



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**EXTENSIÓN LATACUNGA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**

**ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS; MENCIÓN**

**PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS VI**

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN  
DEL CENTRO DEPORTIVO Y RECREACIONAL “LA  
CASCARITA”, EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA  
DE COTOPAXI”**

**PROYECTO I DE GRADO**

**EDWIN TARQUINO TELLO TITUAÑA**

**MANUEL EDUARDO GÓMEZ PEÑAHERRERA**

**LATACUNGA, SEPTIEMBRE DEL 2012.**

Latacunga, 29 de Septiembre del 2012

**ELABORADO POR:**

Edwin Tarquino Tello Tituaña

Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera

**APROBADO POR:**

Ing. Galo Vásquez

**COORDINADOR DE LA “MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS  
MENCION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS VI PROMOCIÓN”**

**CERTIFICADO POR:**

Dr. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICO

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PEQUEÑAS Y**  
**MEDIANAS EMPRESAS VI PROMOCIÓN**

**CERTIFICADO**

Ing. Cristian Espinosa

**CERTIFICAN**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Que el trabajo titulado “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO Y RECREACIONAL “LA CASCARITA”, EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI” realizado por los Sres.: Edwin Tarquino Tello Tituaña y Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que contribuirá a la publicación de conocimientos y al desarrollo profesional. SI recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan a los maestrantes Edwin Tarquino Tello Tituaña, Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera. Que lo entreguen en la biblioteca de la institución.

Latacunga, 29 de Septiembre del 2012.

Ing. Cristian Espinosa

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por los Sres. Edwin Tarquino Tello Tituaña, Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera, bajo mi supervisión.

Ing. Cristian Espinosa

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PEQUEÑAS Y**  
**MEDIANAS EMPRESAS VI PROMOCIÓN**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Edwin Tarquino Tello Tituaña,  
Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera

**DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de grado denominado “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO Y RECREACIONAL “LA CASCARITA”, EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”. Ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme en las citas que constan, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 29 de Septiembre del 2012

Edwin Tarquino Tello Tituaña

Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PEQUEÑAS Y**  
**MEDIANAS EMPRESAS VI PROMOCIÓN**  
**AUTORIZACIÓN**

Nosotros,

Edwin Tarquino Tello Tituaña,  
Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO Y RECREACIONAL “LA CASCARITA”, EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, cuyo contenido, ideas y criterio son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 29 de Septiembre del 2012

Edwin Tarquino Tello Tituaña

Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar otra etapa de mi vida, quiero dejar marcado un eterno agradecimiento a Dios, a mi familia, a la Escuela Politécnica del Ejército y a todas las personas que de una u otra manera han sabido impulsar y motivar hacia la cima del éxito.

En especial un eterno agradecimiento a los Ing. Galo Vásquez y el Ing. Cristian Espinoza, quienes con su esmero, paciencia y dedicación han sabido transmitir sus conocimientos de una manera acertada y objetiva.

“Sin trabajo no se obtiene el descanso, como sin lucha no se consigue la victoria”

Gracias

*Manuel Eduardo*

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial a mi esposa Alexandra y a mi hijo Edwin Andrés, por su paciencia, comprensión, y apoyo para cumplir este nuevo objetivo planteado en mi vida.

A la Escuela Politécnica de Ejército sede Latacunga, a los docentes quienes compartieron sus conocimientos y nos lo supieron transmitir y, un especial agradecimiento a los Ing. Galo Vásquez y el Ing. Cristian Espinoza, por su constante apoyo al cumplimiento del presente trabajo.

**Edwin Tello**



## **DEDICATORIA**

Este trabajo dedico a mi Familia, quienes con su paciencia han sabido enseñarnos que con constancia y honestidad se pueden alcanzar todos los objetivos y metas que uno se lo propone.

Es a ellos a quienes hoy, quero dedicarles este trabajo y manifestarles lo mucho que nos importan, y lo imprescindible que son en nuestras vidas.

*Manuel Eduardo Gómez Peñaherrera*

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Alexandra y mi hijo Edwin Andrés lo más importante en mi vida, a mis Dos Angelitos que nos están mirando desde el Cielo, y a mis Padres, por su ejemplo de superación y apoyo incondicional.

**Edwin Tello**

## **RESUMEN**

Las obligaciones del diario convivir ocasionan que las personas estén sujetas a diversos tipos de presiones que generan cansancio y por ende, desmotivación y estrés. Es por ello que hombres y mujeres buscan maneras de escapar de la rutina y darse espacios en los que puedan descansar y disfrutar. También, el deporte tiene una gran influencia en la sociedad; destaca de manera notable su importancia en la cultura y en la construcción de la identidad nacional. Adicionalmente la creciente demanda de centros deportivos y recreacionales en el cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, excede a la oferta por lo que el presente estudio tiene como objetivo principal, analiza la factibilidad para la creación del Centro Deportivo y Recreacional “LA CASCARITA”, en el Cantón Latacunga.

En el capítulo II del proyecto, se realiza un estudio de mercado con la finalidad de: Identificar gustos, deseos y preferencias de las personas respecto al uso de centros deportivos; Establecer los posibles clientes que tendría el negocio, conocer cuáles son los principales competidores y las opiniones de los actuales clientes sobre su servicio; Conocer los servicios complementarios que los clientes desearían que tenga un centro deportivo; Establecer el lugar adecuado para la instalación del centro deportivo.

En el capítulo III, se realiza el estudio técnico del proyecto, en el mismo que se diseña las instalaciones acorde a los requerimientos del estudio de mercado y con valor agregado que se diferencie de los centros deportivos actuales.

En el capítulo IV se realiza el estudio de la organización de “LA CASCARITA”, se establece la estructura organizacional, se determinan los recursos humanos necesarios y se establece el marco legal para el normal funcionamiento del centro deportivo.

Finalmente en el capítulo V se realiza la evaluación económica y financiera para determinar si es factible la implementación del proyecto en la ciudad de Latacunga.

## **ABSTRACT**

The daily life obligations cause people to be subject to various pressures that generate fatigue, demotivation and stress. Men and women are looking for ways to escape the routine and shop spaces in which to relax and enjoy. Also, the sport has a great influence on society significantly emphasizes its importance in the culture and the construction of national identity. Additionally, the growing demand for sports and recreational centers in Latacunga city Cotopaxi province exceeds supply so the present study's main objective, analyzes the feasibility of creating a Recreation Sports Center "LA CASCARITA" in Latacunga City.

In Chapter II of the project, performed a market study in order to: Identify tastes, wishes and preferences of individuals with regard to the use of sports centers; Establish potential customers would have the business, know what are the main competitors and the opinions of current customers about their service; Know complementary services that customers would like to have a sports center establish the right place for the installation of the sports center.

In Chapter III, performed a technical study of the project in the same facility that is designed according to the requirements of market research and added value that differs from existing sports centers.

Chapter IV performed the organization study of "LA CASCARITA", establishing the organizational structure, human resources will determine necessary and sets the legal framework for the operation of the sports center.

Finally in Chapter V is performed economic and financial evaluation to determine whether it is feasible to implement the project in Latacunga city

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIONES.....	ii
DECLARACIONES DE RESPONSABILIDAD.....	v
AUTORIZACIÓN.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
DEDICATORIAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xx
CAPÍTULO I.....	1
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	4
CAPÍTULO II.....	33
2. ESTUDIO DEL MERCADO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
2.1 ESTUDIO DEL MERCADO.....	33
2.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	33
2.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	48

2.1.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	49
2.1.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	50
2.1.5 PLAN DE MUESTREO .....	52
2.1.6 CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	52
2.1.7 MODELO DE LA ENCUESTA.....	54
2.1.8 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	56
2.1.9 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA, OFERTA Y TAMAÑO DEL MERCADO.....	62
2.2 DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX.....	65
2.2.1 PRODUCTO.....	66
2.2.2 PLAZA.....	67
2.2.3 PROMOCIÓN.....	67
2.2.4 PRECIO.....	69
2.3 CADENA DE VALOR DEL SERVICIO.....	71
2.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	72
2.5 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR (MERCADO OBJETIVO).....	76
2.6 VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS).....	76
2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	77
2.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	79
2.8.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	79
2.8.2 MISIÓN Y VISIÓN .....	79
2.8.3 POLÍTICAS Y VALORES.....	79

2.8.4 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	80
2.8.5 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	82
2.8.6 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS .....	84
2.8.7 PUBLICIDAD Y ESLOGAN.....	86
CAPÍTULO III.....	87
3. ESTUDIO TÉCNICO .....	87
3.1 MICRO Y MACRO LOCALIZACIÓN .....	87
3.2 TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO.....	88
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPIEDAD, PLANTA, MAQUINARIA Y EQUIPOS DEL PROYECTO .....	89
3.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LOS BIENES DE CAPITAL A REQUERIR.....	97
3.5 PROCESO DEL SERVICIO .....	99
3.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL SERVICIO.....	100
CAPÍTULO IV.....	102
4. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN .....	102
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	102
4.2 RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO Y ESPECIALIZADO A REQUERIR.....	103
4.3 MARCO LEGAL.....	104
4.3.1 ASPECTOS SOCIETARIOS.....	104
4.3.2 ASPECTOS TRIBUTARIOS .....	104

4.3.3 ASPECTOS SANITARIOS.....	110
CAPÍTULO V.....	11
5. EVALUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y SOCIAL.....	114
5.1 ENTORNO ECONÓMICO .....	114
5.2 POLÍTICAS FINANCIERAS DEL PROYECTO.....	116
5.3 PLAN FINANCIERO.....	117
5.3.1 PRESUPUESTO DE VENTAS .....	117
5.3.2 PRESUPUESTO DE SUELDOS Y NÓMINA .....	123
5.3.3 PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN.....	125
5.3.4 PRESUPUESTO DE IMPUESTOS .....	126
5.3.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS ..	128
5.3.6 FLUJO DE CAJA.....	130
5.3.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS .....	132
5.3.8 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS .....	134
5.3.9 ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO .....	136
5.3.10 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	137
5.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA.....	139
5.4.1 PREMISAS DE PROYECCIÓN .....	139
5.4.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	140
5.5 SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO.....	144
5.6 EVALUACIÓN SOCIAL.....	150
CAPÍTULO VI.....	151
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
6.1 CONCLUSIONES.....	151



