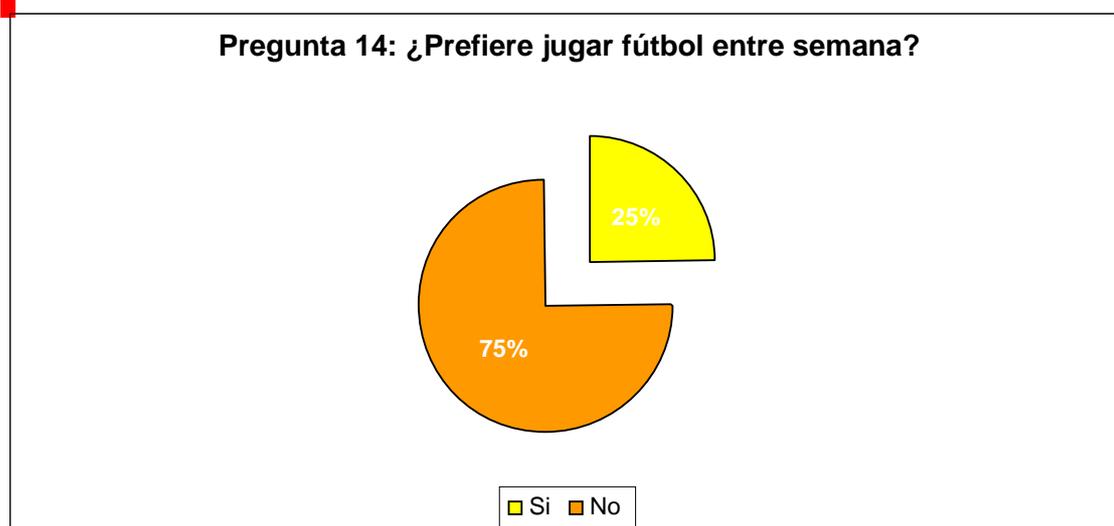
**Pregunta 13:** Es muy importante saber en donde practican deporte mayoritariamente como se ve en el cuadro, los complejos privados, las canchas de barrio, y las casas de los amigos son los principales destinos. Si se tiene en cuenta que casas de los amigos es a la final un espacio privado, entonces, cerca del 50% de los potenciales consumidores, lo hacen en espacios privados, lo cual se alinea con la idea de brindar un espacio exclusivo para la práctica de este deporte.

**CUADRO 3.15**



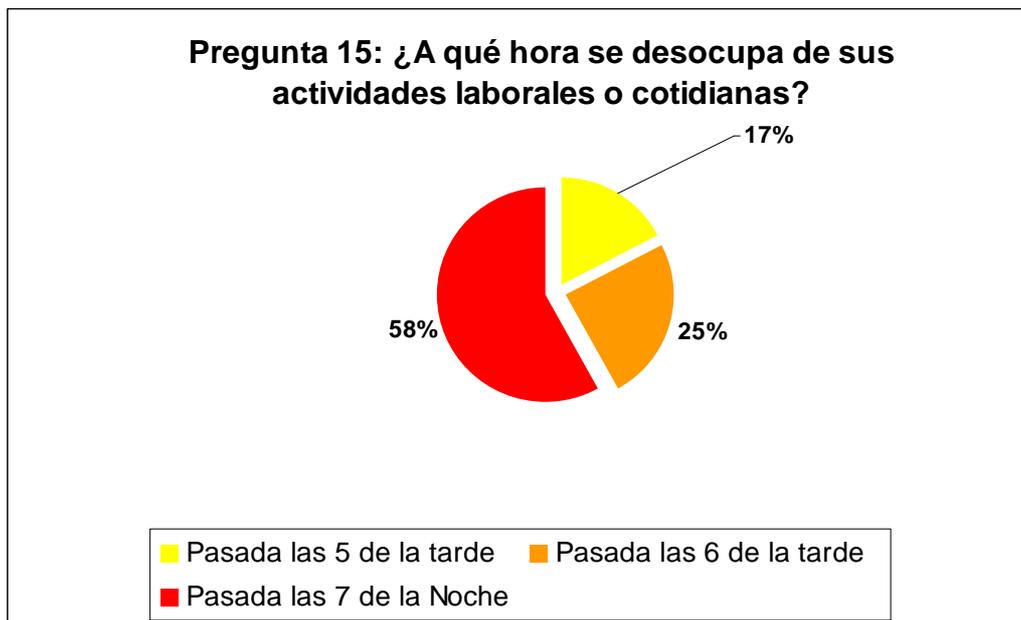
**Pregunta 14:** Esta pregunta está relacionada con la práctica de la actividad entre semana. El porcentaje afirmativo es del 22%, lo cual deja espacio para fomentar la actividad entre el porcentaje que no lo hace. Mas abajo en esta misma encuesta se indaga respecto a las razones para la práctica o lo no práctica del fútbol entre semana.

**CUADRO 3.16**



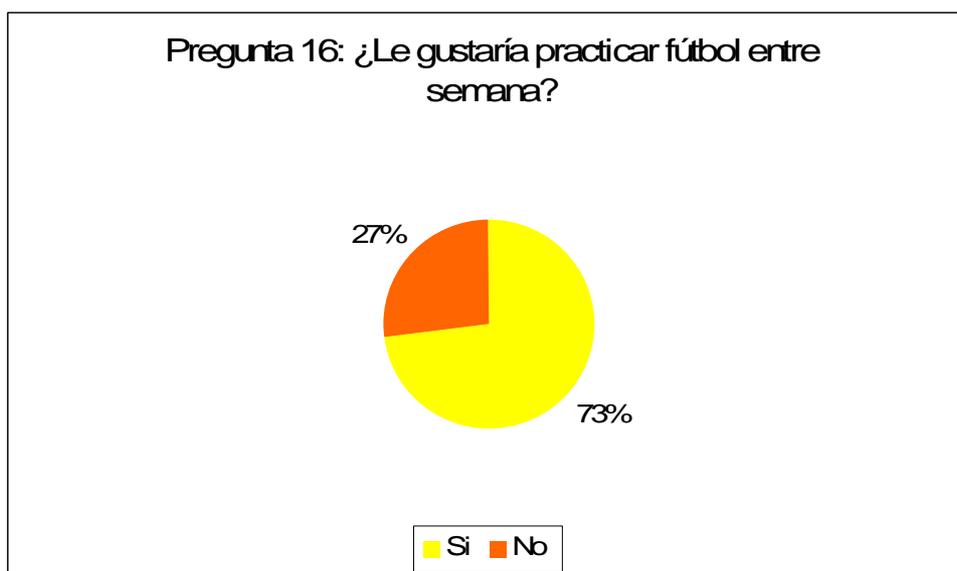
**Pregunta 15:** Averiguamos también sobre el horario que tienen nuestros potenciales usuarios para poder saber sobre su tiempo libre. Tiempo en el cual posiblemente, podrían dedicarse a actividades deportivas, de relax o pasatiempos en general, incluido también el fútbol rápido. El tiempo libre en las noches, empieza a partir de:

CUADRO 3.17



**Pregunta 16:** Sobre la disposición de jugar fútbol entre semana:

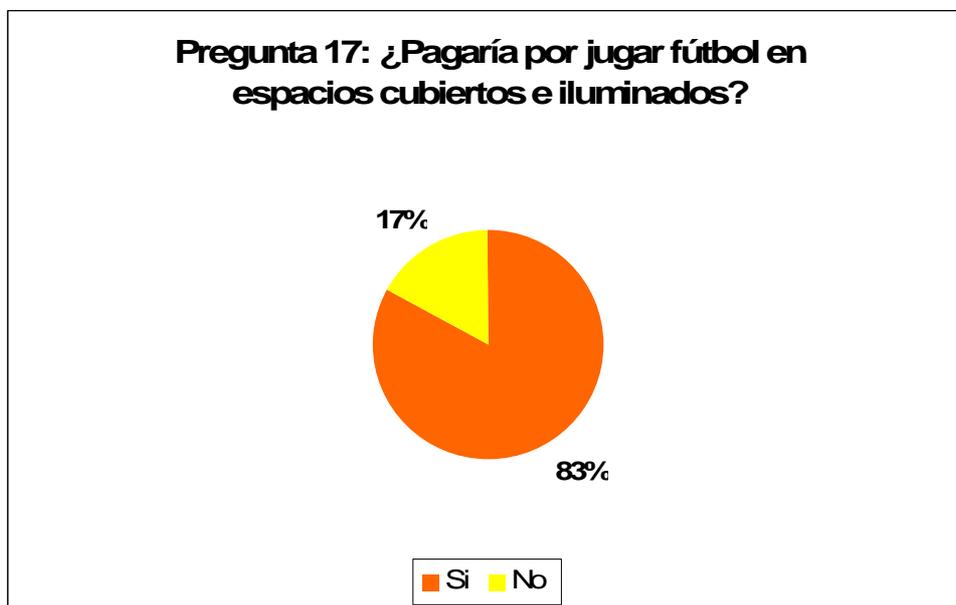
CUADRO 3.18



**Pregunta 17:** Sobre la disposición de los usuarios a querer pagar por la utilización de una cancha con servicios personalizados, techo cubierto y buena iluminación (con el beneficio

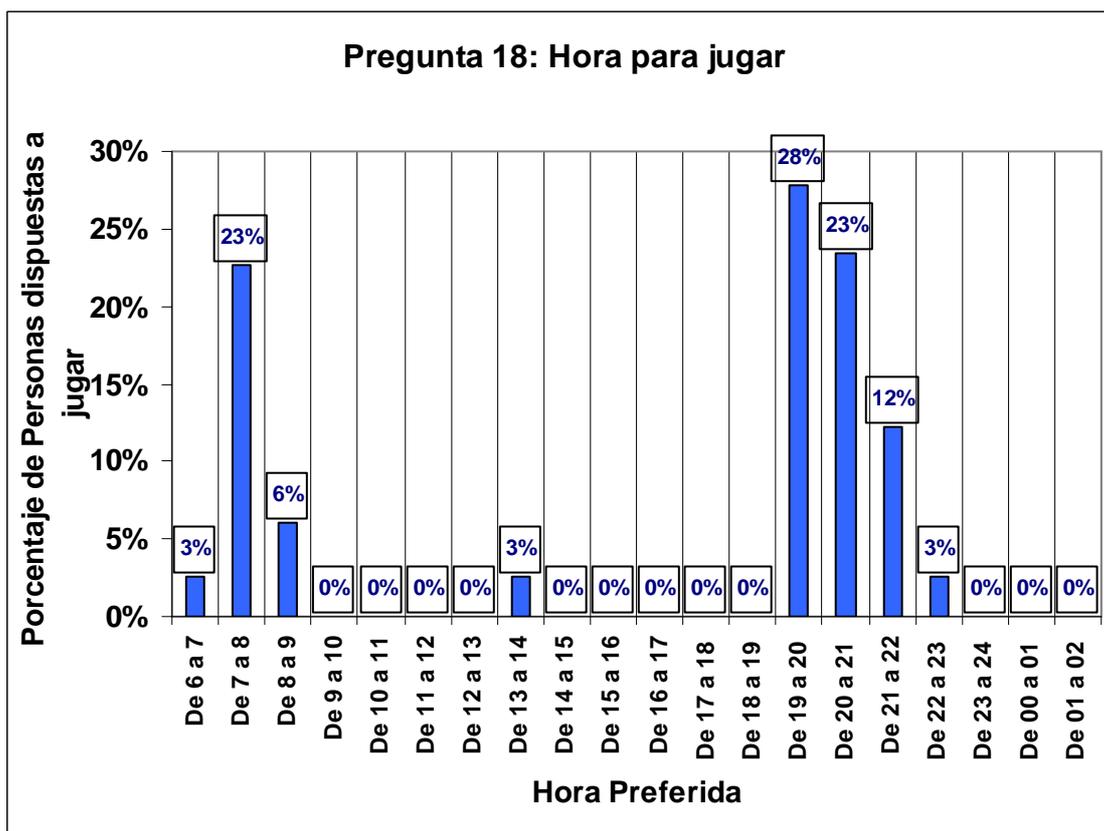
de poder jugar en la noche), tenemos que el 83% estarían dispuestos a pagar mientras que el 17% no lo estarían.

CUADRO 3.19



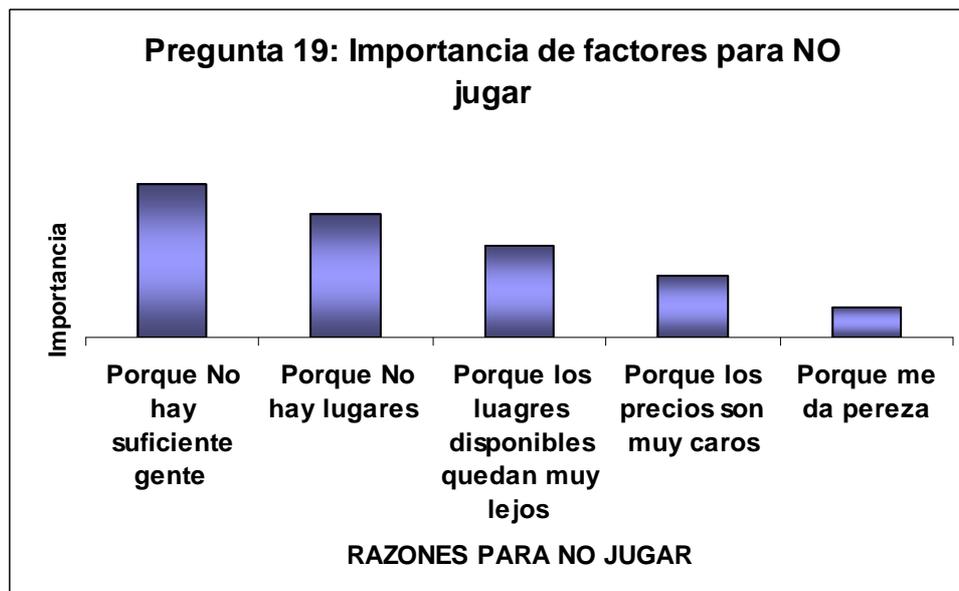
**Pregunta 18:** Sobre la preferencia de hora para jugar, los usuarios tuvieron opciones para elegir jugar en rangos de horas. Esta información es valiosa para conocer a qué hora existe mayor afluencia de gente, estimar tiempos picos y diferenciar las tarifas dependiendo de la hora. Asimismo, permite conocer a qué hora podría estar la cancha mayor tiempo desocupada para poder desarrollar otras actividades.

CUADRO 3.20



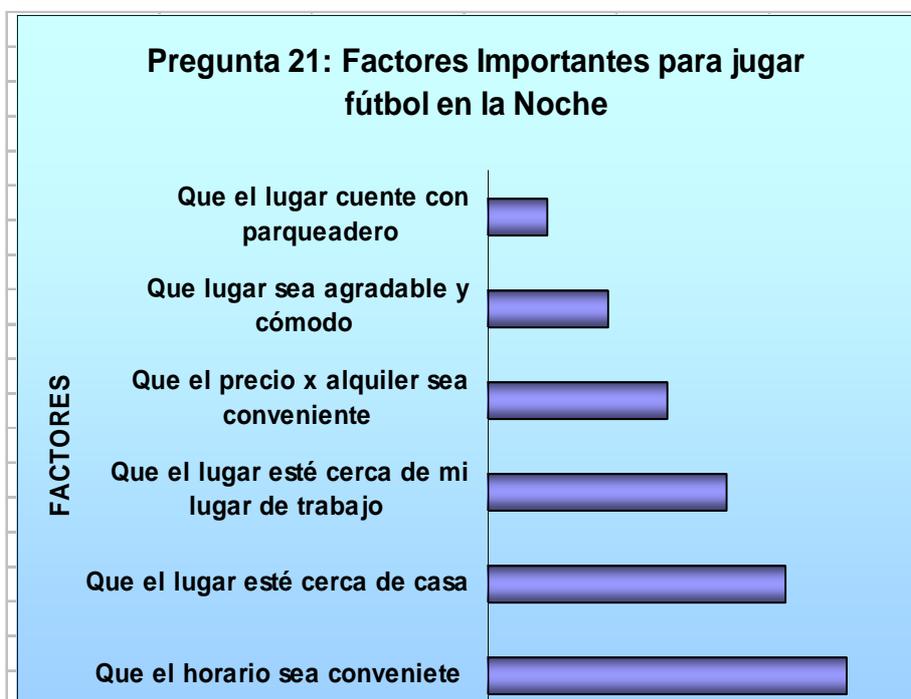
**Pregunta 19:** Existen además factores o circunstancias que impedirían que la gente juegue. Estos pueden ser factores críticos para mantener nuestras ventas. Es así que, preguntamos a la gente cuáles son esos factores y su orden de importancia. De lo cual descubrimos:

**CUADRO 3.21**



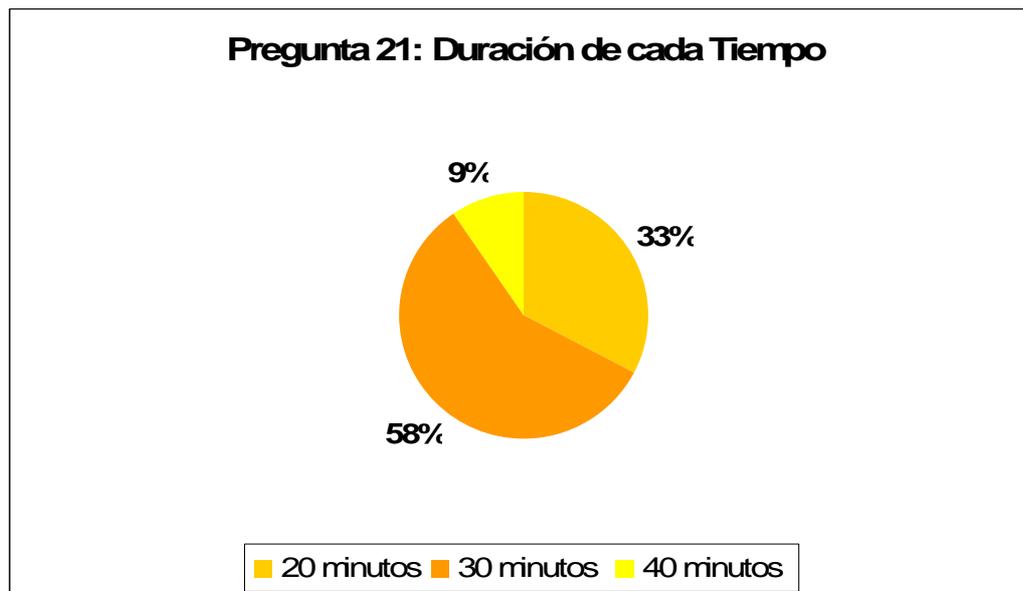
**Pregunta 20:** Específicamente, preguntamos cuáles son los factores que participan para realizar un juego cómodo por la noche en un local de fútbol rápido y la importancia que tiene cada uno de ellos.

**CUADRO 3.22**



**Pregunta 21:** Los usuarios tienen diferente ritmo de tiempo y resistencia. Por lo cual, quisimos saber en qué nivel se ubicaba la mayor parte de ellos para estimar cuánto debería durar cada tiempo. Nos respondieron:

CUADRO 3.23



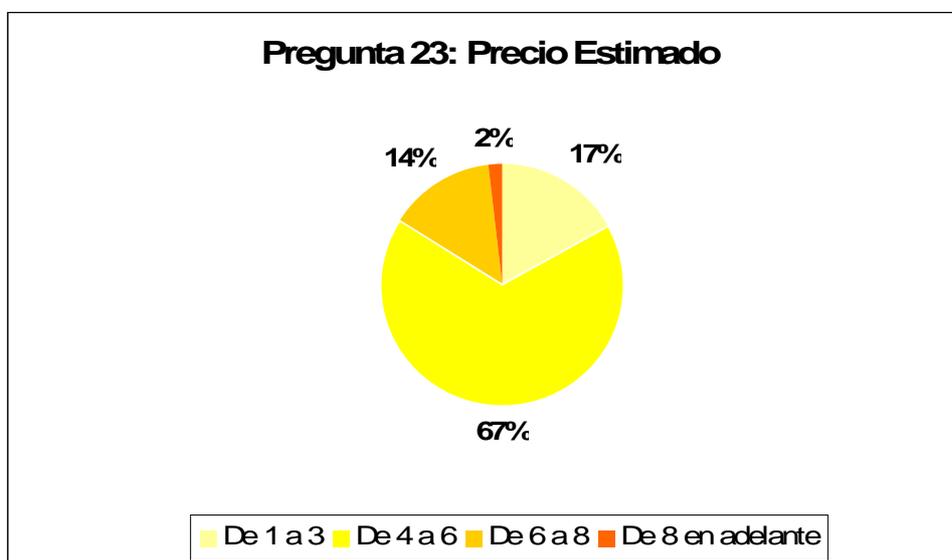
**Pregunta 22:** Para despejar la misma interrogante anterior, también preguntamos sobre el tiempo que debería durar el descanso entre cada periodo del partido:

CUADRO 3.24



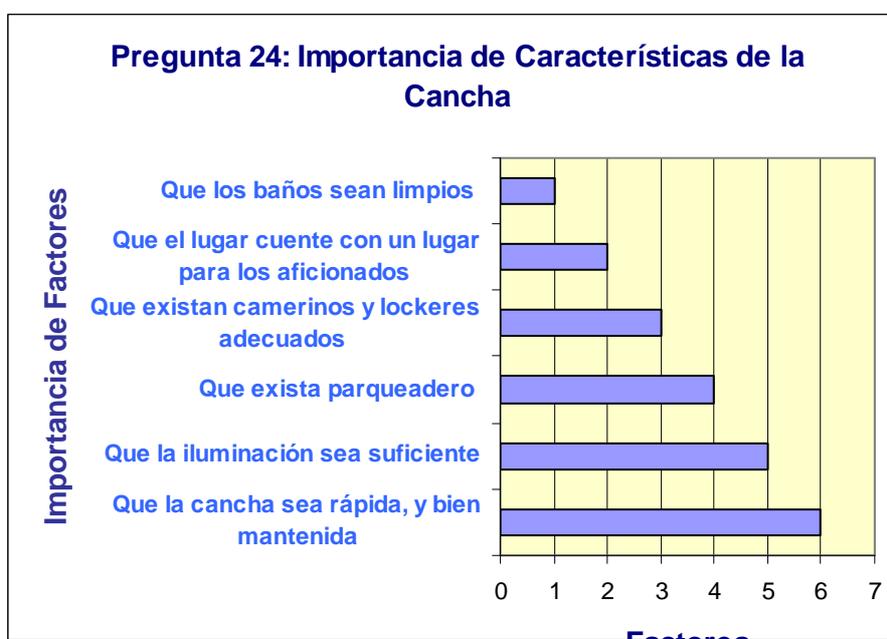
**Pregunta 23:** Preguntamos sobre el precio estimado en rangos de dos dólares empezando por un dólar y terminando sobre los ocho dólares por persona por partido, el cual estará limitado por un tiempo de aproximadamente una hora y media. Se especificó en la pregunta algunos componentes de la infraestructura como la iluminación y el techo cubierto, así como también los servicios adicionales, resaltando también los beneficios que estos prestarían.

CUADRO 3.25



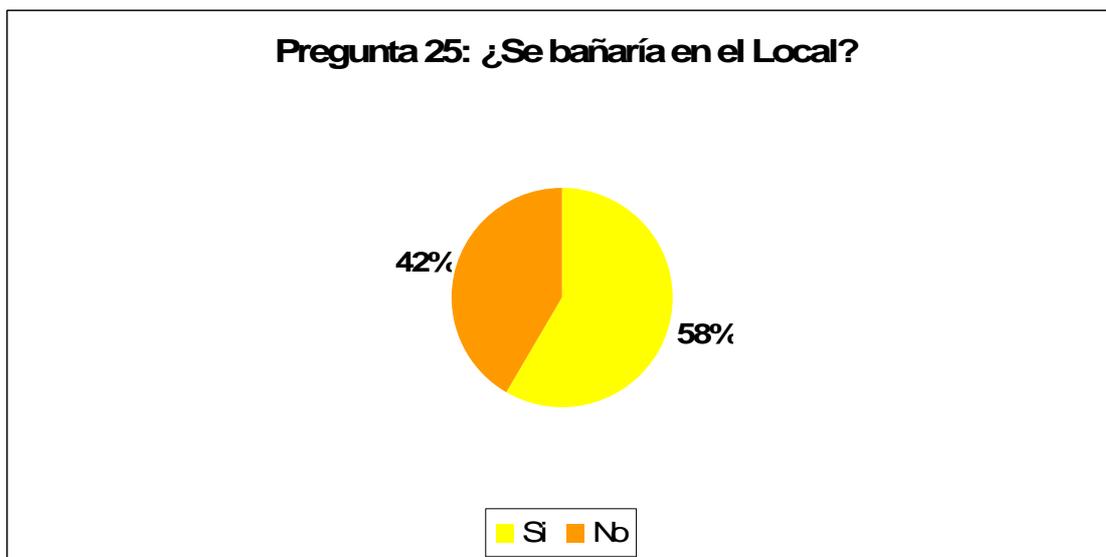
**Pregunta 24:** Sobre las características específicas de las canchas y la importancia de cada una de ellas, nuestros potenciales usuarios opinaron que:

CUADRO 3.26



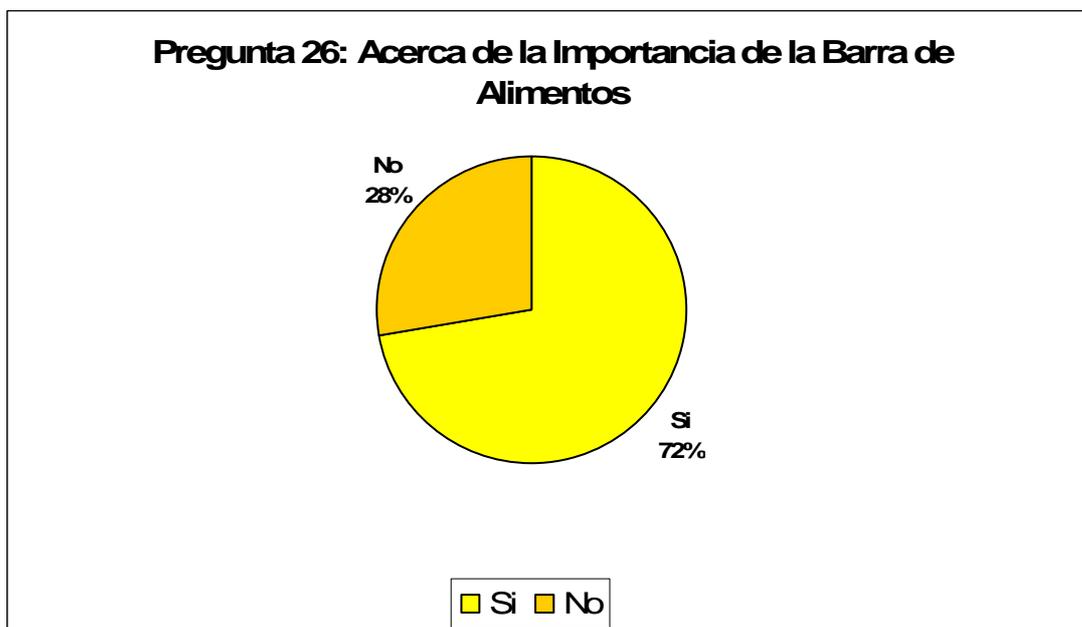
**Pregunta 25:** Nuestro proyecto contempla la posibilidad de adecuar baños con duchas para la higiene personal de los usuarios. Preguntamos si les gustaría tener duchas dentro del local para poder bañarse después del juego. Veamos la importancia de este factor para los potenciales usuarios:

CUADRO 3.27



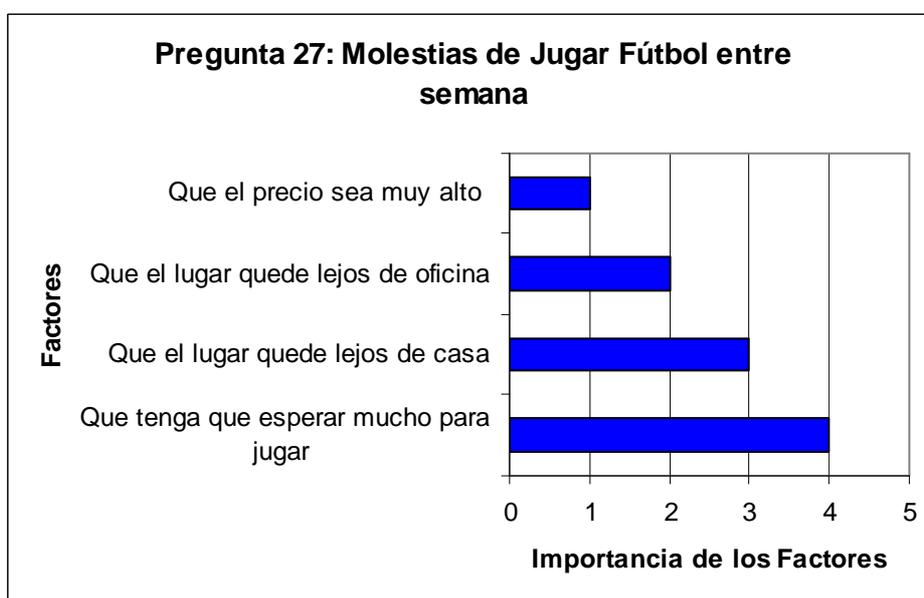
**Pregunta 26:** Sobre la importancia de que la cancha expendiera o no alimentos. La aceptación de esta barra podría crear un servicio conexo y un ingreso complementario.

CUADRO 3.28



**Pregunta 27:** Averiguamos sobre las molestias de jugar fútbol específicamente entre semana. Durante el fin de semana, los usuarios jugarían más. Entonces, nuestra intención es descubrir qué factores son los que impiden que el juego pueda realizarse entre semana y la importancia de cada uno. Así, podremos también desarrollar una estrategia para mantener la cancha ocupada menos intermitentemente:

**CUADRO 3.29**



**Pregunta 28:** Para terminar, preguntamos cuánto tiempo de espera es tolerable para el cliente. Esto nos ayudará a coordinar mejor los horarios entre partido y partido, formar las políticas para saber con cuánto tiempo se puede reservar una cancha, etc.

**CUADRO 3.30**



La investigación primaria de mercados realizada, plasmada en esta encuesta a 150 individuos nos da una pauta sobre las características principales que debemos considerar para poder crear valor agregado en nuestros procesos.

El valor agregado se genera solamente cuando los usuarios perciben que el servicio recibido supera sus expectativas de satisfacción. Por esto, ponemos especial atención en sus gustos, preferencias y necesidades antes, durante y después de la práctica de fútbol rápido.

En el siguiente capítulo, en el cual empezamos a plasmar las estrategias de mercadeo, se consideran todas las consideraciones de los usuarios transmitidas por medio de las encuestas. Percibimos, por medio de éstas también, el perfil de nuestro consumidor, lo cual nos ayudará a crear servicios y productos que complementen y creen una sinergia con nuestra unidad de negocio principal que es la cancha de césped sintético de fútbol rápido para equipos de siete jugadores.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL MARCO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO**

El presente capítulo tiene como objeto dar una visión global de la compañía tomando en cuenta conceptos básicos en lo que se refiere a cómo administrar una empresa, los cuáles encierran: visión, misión, posicionamiento dentro de la industria, estrategias generales, productos y planes de contingencia que adaptan dichos productos a las necesidades del cliente.

#### **4.1 La compañía**

La compañía se dedicará al negocio del entretenimiento y salud, ofreciendo un espacio agradable y novedoso para la práctica del fútbol rápido en un espacio cubierto denominado “LA JAULA”

## **4.2 Visión**

“Ser la empresa que realice los mejores procesos de servicio para la Práctica de Deportes Indoor de tal forma que pueda crearse la primera marca franquiciable como consecuencia de la calidad conseguida”.

## **4.3 Misión**

Como afirmaba Horacio Saccoman, ex presidente ejecutivo de Confiteca para Ecuador, “la misión es la razón de ser de la compañía y por tanto lo que la sostiene día a día”.

Bajo esta concepción, el negocio “LA JAULA” estará enfocado a: “Ofrecer el mejor ambiente Indoor para la práctica del fútbol rápido, entregando permanentemente nuevos productos y servicios, los cuales, permitan la diferenciación de la competencia creando así valor agregado a los clientes”.

## **4.4 Posicionamiento**

El posicionamiento no es una tarea fácil en el mercadeo. Proviene de un profundo análisis de varios factores de cómo perciben la compañía los consumidores, qué atributos priman en la relación producto-consumidor. El posicionamiento es el fundamento de la acción a diseñar, administrar y defender la marca. Es lo que lleva a la estrategia, táctica y planes operativos.

El presente proyecto, intenta posicionar en la mente del consumidor como el mejor lugar para la práctica del fútbol indoor en la ciudad de Quito.

Dentro de las estrategias genéricas, se empleará la de “intimidad con el cliente”<sup>11</sup>.

Esta estrategia comprende varios requisitos, soportados a través de acciones específicas, que a continuación se presentan:

**CUADRO 4.1**

<b>Requisito</b>	<b>Acción</b>
Captar conocimientos del Cliente	Encuestas a segmento objetivo sobre gustos, preferencias
Comprender necesidades de los Clientes	Entrevistas a Profundidad con Clientes regulares
Respaldar a los Empleados de Primera Línea con Información	Acercar la información al empleado, sistemas amigables y empowerment
Asegurarse de que todos conozcan al cliente	Adquisición de Mini sistema CRM
Poner al conocimiento de la empresa a disposición de los clientes	Difusión a través de Página Web y Mailing de actividades: torneos, actividades para niños, etc.

Elaboración: Equipo de Tesis

**4.5 Productos y servicios generales:**

Los productos con los que contará el proyecto están divididos en dos grupos principales:

4.5.1 Tradicionales: Estos son los que se espera que el espacio ofrezca a los consumidores, entre ellos tenemos:

- Campeonatos de fútbol masculino y femenino.
- Escuela de fútbol para niños.
- Alquiler de canchas por horas.

4.5.2 Innovadores:

- Campeonato relámpagos empresariales.
- Canchas móviles: “La Jaula”.

Productos conexos

- Barra de alimentos y bebidas
- Alquiler de implementos deportivos

---

<sup>11</sup> O DELL Carla, “Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition” Strategy and Leadership, Abril, 1999.

- Publicidad para empresas auspiciantes

#### 4.6 Estrategia Genérica

La estrategia genérica escogida será la de intimidad del cliente. Dicha estrategia requiere la predisposición para poner el máximo empeño en la relación de servicio con el potencial consumidor para brindar soluciones completas

#### CUADRO 4.2

PROYECTO DE INNDOR FUTBOL

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

INDUSTRIA:

ENTRETENIMIENTO Y CUIDADO DE LA SALUD

<b>SEGMENTO:</b> (para el segmento de.....)	Nivel socioeconómico A, B
<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO:</b> (queremos ser.....)	La mejor opción para la práctica del fútbol indoor en Quito
<b>PRODUCTO O SERVICIO:</b> (en proveerles.....)	Espacio para la práctica de fútbol
<b>ELEMENTO DIFERENCIADOR:</b> (a través de.....)	Experiencia del consumidor: Conveniencia, accesibilidad, variedad, disponibilidad, divertido y tradicional (producto), innovador
<b>INDICADOR:</b> (cómo lo mediremos.....)	Cambio de imagen de locales actuales Cobertura (incremento de locales)

Es clave el entendimiento del proceso de solicitud y entrega de servicio hacia los clientes para lograr ser cercanos a los mismos.