6.2	RECOMENDACIONES.....	151
7.	BIBLIOGRAFÍA .....	153

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Población urbana del cantón Latacunga.....	51
Tabla 2.2.	Cálculo tamaño de la muestra .....	53
Tabla 2.3.	Estimación de la demanda.....	63
Tabla 2.4.	Estimación de la Oferta .....	64
Tabla 2.5.	Demanda Insatisfecha.....	65
Tabla 2.6.	Tamaño del Mercado.....	65
Tabla 2.7.	Preferencias de medios de comunicación.....	68
Tabla 2.8.	Precios de alquiler de cancha sintética .....	69
Tabla 2.9.	Precios de escuela de fútbol y gimnasio.....	70
Tabla 2.8.	Matriz del perfil competitivo.....	78
Tabla 2.11.	Evaluación de la matriz de los factores externos .....	81
Tabla 2.12.	Evaluación de la matriz de los factores internos .....	82
Tabla 2.13.	Análisis de la Matriz FODA .....	83
Tabla 2.14.	Estrategias y tácticas .....	85
Tabla 3.1	Características generales del césped sintético.....	93
Tabla 3.2.	Inversión inicial.....	98
Tabla 5.1.	Inflación anual.....	114
Tabla 5.2.	Tasa de interés activa .....	115
Tabla 5.3.	Tasa de interés pasiva.....	116
Tabla 5.4.	Proyección de ingresos por el alquiler de la cancha.....	118

Tabla 5.5. Proyección de ingresos por la Escuela de Fútbol.....	119
Tabla 5.6. Proyección de ingresos por uso del Gimnasio .....	120
Tabla 5.7. Proyección de ingresos por las ventas en el Bar .....	121
Tabla 5.8. Proyección de Ventas Mensuales .....	122
Tabla 5.9. Presupuesto de Sueldos .....	123
Tabla 5.10. Presupuesto de Nómina.....	124
Tabla 5.11. Presupuesto de Comisiones.....	124
Tabla 5.12. Inversión Inicial.....	125
Tabla 5.13. Depreciación de Activos .....	126
Tabla 5.14. Presupuesto del IVA.....	127
Tabla 5. 15 Presupuesto de gastos de Publicidad.....	128
Tabla 5. 16 Presupuesto de Gastos administrativos .....	129
Tabla 5. 17 Flujo de Caja .....	131
Tabla 5. 18 Estado de Resultados proyectados .....	133
Tabla 5. 19 Estados de Situación Financiera Proyectados .....	135
Tabla 5. 20 Indicadores Financieros.....	137
Tabla 5.1 Punto de Equilibrio.....	138
Tabla 5. 22 Análisis de flujo de efectivo (Opción con compra de Terreno) .....	141
Tabla 5. 23 Flujos proyectados.....	142
Tabla 5. 24 Análisis de flujo de efectivo .....	143
Tabla 5. 25 Sensibilización Escenario Optimista .....	146
Tabla 5. 26 Sensibilización Escenario Moderado .....	147
Tabla 5. 27 Sensibilización Escenario Pesimista .....	148
Tabla 5. 28 Resumen del Proceso de Sensibilización .....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. ¿Edad?.....	57
Gráfico 2.2. ¿Con qué frecuencia usted practica fútbol? .....	57
Gráfico 2.3. ¿En qué horario prefiere practicar el fútbol?.....	58
Gráfico 2.4. ¿Indique el lugar donde practica fútbol? .....	58
Gráfico 2.5. ¿Con qué frecuencia usa los servicios de una cancha de Césped sintético? .....	59
Gráfico 2.6. ¿Cuantas veces por semana usa los servicios de una cancha de Césped sintético? .....	59
Gráfico 2.6. ¿Qué centro deportivo visita?.....	60
Gráfico 2.7 Califique (R=Regular, B=Bueno, MB=Muy Bueno, E=Excelente) el servicio recibido en el lugar que usted visita.....	60
Gráfico 2.8. ¿Seleccione los servicios complementarios que le gustaría recibir en el centro deportivo y recreacional?.....	61
Gráfico 2.9. ¿Dónde recomienda la ubicación del centro deportivo y Recreacional?.....	61
Gráfico 2.10. Cadena de valor de la Cascarita .....	71
Gráfico 2.12. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	75
Grafico 3.1. Diagrama de flujo del proceso del servicio .....	100
Grafico 4.1. Organigrama Estructural .....	102
Gráfico 5. 1. Cálculo del Punto de Equilibrio .....	139
Gráfico 5. 2 Sensibilización del Proyecto .....	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Logotipo de “La Cascarita” .....	86
Figura 3. 1. Implantación de las instalaciones de “La Cascarita” .....	88
Figura 3.2. Fachada .....	89
Figura 3.3. Bar y sala de juegos .....	90
Figura 3.4. Gimnasio .....	90
Figura 3.5. Administración.....	91
Figura 3.6. Baños .....	91
Figura 3.7. Cubierta .....	92
Figura 3.8. Tendido del rollo .....	94
Figura 3.9. Colocación de líneas y arcos .....	95
Figura 3.10. Cepillado y calibración .....	96
Figura 3.11. Luminarias .....	96
Figura 3.12. Cerramiento .....	97

# CAPÍTULO I

## 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Las obligaciones del diario convivir ocasionan que las personas estén sujetos a diversos tipos de presiones que generan cansancio y por ende, desmotivación. Es por ello que hombres y mujeres buscan maneras de escapar de la rutina y darse espacios en los que puedan descansar y disfrutar.

El deporte es toda aquella actividad física que involucra una serie de reglas o normas a desempeñar dentro de un espacio o área determinada (campo de juego, cancha, tablero, mesa, entre otros). Así el deporte tiene una gran influencia en la sociedad; destaca de manera notable su importancia en la cultura y en la construcción de la identidad nacional. En el ámbito práctico, el deporte tiene efectos tangibles y predominantemente positivos en las esferas de la educación, la economía y la salud pública (Gutiérrez 1996 citado por wikipedia).

En consecuencia el requerimiento de escenarios deportivos y recreacionales se ha incrementado significativamente, aseverando que identificar esta demanda insatisfecha constituye una potencial alternativa de negocio, permitirá abrir fuentes de empleo dentro del área de influencia del proyecto.

Los avances tecnológicos y científicos han permitido el diseño de superficies alternativas como el césped sintético, el mismo que ya es conocido desde hace mucho tiempo atrás, y que precisamente desde sus inicios fue desarrollado para superar las limitaciones que se presentan con el uso del césped natural. Las canchas de césped sintético resultan económicamente ventajoso debido que es un producto durable y de fácil cuidado.

El deporte más popular es el fútbol, el cual se practica tanto a nivel competitivo como recreacional por ende todo lo que envuelve al fútbol es seguido con gran

intensidad. En tal virtud la creciente demanda de escenarios deportivos y recreacionales en especial para practicar el rey de los deportes como lo es “El Fútbol” hacen de las canchas de césped sintético la alternativa idónea para ofrecer bienestar a la colectividad y en consecuencia obtener réditos económicos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La creciente demanda de centros deportivos y recreacionales en el cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, excede a la Oferta, por lo tanto, la implementación del centro deportivo y recreacional “La Cascarita” permitirá ofrecer servicios que no han sido cubiertos en el mercado y que serán llenados con el proyecto.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La búsqueda de bienestar y calidad de vida de la sociedad, asociado al hecho de que el Fútbol es pasión de multitudes genera la demanda de espacios deportivos y recreacionales, que conjuguen áreas para la práctica deportiva con servicios de recreación y esparcimiento.

Los efectos beneficiosos de la actividad física, tanto para la salud corporal como la emocional de las personas que practican deporte y otras actividades no sedentarias con regularidad suelen sentirse más satisfechos y experimentan, subjetivamente, un mayor bienestar; también, la influencia del deporte y recreación en el ámbito económico es indudable, debido a la cantidad de personas que requieren escenarios de esparcimiento, para practicar el deporte así como disfrutar de espectáculos de masas.

El presente estudio, previo a la creación de Centro Deportivo y Recreacional LA CASCARITA, en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, permitirá identificar la demanda insatisfecha de escenarios que engloben: alquiler de cancha de césped sintético para fútbol 7, escuela de fútbol, área de audio y video, espacio de recreación infantil, sala de reuniones; que aparte de generar ingresos

económicos, brinde la oportunidad a la colectividad de todas las edades y sexos a que practiquen el fútbol en cualquier horario, sea, matutino, vespertino o nocturno, siempre gozando de todas las garantías de confort y seguridad.

Además, del aporte a la comunidad, creación de fuentes de empleo y la generación de ingresos económicos para los inversionistas, la puesta en marcha del presente proyecto se ajusta en acciones de cometido administrativo fundamentada en conocimientos adquiridos durante la maestría en PYMES, acto que permitirá plasmar en la práctica bases técnicas de gestión empresarial.

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo general**

Diseñar el proyecto que permita determinar la factibilidad para la creación del Centro Deportivo y Recreacional LA CASCARITA, en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

### **Objetivos específicos**

- Realizar el estudio de mercado con la finalidad de identificar la demanda insatisfecha por parte de la colectividad Latacungueña de contar con un escenario de recreación y esparcimiento.
- Determinar el sitio estratégico para la construcción de las instalaciones del centro deportivo y recreacional dentro del cantón Latacunga.
- Diseñar las instalaciones que permita brindar servicios deportivos y recreacionales acorde a los requerimientos de la colectividad y con valor agregado que se diferencie de los centros deportivos actuales.
- Determinar si es económicamente factible la implementación del proyecto en la ciudad de Latacunga.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

Los principales términos utilizados durante el desarrollo de la investigación son: demanda insatisfecha, segmentación de mercado, deporte, recreación, Marketing mix, cadena de valor, modelo de las cinco fuerzas, estimación de la demanda, filosofía empresarial, planeación estratégica, matriz MEFE, matriz MEFI, matriz FODA, estrategias de producto, tasa interna de retorno y valor actual neto, punto de equilibrio, sensibilización del proyecto, indicadores de gestión (Balanced Score Card).