Los esfuerzos en la estrategia genérica se enfocan a conseguir lo citado anteriormente, lo cual se puede enunciar como sigue:

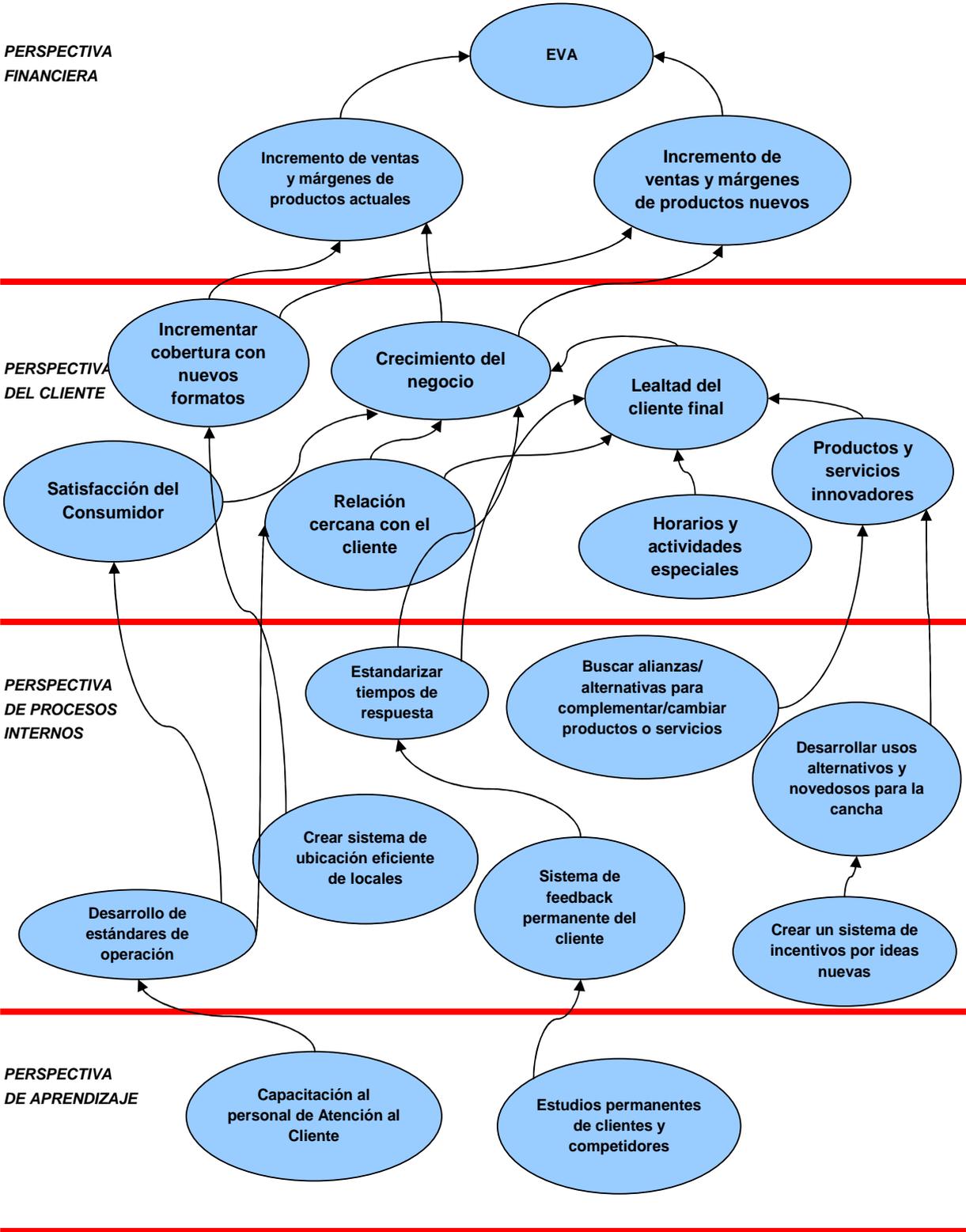
- Lograr cercanía con el cliente para conocer sus expectativas, necesidades y deseos.

- Después de conocerlos, adaptar los procesos y servicios para satisfacer dichas aspiraciones.
- Los servicios y productos adaptados a las necesidades del cliente deben ser redituables para los accionistas.
- Los servicios y bienes adaptados a las necesidades de los clientes deben crear valor agregado para el cliente y sinergia positivas para los productos ya establecidos.
- Los servicios y productos deben contribuir a la creación de imagen de la empresa.

#### **4.7 Cuadro de mando integral de la estrategia genérica**

Según los “padres del control” y creadores de herramientas estratégicas como el Balanced Scorecard: Robert S. Kaplan y David P. Norton, el siguiente cuadro simplifica la estrategia y la orienta sobre cuatro perspectivas: De aprendizaje, de procesos Internos, del Cliente y la Perspectiva Financiera.

**CUADRO 4.3 : PROPUESTA DE MAPA ESTRATEGICO**



## **CAPÍTULO V**

### **INDUSTRIA Y COMPETENCIA**

En este capítulo se describe a la industria, a las empresas que lo conforman, las principales características de los actores y los productos y servicios que se ofrecen. Un breve análisis de la industria se ofrece en el Anexo No.1

Para este análisis se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, las estrategias genéricas que utilizan las industrias, análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico), y por último el Ciclo de Vida Industrial.

Dentro del desarrollo de cada herramienta existen hechos de utilidad para el análisis global. Se utilizará una escala para calificar a cada hecho según su importancia para el proyecto. Los hechos de mayor relevancia se convertirán en hechos críticos a considerarlos como amenazas u oportunidades, concebidos a partir del desarrollo de la matriz de factores.

Finalmente se presenta la cadena de valor de la industria (ver Anexo No.2) Los componentes de la cadena de valor se vuelven más sensibles en algunas industrias y menos críticas en otras. En este capítulo, se calificarán a dichos componentes para en el siguiente poder analizarlos en función de su importancia y posteriormente encasillarlos como fortalezas o debilidades.

#### **5.1 El modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

CUADRO No 5.1



### 5.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. En el caso particular de esta tesis en cuanto al sector del fútbol rápido podrían identificarse las siguientes barreras afirmarse:

#### 5.1.1.1 Barreras de entrada:

Acceso y disponibilidad de terreno bien localizado para la compra.

Permisos de funcionamiento y operación municipales y estatales.

#### 5.1.1.2 Barreras de salida:

Reemplazo de la utilización del terreno.

Contrato de liquidación de arrendamiento en caso de que se opte por el arriendo del terreno.

### **5.1.2 La rivalidad entre los competidores**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos y/o servicios.

En el presente análisis se van a estudiar a dos competidores directos. Los dos competidores directos son: “La Bombonerita” y “La Gambeta”.

#### **5.1.2.1 La Bombonerita**

A partir de su inauguración en Noviembre del 2002, este fue el espacio pionero para la práctica del fútbol rápido cubierto en la ciudad de Quito.

Tiene un área total de instalaciones de 4.000 m<sup>2</sup>, incluyendo espacio para garaje, cancha, camerinos, bar. Incluye una gradería para aproximadamente 1000 asistentes.

Los principales servicios que ofrecen son:

- Arbitraje, incluido en el precio por hora y optativo para los clientes.
- Marcador Electrónico.
- Agua permanente en espacio para suplentes.
- Snack- área.
- Área de Gimnasio.
- Baños y vestidores con duchas y camerinos.
- Servicio de guardianía permanente.

Adicionalmente este espacio se ha convertido en más de una ocasión en recinto para diversas actividades sociales y deportivas, conciertos de varios artistas como el de Ricardo Arjona, Julieta Venegas, Vicentino, se han desarrollado con éxito en este lugar; en el campo de ayuda social, la Teletón Niño Esperanza realizada por ECUAVISA y UNICEF.

En esa misma línea la compañía trabaja con alrededor de 20 fundaciones a quienes ofrece un espacio gratuito para la práctica del deporte llegando a alrededor de 5.000 jóvenes al año.

Ya en el campo deportivo se puede mencionar algunos eventos como los siguientes: a) Lanzamiento de la camiseta de la selección Mundial Alemania 2006, b) lanzamiento del balón oficial 2006 realizado por la empresa ADIDAS, c) la realización del campeonato JOGA3 auspiciado por la empresa NIKE.

Adicionalmente el espacio ha sido utilizado con regularidad por la selección nacional de fútbol como espacio de práctica, recreación y entretenimiento de los jugadores.

La promesa de la venta de este espacio es de fútbol las 24 horas del día, 365 días al año. Sin embargo, las horas de actividad más intensa ocurren de la siguiente manera: lunes a viernes de 6 PM a 12 PM, sin interrupciones, y los sábados y domingos desde las 9 AM a hasta la 1 AM. Lo cual da una aproximación de unas 60 horas a la semana.

“La Bombonerita” también organiza campeonatos para instituciones, la inscripción de un equipo cuesta alrededor de 350 dólares, para equipos de mínimo siete personas. El campeonato se forma aproximadamente con unos 28 equipos.

#### **5.1.2.2 La Gambeta**

La Gambeta es un centro deportivo, que ofrece principalmente canchas de fútbol rápido. Está ubicada en el Centro Comercial Vía Ventura y que cuenta con unidades de negocios adicionales como pistas de bolos, mini canchas de fútbol para niños, gimnasio, restaurantes, bares snack, etc. Adyacente se encuentra el centro comercial, que además de ofrecer locales comerciales y patio de comidas, cuenta con parqueadero, gimnasio, guardería, canchas de raquetball, squash, piscina, sauna y turco. Cuentan con grandes espacios libres que podrían ser utilizados para eventos.

El servicio de alquiler de canchas de fútbol está disponible desde las seis de la mañana hasta las once de la noche, el mismo se lo realiza por horas con concesión de quince minutos para preparar los equipos o terminar el partido anterior. Para este nivel de actividad se estima en trece horas diarias por dos canchas al día. La mayor tasa de ocupación se obtiene en las noches de lunes a jueves y los sábados y domingos. La ocupación promedio es de seis horas diarias.

Las canchas tienen alrededor de 800 metros cuadrados. Son más pequeñas que las de su principal competidor “La Bombonerita” y permite que jueguen un número máximo de seis jugadores por equipo.

El costo promedio para el alquiler de una cancha es \$ 60.00 más impuestos la hora, sin incluir ningún servicio adicional. Es una cancha para cinco o seis jugadores por equipo.

Como servicios de fútbol adicionales se ofrece la Escuela para niños de 5 a 14 años de edad. Se organizan además torneos clasificados como: abierto, empresarial, femenino, infantil, familiar, etc. Los mismos, tienen un costo de inscripción de \$290,00 dólares por equipo. La cancha de fútbol es de césped sintético, cubierta e iluminada, tienen camerinos propios con agua caliente a disposición de los jugadores.

### **5.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Los proveedores en el caso del presente proyecto estarían relacionados a la infraestructura necesaria para la puesta en marcha del negocio.

En el caso particular de este proyecto la decisión de compra versus la renta del terreno es completamente estratégica. Ya que se podrá inferir rápidamente que existe un peligro potencial de que el arrendador, después de la puesta en marcha del negocio y su posible exitosa operación, esté tentado a incrementar el precio del arriendo del terreno, con lo cual obtendría un enorme poder.

Lo anterior resulta mucho más crítico si se considera que por la naturaleza del servicio prestado es prácticamente imposible el desmontar el negocio y trasladarlo a otra localidad, pues la infraestructura necesaria para la puesta en marcha del proyecto es muy específica para ese tipo de negocio.

#### **5.1.4 Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Como se manifestó anteriormente existe ya una asociación de Ligas Barriales que promueve la práctica deportiva en la

ciudad de Quito, está muy bien organizada y tiene reconocimiento legal y social. Esto en cuanto se refiere a la práctica del indoor fútbol barrial en la ciudad. Ahora bien, en el sector del fútbol rápido en Quito los actuales consumidores son núcleos pequeños e independientes no cohesionados que independientemente tiene un poder de negociación con los actuales proveedores del servicio. Sin embargo la limitada oferta de espacio para la práctica de esta modalidad del fútbol y la gran demanda insatisfecha, hace que el poder de los compradores sea prácticamente nulo respecto a quien brinda el servicio.

#### **5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. En las ciudades de Guayaquil, Cuenca, existen actualmente complejos deportivos que cuentan ya con canchas de fútbol sintética para la práctica del fútbol rápido, estos lugares son todavía restringidos al público en general, y están orientados para los socios y sus invitados. Dentro de ciertas urbanizaciones privadas en la ciudad de Guayaquil existen este tipo de canchas.

Actualmente existen ya espacios públicos para la práctica de esa modalidad de fútbol, un ejemplo son las canchas de fútbol rápido del parque la Carolina en la ciudad de Quito. Se puede afirmar que la oferta de este tipo de espacios está en plena expansión.

Evidentemente la práctica del fútbol es en última instancia una forma de ejercitarse y mantener una buena salud, en este aspecto, los productos sustitutos también podrían incluir los gimnasio y centros de cuidado personal.

**5.2 Condiciones de la demanda:** Para el análisis se ha considerado dos tipos de demanda: Primaria y Secundaria:

5.2.1 Demanda primaria: Entendiéndose por demanda primaria el uso básico del bien o servicio. En este caso se considerarán las personas que ya practican fútbol, independientemente de donde lo hagan, o a la hora que lo realicen. Este tipo de demanda utiliza cualquier espacio para la práctica del deporte, desde la plaza del barrio, la cancha en la escuela o en el parque, clubes privados, o simplemente la calle.

Adicionalmente, se expondrá más adelante, en la descripción más específica del perfil del consumidor, que la demanda primaria está apoyada en una estrategia de promoción de artículos asociados al fútbol.

5.2.2 Demanda secundaria: Esta se construye a través de la preferencia de marcas o espacios para la realización de este deporte. Dentro de esta demanda se encontrará por ejemplo que existen lugares públicos, pagados, para la práctica del fútbol así como lugares de acceso gratuito.

En esta demanda secundaria ya es importante el tema de la organización y la estructura que soporte la participación de los deportistas. Bajo esta demanda podría considerarse ya las asociaciones profesionales, amateurs, los campeonatos nacionales, asociación de Ligas Barriales, los campeonatos privados, y las competencias más estructuradas

### **5.3 Estrategias genéricas de Michael Porter**

Porter menciona que en las industrias, sea cual sea su rama, existen tres estrategias aplicables para aprovechar el mercado. Estas son:

1. Liderazgo en costos: lo cual se traduce en menores precios para los consumidores. Los márgenes de contribución son reducidos por lo cual el giro del negocio se concentra en la masificación de las ventas.
2. Diferenciación: Es agregar valor a los productos teniendo márgenes más amplios, la selectividad y exclusividad están ligadas a lo atractivo de esta estrategia.
3. Enfoque: Es concentrar los esfuerzos en un mercado geográfico o en un segmento específico de mercado limitado por condiciones sociales, culturales, demográficas u otras.

Estos criterios son válidos para saber si la industria de canchas de fútbol de césped sintético en alquiler utiliza una estrategia similar, si la empresa se enfocará en la misma estrategia genérica o en alguna diferente y poder conocer si existe una competencia intensa, directa, ó habrá que preocuparse por productos con características diferentes que puedan actuar como sustitutos.

Por los datos que presentados de la competencia se podría afirmar que tanto “La Bombonerita” como “La Gambeta” están enfocados en el servicio, en agregar valor, y por tanto, ejecutan una estrategia, planificada o no, de diferenciación.

Sin embargo, productos sustitutos, es decir canchas deportivas para practicar fútbol que no necesariamente tengan césped sintético, como por ejemplo, parques y canchas municipales, complejos deportivos, clubes y propiedades privadas que cuenten con canchas, no poseen estrategia alguna ó una estrategia de enfoque o de minimización de costos. Esto se debe a que muchas de ellas no persiguen fines de lucro.

En conclusión, se observa que la competencia más directa, por la similitud de concepto, cuentan con una estrategia de diferenciación. En capítulos posteriores se demostrará si adherirse a esta estrategia representa lo más conveniente, factible y coherente.

En el caso de la práctica del fútbol rápido, se puede decir que las empresas que se encuentran ahora en el mercado han experimentado un crecimiento de ocupación en el último año, lo cual manifiesta una creciente penetración en el mercado.

Por otro lado, la demanda se encuentra insatisfecha, especialmente en los horarios nocturnos. Datos como el tiempo de antelación para una reserva en La Bombonerita, hace constatar que existe una demanda no atendida en el Norte. En el sur de la ciudad de Quito, no existen canchas públicas con buena iluminación. Esta insatisfacción de la demanda, permite inferir que el crecimiento puede seguir siendo aún mayor.

#### **5.4 Análisis PEST (político, económico, social, tecnológico)**

**5.4.1 Político y Legal:** Dentro del entorno político, podemos considerar que la incertidumbre de las decisiones gubernamentales crea angustia que afecta al consumo o uso en ciertas industrias.

Varios permisos de funcionamiento municipales y estatales: Patente Municipal, RUC., Permiso de Funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos, Permisos y Convenios con instituciones financieras para dar el servicio de formas de pago adicionales al efectivo, adhesión a la Superintendencia de Compañías, Suscripción de nombre, logotipo, componentes de campañas publicitarias en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, etc.

Poca confianza en las Entidades Públicas Jurídicas, lo cual entorpece trámites de cobro en caso de mora en cuentas por cobrar, litigios en posibles conflictos de presentarse intereses diferentes, etc.

#### **5.4.2 Económico:**

Estabilidad económica que permita mantener un flujo continuo y normal de gastos y que no cambie los gustos y preferencias en la composición del gasto mensual.

#### **5.4.3 Social:**

- Tendencia creciente de la población mundial al cuidado de la salud.
- El estrés como enfermedad común y al entretenimiento como causante de su prevención y cura.
- Búsqueda de la gente para participar en actividades comunales y así poder vincularse con familia y amigos.
- El fútbol como componente social, la gente lo conoce, practica, discute y analiza.

**5.4.4 Tecnológico:** Entendiéndose como tecnología todo aquello que ayuda a realizar más y más eficientes procesos, se considera:

Calidad del césped sintético, lo cual determina su duración y forma de uso. La forma de uso refiere al hecho del tráfico de la cancha y el tipo de zapato que está permitido usar en el césped.

Sistemas electrónicos: Que sirvan como servicios adicionales: Tableros de marcadores electrónicos de goles.

Sistemas de información: De contabilidad, de servicio a clientes, administración de relación con los usuarios, bases de datos, etc.

## **5.5 Ciclo de vida industrial**

Aunque la capacidad de la industria no ha crecido últimamente, la tendencia de ejercitarse, por entretenimiento o por salud, ha creado oportunidades de negocio.

El fútbol rápido nació hace aproximadamente cuatro años en Quito. Es adjunto a la popularización del fútbol en todas sus modalidades. La corriente de crecimiento es resultado a la vez de éxitos alcanzados por los deportistas profesionales en esta rama tanto

como la selección nacional y mayor participación de clubes profesionales de fútbol en eventos profesionales dados desde hace diez años hasta la actualidad.

Se concluye en el presente capítulo que, todas las herramientas de análisis tratados aquí sirven para brindar una perspectiva del entorno en el cual el proyecto tiene que desenvolverse como empresa.

Todos los factores aquí enumerados serán analizados, clasificados y ponderados en el capítulo cuatro. De estas herramientas calificadas se desprende el FODA, y de éste: la estrategia de mercadeo.

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTRATEGIA DE MERCADEO**

El presente capítulo empieza por resumir los factores enumerados y desarrollados en el capítulo V. Precisamente estos factores serán divididos entre externos e internos a fin de ser evaluados y considerados en el planteamiento de una visión comercial estratégica de “LA JAULA”

Luego de esto, se obtendrá por medio del FODA, el estado competitivo de la empresa, y se planteará la estrategia adecuada para afrontar oportunidades y amenazas, potenciar las fortalezas y reducir las debilidades.

En el capítulo anterior, se trató a las características del proyecto dentro de algunas teorías que ayudan a entender el ambiente externo: las cinco fuerzas de Porter, las estrategias genéricas que utilizan las empresas, principales barreras de entrada y de salida de la industria, análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico), y por último el Ciclo de Vida Industrial.

Se dividió a los factores externos e internos, después de calificar su criticidad para la empresa establecemos cuáles de ellos son vitales para el proyecto. A continuación se presenta un cuadro que engloba los principales factores.

CUADRO 6.1

	<b>FACTORES GENÉRICOS</b>	<b>Factor Crítico &gt; 5</b>
<b>EXTERNOS</b>	<b>Diamante de Michael Porter</b>	
	Desarrollo de la Competencia	<b>10</b>
	Sustitutos	<b>7</b>
	Condiciones de Demanda Primaria	<b>8</b>
	Condiciones de Demanda Secundaria	<b>10</b>
	Cluster y Sectores de Apoyo	<b>1</b>
	Gobierno y Ambiente Político	<b>3</b>
	<b>Estrategias Genéricas de Michael Porter</b>	
	Estrategia de Costos	<b>2</b>
	Estrategia de Diferenciación	<b>8</b>
	Estrategia de Enfoque	<b>6</b>
	<b>Barreras de Entrada y de Salida</b>	
	Acceso y Disponibilidad de Terrenos propicios	<b>10</b>
	Permisos de Funcionamiento Municipales y Estatales	<b>2</b>
	Barreras de Salida (Liquidaciones de Recursos)	<b>1</b>
	<b>Análisis PEST</b>	
	Ambiente y Estabilidad Económica	<b>2</b>
	Factor Social y Cultural	<b>3</b>
	Factor Tecnológico	<b>2</b>
	<b>Ciclo de Vida Industrial</b>	
Momento del Ciclo de Vida	<b>4</b>	
<b>INTERNOS</b>	<b>Cadena de Valor</b>	
	Infraestructura	<b>8</b>
	Servicio	<b>10</b>
	Mercadeo y Ventas	<b>8</b>
	Servicio y Atención Post Venta	<b>9</b>

Los factores genéricos son el resultado de todos los factores considerados en el capítulo anterior. Los que poseen una calificación mayor a 5 son considerados como críticos y pasarán a ubicarse en algún lugar del FODA. Los factores genéricos pertenecientes al ambiente externo pueden convertirse en oportunidades o amenazas mientras que los que

pertenecen al ambiente interno (cadena de valor) pueden convertirse en fortalezas o debilidades.

A continuación se grafica a los elementos más críticos redactados como si fueren capacidades que permitirán obtener ventajas competitivas.

**CUADRO 6.2**

<b>Factores Críticos para el FODA</b>	<b>Calificación</b>	<b>Estado del Factor</b>
Capacidad para enfrentar la competencia	2	Amenaza
Capacidad para enfrentar sustitutos	4	Oportunidad
Capacidad para potenciar la demanda primaria	3	Oportunidad
Capacidad para potenciar la demanda secundaria	2	Amenaza
Capacidad de diferenciar el servicio	4	Oportunidad
Capacidad de captar el mercado objetivo	4	Oportunidad
Capacidad de acceder a terrenos propicios- accesibles	2	Amenaza
Capacidad para implementar instalaciones adecuadas	4	Fortaleza
Capacidad para implantar procesos óptimos de servicios	4	Fortaleza
Capacidad para implementar una campaña adecuada y procesos de venta de calidad	4	Fortaleza
Capacidad para implementar un proceso de retroalimentación post venta	4	Fortaleza

En una escala de Likert de 1 a 5, la calificación dentro del FODA de mayor 3 se consideran como Oportunidades o Fortalezas y los menores a 3 pertenecen a Debilidades o Fortalezas. Los calificados con número 3, pueden ser considerados como factores que pueden representar amenazas u oportunidades porque no es claro establecer si los recursos y capacidades puedan o deban establecer ventajas competitivas en relación a la competencia.

Más adelante, se volverá a tratar los factores críticos que permitan fijar las ventajas competitivas o los riesgos significativos al momento de esbozar la estrategia. Ahora, se considerará ciertos aspectos importantes para saber dónde enmarcar la estrategia.

## **6.1 Análisis de la situación**

### **6.1.1 Definición del mercado relevante**

El mercado relevante es la población de Quito, principalmente, no excluyente, la circunscrita en la parte sur de la ciudad. El tema de la ubicación de “LA JAULA” no es irrelevante para el proyecto, pues se desprende de la investigación primaria que a los potenciales consumidores si bien están dispuestos a pagar por el alquiler de una cancha con condiciones óptimas para la práctica de este deporte, la distancia, el tiempo, que les tome llegar a ese lugar, es una de las condicionantes principales para abandonar la idea de optar por ese servicio.

Una definición mas precisa sería que el segmento del mercado relevante, socio-económicamente descrito, es aquel mayor al medio, es decir, medio, medio alto y alto, y evidentemente personas que gusten de cuidar su salud, y específicamente de la práctica del fútbol.

Según el estudio del índice estadístico de MARKOP, del año 2005 se estima que de los 1'897.232 habitantes que tendrá Quito para el 2007, el 76% estará ubicado en centros urbanos. Y de esta cantidad aproximadamente 570.000 habitantes comprenden entre los 10 y 39 años. Si a eso le agrega que aproximadamente el 7% de la población de Quito está entre NSE A y B, el mercado potencial se estimaría en alrededor de 40.000 personas. De este número se estima conservadoramente que al 30% le guste la práctica del fútbol, por lo tanto se estimaría en unas 12.000 personas que cumplan con el perfil del consumidor.

La edad de segmento objetivo difiere en los horarios de servicio, por ejemplo, en nuestro producto: “alquiler de canchas”, en el horario nocturno, va a ser de entre 20 a 55 años. En la escuela de fútbol de la tarde, la edad de los clientes es de 6 a 12 años.

## **6.2 Determinación de la demanda primaria (largo plazo)**

Continuando con el intento de delimitar cada vez el gran mercado potencial, se definirá la demanda primaria como sigue:

- Jugadores que hayan practicado fútbol rápido.
- Jugadores no profesionales de fútbol.
- Jugadores que puedan regularizar su juego y participar posteriormente en campeonatos.
- Jugadores que puedan formar grupos constantes de juego.

### **6.3 Delimitación de los factores para crear demanda secundaria**

La Demanda Secundaria refiere al segmento de mercado que utilizará específicamente la marca “LA JAULA” ante la competencia. Esta elección será una consecuencia tanto de las estrategias que se implementarán como de las ventajas ante la competencia.

La fuente de ventaja competitiva está basada en la implementación de la estrategia y la sustentabilidad de la misma en la garantía de estandarizar los procesos. Más adelante se describe la estrategia y los diferenciadores que serán producto de ésta.

Dentro de la estructura de la demanda secundaria se considera a la competencia directa. Como ya se estableció anteriormente, la competencia directa para ofrecer servicios de alquiler de canchas de fútbol rápido son La Bombonerita y La Gambeta. Dentro de los competidores sustitutos se puede enumerar a un sin número de instalaciones públicas para la práctica del fútbol, así como también canchas privadas de empresas o personas naturales.

### **6.4 Estrategias establecidas por factores del FODA**

En la primera parte de este capítulo, se estableció el FODA. De éste se desprende la estrategia. Se planteará a continuación las estrategias para cada amenaza y oportunidad que se delimitó anteriormente.

#### **6.4.1 La amenaza que representa la competencia**

La competencia actual, concentrada especialmente en “La Bombonerita” y “La Gambeta” representa una seria amenaza para el proyecto. Principalmente, porque tienen una gran infraestructura y un nombre reconocido.

Para enfrentar estos dos agravantes, se realizará una inversión mayor a la que se podría solventar como personas naturales. Se aumentará los activos financiándolos en un 40% con deuda. En uno de los escenarios consideramos esa estructura de capital.

Este endeudamiento ayudará a tener mayores activos principalmente en la infraestructura para estar a la par de la competencia.

Se contará con un galpón que cubrirá las canchas, contaremos con dos canchas para poder atender a cuatro equipos al mismo tiempo. Las canchas tendrán las medidas de la cancha de “La Bombonerita” pero serán dos. Con esto, se duplica la cantidad de canchas que tiene “La Bombonerita” y se supera en tamaño a las canchas de “La Gambeta”.

En cuanto a la otra ventaja competitiva que mantiene la competencia: El nombre y su recordación, se aplicará una estrategia de publicidad y promoción, especificada posteriormente.

#### **6.4.2 La oportunidad de hacer frente a los sustitutos**

Los sustitutos son canchas públicas, estadios, clubes deportivos, y hasta la misma calle, por la naturaleza y difusión de este deporte en la sociedad ecuatoriana.

Las desventajas de estos sitios es que pueden resultar peligrosos, no poseen buena iluminación y están hechas de materiales muy duros como cemento en unos casos. En otros

casos, se necesitan membresías a largo plazo para poder acceder a los servicios y no existe la disposición para invitar a todo un equipo de fútbol para acompañar al juego.

La estrategia para esto estará incluida en la inversión y en el mantenimiento oportuno de las instalaciones. Con esto, se garantizará siempre buena iluminación para jugar en las noches, buena cubierta para jugar en mal clima, buen césped para poder jugar sin lesiones. El alquiler va a ser por horas, por lo cual no se necesitará membresía, aunque los jugadores frecuentes recibirán beneficios como descuentos e invitaciones a eventos especiales.

#### **6.4.3. La oportunidad de acrecentar nuestra demanda selectiva o secundaria**

La principal ventaja comparativa, no muy controlable es la localización del terreno, que depende, entre otras cosas de la disponibilidad de obtener lugares propicios que se encuentren de venta. El terreno representa una inversión relativamente mayor en comparación con los otros rubros iniciales. Aunque el proyecto maneja una rentabilidad positiva y bastante buena (en comparación con la global de la industria, como se describirá posteriormente en el capítulo 7), y convendría en términos financieros alquilar el terreno para generar un gasto mensual que pueda convenir como escudo fiscal, la decisión de compra es indispensable para evitar una posible terminación anticipada del contrato en el caso de arrendamiento, después de haber hecho la inversión. El costo terreno representa un tercio de la inversión inicial.

En segundo lugar, las ventajas competitivas van a ser generadas por los procesos de nuestra cadena de valor. Las ventajas competitivas potenciales a ser generadas no son un tema exclusivo del objetivo general de acrecentar la demanda selectiva sino que pueden suscitarse en todos los procesos de nuestra cadena de valor y sus respectivas estrategias.

¿Cómo poder dar a conocer al público de una nueva opción para la práctica del fútbol rápido? ¿Cómo hacer que después del conocimiento, los potenciales usuarios se vuelvan reales optando por ir tangiblemente a nuestras instalaciones? ¿Cómo poder hacer que quienes conozcan las instalaciones y se conviertan en clientes frecuentes y empiecen a descartar las opciones previas para considerar a este espacio como único?

Específicamente: como consecuencia del cumplimiento eficiente de los procesos de promoción (especificados en las siguientes líneas en “Ventas Directas”), Servicio en el establecimiento (incluido en “La capacidad de Diferenciar el Servicio”), instalaciones y mantenimiento (estipulado en los procesos de “la capacidad de implementar instalaciones adecuadas”), estrategias par dar a conocer (incluidos en el párrafo de “la oportunidad de captar el mercado objetivo”) y llevando un proceso de relaciones de intimidad con el cliente, el cual se amplía en el último párrafo de este capítulo y anteriormente en el Capítulo 4 en donde se delimitaron las estrategias generales.

#### **6.4.4 La oportunidad de captar el mercado objetivo**

Las estrategias para captarlos son mayoritariamente publicitarias y otras revelan la intención de crear fidelidad de los clientes hacia nosotros.

Medios Publicitarios:

Buscar sitios a los cuales concurren los deportistas y repartir afiches. Estos lugares pueden ser estadios, gimnasios, empresas comerciales de artículos deportivos, clubes deportivos, colegios, universidades, etc. Se ha estimado un gasto de \$ 2000,00 para el mes de nuestra empresa en afiches, trípticos y demás material publicitario impreso volante. Dentro de esto hemos decidido también tercerizar la distribución de tarjetas por medio de empresas como “Get and Go” y “Promo Cards”.

Se utilizará la publicidad en medios radiales. Se han considerado tres emisoras multi-target, durante el primer trimestre de la empresa y un gasto de cerca de \$ 2000 mensuales.

Vallas Publicitarias: Ubicaremos dos vallas en la ciudad, cerca del área en donde se encuentran las canchas. El gasto para el primer trimestre es de \$4800,00. Se dispondrá también de publicidad en circuitos de unidades de transporte públicas los cuales representan un gasto de \$ 3000.00. Se utilizarán seis buses para este propósito durante los dos primeros meses.

Convenios de asociación y alianzas estratégicas con empresas comerciales y relacionadas al deporte: Dichos convenios servirán para otorgar descuentos en nuestras instalaciones cuando nuestros potenciales usuarios realicen compras donde nuestros asociados. Por ejemplo: 30% de descuento en el alquiler de nuestras instalaciones por cualquier consumo mayor a \$ 50.00 en Marathon Sports, ó, por la presentación de diez entradas de cualquier localidad de los partidos jugados en la Casa Blanca, sede de Liga Deportiva Universitaria de Quito.

#### **6.4.4.1. Bonificaciones para clientes frecuentes:**

- Descuentos para reservaciones que se realicen en el mismo mes.
- Reciprocidad por parte de nuestros aliados y asociados: Para que ellos pueden conceder descuentos y promociones para nuestros clientes.
- Por medio de la página Web, se creará un ranking para todos los clientes frecuentes cuando se desarrollen campeonatos. La página Web servirá también para reservaciones y para publicar nuestras promociones y convenios con empresas del deporte.

#### **6.4.6 La capacidad de diferenciar el servicio**

El servicio, tendrá algunos agregados que permitan diferenciarlos de nuestros principales competidores. Estos diferenciadores son:

Propuesta de una Página Web dinámica e interactiva: que permita reservar las instalaciones, inscribirse e inscribir a los cursos de fútbol, enterarse de descuentos y promociones, alquiler de las canchas móviles “La Jaula” con transporte incluido, pago en línea para reservaciones y compra de artículos de fútbol y “Jaulas”, enlaces con las páginas Web de las empresas asociadas y aliados estratégicos, compra y reserva de entradas en línea para nuestros equipos de fútbol asociados, inscripciones para campeonatos, ranking de los campeonatos, sugerencias y comentarios.

Mantenimiento, limpieza e higienización de las instalaciones: Como la política que existe en los mejores restaurantes, la limpieza y orden, así como el óptimo mantenimiento de las instalaciones (cancha, graderíos, pisos, baños, oficinas, paredes) es una prioridad de nuestra empresa.

Desarrollo del CRM: El CRM es un software que va a permitir dinamizar las relaciones con los clientes. Se recordarán fechas especiales (como cumpleaños y aniversarios de empresas) para ofrecer promociones personales, optimizaremos el uso de las instalaciones dando prioridad a las reservaciones de grupos frecuentes, se ofrecerán promociones especiales relacionadas con el modo de vida de cada cliente, call center para reservaciones y sugerencias, información sobre empresas en las cuales nuestros clientes podrían comprar, etc.

#### **6.4.6.1. Productos complementarios, dentro de los cuales se ofrecerán:**

- a. Canchas móviles: las cuales están patentadas, y servirán para llevar el fútbol a donde la gente prefiera. Esta adaptación del producto es quizás el mejor producto complementario para diferenciar el servicio ya que será la única empresa que ofrece llevar la cancha a domicilio. Y no solo eso, sino que también se llevará la publicidad de los auspiciantes a donde la cancha móvil sea requerida
  
- b. Campeonatos especializados: Los cuales estarán enfocados a ciertos segmentos como: Sólo mujeres, para colegios, para escuelas, para empresas comerciales, para bares y discotecas, para bancos, para jugadores especiales, entre muchas otras.

**6.4.6.2** Se proveerá también chalecos y otros implementos deportivos como zapatos de pupos y camisetas para la gente que quiera ir directo de la oficina para jugar.

#### **6.4.7 La Capacidad para implementar instalaciones adecuadas**

Las instalaciones también generarán valor agregado, no solo por el mantenimiento constante sino por las propias características de la infraestructura. Se plantean las siguientes:

1. Duchas y baños: Para poder bañarse después de la práctica de fútbol, con máxima asepsia, las toallas y sandalias, así como shampoo y jabón serán proporcionados gratuitamente.
2. Césped sintético de 45mm: Existen diferentes tipos de calidades en el césped. Nuestro césped será uno de los más gruesos posibles, lo cual asegura un juego más suave y permite jugar con pupos de cualquier tipo (la competencia maneja sólo césped de menos de 30mm y exige a los jugadores que utilicen solamente pupillos o zapatos de goma)
3. Snack Bar: El que surtirá alimentos y bebidas para los jugadores y espectadores.
4. Iluminación óptima y canchas cubiertas: Para poder jugar a cualquier hora y condición climática.

#### **6.5 Ventas directas:**

**6.5.1 Política de servicio y garantía:** La política de servicio se basa en satisfacer al cliente y exceder sus expectativas. Dentro de esta concepción se han definido los siguientes puntos:

- El acceso a los graderíos solo se limitará en función de la capacidad.
- No se cobrará ningún valor por ver el partido en juego.
- Habrá guardiania permanente tanto en el parqueadero como en el interior de las instalaciones.

- No se permitirá al interior de las instalaciones fumar o consumir bebidas alcohólicas.
- Cada jugador que ingresa al campo de juego estará cubierto por una póliza de accidentes de hasta 1000 dólares.
- Ubicaremos formularios de sugerencias que serán revisados diariamente e ingresados al sistema CRM.

### **6.6 Promoción:**

El plan de promoción está basado fundamentalmente a incentivar a los clientes al uso y acceso de la cancha en horas habituales y no habituales, que permitan el desarrollo de la práctica del fútbol de una manera diferente, en un ambiente cómodo, seguro y completo tanto como para los jugadores como para sus acompañantes.

La feria del fútbol: Es un evento que se desarrollará con frecuencia trimestral en donde se fomentará la participación de firmas comerciales orientadas a la actividad deportiva. La intención es promover los negocios atrayendo a muchos clientes jóvenes y adolescentes a mirar las últimas novedades mundiales. Este evento es gratuito para el cliente y se financia a través de la venta de espacios para publicidad.

Partidos de exhibición: Con frecuencia trimestral se realizará un partido de exhibición de las estrellas de fútbol nacional. En estos partidos se convocará también a las viejas glorias del balompié tanto barrial, local como nacional.

### **6.7 Publicidad:**

En concordancia con lo que se describió como estrategia global de intimidad con el cliente, el uso de los medios de publicidad será muy enfocado a nuestro segmento objetivo.

En este aspecto el uso publicidad por medios no tradicionales conocido como BTL por sus siglas en inglés (Below the Line) será fundamental para la publicidad del negocio. Estos medios de publicidad BTL tienen como objetivo el acercar al cliente a la experiencia del

servicio. Es decir, tratar de ser imaginativos y utilizar medios y espacios no convencionales a fin de promover el producto o servicio tales como:

- Canchas móviles ubicadas en lugares concurridos.
- Merchandising: Dentro del local como en lugares en donde se encuentre nuestro mercado potencial. Productos como esferográficos, camisetas, etc.
- Las pautas comerciales en medios tradicionales como radio, revistas especializadas, de manera frecuente.

### **6.8 Responsabilidad social:**

La meta social será acercar la práctica de este deporte a grupos minoritarios desfavorecidos. El uso de las instalaciones será gratuito para ellos. Por otro lado, se realizarán alianzas con fundaciones y demás organizaciones de ayuda para donar las recaudaciones en días específicos como por ejemplo: Las de los partidos de exhibición.