### **Demanda insatisfecha**

Aquella parte de la demanda planeada (en términos reales) en que éste excede a la Oferta planeada y que, por lo tanto, no puede hacerse compra efectiva de Bienes y servicios<sup>1</sup>.

Demanda Insatisfecha: Se llama Demanda Insatisfecha a aquella Demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el Proyecto; dicho de otro modo, existe Demanda insatisfecha cuando la Demanda es mayor que la Oferta<sup>2</sup>.

El **deporte** es uno de los fenómenos sociales, de mayor impacto en la sociedad actual. Sin duda es una de las creaciones del ser humano, que le causa un gran placer. No solo por la práctica misma sino también, con solo verlo como espectador en un recinto deportivo, así como oyendo, leyendo o viéndolo por medio de la televisión, y a través de los distintos medios de comunicación.

El ser humano, tiende a que su cuerpo debe ser mucho más estilizado para afrontar los retos de la sociedad actual. Lo lleva a una lucha por romper el sedentarismo y el estrés al cual es sometido permanentemente, entonces busca movimientos que

---

1 [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DEMANDA\\_INSATISFECHA.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DEMANDA_INSATISFECHA.htm)

2 <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>



favorezcan su calidad de vida, haciendo que su salud mejore en lo emocional, lo social, lo intelectual y lo físico<sup>3</sup>.

El ser humano necesita aprender a moverse efectivamente para sobrevivir y funcionar en sociedad, es un proceso que comienza antes del nacimiento y que no termina hasta la muerte. Proveer el deporte desde niño permitirá adquirir destrezas en el proceso de formación que lo lleve gradualmente a la maduración y consolidación de sus habilidades, pasando para ello por diferentes fases<sup>4</sup>.

La vida moderna, parece eximir a la actividad física, la educación física y el deporte de la atención que estos se merecen. El desarrollo urbanístico y el aumento desmedido de los automotores, limitan el juego libre y espontáneo en las calles.

La limitación de los espacios habitacionales cada vez más pequeños, prácticamente hacen que los niños estén casi sin moverse. El contacto social para el niño y la niña ya no son habituales. Años atrás estos en la mayoría de los casos, iban a la escuela local. De paso jugaban en las calles y hacían amigos con facilidad en el vecindario. Se sumaba a esto que las familias, siendo más numerosas, hermanos y primos vivían cerca. Hoy la familia es más pequeña. Los parientes viven alejados y resulta muy difícil para los niños y niñas encontrar con quien jugar.

La cultura del automóvil, hace de este mismo un encierro rodante, no hay comunicación muchas veces ni siquiera entre quienes se trasladan dentro de él y por supuesto que menos posibilidad habrá de interactuar con vecinos o con quienes se encuentren en el camino. También hay que considerar que los padres y madres de estos niños están fuera del hogar por razones básicamente de trabajo y

---

3 <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/002q20900.asp>

4 <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/008q21200.asp>

por lo tanto se pierde mucha interacción, sumándosele entre otras cosas, que los párvulos quedan a cargo de otros parientes o de empleadas domésticas y que cuando estos regresan a casa después de la escuela traen compañeros para hacer sus tareas y por supuesto que adicionalmente para jugar, pero "mala pata para ellos y ellas", quizás a quienes les cuidan no les gusta el ruido y los restringen a ver la televisión, apareciendo la sombra de la inamovilidad, tanto física como verbal. Todos queditos y callados hasta que papá y mamá lleguen a casa temprano, "cuando estos tienen suerte".

Sin embargo los contactos sociales siguen siendo primordiales en el desarrollo de niños y niñas. Estos contactos por extraño que parezca deben ser organizados. Además en la escuela, no pueden poner a prueba sus potencialidades físicas. Pasan la mayoría de su tiempo recibiendo sus clases de idiomas, matemáticas y las otras materias del programa escolar, pero sentados; de nuevo la inamovilidad hace presa de ellos y ellas.

Cada vez pareciera perder terreno el que la clase de educación física es vital para esos seres que están en sus mejores momentos, para estimularles las bases motoras que sustentarán su futuro. La falta de infraestructura para la actividad física y el deporte en los centros educacionales de preescolar y primaria es evidente, así como también la carencia de los maestros que se encarguen de esta importante tarea, de poner en movimiento a quienes más lo necesitan.

Por ello, la responsabilidad de los padres y madres de estos jóvenes, no debería circunscribirse a dotarlos de los mejores atributos académicos, sino también luchar en la procura que en las edades tempranas, tengan un crecimiento armónico entre su ser intelectual y el físico, en procura de un desarrollo armónico.

Tal y como están las cosas, los responsables de permitir una crianza proporcionada a los niños y niñas, deberían entonces de procurar que estos se involucren en actividades deportivas extracurriculares para compensar como decíamos, no sólo el desajuste físico o la capacidad de movimiento, sino también procurarles los espacios para una mayor interacción social.

Existe por suerte al menos para los fines de semana, y en algunos casos entre la misma, programas de escuelas formadoras en el campo del deporte. Sin duda es vital que los niños y niñas estén motivados para involucrarse en ellas (no deben ser obligados), jugando ambos, tanto el padre como la madre un factor determinante en la motivación y en la escogencia del lugar y la actividad adecuada, para el desarrollo de sus hijos e hijas. Atención, pero no convertir la escuela o el club deportivo en una guardería y relevarse de la responsabilidad de estos. Hay que darle seguimiento, hay que estimularlos, hay que incentivarlos y orientarlos y participar con ellos, de tal forma que el deporte, la actividad física, formen parte de sus compromisos y responsabilidades, procurando que el estudio siga adelante y bien. Por lo tanto estos, los padres y las madres, tienen un gran compromiso y papel que jugar en esta fase los jóvenes, asegurándose que sus hijos e hijas tengan suficientes oportunidades de educarse no solo en lo intelectual, sino también lo social, lo emocional y lo físico<sup>5</sup>.

En diferentes estratos, en múltiples conversaciones y documentos que a diario se escriben de deporte, se habla de él y pareciera que existe un consenso general de lo que se quiere decir cuando se pronuncia o se escribe esa sola palabra. Al fin y al cabo todo ser humano puede opinar de él y siendo este parte del movimiento humano todos y todas sentimos que nos pertenece y podemos hablar de él con toda propiedad. Pero, sí, existe una relativa complicación, cuando nos aproximamos a definir lo que es deporte chocamos primero con su propia indefinición y esa es la intención, acercarnos a proponer, "que es deporte". Veamos que dice el diccionario de la Real Academia Española. "Deporte es la práctica metódica de ejercicios físicos".

Realmente existe un entramado de intereses y relaciones así como de manifestaciones individuales y de trascendencia en el plano social, que hacen de

---

<sup>5</sup> <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/019q10701.asp>

este acontecer algo complejo; si no veamos. Es abrumante en los medios de comunicación, periódicos, semanarios, radioemisoras, canales de televisión, y cualquier medio especializado o no, tienen su propio espacio de deporte. En ellos se dedican grandes extensiones de páginas, minutos tratando de capturar la mayor audiencia del caso. Aquí los temas son abordados por gente especializada o no. Lo que interesa a los empresarios es la avidez que tienen el radio oyentes, y los lectores de saber sobre deporte. Conocedores estos (los medios), que existe algo adentro de cada persona, que lo incita a saber sobre deporte, independientemente de cómo se defina este.

Otros campos del saber, como en los aspectos científicos entran un tanto tarde en la danza del deporte, como son las ciencias sociales, la filosofía, la sociología, el derecho, la antropología, la economía, entre otros, las cuales a la vez hacen sus aportes. También otras disciplinas conexas aparecen y participan como la medicina del deporte, psicología deportiva, biomecánica etc. Tampoco debe dejarse de apuntar el hecho que dentro de su complejidad la tecnología también influencia el deporte, materiales e instalaciones altamente especializados, como también equipos e instrumentos de computación lo hacen más "eficiente".

Nuevas profesiones y profesionales incursionan en este campo, como los periodistas deportivos, gerentes deportivos, abogados del deporte y arquitectos especializados en el campo de la infraestructura deportiva.

Aun así con esta gama y amplitud alcanzada, se dificulta conceptualizarlo, prueba de ello es que la visión de algunos, de los que se han atrevido hacerlo, como el caso de Konrad Lorenz, Premio Nobel de Medicina en 1973, el cual es citado por Gabriel Real Ferrer en su libro, Derecho Publico del Deporte, nos dejan un tanto complicados. De manera resumida dice del deporte "es una forma no agresiva para la conservación de la especie. Es una lucha ritualizada, producto de la vida cultural humana. Procede de luchas serias a manera de combates codificados, de duelos de honor. Impide los defectos de la agresión perjudiciales para la sociedad", y sigue diciendo: "Además cumple la tarea especialmente importante de enseñar al ser humano a dominar consciente y responsables sus reacciones

instintivas en el combate". Con esta última cita agrandamos el criterio de lo complicado de su definición.

Algunos como Cagigal, Pila Teleña, Stonner, Oscar Martín Andrés, intentan visualizar este fenómeno de la sociedad en algunas definiciones con las cuales concordamos y pasamos a plantearlas para la discusión futura.

Deporte de Alto Rendimiento. La finalidad de este es la realización e hitos o hazañas deportivas, como: batir marcas, conseguir triunfos que sean considerados como "récords". En fin de vencer al adversario. Este tipo de deporte es exclusivo y discriminatorio, hasta inhumano en razón de que los menos capaces son desechados. Lo que cuenta es el resultado, el rendimiento. La vía y expresión es la "competición".

Deporte Profesional. Se basa en el modelo del deporte de alto rendimiento. La diferencia sustancial esta en el hecho que los deportistas "viven de él". Se caracteriza porque produce espectáculo, le gusta por lo tanto al público, se obtiene ganancias, es rentable y comercializa en esencia al deporte.