### **6.9 La capacidad de obtener retroalimentación oportuna y útil**

La retroalimentación será realizada por dos vías:

1. Buzón de sugerencias dentro de las instalaciones: Para obtener retroalimentación inmediatamente después de que la gente juegue su partido y haya utilizado las instalaciones.
2. Página Web: Por medio de la cual la gente podrá escribir y manifestar sus inquietudes.

Todas las sugerencias y comentarios deberán acompañar los datos de quienes las envían. Todas deberán ser procesadas en el CRM , sistema que permitirá la compensación de los consumidores que hicieron saber su opinión.

### **6.10 Política de precios**

El precio que se ha decidido implementar es relativamente más bajo que los actuales competidores directos. Ellos manejan los siguientes precios por persona:

### CUADRO 6.3

Competidor	Precio por persona
“LA BOMBONERITA”	\$ 6.42 por hora
“LA GAMBETA”	\$ 6.00 por hora

Fuente: Investigación de Campo

El precio referencial será de \$ 5,71 por hora por persona.

#### 6.11 Descripción de producto-servicio

El negocio está orientado a ofrecer espacios cubiertos con todas las comodidades y servicios asociados para el consumidor. La infraestructura estará situada en un terreno de 2800 metros cuadrados, en donde existirán: Dos canchas de fútbol de césped sintético, dos mini canchas móviles, instalaciones para baños, bar de alimentos y bebidas, entre otros servicios. En este espacio también estarán el parqueadero y las oficinas.

Cada cancha tiene 40 metros por 20 metros lineales, cerca de 900 metros cuadrados sumándole además el área detrás de las líneas de saque.

Existirá también espacio para cuatro camerinos los cuales contarán con tres duchas con agua fría y caliente, cuatro servicios higiénicos, cuatro urinarios y diez camerinos. Estas instalaciones ocuparán cerca de 100 metros cuadrados.

Existirá también una estructura independiente para cada cancha destinada a graderíos. Darán espacio para 200 personas cada uno y ocuparán un área aproximada de 300 metros cuadrados.

Dentro de los principales productos que ofrecerá este espacio se pueden mencionar:

**El partido tradicional:** Este es el uso de la cancha por 30 minutos cada tiempo con diez minutos de descanso entre cada tiempo. Juegan siete jugadores contra siete incluido el arquero. Se aplican las reglas de fútbol rápido.

**El picadito:** Este partido se juega cinco contra cinco. Se utiliza la cancha transversalmente por lo cual se obtienen cuatro canchas. El partido tiene dos tiempos de 20 minutos cada uno y un descanso de cinco minutos. Esta modalidad se practicará en horarios restringidos: por la tarde y al mediodía. Es una práctica más rápida y sin reglas formales.

**Street Ball:** Modalidad de fútbol de cuatro contra cuatro. Similar al “Joga Bonito” auspiciado por Nike en el último mundial. La cancha se divide en cuatro partes pequeñas en donde se juega intensamente durante dos tiempos de quince minutos. Producto diseñado para niños y adolescentes, en campeonatos se juega con eliminación simple.

**La Jaula:** Se juega en una cancha diferente de cinco por diez metros. Estos cincuenta metros cuadrados están cubiertos por una malla en donde la bola es número tres y no sale del área. La altura de la cancha es de dos metros y medio. Es una modalidad dos contra dos y no se precisa de arquero.

**Campeonato:** Cada campeonato es especializado. Se realizarán torneos empresariales, gremiales y asociados.

**Partido empresarial:** Servicio más personalizado para empresas. Se incluye servicio de transporte, almuerzo o breaks. La idea es coordinar con los departamentos de Recursos Humanos de las empresas la realización del partido. El interés de la empresa contratante nace al ver al deporte como una herramienta de integración para sus miembros y colaboradores.

**Finales de los campeonatos internos colegiales y escolares:** Teniendo como segmento a los niños, adolescentes y maestros de establecimientos educativos. El alquiler de las canchas se ve potenciado por el consumo de mercadería, alimentos y bebidas de los niños, adolescentes que puedan ir a apoyar a sus instituciones en estos campeonatos.

**6.12 Servicios complementarios:** Se construirá un parqueadero, barra para alimentos y bebidas, oficinas, zona de distracción, bodegas, recepción.

- Parqueadero: Se necesitará un parqueadero para aproximadamente 30 autos, esto requerirá de alrededor de unos 300 metros cuadrados.

- Zona de barra para alimentos y bebidas: Aproximadamente en un espacio circular de unos 50 metros cuadrados para uso de la administración.
- Zona de Distracción: Espacio de 50 metros cuadrados para la reunión informal de los jugadores y las reuniones de organización de los deportistas.
- Bodegas: Espacio de alrededor de 30 metros cuadrados en donde se almacenarán los equipos necesarios para la práctica del deporte (balones, chalecos, conos, redes, entre otros implementos).
- Recepción: En donde se rentarán las canchas, se alquilará el equipo deportivo y en donde se podrá colocar publicidad extra de los auspiciantes.

**6.13 Horario:** El horario de funcionamiento del negocio será de 20 horas al día, desde las seis de la mañana hasta las dos de la mañana del siguiente día.

Se concluye que se debe enfocar las estrategias de mercadeo en los procesos provenientes de la cadena de valor la cual se empezó a armar en el capítulo cuatro y finaliza en el presente. Como consecuencia de todos estos análisis, se determina cuáles son los factores determinantes y críticos, luego los se los calificó para saber cuáles afectan y de qué manera, obteniendo así el análisis FODA y, planeando la estrategia para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, disminuir las debilidades, y evitar o afrontar las amenazas.

Las estrategias han sido planteadas en el presente capítulo y la estimación de costos de estas estrategias se plantea en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO VII**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **7.1 Introducción:**

El tipo de negocio que plantea este proyecto está asociado con la maximización del uso de nuestro activo, es decir de la infraestructura. Pues en cuanto a la estructura de costos, como

se explicará más adelante, gran porcentaje de los gastos son fijos, por necesidad de operación y nivel de servicio. Lo cual hace buscar estrategias para maximizar el uso de las canchas teniendo como unidad de medida la hora de ocupación.

Visto de esta manera, la estrategia de mercadeo, atendida en el capítulo anterior, debe tener como objetivo principal optimizar las horas de ocupación en el mismo espacio físico. Esto garantizará un ingreso razonablemente estable para poder tener un flujo en el cual permita administrar adecuadamente el ciclo de vida del proyecto, medido financiera y técnicamente.

La valoración económica se la realizó por medio de un flujo de caja proyectado considerando 10 años de operaciones. Además, se hizo un análisis del valor actual neto en función de tres escenarios distintos considerando la variación de factores críticos

Complementando el análisis del Valor Actualizado Neto de los resultados se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR). Finalmente, se realiza un análisis de sensibilidad para medir la vulnerabilidad de cada una de las variables más significativas.

En las páginas subsiguientes se presenta la cuantificación y valoración del proyecto.

En este capítulo se ha hecho especial énfasis en la descripción de las inversiones, gastos e ingresos del flujo. Cada uno de los rubros del flujo de caja final tiene un detalle minucioso lo que permite una gran cantidad de simulaciones y escenarios probables en función de variar los supuestos planteados.

## **7.2 Ingresos, egresos e inversiones**

El flujo de caja está basado fundamentalmente en estos tres rubros:

### **7.2.1 Ingresos**

Los ingresos del negocio se han dividido de la siguiente forma:

- Ingresos por alquiler de las canchas de césped sintético para siete contra siete jugadores y al alquiler de “Jaulas” para dos contra dos jugadores. En este rubro, también incluimos los ingresos proporcionados por la “Escuela de Fútbol”
- Ingresos complementarios: Los ingresos complementarios están asociados a la venta de snacks, souvenirs y renta de equipo deportivo para los consumidores del servicio.

Para mayor detalle remitirse al Anexo de Hoja Ingresos.

### **7.2.2 Egresos**

La estructura de costos y gastos como se mencionó anteriormente se considera rígida en su mayor proporción debido a que la política de servicio hacia el cliente implica tener mayores costos fijos mensuales, como por ejemplo el presentar en las instalaciones iluminación disponible aunque no se esté ocupando la cancha en ese momento.

Una estructuración de costos podría ser la siguiente:

Gastos Fijos: Estos son los que son independientes de nivel de actividad del negocio, es decir los que ocurren sin importar en el caso particular el nivel de actividad deportiva. Es esta categoría se encuentran los siguientes:

- Gastos administrativos: relacionados fundamentalmente a las remuneraciones percibidas por el personal de administración del negocio: gerencia, supervisiones, y personal de apoyo.
- Gastos generales: Están asociados al uso de la infraestructura administrativa y su funcionamiento cotidiano, aquí se incluyen por ejemplo los valores por gastos de luz, Internet, teléfono, papelería y demás.
- Gastos de promoción y publicidad. Se ha considerado el pautar en medios tradicionales como radio, revistas, flyers y demás; al igual que hacerlo en vallas publicitarias, circuitos de buses, empresas de distribución de folletos como “Get and Go” y “Promocards”.
- Así también, ciertos gastos de material publicitario y merchandising para tener presencia dentro de la infraestructura física de los asociados y aliados estratégicos.

- Gastos de ventas: En este rubro se han incluido los gastos más importantes asociados directamente por la operación del negocio, vale decir en el caso particular, la iluminación de la cancha , el consumo de agua potable, y el costo de ventas de las canchas móviles.

El detalle se adjunto en el anexo: “Hoja de egresos”

### **7.3 Inversiones:**

Las inversiones implican:

- a) La compra del espacio físico para la construcción de la estructura.
- b) La estructura necesaria para la puesta en marcha del negocio
- c) La infraestructura (adecuaciones) para la correcta prestación del servicio.

La principal inversión en este sentido representa la compra del terreno en donde físicamente funcionarán las canchas deportivas y evidentemente las demás estructuras y adecuaciones necesarias. La inversión total estará financiada tanto con capital propio como con endeudamiento bancario.

Para mayor detalle remitirse al anexo: “Hoja de inversión”.

Con estos rubros construiremos nuestro flujo libre de caja para evaluar al proyecto en términos financieros. Los detalles de inversión, gastos e ingresos se encuentran en los anexos correspondientes a cada rubro.

### **7.4 Flujo libre de caja**

Se han considerado diferentes escenarios para formar nuestro flujo de caja. Al ser un proyecto nuevo y no poseer información histórica sobre el rendimiento financiero de la empresa, es preciso determinar tres posibles opciones.

Esto no solo ayudará a considerar diferentes perspectivas (optimista, probable y pesimista) sino que también será de ayuda para analizar el riesgo del proyecto de una manera más acertada.

#### **7.4.1 Escenario más probable:**

En el escenario más probable se obtienen los siguientes resultados:

TIR: La TIR es de 16,10% lo cual significa que es la tasa que hace cero el valor presente neto del proyecto. Es decir si la tasa de descuento es igual a la TIR, el valor presente neto es cero, lo que demuestra un punto de equilibrio financiero. La TIR representa también la tasa máxima de rentabilidad del proyecto, puesto que si la tasa de descuento es mayor a la TIR, entonces el proyecto empezará a arrojar valores presentes netos negativos.

El detalle de los cálculos se adjunto en el anexo “Escenario más probable”

Tasa de Descuento y VAN: La tasa de descuento utilizada para el proyecto es de 12,0%, con lo cual el VAN es de USD 205.748

Se ha considerado al costo de oportunidad como el 12% porque es la tasa que podríamos obtener en negocios alternativos. El 12% es una tasa alcanzable en inversiones con un mismo plazo, riesgo, y capital.

Los principales supuestos para llegar a estos resultados son los siguientes:

Inversión y Deuda: Del total de la inversión de USD 874.910, el financiamiento externo a través de la entidad bancaria será de 40%, con una tasa de interés activa del 12%, con lo cual la cuota anual por el pago de intereses y capital será de USD 97.083 USD.

Los principales rubros de la inversión, cerca del 88%, tienen que ver con la compra del terreno en USD 280.000 y la infraestructura necesaria para las canchas y su funcionamiento que alcanza los USD 485.000.

Los ingresos:

Existen dos supuestos que marcan el resultado de este rubro. El primero tiene que ver con las horas de ocupación de las canchas, es decir su tasa de uso y el segundo supuesto está en el precio que se cobrará por la entrega del servicio.

En este escenario se plantea un promedio de 6,86 horas diarias de las 20 disponibles que ofrecerá el servicio durante el día, por lo tanto este supuesto plantea un porcentaje de ocupación de instalaciones del 34,3%, considerando exclusivamente el tiempo destinado al alquiler de canchas para partidos o campeonatos.

Respecto al precio, el valor fijado es de 80 USD la hora, lo que equivale a 5,71 USD por cada jugador, suponiendo que se encuentren en cada partido los 14 jugadores, siete por cada lado.

#### Los egresos:

Los gastos totales son de USD 20.400 mensuales, de ellos el 50% corresponde a sueldos y salarios, en tanto que por concepto de consumo de luz y agua el valor es de USD 5.500 representando el 27% del total. Como se apreciará estos dos conceptos representan los supuestos más importantes respecto a los egresos.

Respecto al consumo de luz, el supuesto detrás de los valores presentados es que se necesitarán 8 horas diarias de iluminación en las canchas. Respecto al consumo de agua, se estima que uno de cada dos jugadores se bañara en las instalaciones.

#### **7.4.2. Escenario Optimista:**

Los resultados que se presentan en este escenario son los siguientes:

TIR: La tasa interna de retorno es de 29,00%.

VAN: El valor actual neto es de aproximadamente 870.958 USD y se ha utilizado una tasa de descuento del 12%.

Los Ingresos: Los cambios son los siguientes:

El promedio de las horas de ocupación diaria es ahora de 8.86 lo que da un porcentaje de ocupación de 44%, adicionalmente el precio por hora de juego es de USD 90, lo que implica un precio unitario por jugador de USD 6,43.

Todos los gastos e inversiones mantienen sus supuestos iniciales. El detalle de los cálculos se adjunto en el anexo “Escenario optimista”

### **7.4.3. Escenario pesimista**

Los resultados que se presentan en este escenario son los siguientes:

TIR: La tasa interna de retorno es de 10,83%.

VAN: El valor actual neto es de -57.807 USD y se ha mantenido la tasa de descuento de 12%.

Los Ingresos: Los cambios son los siguientes:

El promedio de las hora de ocupación de alquiler diaria es ahora de 5.86 lo que da un porcentaje de ocupación de 29%, adicionalmente el precio por hora de juego es de USD 70, lo que implica un precio unitario por jugador de USD 5.00

Todos los gastos e inversiones mantienen sus supuestos iniciales

El detalle de los cálculos se adjunto en el anexo “Escenario pesimista”

## **7.5 Análisis de riesgo**

Para el análisis de riesgo se asumieron las siguientes probabilidades para los escenarios:

ESCENARIO OPTIMISTA	10%
ESCENARIO PESIMISTA	30%
ESCENARIO PROBABLE	60%

Para los cinco primeros valores de flujos se realizó el cálculo de la desviación estándar, así como el valor promedio ponderado de acuerdo a las probabilidades asignadas. Con estos dos estadísticos se procedió al cálculo del coeficiente de riesgo.

Los valores de este coeficiente de riesgo oscilan entre valores de 0,34 y 0,36 para los periodos considerados; lo que demuestra que existe un alto riesgo de dispersión entre flujos de los diferentes escenarios.

La razón por la cual este coeficiente es tan alto es porque factores como el precio o la ocupación son sensibles. Las operaciones se mantienen cerca de los límites del punto de equilibrio financieros por lo cual no permite tener un margen amplio. Por tanto, el escenario debe efectuarse dentro de lo previsto.

El detalle de los cálculos se adjunto en el anexo “Análisis de riesgo”

## **7.6 Análisis de sensibilidad**

Para el análisis de sensibilidad se tomó en cuenta el escenario probable para realizar las modificaciones correspondientes. El análisis de sensibilidad representa el Punto de Equilibrio Financiero manteniendo estables todos los componentes del flujo exceptuando siempre uno y solo uno. En el siguiente análisis manejaremos tres variables, una a la vez, para determinar la sensibilidad del éxito del proyecto en función de ésta. Estas variables son:

- Precio.
- Cantidad Demandada: Teniendo como unidad las Horas de Alquiler.
- Estructura de Capital.

Precio: El primer enfoque de sensibilidad es saber a qué nivel de precio el negocio obtiene su punto de equilibrio manteniendo “ceteris paribus” la estructura de gastos e ingresos, así

como la tasa de descuento del Flujo Libre de Caja del 12%. Los cálculos se encuentran en el anexo: “Análisis de Sensibilidad” al Precio como Variable y, se concluye lo siguiente:

- El mínimo precio al que podemos alquilar la cancha para 14 personas por hora es de \$ 68,91, lo cual indica que el precio es un factor crítico porque el margen entre el precio estimado y el precio de punto de equilibrio financiero es de \$11.09. Es decir, si el precio se descuenta un 14% se está llegando al límite del punto de equilibrio, llegando al límite también de la exigencia mínima de rentabilidad. Se dice que el cálculo se realiza a grueso modo porque el precio considerado se limita solamente al alquiler de las canchas de fútbol, existen también ingresos marginales generados por los productos complementarios.

Cantidad demandada: En segundo lugar, establecemos como la variable a la cantidad demandada manteniendo la misma condición “ceteris paribus” en los demás factores, incluido el precio.

La unidad de medida es: hora de ocupación y, por medio del análisis, se vislumbra cuál es la cantidad mínima de unidades de alquiler para que el proyecto pueda seguir siendo atractivo para los inversionistas.

Las horas de ocupación son diarias. Se conoce que hay días con mayor demanda pero se establece como supuesto que el número de horas diarias se obtiene de las horas mensuales dividido para el número de días.

En el escenario más probable se establece que el número de horas de ocupación es de 6,86 horas diarias. Los cálculos de sensibilidad para esta variable se encuentran en el anexo: “Análisis de Sensibilidad” considerando a la cantidad demandada como variable y, se concluye que:

- El promedio diario mínimo de horas de ocupación debe ser de 5,89 horas. Es decir que tenemos un margen del 14% para reducir nuestro rendimiento de ocupación diaria para bordear el límite de rentabilidad atractivo para los inversionistas. Como en el caso anterior, no se estiman ingresos adicionales por productos

complementarios, los cuales aportarían también para cubrir ciertos costos y dejarían mayor libertad a la ocupación para que ésta pueda ser más flexible. De todas maneras, el análisis de sensibilidad constituye un referente importante.

Estructura de capital: Se ha considerado, en el escenario más probable, que la estructura de capital esté compuesta de 40% deuda y 60% capital de los accionistas. Se sabe que, entre más aumente la deuda, menos atractivo es el proyecto. Se establece por medio de este estudio la cantidad máxima de endeudamiento que podría soportar el proyecto.