Deporte Formativo. Su finalidad es adquirir una formación motriz que capacite al individuo para responder mejor a los estímulos físicos que impone la vida diaria y actúa también como la educación física de la persona. Está ligado a las edades tempranas donde el niño y la niña aprenden gestos, habilidades, destrezas comunes, que le permitirán ir descubriendo sus capacidades funcionales. En esta modalidad de deporte no debe especializarse a ese joven en nada concreto.

Deporte para Todos, recreativo o Salud. Su finalidad es mejorar la salud y divertirse. Alcanzar mayor nivel de bienestar y calidad de vida. Justamente ante los excesos del deporte de alto rendimiento, el deporte para todos germina en la idea de que: "La actividad física medida y controlada es beneficiosa para la salud, está al alcance de todos y todas y su práctica resulta placentera". A la vez sus objetivos sociales lo convierten en el tipo de práctica más popular. En ese sentido lo importante es participar, practicar, hacer actividad físico-deportiva. Y ésta si es en forma regular y constante mucho mejor.

Deporte Instrumento. Es aquel cuya finalidad se acerca más a la utilidad que le deja a la organización o institución que lo promueve. Además se caracteriza por obtener logros para la imagen, para la atracción de los usuarios de los servicios o negocios que estas llevan a cabo.

De aquí en adelante podríamos enumerar una serie de "tipos de deporte que de manera, no necesariamente caprichosa, sino de acuerdo, a criterio de los contenidos de estos, de la finalidad, de la naturaleza o bien por su forma, así se clasificarían o denominarían. Por ejemplo podríamos hablar de deporte campesino, o deporte para la edad de oro.

Lo que sí es básico es que se pueda orientar a los objetivos que realmente se quieren y que quienes lo practiquen se sientan plenamente satisfechos, esta es la máxima más importante. Por supuesto que alguna o algún lector podría no estar de acuerdo con la "clasificación" antes citada. Lo que resulta un hecho irrefutable es: que este fenómeno es muy complejo, para poder conceptualizarlo plenamente y más dentro una sociedad cambiante y evolutiva, segundo a segundo. Pero, como lo indiqué antes, es que ahí lo tenemos y lo importante es disfrutarlo<sup>6</sup>.

### **ACTIVIDAD FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN SUS BENEFICIOS**

Para el análisis de estos aspectos y sus beneficios, es importante señalar algunas bases, que nos den un marco de referencia. Se puede decir que el deporte parte de aquella serie de medidas y acciones deportivas, ejecutadas en forma regular y sistemática, con el propósito de promover la salud y mantenerla. En este aspecto se puede ver el deporte con rasgos terapéuticos, competitivos, entre otros.

La recreación, se puede enmarcar en aquellas oportunidades para el uso del tiempo libre que ofrece la sociedad, y que permiten experimentar el ocio. Partimos también en que el tiempo libre es parte del tiempo individual y social sin

---

6 <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/016q20501.asp>

restricciones o compulsiones externas. El ocio lo ubicamos en una esfera de actividad vital del ser humano y caracterizada por el placer y la libertad.

Caracterizan a la actividad física, el deporte y la recreación que estas deben ser: Constantes, sostenidas y metódicas. Pueden tener a la vez carácter profiláctico como medio de mejora o mantenimiento de la salud. También las actividades de estas, deben adecuarse a las circunstancias y condiciones tanto físicas como funcionales de cada individuo. Por su parte las actividades recreativas pueden ir enfocadas a la ocupación del tiempo libre positivo. Otra de las características es que las actividades tienen que ser compensadoras de la vida sedentaria o de aquellas que no contribuyen a la adecuada formación del individuo y adaptadas a la personalidad de este.

Así, podemos señalar que los beneficios para la salud en general producidos por el deporte, la actividad física y la recreación se pueden enmarcar dentro del ámbito tanto físico como funcional, señalándose entre otros:

- Aumento del bombeo sanguíneo al corazón
- Baja del ritmo cardiaco
- Aumento de la capacidad pulmonar
- Baja de los niveles de lactato en sangre
- Aumento de la resistencia cardiovascular
- Mejora de la oxigenación muscular periférica
- Baja de la presión arterial
- Mejora el funcionamiento intelectual
- Ayuda en el control de las enfermedades arteriales
- Mejora el tono muscular
- Previene riesgos asociados con lípidos elevados en sangre
- Contribuye con el control de la obesidad
- Baja el riesgo de infartos del miocardio

En el orden de los aspectos sociales se pueden señalar beneficios como:

- Favorecimiento del control de hábitos

- Estimula la productividad, la independencia y la autonomía
- Aumenta la confianza en sí mismo y la estabilidad emocional
- La relación del conocimiento del cuerpo aumenta, así como se percibe la imagen de este de manera más positiva
- Ayuda en la regulación de las emociones y el dolor
- Favorece de forma significativa el combate contra la adicción al alcohol y el tabaco

En este señalamiento de características y beneficios, podemos cerrar de manera sintética, con la claridad de expresar "que el movimiento hace la fuerza". Si la fuerza del cambio positivo que todo ser humano sin distinción de género, edades o razas, requiere para su propio beneficio y el de la sociedad en general, incorporando a nuestro modo de vida actividades como: La pintura, la danza, el teatro, la música, el estudio y contacto con la naturaleza, la lectura y escritura, los deportes y la actividad física. Contribuyendo así significativamente a mejorar nuestra calidad de vida<sup>7</sup>.

## **BENEFICIOS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA EN EL ORGANISMO**

La realización regular y sistemática de una actividad física ha demostrado ser una práctica sumamente beneficiosa en la prevención, desarrollo y rehabilitación de la salud, así como un medio para forjar el carácter, la disciplina, la toma de decisiones y el cumplimiento de las reglas beneficiando así el desenvolvimiento del practicante en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Hoy en día esta visión ha sido aceptada por muchos, sin embargo, a lo largo del tiempo, ha tenido sus períodos de auge y regresión.

La mayoría de las personas pueden beneficiarse de realizar actividad física de forma regular. Es frecuente que la gente piense que hace suficiente ejercicio en el

---

<sup>7</sup> <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/011q10301.asp>



trabajo. Muchos piensan que son demasiado viejos para empezar, otros que su forma física ya es demasiado mala para intentar recuperarla. Obesidad, diabetes, o alguna discapacidad física, pueden ser las razones que desanimen al sujeto para comenzar a realizar actividad física. Pero en muchas ocasiones son simplemente la pereza, o las expectativas de fatiga y dolor las que impiden que ni siquiera llegue a intentarse.

En la actualidad parece existir evidencia suficiente que pruebe que aquellos que llevan una vida físicamente activa pueden obtener una larga lista de beneficios para su salud:

Disminuye el riesgo de mortalidad por enfermedades cardiovasculares en general y en especial de mortalidad por cardiopatía isquémica en grado similar al de otros factores de riesgo como el tabaquismo.

Previene y/o retrasa el desarrollo de hipertensión arterial, y disminuye los valores de tensión arterial en hipertensos.

Mejora el perfil de los lípidos en sangre (reduce los triglicéridos y aumenta el colesterol DEL).

Mejora la regulación de la glucemia y disminuye el riesgo de padecer diabetes o insulina dependiente.

Mejora la digestión y la regularidad del ritmo intestinal.

Disminuye el riesgo de padecer ciertos tipos de cáncer, como el de colon, uno de los más frecuentes y sobre el que al parecer existe mayor evidencia.

Incrementa la utilización de la grasa corporal y mejora el control del peso.

Ayuda a mantener y mejorar la fuerza y la resistencia muscular, incrementando la capacidad funcional para realizar otras actividades físicas de la vida diaria.

Ayuda a mantener la estructura y función de las articulaciones. La actividad física de intensidad moderada, como la recomendada con el fin de obtener beneficios para la salud, no produce daño articular y por el contrario puede ser beneficiosa para la artrosis.

La actividad física y de forma especial aquella en la que se soporta peso, es esencial para el desarrollo normal del hueso durante la infancia y para alcanzar y mantener el pico de masa ósea en adultos jóvenes.

Ayuda a conciliar y mejorar la calidad del sueño.

Mejora la imagen personal y permite compartir una actividad con la familia y amigos.

Ayuda a liberar tensiones y mejora el manejo del estrés.

Ayuda a combatir y mejorar los síntomas de la ansiedad y la depresión, y aumenta el entusiasmo y el optimismo.

Ayuda a establecer unos hábitos de vida cardiosaludables en los niños y combatir los factores (obesidad, hipertensión, hipercolesterolemia, etc.) que favorecen el desarrollo de enfermedades cardiovasculares en la edad adulta.

En adultos de edad avanzada, disminuye el riesgo de caídas, ayuda a retrasar o prevenir las enfermedades crónicas y aquellas asociadas con el envejecimiento. De esta forma mejora su calidad de vida y aumenta su capacidad para vivir de forma independiente.

Ayuda a controlar y mejorar la sintomatología y el pronóstico en numerosas enfermedades crónicas (Cardiopatía isquémica, Hipertensión arterial, Enfermedad pulmonar obstructiva crónica, Obesidad, Diabetes, Osteoporosis, etc.).

Disminuye la mortalidad tanto en adultos jóvenes como en los de mayor edad, siendo incluso menor en aquellos que tan sólo mantienen un nivel de actividad física moderado que en los menos activos o sedentarios.

Por último, todos estos beneficios tendrán una repercusión final en la reducción del gasto sanitario. Este es un argumento de peso para que tanto las administraciones públicas como privadas apoyen la promoción de la actividad física en todos los estamentos de nuestra sociedad.

El organismo humano como consecuencia del entrenamiento físico regular, presenta en sus diferentes aparatos y sistemas modificaciones morfológicas y funcionales que denominamos adaptaciones, las cuales permitirán por una parte prevenir ó retrasar la aparición de determinadas enfermedades y por otra parte mejorar la capacidad de realizar un esfuerzo físico. Una persona entrenada físicamente será capaz de correr a la parada del autobús sin cansarse demasiado, jugar con sus hijos con mayor vitalidad e incluso hacer algún alarde con los amigos en un partido de fútbol.