Los cálculos para establecer el punto de equilibrio financiero de nuestra estructura de capital está en el Anexo: “Análisis de Sensibilidad” a la Estructura de Capital y máximo endeudamiento como variable. Del estudio se concluye que:

- El máximo endeudamiento al que se puede optar es del 66%, es decir un 65,8% más de lo programado en la estructura de capital del escenario más probable.
- Con esta tasa, manteniendo obviamente constantes los demás factores, el endeudamiento crece a un nivel tal que, los intereses y amortización de la deuda vuelven a nuestro VAN cero.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES DEL ESTUDIO**

#### **7.1 Conclusiones**

En función de los objetivos e hipótesis del estudio y, fundamentalmente en términos de los resultados que se desprenden del estudio del mercado, se establece las siguientes conclusiones:

Partiendo de la premisa de que existe una corriente creciente de afición hacia este deporte, se comprueba que a dicha tendencia lo acompaña la popularización de su juego (al haber mayor inversión en infraestructura para que se lo pueda practicar), el boom mediático y publicitario que envuelve a más y más productos relacionados y no relacionados con el deporte a incluir en sus campañas de mercadeo al fútbol como tema central, y la búsqueda de construir una marca país teniendo al fútbol como su puntal de inspiración.

Cada vez más, las personas se preocupan más de su salud, tiene menos tiempo en las mañanas y en las tardes para practicar deportes y siente que la carga de estrés aumenta. Por medio de encuestas realizadas a 150 sujetos de estudio, se determina que las personas perciben a la práctica del fútbol como una opción saludable para contrarrestar los problemas citados. Este estudio presenta además que, la gente avizora otros beneficios en la práctica del fútbol como: socialización, competencia, fraternidad, relajación y entretenimiento.

En el mercado local de Quito se constata que la capacidad instalada no logra cubrir la demanda con comodidad en horas nocturnas. Prueba de ello son, por ejemplo el tiempo con el cual se debe reservar una cancha en las instalaciones ya construidas, que muchas veces llegan hasta 72 horas de anticipación.

Por medio del análisis de la cadena de valor y de otros factores internos de la industria, se concluye también que se pueden generar ventajas competitivas en los procesos cotidianos y aprovechar ventajas comparativas (principalmente brindadas por la ubicación elegida). En lo referente a las ventajas competitivas, podemos decir que, el valor agregado se puede generar con una estrategia de intimidad con el cliente y de diferenciación del servicio.

## **7.2 Recomendaciones**

Se recomienda en primer lugar poner en funcionamiento el proyecto dentro de las consideraciones estimadas, ya que, según el estudio, resulta ser un negocio atractivo.

Se recomienda que la ubicación del negocio se encuentre en un terreno que equilibre dos variables: la distancia, para que no resulte agobiante el viaje hasta las instalaciones y, el costo del terreno, que no puede estar en una zona cuyo costo sea mayor de \$100.00 el

metro. El terreno debe ser comprado, ya que, el costo de éste representa la tercera parte del total de la inversión. En caso de que, el terreno sea alquilado y el negocio resulte, el contrato podría anularse y “La Jaula” perdería el total de la inversión ya que las instalaciones e infraestructura no se podrían mover. La ubicación del terreno recomendada es al sur de la ciudad.

Al tratarse de un proyecto de servicios, y en particular siendo la intimidad con el cliente la estrategia escogida, se recomienda usar publicidad intensiva a fin de comunicar de este nuevo espacio para la práctica del fútbol rápido. Las promociones a través de descuentos, alquiler gratuito, y otras técnicas comerciales descritas intentarán rápidamente posicionar a “LA JAULA” en la mente de los potenciales consumidores.

Es necesario también, implementar un sistema para “Customer Relationship Management” (CRM) en función de garantizar nuestra estrategia basada en la intimidad del cliente. Es importante realizar las alianzas estratégicas con empresas relacionadas al deporte como Marathon Sports, KAO Sport Center, Gimnasios, Universidades, Colegios, y Clubes Deportivos para captar más ampliamente al mercado objetivo.

Productos, como “La Jaula” portátil, deben ser implementados porque representan a la estrategia recomendada de diferenciación de servicios. Características en la infraestructura como cancha con césped de mayor grosor es necesario porque los potenciales consumidores prefieren jugar con zapatos de pupos. El mantenimiento debe ser permanente en todas las instalaciones pero especialmente en la zona de baños y camerinos para que la gente desee bañarse dentro de las mismas instalaciones. La retroalimentación, manejadas por medio de formularios en las instalaciones o por medio de la página Web debe ser controlada mínimo mensualmente para establecer qué productos complementarios son percibidos como proveedores de un verdadero valor agregado, de lo contrario, dichos productos deben ser retirados.

La tasa de rentabilidad exigida por los accionistas debe ser de alrededor del 12%. Con esta tasa, el negocio sigue teniendo un VAN positivo de darse el escenario más probable. El precio de alquiler de las canchas principales se maneja con una estrategia de precio con descuento en comparación con la competencia, debe ser de alrededor de \$80.00 por hora. Es recomendable cobrar por hora y no por jugador porque los jugadores podrían ser menos

en algunos casos. Es aconsejable que la demanda mensual no se reduzca a menos de 206 horas, es decir 103 horas por cancha.

El financiamiento para implementar el negocio no debe superar el 66% de endeudamiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ROBBINNS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Pretince Hall Décima Edición 2.004
- Mintezberg, Ahlstrand, Lampel. STRATEGY BITES BACK, Pretince Hall, 2005
- Claude Bayer, La Enseñanza de los Juegos Deportivos Colectivos, Editorial Hispano Europea, Barcelona, España 1992
- Gherard Bauer Fútbol, Entrenamiento de la Técnica, la Táctica y la condición física , Editorial Hispano Europea, Barcelona, España 1994
- Nassir Spag Chain, Reinaldo Sapag Chain (2000) Preparación y Evaluación de Proyectos. Mac. Graw Hill Interamericana de Chile Ltda. Cuarta Edición
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión2.000. España, 2001

## ANEXO 1 : ANALISIS DE LA INDUSTRIA

### INDUSTRIA: ENTRETENIMIENTO Y CUIDADO DE LA SALUD

#### 1. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA Y CATEGORÍAS

Producto / Servicio : Cancha sintética para la práctica del deporte del fútbol rápido

Mercado: Consumo Masivo

Alcance geográfico: Quito inicialmente, franquiciable a Ecuador.

#### 2. COMPETIDORES Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO:

##### QUITO

Competidor	Ubicación
LA BOMBONERITA	Norte Quito
LA GAMBETA	Oriente Quito
CANCHAS ILUMUNADAS	Quito

##### **Comentarios:**

Industria en crecimiento, alineada con la tendencia mundial de conservar la salud, y buscar tiempo para la práctica del deporte indoor.

#### 3. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA y TENDENCIAS

##### **Comentarios:**

Con la entrada de la Bombonerita, en el 2001, y la inauguración de la Gambeta en el 2003, los espacios para la práctica de este deporte han dinamizado el mercado

#### 4. ¿CÓMO SE COMPITE ACTUALMENTE?

##### **Comentarios:**

La tendencia es por ganar clientes mediante programas de fidelización que les permita mantener un buen nivel de ocupación de las canchas. Es difícil ya el acceder a la cancha en horas deseables debido a que a esas horas las canchas se hallan ocupadas por campeonatos previamente acordados-

#### 5. CONCLUSIÓN:

**Industria:** En etapa de crecimiento.

Después de la entrada de actores importantes se beneficiarán a los entrantes tardíos.

Demanda insatisfecha debido a la ocupación de canchas en horas deseables y poca capacidad instalada

## ANEXO No.2

<b>CADENA DE VALOR DE SERVICIOS</b> <b>Actividades Principales de Generación de Valor</b>		
<b>ACTIVIDAD DE VALOR</b>	<b>BENEFICIO</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>8</b>
<b>Césped Sintético de Alta Calidad</b>	Permite jugar cómodo y con pupos	
<b>Malla de cubierta</b>	Para fútbol rápido, no hay saques	
<b>Espacio cubierto</b>	Permite utilizar las canchas sin importar en clima	
<b>Iluminación artificial</b>	Permite jugar en las noches	
<b>Graderíos</b>	Para barras y dar ambiente a partidos y campeonatos	
<b>Baños con duchas</b>	Permite bañarse apenas termine el juego	
<b>SERVICIO</b>		<b>10</b>
<b>20 horas de atención al día</b>	Permite jugar en el horario que prefiera	
<b>Alquiler de indumentaria y equipo</b>	Para que el no tener equipo no se convierta en limitante	
<b>Call center</b>	Para reservar las canchas y saber a qué hora llegar	
<b>Escuela de Fútbol</b>	Para entrenamiento de niños y principiantes	
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>		<b>8</b>
<b>Canchas Móviles</b>	Permite llevar el fútbol al lugar de trabajo u otro	
<b>Merchandising</b>	Recordación y Fidelidad	
<b>Radio, Revistas, Prensa Escrita</b>	Publicidad Masiva para hacer conocer la cancha	
<b>Campeonatos</b>	Para socializar y categorizar a jugadores regulares	
<b>Feria del Fútbol</b>	Dar a conocer los avances y anécdotas recientes del fútbol	
<b>Partidos de Exhibición</b>	Para entretener	
<b>BTL Advertising</b>	Elemento diferenciador y fortalecedor de imagen	
<b>Alianzas Estratégicas con Empresas comercializadores de productos de fútbol</b>	Para captar clientes específicos de nuestro segmento	
<b>POST VENTA</b>		<b>6</b>
<b>Venta y Promociones WEB para clientes frecuentes</b>	Para hacer conocer a nuestros clientes sobre descuentos, fechas especiales, etc.	
<b>Membresías para clientes regulares</b>	Ofrece beneficios adicionales a clientes frecuentes	
<b>Sistema de Sugerencias y Recomendaciones</b>	Retroalimentación sobre Infraestructura, Servicio y Venta	

## ANEXO 3: “ENCUESTA”

### MODELO DE ENCUESTA

#### DATOS PERSONALES

**Ocupación**

**Edad**

**Género**

**Estado Civil**

**Pregunta 1: ¿Gusta de la práctica del fútbol?**

Sí, me gusta muchísimo

Sí, un poco

No en verdad

No, para nada

**Pregunta 2: Usted se definiría como jugador de fútbol:**

Intenso, más de 2 veces por semana

Regular, una vez por semana

Esporádico : 1 vez cada 15 días

Aficionado: Una vez al mes o menos

**Pregunta 3: ¿Ha jugado alguna vez en cancha sintética de fútbol, en espacios cubiertos?**

Sí

No

**Pregunta 4: ¿Participa usted regularmente en campeonatos de fútbol? (Al menos una vez año)**

Sí, lo hago en mi empresa

Sí, lo hago en mi barrio

Sí, lo hago en mi club deportivo y/o social

No, no participo

**Pregunta 5: ¿Ha escuchado hablar de espacios como?:**

La Bombonerita

La Gambeta

Sí

Sí

No

No

**Pregunta 6: ¿Es usted hincha de algún equipo?**

Sí

¿Cual?

No

**Pregunta 7: ¿Practica usted fútbol con zapatos específicos para ello?**

Sí

No

**Pregunta 8: ¿Cuál es la mejor marca de equipo deportivo para Fútbol?**

**Pregunta 9: ¿Cuántos años lleva practicando fútbol regularmente?**

Más de 5

Más de 10

Más de 15

Más de 20

**Pregunta 10: ¿Qué es lo que más le emociona de jugar Fútbol? (Escriba 3 razones, en orden de jerarquía)**

1.-

2.-

3.-

**Pregunta 11: ¿Sabe usted lo que es fútbol rápido?**

Sí

No

**Pregunta 12: ¿Ha jugado alguna vez fútbol rápido?**

Sí

No

**Pregunta 13: ¿Regularmente dónde juega fútbol? (Señale únicamente 2)**

Cancha de mi Barrio

Parques públicos

Complejos Privados

Calle

Otros

**Pregunta 14: ¿Juega usted fútbol entre semana?**

Sí

No

**Pregunta 15: ¿A qué hora usted está libre de sus actividades regulares entre semana?**

Pasada las 5 de la tarde

Pasada las 6 de la tarde

Pasada las 7 de la noche

**Pregunta 16: ¿Le gustaría jugar fútbol en un espacio cubierto después de sus tareas cotidianas semanales?**

Sí

No

**Pregunta 17: ¿Estaría dispuesto a pagar por jugar fútbol en un espacio cubierto?**

Sí

No

**Pregunta 18: ¿Qué hora es la que mejor se adaptaría a usted para practicar fútbol entre semana?**

**Por favor seleccione solo tres opciones. Ponga al lado del horario, el numero 1, 2, 3, según su preferencia**

De 17 a 18

De 18 a 19

De 19 a 20

De 20 a 21

De 21 a 22

De 22 a 23

De 23 a 24

De 00 a 01

De 01 a 02

**Califique cada criterio de 1 a 3 Siendo 1: Muy Importante, 2 mportante, Irrelevante**

**Pregunta 19: ¿Por qué no juego fútbol entre semana?**

Porque no hay suficiente gente

Porque me da pereza

Porque no hay lugares

Porque los lugares disponibles quedan muy lejos

Porque los precios son muy caros

**Califique cada criterio de 1 a 3 Siendo 1: Muy Importante, 2 Importante, 3 Irrelevante**

**Pregunta 20: Sí desearía jugar fútbol en las noches para usted ¿qué es importante?**

Que el lugar este cerca de casa

Que lugar sea agradable y cómodo

Que el precio x alquiler sea conveniente

Que el horario sea conveniente

Que exista parqueadero

Que el lugar este cerca de mi lugar de trabajo

**Pregunta 21: ¿Cuánto debería durar cada tiempo en el fútbol rápido?**

20 minutos

30 minutos

40 minutos

**Pregunta 22: ¿Qué tiempo debería haber de descanso?**

5 minutos

10 minutos

15 minutos

**Pregunta 23: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un partido de fútbol en una cancha cubierta?**

### **INSTALACIONES**

**Califique cada criterio de 1 a 3**

**Siendo 1: Muy Importante, 2 Importante, 3 Irrelevante**

**Pregunta 24: En una cancha de césped sintético para la práctica del fútbol, lo fundamental es:**

Que la cancha sea rápida, y bien mantenida

Que la iluminación sea suficiente

Que los baños sean limpios

Que el lugar cuente con un lugar para los aficionados

Que exista parqueadero

Que existan camerinos y caSilleros adecuados

**Pregunta 25: ¿Usted se bañaría en este lugar, después de jugar?**

Sí

No

**Pregunta 26: ¿Es importante que el lugar tenga una barra de alimentos?**

Sí

No

### **MOLESTIAS**

**Pregunta 27: ¿Qué es lo que más le molestaría al momento de decidirse a jugar fútbol entre semana? (Escoja 2)**

Que el lugar quede lejos de casa

Que el lugar quede lejos de oficina

Que el precio sea muy alto

Que tenga que esperar mucho para jugar

**Pregunta 28: ¿Cuánto esperaría para jugar una vez que esté dentro del lugar?**

Hasta 5 minutos

Hasta 15 Minutos

Hasta 30 Minutos

Hasta 45 minutos



## ANEXO 4: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PRECIO

	Precio Por Hora	Precio Por Jugador	VAN	TIR	
	65	4,643	(72.341)	10,53%	
	<b>68,91</b>	<b>4,922</b>	-	<b>12,00%</b>	<b>Precio de Equilibrio</b>
	70,00	5,000	20265,27811	12,41%	
	75,00	5,357	112871,6098	14,26%	
	78,00	5,571	168435,4089	15,37%	
	79,00	5,643	186956,6752	15,74%	
	79,50	5,679	196217,3084	15,92%	
<b>Escenario Probable</b>	<b>80,00</b>	<b>5,714</b>	<b>205.478</b>	<b>16,10%</b>	
	80,50	5,750	214.739	16,29%	
	81,00	5,786	223999,2079	16,47%	
	85,00	6,071	298084,2733	17,93%	
	90,000	6,429	390690,605	19,74%	
	100,000	7,143	575903,2685	23,34%	

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD HORAS / CANTIDAD PERSONAS

	Horas de Ocupación diaria	Jugadores estimados mes	VAN	TIR	
	5,860	4922	(7.646)	11,846%	
	<b>5,89</b>	<b>4950</b>	-	<b>12,000%</b>	<b>Hor.de Ocupación Equ.</b>
<b>Escenario Probable</b>	<b>6,86</b>	<b>5760</b>	<b>\$ 205.478</b>	<b>16,10%</b>	
	7,86	6600	\$ 418.602	20,3%	
	8,86	7440	\$ 631.725	24,4%	
	9,86	8280	\$ 844.849	28,5%	
	10,86	9120	\$ 1.057.973	32,6%	
	11,86	9960	\$ 1.271.096	36,6%	

### ESTRUCTURA DE CAPITAL

	Financiamiento Propio	Financiamiento Banco	VAN	TIR
	90%	10%	\$ 439.666	21,35%
	80%	20%	\$ 361.603	19,53%
	70%	30%	\$ 283.541	17,79%
<b>Escenario Probable</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>\$ 205.478</b>	<b>16,10%</b>
	50%	50%	\$ 127.415	14,49%
	40%	60%	\$ 49.353	12,94%
<b>Máximo Endeudamiento</b>	<b>34%</b>	<b>66%</b>	<b>\$ -</b>	<b>12,00%</b>
	30%	70%	\$ (28.710)	11,46%
	20%	80%	\$ (106.773)	10,05%
	10%	90%	\$ (184.835)	8,70%

## ANEXO 5: ANALISIS DE RIESGO (AÑO 5)

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Ax - \bar{Ax})^2 Px}$$

$$\bar{Ax} = \sum_{i=1}^n Ax Px$$

AÑO 5			
	Flujo	Probabilidad	Valor
ESCENARIO OPTIMISTA	245.958	10%	24.596
ESCENARIO PESIMISTA	80.476	30%	24.143
ESCENARIO PROBABLE	127.387	60%	76.432
		<b>100%</b>	<b>125.171</b>

Ax	$\bar{Ax}$	$(Ax - \bar{Ax})$	$(Ax - \bar{Ax})^2$
245.958	125.171	120.787	14.589.547.684
80.476	125.171	-44.695	1.997.625.147
127.387	125.171	2.216	4.911.542

$(Ax - \bar{Ax})^2$	Px	$(Ax - \bar{Ax})^2 Px$
14.589.547.684	10%	1.458.954.768
1.997.625.147	30%	599.287.544
4.911.542	60%	2.946.925
		<b>2.061.189.238</b>

$\sigma$	<b>=</b>	<b>45.400</b>
----------	----------	---------------

Coeficiente de Variación

S =	$\frac{\sigma}{\bar{Ax}}$	$\frac{45.400}{125.171}$
-----	---------------------------	--------------------------

<b>S =</b>	<b>0,363</b>
------------	--------------

**Comentario:**

36% es el nivel de incertidumbre de operar durante este año, bajo niveles de confianza, razón por la cual este proyecto, da un nivel de confianza del 64% de probabilidad de ocurrencia dentro de los parámetros trazados

## ANEXO 5: ANALISIS DE RIESGO (AÑO 4)

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Ax - \bar{Ax})^2 Px}$$

$$\bar{Ax} = \sum_{i=1}^n Ax Px$$

AÑO 4			
	Flujo	Probabilidad	Valor
ESCENARIO OPTIMISTA	243.144	10%	24.314
ESCENARIO PESIMISTA	80.908	30%	24.272
ESCENARIO PROBABLE	126.898	60%	76.139
		<b>100%</b>	<b>124.726</b>

Ax	$\bar{Ax}$	(Ax - $\bar{Ax}$ )	(Ax - $\bar{Ax}$ ) <sup>2</sup>
243.144	124.726	118.418	14.022.917.459
80.908	124.726	-43.818	1.919.982.070
126.898	124.726	2.172	4.719.322

(Ax - $\bar{Ax}$ ) <sup>2</sup>	Px	(Ax - $\bar{Ax}$ ) <sup>2</sup> Px
14.022.917.459	10%	1.402.291.746
1.919.982.070	30%	575.994.621
4.719.322	60%	2.831.593
		<b>1.981.117.960</b>

$\sigma$	=	44.510
----------	---	--------

Coefficiente de Variacion

S =	$\frac{\sigma}{\bar{Ax}}$	$\frac{44.510}{124.726}$
-----	---------------------------	--------------------------

S =	0,357
-----	-------

### Comentario:

35% es el nivel de incertidumbre de operar durante este año, bajo niveles de confianza, razón por la cual este proyecto, da un nivel de confianza del 65% de probabilidad de ocurrencia dentro de los parámetros trazados



## ANEXO 5: ANALISIS DE RIESGO (AÑO 3)

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Ax - \bar{Ax})^2 Px}$$

$$\bar{Ax} = \sum_{i=1}^n Ax Px$$

AÑO 3			
	Flujo	Probabilidad	Valor
ESCENARIO OPTIMISTA	240.091	10%	24.009
ESCENARIO PESIMISTA	81.036	30%	24.311
ESCENARIO PROBABLE	126.124	60%	75.674
		<b>100%</b>	<b>123.994</b>

Ax	$\bar{Ax}$	$(Ax - \bar{Ax})$	$(Ax - \bar{Ax})^2$
240.091	123.994	116.097	13.478.443.751
81.036	123.994	-42.958	1.845.415.539
126.124	123.994	2.130	4.535.622

$(Ax - \bar{Ax})^2$	Px	$(Ax - \bar{Ax})^2 Px$
13.478.443.751	10%	1.347.844.375
1.845.415.539	30%	553.624.662
4.535.622	60%	2.721.373
		<b>1.904.190.410</b>

$\sigma$	$=$	<b>43.637</b>
----------	-----	---------------

Coeficiente de Variación

S =	$\frac{\sigma}{\bar{Ax}}$	$\frac{43.637}{123.994}$
-----	---------------------------	--------------------------

<b>S =</b>	<b>0,352</b>
------------	--------------

**Comentario:**

3% es el nivel de incertidumbre de operar durante este año, bajo niveles de confianza, razón por la cual este proyecto, da un nivel de confianza del 65% de probabilidad de ocurrencia dentro de los parámetros trazados

## ANEXO 5: ANALISIS DE RIESGO (AÑO 2)

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Ax - \bar{Ax})^2 Px}$$

$$\bar{Ax} = \sum_{i=1}^n Ax Px$$

AÑO 2			
	Flujo	Probabilidad	Valor
ESCENARIO OPTIMISTA	236.835	10%	23.684
ESCENARIO PESIMISTA	80.898	30%	24.269
ESCENARIO PROBABLE	125.103	60%	75.062
		<b>100%</b>	<b>123.015</b>

Ax	$\bar{Ax}$	(Ax - $\bar{Ax}$ )	(Ax - $\bar{Ax}$ ) <sup>2</sup>
236.835	123.015	113.820	12.955.060.692
80.898	123.015	-42.117	1.773.816.419
125.103	123.015	2.088	4.360.997

(Ax - $\bar{Ax}$ ) <sup>2</sup>	Px	(Ax - $\bar{Ax}$ ) <sup>2</sup> Px
12.955.060.692	10%	1.295.506.069
1.773.816.419	30%	532.144.926
4.360.997	60%	2.616.598
		<b>1.830.267.593</b>

$\sigma$	=	<b>42.782</b>
----------	---	---------------

Coeficiente de Variacion

S =	$\frac{\sigma}{\bar{Ax}}$	$\frac{42.782}{123.015}$
-----	---------------------------	--------------------------

S =	<b>0,348</b>
-----	--------------

**Comentario:**

34% es el nivel de incertidumbre de operar durante este año, bajo niveles de confianza, razón por la cual este proyecto, da un nivel de confianza del 66% de probabilidad de ocurrencia dentro de los parámetros trazados



## ANEXO 5: ANALISIS DE RIESGO (AÑO 1)

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Ax - \bar{Ax})^2 Px}$$

$$\bar{Ax} = \sum_{i=1}^n Ax Px$$

AÑO 1			
	Flujo	Probabilidad	Valor
ESCENARIO OPTIMISTA	233.407	10%	23.341
ESCENARIO PESIMISTA	80.528	30%	24.158
ESCENARIO PROBABLE	123.866	60%	74.320
		<b>100%</b>	<b>121.819</b>

Ax	$\bar{Ax}$	$(Ax - \bar{Ax})$	$(Ax - \bar{Ax})^2$
233.407	121.819	111.588	12.451.948.697
80.528	121.819	-41.291	1.704.921.906
123.866	121.819	2.047	4.191.437

$(Ax - \bar{Ax})^2$	Px	$(Ax - \bar{Ax})^2 Px$
12.451.948.697	10%	1.245.194.870
1.704.921.906	30%	511.476.572
4.191.437	60%	2.514.862
		<b>1.759.186.304</b>

$\sigma$	$=$	<b>41.943</b>
----------	-----	---------------

Coeficiente de Variación

S =	$\frac{\sigma}{\bar{Ax}}$	$\frac{41.943}{121.819}$
-----	---------------------------	--------------------------

<b>S =</b>	<b>0,344</b>
------------	--------------

**Comentario:**

36% es el nivel de incertidumbre de operar durante este año, bajo niveles de confianza, razón por la cual este proyecto, da un nivel de confianza del 64% de probabilidad de ocurrencia dentro de los parámetros trazados

**ANEXO 6: ESCENARIO MÁS PROBABLE**

Períodos											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Estado de Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por Alquiler Canchas		\$ 394.971	\$ 402.871	\$ 410.928	\$ 419.147	\$ 427.530	\$ 436.080	\$ 444.802	\$ 453.698	\$ 462.772	\$ 472.027
Ingreso por Alquiler Canchas Móviles		\$ 3.600	\$ 3.672	\$ 3.745	\$ 3.820	\$ 3.897	\$ 3.975	\$ 4.054	\$ 4.135	\$ 4.218	\$ 4.302
Ingreso por Publicidad		\$ 44.640	\$ 45.533	\$ 46.443	\$ 47.372	\$ 48.320	\$ 49.286	\$ 50.272	\$ 51.277	\$ 52.303	\$ 53.349
Ingreso por Snack Bar		\$ 43.546	\$ 44.417	\$ 45.305	\$ 46.211	\$ 47.135	\$ 48.078	\$ 49.039	\$ 50.020	\$ 51.021	\$ 52.041
Ingreso por Escuela de Fútbol		\$ 86.400	\$ 88.128	\$ 89.891	\$ 91.688	\$ 93.522	\$ 95.393	\$ 97.300	\$ 99.246	\$ 101.231	\$ 103.256
Ingreso Por ventas Canchas Móviles		\$ 30.000	\$ 30.600	\$ 31.212	\$ 31.836	\$ 32.473	\$ 33.122	\$ 33.785	\$ 34.461	\$ 35.150	\$ 35.853
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>\$ 603.157</b>	<b>\$ 615.220</b>	<b>\$ 627.525</b>	<b>\$ 640.075</b>	<b>\$ 652.877</b>	<b>\$ 665.934</b>	<b>\$ 679.253</b>	<b>\$ 692.838</b>	<b>\$ 706.695</b>	<b>\$ 720.828</b>
Gasto de Ventas		\$ 120.376	\$ 122.784	\$ 125.240	\$ 127.744	\$ 130.299	\$ 132.905	\$ 135.563	\$ 138.275	\$ 141.040	\$ 143.861
Gastos Administrativos		\$ 124.800	\$ 127.296	\$ 129.842	\$ 132.439	\$ 135.088	\$ 137.789	\$ 140.545	\$ 143.356	\$ 146.223	\$ 149.148
Gastos Generales		\$ 14.520	\$ 14.810	\$ 15.107	\$ 15.409	\$ 15.717	\$ 16.031	\$ 16.352	\$ 16.679	\$ 17.012	\$ 17.353
Gastos de Mercadeo		\$ 24.000	\$ 24.480	\$ 24.970	\$ 25.469	\$ 25.978	\$ 26.498	\$ 27.028	\$ 27.568	\$ 28.120	\$ 28.682
Gastos de Mantenimiento Capital Expenditures		\$ 15.600	\$ 15.912	\$ 16.230	\$ 16.555	\$ 16.886	\$ 17.224	\$ 17.568	\$ 17.919	\$ 18.278	\$ 18.643
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 299.296</b>	<b>\$ 305.282</b>	<b>\$ 311.388</b>	<b>\$ 317.616</b>	<b>\$ 323.968</b>	<b>\$ 330.447</b>	<b>\$ 337.056</b>	<b>\$ 343.797</b>	<b>\$ 350.673</b>	<b>\$ 357.687</b>
Pago de Intereses del Préstamo		\$ 41.996	\$ 35.385	\$ 27.981	\$ 19.689	\$ 10.402	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES PAGO IMPUESTOS</b>		<b>\$ 195.443</b>	<b>\$ 208.131</b>	<b>\$ 221.733</b>	<b>\$ 236.348</b>	<b>\$ 252.085</b>	<b>\$ 286.087</b>	<b>\$ 292.797</b>	<b>\$ 299.640</b>	<b>\$ 306.621</b>	<b>\$ 313.742</b>
Participación Trabajadores 15%		\$ 29.316	\$ 31.220	\$ 33.260	\$ 35.452	\$ 37.813	\$ 42.913	\$ 43.919	\$ 44.946	\$ 45.993	\$ 47.061
Impuestos en Utilidades Después de Trabajadores		\$ 41.532	\$ 44.228	\$ 47.118	\$ 50.224	\$ 53.568	\$ 60.793	\$ 62.219	\$ 63.674	\$ 65.157	\$ 66.670
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 124.595</b>	<b>\$ 132.683</b>	<b>\$ 141.355</b>	<b>\$ 150.672</b>	<b>\$ 160.704</b>	<b>\$ 182.380</b>	<b>\$ 186.658</b>	<b>\$ 191.021</b>	<b>\$ 195.471</b>	<b>\$ 200.010</b>
Gastos de Depreciación		\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>\$ 191.017</b>	<b>\$ 199.105</b>	<b>\$ 207.777</b>	<b>\$ 217.094</b>	<b>\$ 227.126</b>	<b>\$ 231.780</b>	<b>\$ 236.058</b>	<b>\$ 240.421</b>	<b>\$ 244.871</b>	<b>\$ 249.410</b>
Incremento del Capital de Trabajo		\$ 12.063	\$ 12.304	\$ 12.550	\$ 12.802	\$ 13.058	\$ 13.319	\$ 13.585	\$ 13.857	\$ 14.134	\$ 14.417
Pago del Capital del Préstamo		\$ 55.088	\$ 61.698	\$ 69.102	\$ 77.394	\$ 86.682	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho											\$ 514.553
<b>Flujo Libre de Caja</b>	\$ (874.910)	\$ 123.866	\$ 125.103	\$ 126.124	\$ 126.898	\$ 127.387	\$ 218.462	\$ 222.473	\$ 226.564	\$ 230.737	\$ 749.547
Tasa de Descuento		12,00%									
VAN		\$ 205.478									
TIR		16,104%									

Notas: Los valores en la tabla a partir del segundo año aumentan porque se indexan a la inflación, la cual se ha considerado una tasa conservadora del 2% anual. Los supuestos sobre el escenario están descritos en el análisis del capítulo de Análisis Económico.

### ANEXO 7: ESCENARIO OPTIMISTA

Periodos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Estado de Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Ingreso por Alquiler Canchas		\$ 573.943	\$ 585.422	\$ 597.130	\$ 609.073	\$ 621.254	\$ 633.679	\$ 646.353	\$ 659.280	\$ 672.466	\$ 685.915	
Ingreso por Alquiler Canchas Móviles		\$ 3.600	\$ 3.672	\$ 3.745	\$ 3.820	\$ 3.897	\$ 3.975	\$ 4.054	\$ 4.135	\$ 4.218	\$ 4.302	
Ingreso por Publicidad		\$ 44.640	\$ 45.533	\$ 46.443	\$ 47.372	\$ 48.320	\$ 49.286	\$ 50.272	\$ 51.277	\$ 52.303	\$ 53.349	
Ingreso por Snack Bar		\$ 56.246	\$ 57.371	\$ 58.519	\$ 59.689	\$ 60.883	\$ 62.101	\$ 63.343	\$ 64.609	\$ 65.902	\$ 67.220	
Ingreso por Escuela de Fútbol		\$ 86.400	\$ 88.128	\$ 89.891	\$ 91.688	\$ 93.522	\$ 95.393	\$ 97.300	\$ 99.246	\$ 101.231	\$ 103.256	
Ingreso Por ventas Canchas Móviles		\$ 30.000	\$ 30.600	\$ 31.212	\$ 31.836	\$ 32.473	\$ 33.122	\$ 33.785	\$ 34.461	\$ 35.150	\$ 35.853	
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>\$ 794.829</b>	<b>\$ 810.726</b>	<b>\$ 826.940</b>	<b>\$ 843.479</b>	<b>\$ 860.349</b>	<b>\$ 877.556</b>	<b>\$ 895.107</b>	<b>\$ 913.009</b>	<b>\$ 931.269</b>	<b>\$ 949.895</b>	
Gasto de Ventas		\$ 134.206	\$ 136.890	\$ 139.628	\$ 142.421	\$ 145.269	\$ 148.174	\$ 151.138	\$ 154.161	\$ 157.244	\$ 160.389	
Gastos Administrativos		\$ 124.800	\$ 127.296	\$ 129.842	\$ 132.439	\$ 135.088	\$ 137.789	\$ 140.545	\$ 143.356	\$ 146.223	\$ 149.148	
Gastos Generales		\$ 14.520	\$ 14.810	\$ 15.107	\$ 15.409	\$ 15.717	\$ 16.031	\$ 16.352	\$ 16.679	\$ 17.012	\$ 17.353	
Gastos de Mercadeo		\$ 24.000	\$ 24.480	\$ 24.970	\$ 25.469	\$ 25.978	\$ 26.498	\$ 27.028	\$ 27.568	\$ 28.120	\$ 28.682	
Gastos de Mantenimiento Capital Expenditures		\$ 15.600	\$ 15.912	\$ 16.230	\$ 16.555	\$ 16.886	\$ 17.224	\$ 17.568	\$ 17.919	\$ 18.278	\$ 18.643	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 313.126</b>	<b>\$ 319.389</b>	<b>\$ 325.776</b>	<b>\$ 332.292</b>	<b>\$ 338.938</b>	<b>\$ 345.716</b>	<b>\$ 352.631</b>	<b>\$ 359.683</b>	<b>\$ 366.877</b>	<b>\$ 374.215</b>	
Pago de Intereses del Préstamo		\$ 41.996	\$ 35.385	\$ 27.981	\$ 19.689	\$ 10.402	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>UTILIDAD ANTES PAGO IMPUESTOS</b>		<b>\$ 373.285</b>	<b>\$ 389.530</b>	<b>\$ 406.761</b>	<b>\$ 425.076</b>	<b>\$ 444.587</b>	<b>\$ 482.439</b>	<b>\$ 493.076</b>	<b>\$ 503.926</b>	<b>\$ 514.992</b>	<b>\$ 526.280</b>	
Participación Trabajadores 15%		\$ 55.993	\$ 58.430	\$ 61.014	\$ 63.761	\$ 66.688	\$ 72.366	\$ 73.961	\$ 75.589	\$ 77.249	\$ 78.942	
Impuestos en Utilidades Después de Trabajadores		\$ 79.323	\$ 82.775	\$ 86.437	\$ 90.329	\$ 94.475	\$ 102.518	\$ 104.779	\$ 107.084	\$ 109.436	\$ 111.834	
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 237.970</b>	<b>\$ 248.325</b>	<b>\$ 259.310</b>	<b>\$ 270.986</b>	<b>\$ 283.424</b>	<b>\$ 307.555</b>	<b>\$ 314.336</b>	<b>\$ 321.253</b>	<b>\$ 328.307</b>	<b>\$ 335.503</b>	
Gastos de Depreciación		\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>\$ 304.392</b>	<b>\$ 314.747</b>	<b>\$ 325.732</b>	<b>\$ 337.408</b>	<b>\$ 349.846</b>	<b>\$ 356.955</b>	<b>\$ 363.736</b>	<b>\$ 370.653</b>	<b>\$ 377.707</b>	<b>\$ 384.903</b>	
Incremento del Capital de Trabajo		\$ 15.897	\$ 16.215	\$ 16.539	\$ 16.870	\$ 17.207	\$ 17.551	\$ 17.902	\$ 18.260	\$ 18.625	\$ 18.998	
Pago del Capital del Préstamo		\$ 55.088	\$ 61.698	\$ 69.102	\$ 77.394	\$ 86.682	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Valor de Desecho											\$ 514.553	
<b>Flujo Libre de Caja</b>		<b>\$ (874.910)</b>	<b>\$ 233.407</b>	<b>\$ 236.835</b>	<b>\$ 240.091</b>	<b>\$ 243.144</b>	<b>\$ 245.958</b>	<b>\$ 339.404</b>	<b>\$ 345.834</b>	<b>\$ 352.392</b>	<b>\$ 359.082</b>	<b>\$ 880.459</b>
Tasa de Descuento		12,00%										
VAN		\$ 870.958										
TIR		29,00%										

Notas: Los valores en la tabla a partir del segundo año aumentan porque se indexan a la inflación, la cual se ha considerado una tasa conservadora del 2% anual. Los supuestos sobre el escenario están descritos en el análisis del capítulo de Análisis Económico.