Indudablemente el ejercicio físico regular nos permite desde el punto de vista psicológico afrontar la vida con mayor optimismo y mejor disposición, a la vez que socialmente es un medio de integración en distintos grupos humanos.

Entre los posibles problemas derivados de la práctica de actividad física, el más frecuente es el riesgo de lesiones musculo esqueléticas. Este es fácil de evitar si no se cometen excesos y el nivel de actividad aumenta de forma lenta y progresiva hasta alcanzar el deseado. Por otro lado, si bien es cierto que el ejercicio físico intenso aumenta considerablemente el riesgo de eventos cardiovasculares (infarto agudo de miocardio o muerte súbita cardíaca), tanto en individuos previamente sedentarios como en aquellos que realizan actividad física de forma regular, el riesgo global sigue siendo claramente inferior en estos últimos.

Para aquellos que tengan intención de empezar un programa de actividad física intensa y tengan algún tipo de enfermedad crónica (Cardiopatía isquémica,

Hipertensión arterial, Diabetes, etc.) o mayor riesgo de padecerlas, y para las mujeres de más de 50 años y varones de más de 40 años, es aconsejable pasar un examen médico previo. La actividad física regular al producir una mejoría en las funciones orgánicas, parece producir una sensación de bienestar psíquico y una actitud positiva ante la vida, lo cual a su vez repercute en forma positiva en el área somática. Al desarrollar un mejor dominio del cuerpo, una mayor seguridad y confianza en su desenvolvimiento ante las tareas cotidianas.

Se ha determinado que quienes practican en forma regular cualquier ejercicio o actividad física, tienen una mejor respuesta ante la depresión, angustia, miedo y decepciones, y por otro lado, se fortalecen ante el aburrimiento, tedio y cansancio.

El fortalecimiento de la imagen del propio cuerpo y el concepto personal fortalecen la voluntad en la persistencia de mejorar y le ofrece a la persona, una sensación de realización, independencia y control de su vida, a la vez que se estimula la perseverancia hacia el logro de fines.

La participación en actividades físicas y deportes, puede provocar emociones negativas como miedo, agresión, ira, y así mismo, puede proporcionar al participante las herramientas para hacerle frente, aprendiendo a controlar sus emociones.

El deporte es una forma de aprender a vivir, al enfrentarse a su parte negativa en forma cívica, en la lucha no solamente con los demás, sino consigo mismo, con nuestras apetencias, defectos y virtudes.

### **Marketing mix**

Es la combinación coherente de las cuatro variables: producto, precio, plaza, promoción; que constituyen la parte fundamental de las actividades de Marketing.

## **La cadena valor**

Es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte<sup>8</sup>:

## **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:

- 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

---

<sup>8</sup> <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- La rivalidad entre los competidores, para una corporación 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.
- 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 adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).
- Poder de negociación de los compradores, 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 corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos, 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<sup>9</sup>.

### **Estimación de la demanda**

El mercado es clave para toda inversión que se hace con la intención de generar ingresos y ganancias. La medida de la demanda para un producto o servicio será la cantidad de personas que lo compran o hacen uso del mismo. Ningún proyecto destinado a la generación de ingresos puede sostenerse a sí mismo si no consigue responder a las demandas del mercado. Esto significa que, cuando se elabora un producto o se presta un servicio y se lo coloca en el mercado, el producto debe cumplir con las características que los usuarios buscan, en términos de volumen, precio, embalaje, calidad, y oferta estacional, entre otros factores. Si esto se consigue, el producto o servicio se vende y el dinero generado se emplea para continuar con las operaciones y para cubrir los costos de la inversión.

La evaluación de la demanda (existente o potencial) para un servicio o producto propuesto, debe, por lo tanto, ser el primer paso que se tome para determinar si una inversión es factible o no.

La evaluación de la demanda no determina únicamente la factibilidad general de la inversión y con frecuencia la magnitud de la producción, sino que además puede tener un impacto importante en las características del producto a ser generado, la tecnología aplicada, los insumos que se pueden utilizar (por ejemplo, cierto tipo de agroquímicos); y la programación de actividades. Por consiguiente, toda propuesta de inversión que carezca de un estudio explícito de mercado es, por definición, inadecuada.

---

<sup>9</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

Las tareas necesarias para evaluar la demanda del mercado varían, dependiendo del tipo de producto o servicio analizados. Se pueden identificar cuatro categorías generales de bienes y servicios, cada una presenta sus propias características y requiere un enfoque distinto para evaluar la demanda. Estas categorías son:

Productos básicos no perecibles

b) Productos básicos perecibles

c) Productos innovadores o especializados

d) Servicios<sup>10</sup>.

### **Filosofía empresarial**

Identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento

---

10 <http://www.fao.org/docrep/008/a0323s/a0323s03.htm>



ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales<sup>11</sup>.

### **Planeación estratégica**

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales,

---

11 <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización<sup>12</sup>.

### **Matriz FODA**

Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales

### **Análisis FODA.**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una

---

12 <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

### **¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para **Porter**, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

### **¿Cómo identificar oportunidades y amenazas?**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la actividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones<sup>13</sup>.

### **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).**

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, evaluar la situación interna de la compañía, con la Matriz (MEFI)

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos.

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

---

13 [http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066\\_FODA.pdf](http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066_FODA.pdf)

4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto<sup>14</sup>.

### **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).**

Una vez elaboradas las matrices FODA y MEFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La matriz de evaluación de los factores externos es un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, obviando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión<sup>15</sup>.

---

14 [http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066\\_FODA.pdf](http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066_FODA.pdf)

## **Estrategias de producto**

A la gerencia de mercados no puede descuidar la estrategia de productos, especialmente ante una competitividad que hace de la vida de los productos muy corta y en donde cada vez la innovación apoyada de un buena calidad desempeñan un rol determinante en pro de la conquista de nuevos mercados.

De ahí, la relevancia de que se evalúe constantemente el cómo reaccionan los consumidores ante el desarrollo, ofrecimiento de nuevas líneas de productos y cómo la competencia utiliza sus estrategias a fin de garantizarle éxito en su esfuerzo de conquista mercados, en el uso efectivo del marketing mix a fin de establecer un plan estratégico de mercados en donde las estrategias a seguir permitan alcanzar los objetivos establecidos.

La estrategia de productos es una parte relevante del marketing para todos aquellos negocios que quieren lograr alcanzar mercados beneficiosos para la empresa, por tanto un buen gerente de mercados debe saber manejar el marketing mix, con todos sus alcances, repercusiones, ventajas a fin de establecer las acciones que garanticen un buen plan de mercados, comprender la naturaleza de los productos y de las áreas de decisiones básicas en la administración del producto. Conocer desde luego, todas las características y atributos del producto, sus ventajas, posibilidades de desarrollo, su ciclo de vida, es decir su razón de ser.

## **Elementos de la estrategia de productos**

A la hora de definir las estrategias de los productos, se recomienda considerar sus elementos a fin de que se pueda elaborar un buen plan estratégico, como son.

---

15 [http://edu.jccm.es/cp/sanisidroalberche/attachments/066\\_FODA.pdf](http://edu.jccm.es/cp/sanisidroalberche/attachments/066_FODA.pdf)

- 1.- Auditoría de los recursos actuales y potenciales de la empresa que comprende: Patentes y licencias; solidez financiera; planta y equipo; personal operativo; acceso a materias primas; administración; habilidades de ingeniería y técnicas.
- 2.- Enfoques a los mercados actuales: Más de los mismos productos; variaciones de los productos actuales en cuanto a grados, tamaños y empaques nuevos productos a sustituir o abastecer las líneas actuales; supresión de productos.
- 3.- Enfoques a los mercados nuevos o potenciales: fusiones y adquisiciones; bienes complementarios; usos nuevos para los productos actuales; mercados internacionales; grupos socioeconómicos o étnicos nuevos; expansión geográfica de las ventas locales.
4. Estado de la competencia Nuevos ingresos a la industria; imitación del producto; fusiones o adquisiciones de la competencia<sup>16</sup>.

### **La tasa interna de retorno - TIR**

Es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de

---

16 Paul Peter (Marketing for Manufacturer, McGraw Hill Co. 1998)

Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido<sup>17</sup>.

El **Valor Actual Neto (VAN)**, es la diferencia que existe entre el valor actual de los flujos de fondos de la inversión y el capital inicial necesario para realizarla.

Es decir, calcular el **VAN** sirve para traer los flujos de caja futuros al valor presente, descontados a una tasa de descuento específica, para así poder compararlos con el importe inicial (capital) de la inversión.

Como regla general, si el **VAN** es positivo – es decir, mayor a 0 – el proyecto es rentable y se recomienda realizar la inversión. Por el contrario, si el **VAN** es negativo (menor a 0), el proyecto no es rentable y debería rechazarse. En caso de tener dos proyectos con **VAN** positivo, conviene elegir aquel con el **VAN** más alto<sup>18</sup>.

**Punto de equilibrio**, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos).

Y analizar el punto de equilibrio es hallar el punto de equilibrio y analizar dicha información para que, en base a ella, poder tomar decisiones<sup>19</sup>.

### **Análisis de Sensibilidad de un proyecto.**

---

17 <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

18 <http://www.tasabadlar.com.ar/van-valor-actual-neto/>

19 <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>



La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

**Pesimista:**

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

**Probable:**

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

**Optimista:**

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representa<sup>20</sup>.

**Indicadores de gestión (Balanced ScoreCard)**, es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los

---

20 <http://finanzaspracticadas.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>

niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

## **BENEFICIOS**

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

Redefinición de la estrategia en base a resultados.

Traducción de la visión y estrategias en acción.

Favorece en el presente la creación de valor futuro.

Integración de información de diversas áreas de negocio.

Capacidad de análisis.

Mejoría en los indicadores financieros.

Desarrollo laboral de los promotores del proyecto<sup>21</sup>.

### **Aspectos Metodológicos**

La investigación se desarrolló según el método de análisis - síntesis deductiva, partiendo de la formulación de la hipótesis inicial, se corroboraron empíricamente las deducciones lógicas derivadas de la formulación de la hipótesis y se enuncia los resultados. Los métodos empíricos que se utilizaron son la medición, la encuesta y la entrevista.

### **Tipo de estudio**

El estudio fue de carácter descriptivo, específicamente se identificaron las características del segmento de clientes objetivo y su conducta respecto al servicio.

Para el análisis de mercado; teoría sobre segmentación (demográfica, geográfica y psicográfica). Se utilizó la herramienta informática SPSS para el procesamiento de los datos.

Para la planeación estratégica; modelo de administración por directrices.

Para la evaluación financiera: métodos que se utilizaron es el valor cronológico de los flujos de efectivo (tasa interna de retorno y valor actual neto).

Para la sensibilización del proyecto; método de simulación de Montecarlo, usando el programa informático “Cristal Ball”

Para el análisis de gestión; uso de Balanced Score Card.

### **Fuentes**

Se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

---

21 <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Entrevistas directas a clientes que visitan los centros deportivos actuales.

Encuesta a clientes objetivos para conocer los hábitos deportivos, gustos y preferencias del servicio.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron las siguientes:

Estudios, investigaciones, documentos relacionados con la creación de centros deportivos.

Lectura y análisis de revistas, periódicos especializados en el tema.

Estadísticas, reportes, trabajos realizados por el INEC.

Información, documentos, datos emitidos por el Ministerio del Deporte.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ESTUDIO DEL MERCADO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1 ESTUDIO DEL MERCADO**

##### **2.1.1 Investigación de Mercado**

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. Para nuestros fines, hay cuatro términos que necesitamos incluir en esa definición. Estos son: (1) sistemático; (2) objetivo; (3) información y (4) toma de decisiones. Por consiguiente, nosotros definimos investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Lo de sistemático se refiere a la necesidad de que el proyecto de investigación esté bien organizado y planeado. La objetividad implica que la investigación de mercados se esfuerza por ser imparcial e insensible en la realización de sus responsabilidades. El objetivo primordial de la investigación de mercados es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

Los estudios relacionados con la investigación de mercados pueden clasificarse como básicos o aplicados. La investigación básica busca extender los límites del conocimiento, en relación con algún aspecto del sistema de mercadeo. Los estudios o investigaciones de la investigación aplicada están interesados en facilitarles ayuda a los gerentes para que tomen mejores decisiones. Estos estudios

están dirigidos hacia situaciones específicas de la organización y determinarlos por los requisitos del proceso de toma de decisiones.

Una característica deseable para la investigación básica, es que se realice en una forma detenida y completa. En el caso de la investigación aplicada, la minuciosidad de la investigación está de acuerdo con las necesidades de información que tenga la persona que toma la decisión.

### **Tipos de Investigación.**

**Investigación exploratoria.** Es apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente. Es apropiada en situaciones en las que la gerencia está en busca de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques, de ideas o hipótesis relacionadas con la situación; o desea, una formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación de decisión. El objetivo es ampliar el campo de las alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la alternativa "mejor".

**Investigación concluyente.** Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación. Algunos de los posibles enfoques de investigación incluyen encuesta, experimentos, observaciones y simulación.

### **Etapas del Proceso de Investigación.**

Establecer la necesidad de información

Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información

Determinar las fuentes de datos

Desarrollar las formas para recopilar los datos

Diseñar la muestra

Recopilar los datos

Procesar los datos

Analizar los datos

Presentar los resultados de la investigación

El primer paso de la investigación es establecer la necesidad que existe para elaborar la información de la investigación de mercados. El investigador debe entender, claramente, la razón por la cual se necesita la información. Se debe establecer la necesidad de determinada información sobre la investigación, es una de las fases críticas y difíciles del proceso de investigación.

Los objetivos de investigación responden a la pregunta "**¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?**" Comúnmente se establecen por escrito. Las necesidades de información deben responder a la pregunta "**¿Por qué se necesita una información específica para poder lograr os objetivos?**" Puede considerarse como una enumeración detallada de los objetivos de la investigación.

El siguiente paso es determinar si los datos pueden conseguirse actualizados de las fuentes internas o externas de la organización. Si los datos pueden conseguirse de fuentes internas o externas, el siguiente paso será recopilar nuevos datos.

El contenido del formato en que se recopilen los datos dependerá de que los datos se recopilen por medio de entrevistas o de la observación. El proceso mediante el cual se desarrollan los formatos para recopilación de datos, por medio de entrevistas, es más complejo; la redacción de las preguntas, la secuencia de las

preguntas, la utilización de preguntas directas en contra-posición a las indirectas y el formato en general del cuestionario son muy importantes.

El primer asunto que debe tenerse en cuenta, al diseñar la muestra, es el de determinar quién o qué es lo que se va a incluir en la misma. Se necesita una definición clara sobre la población de la que se va a tomar la muestra. El siguiente paso concierne al método que se utilizó para seleccionar la muestra. Estos métodos pueden clasificarse de acuerdo con su procedimiento, esto es respecto a si él es probabilístico o no probabilístico. Con métodos probabilísticos, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser elegido para la muestra. Los no probabilísticos incluyen un muestreo aleatorio-simple, un muestreo en grupo y un muestreo estratificado. El tercer asunto se refiere al tamaño de la muestra. El tamaño apropiado de la muestra depende de muchas consideraciones. Estas oscilan desde formulas estadísticas precisas para determinar el tamaño de la muestra, hasta consideraciones generales relacionadas con el costo, el valor y la exactitud de la información necesaria, para la toma de decisiones.

El proceso de recopilación de datos es crítico ya que, generalmente, comprende una proporción grande del presupuesto destinado a la investigación y una gran porción del error total, en los resultados de la investigación. La selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores son esenciales, en los estudios efectivos de investigación de mercados.

Una vez que se han registrado los datos, comienza su procesamiento. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende el repaso de los formatos en los cuales se han recopilado los datos en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total. La codificación abarca de categorías por respuestas o grupos de respuestas, con el fin de que puedan utilizarse numerales para representar las categorías.

Hay tres formas de análisis: el univariado, el bivariado y el multivariado. EL variado se refiere al examen de cada una de las variables, por separado. El



objetivo es lograr una descripción más concienzuda del grupo de datos. EL bivariado se refiere a la relación que existe entre dos variables, mientras que el análisis multivariado comprende el análisis simultáneo de tres o más variables. El objetivo del análisis bivariado y el multivariado es primordialmente explicativo.

Los resultados de la investigación se dan a conocer al gerente, mediante un informe por escrito y una presentación oral. El resultado debe presentarse en un formato sencillo y enfocado hacia las necesidades de información de la situación de decisión.

La definición del problema está determinada por las correcciones que se desean realizar en la empresa de bienes o servicios. Se encuentra determinado por los objetivos que se quieren alcanzar. Se debe responder a las preguntas: "¿Estamos donde queremos estar?", "¿Se están cumpliendo los objetivos de corto, mediano o largo plazo?", al obtener respuestas negativas, por medio de diferentes métodos se puede lograr un visualizar un problema factible de resolver. Un método muy usado es el de las 5 P's. ¿Por qué fue rechazado el producto? Fallaron los engomados, ¿Por qué fallaron los engomados? Estaban mal colocados, ¿Por qué estaban mal colocados? Se tiene problemas con la máquina, ¿Por qué hay problemas con la máquina? Se movieron las bandas reguladoras de presión, ¿Por qué fallaron las bandas de presión? Falta de Mantenimiento; Obteniendo que la falta de mantenimiento sea un problema que es esencial y que es factible solucionar.

La importancia del aspecto de la definición del objetivo, radica en que es necesario plantear los objetivos de la investigación, establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que aquélla aportará. Es necesario recordar que el objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de normas o guías generales que ayuden a la empresa en la solución de otros problemas.

Los objetivos deben ser tan específicos como limitados. Una de las grandes causas de insatisfacción con la investigación es lo que se refiere a objetivos

especificados en una forma vaga o bien expresados de manera exageradamente optimista, y que, por tanto difícilmente se alcanzan.

Decidir respecto a los objetivos de investigación requiere, en primer término, comprender el tipo de investigación que se está realizando. La clasificación más común comprende desde lo explorativo (que asume que no se tiene ningún concepto preconcebido) hasta lo causal (que asume formas específicas de cómo una o más variables influyen en una o más de las otras variables).

Determinar o plantear los objetivos representa establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que de ésta se obtendrá. El objetivo puede verse como una elaboración de normas o guías generales que ayuden a la empresa en la solución de otros problemas por lo que simplemente puede vérselo al objetivo de investigación de mercados como aquel que esencialmente aporta

Es muy importante tomar esto en cuenta que la investigación de mercados no va a modificar o lanzar o reposicionar o diseñar algo, lo único que se va a obtener de dicha investigación es información que será otorgada al ejecutivo de mercadotecnia tome las decisiones que le permitan cumplir con los objetivos mercadológicos planteados.

También se hace necesario plantearse los objetivos mercadológicos los cuales consisten en lanzar un nuevo producto al mercado, reposicionar una marca, modificar el envase, diseñar la campaña de comunicación y todas estas deben de responder a una estrategia de mercadotecnia.

Después de que se han formulado los objetivos tanto mercadológicos como de investigación, se procederá a detallar toda la información específica que se desea obtener, se debe de hacer muy desglosada, para que permita obtener la información detallada de la cuestión por resolver.

El planteamiento de los objetivos específicos u operacionales es la base para el diseño del cuestionario y sirve de guía para llevar a cabo la investigación de mercados y cuando se ha planteado dichos objetivos, se procede a la investigación preliminar.

La investigación preliminar es la obtención de conocimientos básicos sobre un tema; requiere determinar las necesidades de investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones viables a cualquier problema que se presente y se le conoce también como investigación exploratoria o sondeo de mercado.