### ANEXO 8: ESCENARIO PESIMISTA

		Periodos									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado de Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por Alquiler Canchas	\$ 295.200	\$ 301.104	\$ 307.126	\$ 313.269	\$ 319.534	\$ 325.925	\$ 332.443	\$ 339.092	\$ 345.874	\$ 352.791	
Ingreso por Alquiler Canchas Móviles	\$ 3.600	\$ 3.672	\$ 3.745	\$ 3.820	\$ 3.897	\$ 3.975	\$ 4.054	\$ 4.135	\$ 4.218	\$ 4.302	
Ingreso por Publicidad	\$ 44.640	\$ 45.533	\$ 46.443	\$ 47.372	\$ 48.320	\$ 49.286	\$ 50.272	\$ 51.277	\$ 52.303	\$ 53.349	
Ingreso por Snack Bar	\$ 37.195	\$ 37.939	\$ 38.698	\$ 39.472	\$ 40.261	\$ 41.067	\$ 41.888	\$ 42.726	\$ 43.580	\$ 44.452	
Ingreso por Escuela de Fútbol	\$ 115.200	\$ 117.504	\$ 119.854	\$ 122.251	\$ 124.696	\$ 127.190	\$ 129.734	\$ 132.329	\$ 134.975	\$ 137.675	
Ingreso Por ventas Canchas Móviles	\$ 30.000	\$ 30.600	\$ 31.212	\$ 31.836	\$ 32.473	\$ 33.122	\$ 33.785	\$ 34.461	\$ 35.150	\$ 35.853	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 525.835</b>	<b>\$ 536.352</b>	<b>\$ 547.079</b>	<b>\$ 558.021</b>	<b>\$ 569.181</b>	<b>\$ 580.565</b>	<b>\$ 592.176</b>	<b>\$ 604.019</b>	<b>\$ 616.100</b>	<b>\$ 628.422</b>	
Gasto de Ventas	\$ 113.461	\$ 115.731	\$ 118.045	\$ 120.406	\$ 122.814	\$ 125.271	\$ 127.776	\$ 130.332	\$ 132.938	\$ 135.597	
Gastos Administrativos	\$ 124.800	\$ 127.296	\$ 129.842	\$ 132.439	\$ 135.088	\$ 137.789	\$ 140.545	\$ 143.356	\$ 146.223	\$ 149.148	
Gastos Generales	\$ 14.520	\$ 14.810	\$ 15.107	\$ 15.409	\$ 15.717	\$ 16.031	\$ 16.352	\$ 16.679	\$ 17.012	\$ 17.353	
Gastos de Mercadeo	\$ 24.000	\$ 24.480	\$ 24.970	\$ 25.469	\$ 25.978	\$ 26.498	\$ 27.028	\$ 27.568	\$ 28.120	\$ 28.682	
Gastos de Mantenimiento Capital Expenditures	\$ 15.600	\$ 15.912	\$ 16.230	\$ 16.555	\$ 16.886	\$ 17.224	\$ 17.568	\$ 17.919	\$ 18.278	\$ 18.643	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 292.381</b>	<b>\$ 298.229</b>	<b>\$ 304.194</b>	<b>\$ 310.278</b>	<b>\$ 316.483</b>	<b>\$ 322.813</b>	<b>\$ 329.269</b>	<b>\$ 335.854</b>	<b>\$ 342.571</b>	<b>\$ 349.423</b>	
Pago de Intereses del Préstamo	\$ 41.996	\$ 35.385	\$ 27.981	\$ 19.689	\$ 10.402	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>UTILIDAD ANTES PAGO IMPUESTOS</b>	<b>\$ 125.036</b>	<b>\$ 136.316</b>	<b>\$ 148.482</b>	<b>\$ 161.632</b>	<b>\$ 175.874</b>	<b>\$ 208.352</b>	<b>\$ 213.507</b>	<b>\$ 218.765</b>	<b>\$ 224.128</b>	<b>\$ 229.599</b>	
Participación Trabajadores 15%	\$ 18.755	\$ 20.447	\$ 22.272	\$ 24.245	\$ 26.381	\$ 31.253	\$ 32.026	\$ 32.815	\$ 33.619	\$ 34.440	
Impuestos en Utilidades Después de Trabajadores	\$ 26.570	\$ 28.967	\$ 31.552	\$ 34.347	\$ 37.373	\$ 44.275	\$ 45.370	\$ 46.488	\$ 47.627	\$ 48.790	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 79.711</b>	<b>\$ 86.901</b>	<b>\$ 94.657</b>	<b>\$ 103.040</b>	<b>\$ 112.120</b>	<b>\$ 132.824</b>	<b>\$ 136.111</b>	<b>\$ 139.463</b>	<b>\$ 142.882</b>	<b>\$ 146.369</b>	
Gastos de Depreciación	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 66.422	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	\$ 49.400	
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>\$ 146.133</b>	<b>\$ 153.323</b>	<b>\$ 161.079</b>	<b>\$ 169.462</b>	<b>\$ 178.542</b>	<b>\$ 182.224</b>	<b>\$ 185.517</b>	<b>\$ 188.863</b>	<b>\$ 192.282</b>	<b>\$ 195.769</b>	
Incremento del Capital de Trabajo	\$ 10.517	\$ 10.727	\$ 10.942	\$ 11.160	\$ 11.384	\$ 11.611	\$ 11.844	\$ 12.080	\$ 12.322	\$ 12.568	
Pago del Capital del Préstamo	\$ 55.088	\$ 61.698	\$ 69.102	\$ 77.394	\$ 86.682	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Valor de Desecho											\$ 514.553
<b>Flujo Libre de Caja</b>	<b>\$ (874.910)</b>	<b>\$ 80.528</b>	<b>\$ 80.898</b>	<b>\$ 81.036</b>	<b>\$ 80.908</b>	<b>\$ 80.476</b>	<b>\$ 170.613</b>	<b>\$ 173.667</b>	<b>\$ 176.782</b>	<b>\$ 179.960</b>	<b>\$ 697.754</b>
Tasa de Descuento	12,00%										
VAN	\$ (57.807)										
TIR	10,83%										

Notas: Los valores en la tabla a partir del segundo año aumentan porque se indexan a la inflación, la cual se ha considerado una tasa conservadora del 2% anual. Los supuestos sobre el escenario están descritos en el análisis del capítulo de Análisis Económico.



## ANEXO 9: HOJA DE INGRESOS

Alquiler de Canchas	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
Ocupación de Lunes a Jueves en Horas	5	
Ocupación de Viernes a Domingo en Horas	7	
Horas de Ocupación Promedio Diaria	6,857143	
Días al Mes	30	
Horas al Mes	206	
Precio por Hora	\$ 80,00	
Personas Por Cancha	\$ 14,00	
Precio por Persona /hora	\$ 5,71	
Ingreso por Cancha Mensual	\$ 16.457,14	
# de Canchas	2	
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 32.914,29</b>	<b>394.971,43</b>

Escuela de Fútbol	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
Ocupación de Lunes a Jueves en Horas	3	
Ocupación de Viernes a Domingo en Horas	3	
Horas de Ocupación Promedio Diaria	3,00	
Días al Mes	30	
Horas al Mes	90	
Precio por Hora	\$ 40,00	
Ingreso por Cancha Mensual	\$ 3.600,00	
# de Canchas	2	
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 7.200,00</b>	<b>86.400,00</b>

Canchas Móviles: "La Jaula"		
Alquiler de Jaulas	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
Alquiler Diario	\$ 100,00	
Días de Alquiler al Mes	3	
# de Jaulas	1	
<b>Ingreso por Alquiler de Jaulas al Mes</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>3.600,00</b>

Venta de Jaulas	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
# de Unidades al año	5,00	
Precio de Jaula	\$ 6.000,00	
<b>Ingreso por Venta</b>	<b>\$ 2.500,00</b>	<b>30.000,00</b>

Publicidad (Vallas Auspiciantes)	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
# de Derechos de Espacios para Promoción	6	
Precio Mensual Alquiler de Valla	\$ 500,00	
Ingreso Mensual por Publicidad en el Local	\$ 3.000,00	
# de Espacios Publicitarios en La Jaula	12	
# de Jaulas	2	
Precio por Espacio Publicitario La Jaula	\$ 30,00	
Ingreso Publicidad La Jaula	\$ 720,00	
<b>Ingreso Total Mensual por Publicidad</b>	<b>\$ 3.720,00</b>	<b>44.640,00</b>

### Servicios Complementarios

Snack Bar	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
Indice Gasto por Persona en Alimentos	\$ 0,25	
Indice Gasto por Persona en Bebidas	\$ 0,80	
Total de Gasto por Persona en Snack Bar	\$ 1,05	
Horas de Alquiler al Mes	\$ 205,71	
Personas por Hora	28	
# de Personas	5.760,00	
Porcentaje de Personas Consumidores SB	60,00%	
<b>Ingreso Mensual Snack Bar</b>	<b>\$ 3.628,80</b>	<b>43.545,60</b>

	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
<b>Ingreso Total</b>	<b>50.263</b>	<b>603.157,03</b>

## ANEXO 10: HOJA DE INVERSIONES

TERRENO	No.	mts 2	
Compra del Terreno	1	2.800	280.000
	Precio M	100	

<b>TOTAL</b>	<b>280.000</b>
--------------	----------------

CANCHAS	Items	Valor Uniatrio	Valor Total	Años de Depreciacion	Gasto de Depreciacion
Obra Civil Estructura	1	350.000	350.000	10	35000
Iluminación	15	2.000	30.000	5	6000
Marcador electrónico	1	4.500	4.500	5	900
Pantallas digitales	3	1.200	3.600	5	720
Cancha Sintetica	2	32.000	64.000	10	6400
Equipos de Sonido	1	3.000	3.000	5	600
Instalaciones Necesarias	1	30.000	30.000	10	3000
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 52.620,00</b>

EQUIPO DEPORTIVO	Items	Valor Uniatrio	Valor Total
Equipo Deportivo General	1	1.000	1.000
Balones	20	30	600
Zapatos	20	40	800
Otros	1	100	100

<b>TOTAL</b>	<b>2.500</b>
--------------	--------------

CAMERINOS	Items	Valor Uniatrio	Valor Total	Años de Depreciacion	Gasto de Depreciacion
Grifería	6	500	3.000	5	600
Duchas	6	200	1.200	5	240
Muebles	2	400	800	5	160
Ceramica y Decoración	2	1.500	3.000	5	600
Instalaciones /Pisos, etc	2	3.500	7.000	10	700
Calefones	6	500	3.000	5	600
Infraestructura	2	3.500	7.000	10	700
Lockeres	12	100	1.200	5	240
Mano de Obra	1	2.400	2.400	1E+11	0
					<b>\$ 3.840,00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>28.600</b>
--------------	---------------

OFICINA	Items	Valor Uniatrio	Valor Total	Años de Depreciacion	Gasto de Depreciacion
Escritorios	3	450	1.350	5	270
Computadoras	3	1.000	3.000	5	600
Sistemas/Software/CRM	1	2.300	2.300	5	460
Telefonos / Internet	3	120	360	5	72
Sillas	4	200	800	5	160
Pisos	1	2.000	2.000	5	400
Muebles y Enseres	1	2.000	2.000	5	400
Adecuaciones Civiles	1	3.500	3.500	5	700
					<b>\$ 3.062,00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>15.310</b>
--------------	---------------

BAR	Items	Valor Uniatrio	Valor Total	Años de Depreciacion	Gasto de Depreciacion
Inversion Muebles / Equipo	1	1.500	1.500	5	300
Adecuaciones / Instalaciones	1	1.000	1.000	5	200
					<b>\$ 500,00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>2.500</b>
--------------	--------------

PARQUEADERO	mts 2	Valor Uniatrio	Valor Total	Años de Depreciacion	Gasto de Depreciacion
Adoquines para mts	300	20	6.000	10	600
					<b>\$ 600,00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>6.000</b>
--------------	--------------

### ANEXO 10: HOJA DE INVERSIONES

Extras	Items	Valor Uniatrío	Valor Total	Años de Depreciación	Gasto de Depreciación
Planta Termoelectrica	1	30.000	30.000	10	3000
					<b>\$ 3.000,00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>30.000</b>
--------------	---------------

CANCHAS MOVILES	Items	Valor Uniatrío	Valor Total	Años de Depreciación	Gasto de Depreciación
VALOR	2	3.500	7.000	5	1400
					<b>\$ 1.400,00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>7.000</b>
--------------	--------------

CONSTITUCION / PERMISOS	Items	Valor Uniatrío	Valor Total
Gastos constitucion	1	3.500	3.500
Gastos & Patentes	1	800	800
Permisos Municipales y Estatales	1	600	600

<b>TOTAL</b>	<b>4.900</b>
--------------	--------------

PROMOCION & PUBLICIDAD	Items	Valor Uniatrío	Valor Total	Años de Depreciación	Gasto de Depreciación
Letrero	1	3.500	3.500	5	700
Publicidad Exterior	1	2.500	2.500	5	700
Difusión inicial /Material Publicitario	1	3500	3500		<b>\$ 1.400,00</b>
Vallas/Paletas/Buses/Giganografias	1	3500	3500		

<b>TOTAL</b>	<b>13.000</b>
--------------	---------------

<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>874.910</b>
------------------------	----------------

<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	<b>60,00%</b>	524.946
------------------------------	---------------	---------

<b>FINANCIAMIENTO BANCO</b>	<b>40,00%</b>	349.964
-----------------------------	---------------	---------

Total a Financiar	349.964	
Tasa Interés Anual	12%	
Plazo de Crédito	5 años	

<b>Pago Anual al Banco</b>	<b>\$97.083,42</b>
----------------------------	--------------------

<b>ANEXO 11: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA</b>
--

<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	874.910
------------------------	---------

<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	<b>60,00%</b>	524.946
------------------------------	---------------	---------

<b>FINANCIAMIENTO BANCO</b>	<b>40,00%</b>	349.964
-----------------------------	---------------	---------

Total a Financiar	349.964
Tasa Interes Anual	12%
Plazo de Crédito	5 Años

<b>Pago Anual al Banco</b>	<b>\$97.083,42</b>
----------------------------	--------------------

	<i>Capital</i>	<i>Pago total</i>	<i>Interés</i>	<i>Pago capital</i>	<i>Saldo</i>
<i>año 1</i>	<b>349.964,00</b>	S/97.083,42	41.995,68	55.087,74	294.876,26
<i>año 2</i>	294.876	S/97.083,42	35.385,15	61.698,27	233.177,99
<i>año 3</i>	233.177,99	S/97.083,42	27.981,36	69.102,06	164.075,93
<i>año 4</i>	164.075,93	S/97.083,42	19.689,11	77.394,31	86.681,62
<i>año 5</i>	86.681,62	S/97.083,42	10.401,79	86.681,62	0,00
			<b>135.453,10</b>	<b>349.964,00</b>	

## ANEXO 12: HOJA DE EGRESOS

LUZ	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Horas necesarias de luz en cancha	8,00	
Costo K/Hora	0,10	
Kilowatios al mes	40.800,00	
<b>Total Luz Mensual</b>	<b>4.080,00</b>	<b>48.960,00</b>

Agua	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Costo Mt3 Agua	0,98	
Consumo Jugador Mt3	0,50	
No. Jugadores Mes	5.760,00	
% Uso	50%	
<b>Total Agua Mes</b>	<b>1.411,20</b>	<b>16.934,40</b>

<b>TOTAL GASTOS LUZ AGUA DIRECTOS</b>	<b>5.491,20</b>	<b>65.894,40</b>
---------------------------------------	-----------------	------------------

Personal	No.	Valor Unitario	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Sueldo Mensual Gerente	1	2.000	2000	
Sueldo Mensual Coordinador Deportivo	2	1.000	2000	
Sueldo Mensual Coordinador Logístico	2	1.000	2000	
Sueldo Mensual Asistente Administrativa	1	650	650	
Sueldo Persona de Atención Bar	2	300	600	
Sueldo Mensual Contador	1	450	450	
Sueldo Arbitros	6	250	1500	
Sueldo Mensual Personal Seguridad	2	600	1200	
<b>Total Personal</b>			<b>10400</b>	<b>124.800,00</b>

Consumos Asociados al Negocio	No.	Valor Unitario	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Electricidad Oficinas	1	120	120	
Pago - Teléfono	2	100	200	
Internet	2	60	120	
Papelería	1	120	120	
Luz Oficinas	1	250	250	
Material de Limpieza Baños	2	200	400	

<b>TOTAL</b>	<b>1210</b>	<b>14.520,00</b>
--------------	-------------	------------------

Gastos de Mercadeo	No.	Valor Unitario	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Compra de Publicidad	1	800	800	
Promocion Medios Alternativos	1	1200	1200	

<b>TOTAL</b>	<b>2000</b>	<b>24.000,00</b>
--------------	-------------	------------------

Aseo Y Mantenimiento Capital Expenditures	No.	Valor Unitario	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Aseo Instalaciones	1	300	300	
Mantenimiento Cancha	2	300	600	
Reposición Muebles, etc	1	400	400	

<b>TOTAL</b>	<b>1300</b>	<b>15.600,00</b>
--------------	-------------	------------------

	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$14.910,00</b>	<b>178.920,00</b>

	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>20.401,20</b>	<b>244.814,40</b>

<b>ANEXO 13: HOJA VALOR DE DESECHO</b>
--

El cálculo del valor de desecho corresponde a la diferencia entre el valor de mercado del bien, y su valor en libros. A esa diferencia, utilidad bruta, se le ha cargado el 15% de impuesto, llegando a la utilidad neta. Finalmente a este valor se le ha sumado el valor en libros inicial, lo que da como resultado el valor de desecho

En el caso específico, como el análisis se hace al final del décimo periodo, ya todos los bienes han sido depreciados en su totalidad, por tanto el valor el libros es cero.

A continuación se presenta este concepto aplicado:

<b>TERRENO</b>	Valor Original	Valor Libros	Valor Mercado	Impuesto	Valor de desecho
Terreno	280000	280.000	376.297	56.444	319.852
<b>TOTAL</b>					<b>319.852</b>

Nota : El terreno no es un bien depreciable, por tanto su valor en libros es igual al de su adquisición

<b>CANCHAS</b>	Valor Original	Valor Libros	Valor Mercado	Impuesto	Valor de desecho
Obra Civil Estructura	350.000	0	200.000	30000	170.000
Iluminación	30.000	0	10.000	1500	8.500
Marcador electrónico	4.500	0	500	75	425
Pantallas digitales	3.600	0	360	54	306
Cancha Sintetica	64.000	0	6.400	960	5.440
Equipos de Sonido	3.000	0	300	45	255
Instalaciones Necesarias	30.000	0	3.000	450	2.550
<b>TOTAL</b>					<b>187.476</b>

<b>EXTRAS</b>	Valor Original	Valor Libros	Valor Mercado	Impuesto	Valor de desecho
Planta Termoelectrica	30.000	0	8.500	1275	7.225
<b>TOTAL</b>					<b>7.225</b>

<b>TOTAL VALOR DE DESECHO DEL PROYECTO</b>	<b>514.553</b>
--	----------------