Delimitado el problema se decidirá el tipo de estudio a desarrollar y la forma a llevarlo a cabo. La mayoría de los estudios se realizan por medio de sondeos de opinión mediante encuestas, por ello se utiliza esta técnica para analizar las fases del estudio; aunque existen muchas técnicas más.

El objetivo principal es el de verificar que la información que se obtenga sea útil y sirva para tomar decisiones o cuando menos sea la base para redefinir el objetivo y proceder al planteamiento de la investigación de mercados concluyente.

La investigación preliminar es la recopilación de información de antecedentes del negocio y de su medio ambiente, a través de entrevistas con individuos ajenos a la compañía como puede ser un consumidor. La investigación preliminar consiste en obtener las opiniones acerca de los productos o servicios en el mercado y las condiciones en que se encuentran en pequeña escala preferentemente.

El ejecutivo puede usar diversas fuentes para obtener la información necesaria, por ejemplo cuestionarios, cintas grabadas, entre otros, y lo más importantes es que la investigación preliminar permite identificar las hipótesis.

Se entiende por hipótesis como una suposición susceptible de ser comprobada. Muchas veces al estar planeando una investigación suponemos la solución al conflicto por resolver o las situaciones que están dando pie a esta problemática.

Estas hipótesis deben de ser aceptadas o rechazadas cuando se concluya la investigación.

Una vez planteada nuestra hipótesis, se planeará la investigación formal o concluyente para después proceder a elaborar el proyecto de investigación, que se someterá a la aprobación de la empresa a la cual se le va a llevar a cabo la investigación de mercado, con el objeto de afinar perfectamente los puntos referentes a los objetivos, la metodología, etc.

Una vez que se ha tomado la decisión de realizar la investigación concluyente y de acuerdo con el tipo de estudio o información que se desee, toca a la empresa decidir si se realiza la investigación internamente o si se contratan los servicios de una agencia especializada.

La fase de recopilación de datos es normalmente un periodo de espera del investigador. Después de especificar qué es lo que se debe hacer, el investigador hace un paréntesis y permite que el proveedor trabaje. Esto puede representar un error. Mantenerse en contacto con el proveedor ayuda tanto al control de calidad como a proporcionar conocimientos que con frecuencia no se obtienen de los resultados sumados. Asimismo, la fase de recopilación es una oportunidad de intentar o probar y seleccionar los procedimientos necesarios cuando los datos se tengan disponibles.

Se considera crucial probar por anticipado un procedimiento antes de proseguir con una muestra mayor. También se considera deseable correr una prueba piloto de 50 a 100 sujetos típicos. Esto prueba si el procedimiento funciona en sujetos dentro de la población objetivo (universo) y si los datos tienen alguna variabilidad.

Una pregunta clave en cualquier estudio es: ¿Quién será objeto de estudio? Si una compañía industrial tiene cuatro clientes importantes, entonces se justifica una muestra de los cuatro. Sin embargo, respecto a un producto de consumo, es obvio

que existen muchos clientes como para incluirlos a todos en un estudio, por tanto, se debe seleccionar una muestra para representarlos.

1 ¿Cuál es la población objeto?

La pregunta requiere especificar quiénes son los sujetos de quienes usted desea obtener información

2 ¿Cuántos habrán de muestrearse?

La pregunta se refiere a negociar la precisión

3 ¿De qué manera se habrán de contactar los sujetos?

La mayor parte de los estudios utilizan contacto personal, el contacto por teléfono o el correo.

4 ¿De qué manera habrán de seleccionarse puntos de muestra de la población objetivo (universo)?

Esto constituye otra decisión de restricción presupuestal, y la selección de puntos de muestra comprende desde la selección totalmente al azar, hasta métodos diseñados para garantizar la representación de grupos clave para facilitar los procedimientos de muestreo.

Una de las primeras preguntas que se hacen es ¿quién habrá de realizar el trabajo? Luego debe considerarse la cuestión de quién trabajará en ello, tanto de parte de la compañía como proveedor.

La cantidad de dinero que se debe gastar tiene un efecto determinante en el tipo de estudio que se seleccione. Si bien, en teoría, la cantidad de dinero presupuestado debe ser el resultado de un análisis de un valor probable de la información, en la práctica, muy probablemente, habrá de ser una cifra predeterminada.

## **Método de recolección de datos y diseño del cuestionario.**

Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población. Para realizar las encuestas utilizadas se pueden emplear diversos métodos:

### **ENCUESTA POR CORREO**

Consiste en enviar los cuestionarios por correo y se solicita a los destinatarios su remisión una vez cumplimentados.

Las ventajas de este tipo de encuesta son: costo reducido, no necesita desplazamiento; rapidez de realización; se consigue llegar a sitios más inaccesibles; mayor sinceridad en las respuestas al darlas anónimamente; y no existe ninguna influencia por parte del entrevistador.

Por el contrario presenta grandes inconvenientes: bajo porcentajes de respuestas; escasa representatividad de las respuestas (pues solo representa la población cuidadosa y responsable); lentitud en su recepción; y por último las respuestas no son exclusivamente personales, pueden ser asesoradas e inspiradas. Por ello se suele emplear en casos específicos con pequeños y homogéneos universos (ej.- suscriptores de revistas, a miembros de un colegio oficial).

### **ENCUESTA TELEFÓNICA**

Se realiza llevando a cabo la entrevista vía telefónica.

Ventajas: economía de su coste y rapidez de realización.

Los inconvenientes: falta de representatividad y de sinceridad en las respuestas. Se emplea casi exclusivamente en el control de medios de comunicación (radio, televisión, etc.).

## **ENCUESTA PERSONAL**

Es la más usada en la práctica. Consiste en una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada. Así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas. Sin embargo, sus inconvenientes son elevados costes, laboriosidad y duración, y el riesgo de influir en las respuestas por el entrevistador.

Elegido el tipo de estudio y el sistema de encuesta a emplear, se debe confeccionar el cuestionario, que es el medio entre el investigador y el problema a resolver.

La redacción del cuestionario, difícil tarea, ha de confeccionarse con una idea clara de los objetivos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisados para solucionar el problema.

### **¿Qué requisitos debe cumplir un cuestionario?**

Interesante, proponiendo los temas y redactando las preguntas de forma que estimule el interés del encuestado.

Sencillo, los encuestados deben entender la pregunta sin confusionismos.

Preciso, sin preguntas superfluas. La entrevista ha de ser completa, sin que sea demasiado larga para no aburrir al encuestado.

Concreto, evitando en lo posible las evasivas, siendo prudentes. Esta idea de la concreción es la que aconseja referirse siempre a la última compra (ej.- mejor preguntar ¿cuánto le dura un paquete? que ¿Cuántos paquetes se fuma al mes?).

Discreto. Esto obliga a una redacción que pregunte sin ofender. Un ejemplo práctico es preguntar de forma indirecta (ej.- ¿Cuánto cree que gana un administrativo?, a un administrativo).

### **Formas distintas de plantear las preguntas del cuestionario**

Preguntas cerradas o dicotómicas, en las que sólo puede responderse sí o no.

De múltiple elección, aquellas que sugiere las respuestas por las que se ha de optar. Ej.- ¿Cuándo toma café? a) en el desayuno, b) después de comer, c) a cualquier hora, d) no toma café.

Abiertas o libres, en las que encuestado expresará libremente su opinión.

Preguntas filtro, para controlar la veracidad de las respuestas o el sentido de escalonamiento de una a otra.

De clasificación, para señalar por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen.

Como nota señalar que es conveniente realizar un pre-test del propio cuestionario, con la finalidad de comprobar posibles ambigüedades o errores.

Una vez realizado el cuestionario el siguiente paso es determinar el universo sobre el que ha de investigarse. Consiste en acotar la población a la que se dirigirá el estudio dependiendo del enfoque comercial del producto (ej.- golosinas para niños, niños: españoles de ambos sexos entre 6 y 14 años; tebeos para niños, niños que sepan leer y con edad inferior a 15 años...).

Cuando se trabaja con universos muy numerosos, resulta imposible entrevistar a todos. Para resolver el problema se emplea la teoría del sondeo. Esta teoría nos permite conocer aspectos del universo a través de una pequeña muestra del mismo. La estadística responde a esta suposición con la llamada ley de los grandes números. Según Bernouilli cualquiera que sea el grupo de objetos, extraído de otro grupo más importante, tenderá a presentar las mismas características que el grupo mayor.

### **Elección de la muestra.**

A través del cálculo estadístico se puede obtener la dimensión del universo, en función de la precisión deseada.



Es importante establecer unos criterios de elección de muestras que nos permita encontrar las mismas con un alto grado de representatividad de tal modo que se pueda atribuir al universo las características encontradas en la muestra.

Estadísticamente, la representatividad de la muestra exige que todos los componentes del universo tengan la misma probabilidad de figurar en la muestra. Respetando este principio, se citan algunos criterios de elección de muestras:

**1) Método de las muestras por azar:** se trata de sortear entre todos los componentes del universo, aquellas personas que van a formar parte de la muestra calculada. Así, se obtiene la mayor representatividad posible, pero en la práctica este método presenta dificultades:

Imposibilidad de poder relacionar a todo el universo en una lista.

Coste y confección de esas listas.

Inconvenientes que presentan la obligada entrevista a las personas seleccionadas.

Por sus inconvenientes es utilizado casi exclusivamente por institutos de carácter oficial. Una forma de simplificar el método sería la utilización de rutas aleatorias (se sortean zonas geográficas).

**2) Método de las cuotas estratificadas:** Consiste en asignar unas determinadas cuotas a los entrevistadores en las que se concretan las condiciones de las personas a entrevistar. Para ello se necesita conocer la estratificación del universo para, respecto a ella, elaborar la de la muestra. Parámetros de estratificación son el sexo, edad, estado civil, nivel de renta, respecto a las regiones o hábitat, rural o urbano,...

El método tiene sin embargo importantes inconvenientes:

En la realización, el entrevistador tiene que ir preguntando indiscretamente.

Posible sesgo debido a la elección del entrevistador.

**3) Método de las muestras mixtas:** se trata de aplicar diversos criterios al mismo tiempo en un universo, por ejemplo mezclando los criterios geográficos de ámbito nacional y el hábitat rurales y urbanos. También se puede tras la estratificación utilizar rutas aleatorias.

En la investigación preliminar es importante que el ejecutivo obtenga información tanto de la compañía como de fuentes externas para analizar la situación, esta información se obtiene del S.I.M. Mediante la información y su análisis, el ejecutivo conocerá las causas y efectos de los problemas y se dará una idea real de la situación.

Además de la técnica de investigación ya estudiada, la encuesta, contamos en la actualidad con toda una gama de métodos y técnicas especiales apropiadas para resolver problemas específicos de marketing en el campo de la publicidad, la motivación del consumidor, en la investigación de segmentos concretos,...

**Aquí nos centraremos en las más extendidas, analizaremos pues los:**

#### **Trabajo de campo:**

Una vez completada la investigación se debe hacer una prueba del negocio en concreto en un lugar y con un grupo pequeño de clientes. Esto puede hacerse de varias formas una de ellas es ofreciendo el producto en un puesto en un Mall o dentro de un Supermercado. Otra es participando en una Feria o Exposición. En estos casos se puede conseguir información de primera mano de los clientes potenciales

Al haber seleccionado y determinado el tipo de muestreo y diseñado así mismo el cuestionario a aplicar, se procede a recabar la información de alguna o de varias fuentes de información siguientes:

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Proveedores

Distribuidores

Consumidores

Cámaras oficiales

Gremios

De la gente que trabaja adentro de la organización.

Sindicatos

Asociaciones empresariales

Colegios profesionales

Consejerías

Institutos de investigaciones sociológicas

Secretarías Generales

Anuarios de grandes empresas

Registros mercantiles

Censos empresariales.

Entre otros.

### **DESARROLLO DEL PLAN PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.**

Esta etapa tiene como función asegurar la obtención de los datos necesarios en una forma exacta, correcta y económica. Esto último se logra a través de la elaboración del proyecto, que deberá contener lo siguiente:

Estudios exploratorios de grupo

Diseño y procedimiento

Selección de las muestras

Preguntas del moderador y de la guía

Análisis

Investigación concluyente

Encuesta de los consumidores

### **DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN.**

Al estar satisfechos con el planteamiento de objetivos de la investigación, el investigador preparará una lista de información necesaria para alcanzar los objetivos. Una vez estipulada la información requerida, el investigador debe prever las limitaciones del proceso de compilación de datos. El investigador deberá evaluar la utilidad de la información enumerada previendo los posibles resultados del estudio y tratando de responder a la pregunta "¿qué hará la gerencia si estos son los resultados?". Es posible que algunos resultados indiquen cursos de acción que no puedan ser seguidos. Si la empresa no puede tomar medidas independientemente de los que son los resultados, no hay razón para hacer el estudio de investigación<sup>22</sup>.

#### **2.1.2 Objetivos de la Investigación de Mercados**

##### **Objetivo General**

Determinar la factibilidad de mercado para la creación del Centro Deportivo y Recreacional "LA CASCARITA", en el Cantón Latacunga

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml>

## **Objetivos Específicos**

- Determinar los gustos, deseos y preferencias de las personas respecto al uso de centros deportivos y práctica del deporte en la ciudad de Latacunga.
- Establecer los posibles clientes que tendrá el negocio.
- Conocer cuáles de los principales competidores y las opiniones de los actuales clientes sobre su servicio.
- Conocer los servicios complementarios que los clientes desearían que tenga un centro deportivo.
- Establecer el lugar adecuado para la instalación del centro deportivo

### **2.1.3 Análisis de la información**

#### **Información Primaria**

La información Primaria es la que se realiza por primera vez para cubrir las necesidades específicas que se necesiten para realizar la investigación de mercado y puede ser de dos tipos: cualitativa y cuantitativa. La diferencia entre las dos es que el objetivo de la cualitativa es describir hechos y no persigue demostrar algo que sea representativo de la población objeto de estudio, es decir; su objetivo no es cuantificar. Para el caso de la presente investigación se va aplicar un cuestionario, en el mismo que se encuentran establecidas las variables de orden tanto cuantitativo como cualitativo.

#### **Información Secundaria**

La información secundaria es la que se encuentra disponible al momento de realizar la investigación de mercados y pueden encontrarse en revistas, páginas web, estudios de mercado, censos, catálogos.

Para este proyecto, la información secundaria se la obtiene de los siguientes medios:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Banco Central del Ecuador.
- Ministerio del Deporte

#### **2.1.4 Segmentación de mercado**

“La segmentación es un proceso de agrupación del mercado en sectores homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de modo más efectivo sus necesidades y alcanzar los objetivos de la empresa”<sup>23</sup>.

**Segmentación geográfica**, se divide al mercado en zonas geográficas como estados, áreas, ciudades, barrios,

**Segmentación demográfica**, basada en variables demográficas como edad, género, tamaño de familia, nivel de ingresos, clase social etc.

**Segmentación sicográfica**, se basa en el estilo de vida, los valores personales y las actitudes.

**Segmentación conductal**, se basa en el conocimiento de los cliente sobre el producto, el lugar de compra, el patrón de compra, la frecuencia, y otros factores conductuales del cliente.

En el presente proyecto, se segmenta el mercado geográfica y demográficamente. Geográficamente se utiliza la población de Latacunga urbana y demográficamente, la población masculina con edades comprendidas entre los 15 y 49 años.

---

23 Curso Práctico de Técnicas Comerciales, de Ediciones Nueva Lente, Fascículo Nro. 27, Pág. 525

**Tabla 2.9. POBLACIÓN URBANA DEL CANTÓN LATACUNGA  
CLASIFICADA POR EDADES:**

<b>Grupos de edad</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
Menor de 1 año	546	496	1042
De 1 a 4 años	2322	2231	4553
De 5 a 9 años	3092	3015	6107
De 10 a 14 años	3002	2975	5977
De 15 a 19 años	3129	3147	6276
De 20 a 24 años	3024	3186	6210
De 25 a 29 años	2700	3015	5715
De 30 a 34 años	2257	2704	4961
De 35 a 39 años	2173	2479	4652
De 40 a 44 años	1874	2200	4074
De 45 a 49 años	1683	1921	3604
De 50 a 54 años	1279	1544	2823
De 55 a 59 años	1068	1240	2308
De 60 a 64 años	741	890	1631
De 65 a 69 años	619	730	1349
De 70 a 74 años	397	527	924
De 75 a 79 años	295	411	706
De 80 a 84 años	216	294	510
De 85 a 89 años	102	158	260
De 90 a 94 años	50	74	124
De 95 a 99 años	12	18	30
De 100 años y más	1	5	6
<b>Total</b>	<b>30582</b>	<b>33260</b>	<b>63842</b>

**FUENTE:** INEC

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### **2.1.5 Plan de Muestreo**

Dentro de la investigación de mercados, una vez que se tienen identificados los objetivos es necesario determinar los individuos con los que se va a llevar a cabo la investigación delimitando el ámbito por lo que se hace necesario definir la población y la muestra.

Tamaño de la población para la investigación se selecciona el grupo de la población que se encuentra categorizado como Hombres entre 15 y 49 años de la zona urbana de Latacunga categorizados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) establecido en censo del año 2010 (Ver tabla 2.1.)

El tamaño de la población es 16840.

### **Unidad de análisis**

Se escoge como unidad de análisis los hombres cuyas edades están comprendidas entre los 15 y 49 años que viven en el sector urbano de Latacunga.

### **Tipo de muestreo**

La técnica seleccionada para la investigación fue un muestreo probabilístico aleatorio simple, es decir que cada elemento tiene igual probabilidad de selección para la investigación.

### **2.1.6 Cálculo de la muestra**

El tamaño de la muestra es el número total de unidades muestrales que van a ser investigadas.

Se utiliza la formula (Ec 2.1) determinada para calcular el tamaño de la muestra para poblaciones finitas:



$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

en donde,  
 N = tamaño de la población  
 Z = nivel de confianza,  
 P = probabilidad de éxito, o proporción esperada  
 Q = probabilidad de fracaso  
 D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Ec. 2.1.

Para calcular la muestra se toma como población objetivo (N) a los hombres que viven en la ciudad de Latacunga cuya edad está comprendida entre los 15 y 49 años, la misa que es 16840 personas, según las estadísticas del INEC del año 2010. Para obtener mejores resultados, la encuesta se la realizará a la salida de centros deportivos en funcionamiento, unidades educativas y en varias instituciones públicas de la ciudad.

El tamaño de la muestra da como resultado 139 encuestas las mismas que fueron calculadas con un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de éxito (P) de 90%, una probabilidad de fracaso (Q) del 10% y un error máximo admisible (D) es del 5%, garantizando así el nivel de confiabilidad de los resultados.

**Tabla 2.10. CÁLCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA**

INGRESO DE PARÁMETROS		
Tamaño de la Población (N)	16840	Tamaño de Muestra
Error Muestral (D)	0.05	139
Proporción de Éxito (P)	0.9	
Proporción de Fracaso (Q)	0.1	
Valor para Confianza (Z) (1)	1.96	

FUENTE: Formato Excel.

ELABORADO POR: Autores del proyecto

### 2.1.7 Modelo de la Encuesta

El modelo de la encuesta desarrollada responde a los objetivos generales y específicos propuestos en la presente investigación, cuyo formato se detalla a continuación:

#### 1 ¿Edad?.

15-25  26-35  36-45  Más de 46

#### 2 ¿Con qué frecuencia usted practica fútbol?.

Veces

Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	
Mensual	<input type="checkbox"/>	
No practica	<input type="checkbox"/>	

#### 3 ¿En qué horario prefiere practicar el fútbol?.

En la mañana	<input type="checkbox"/>
En la tarde	<input type="checkbox"/>
En la noche	<input type="checkbox"/>

#### 4 Indique el lugar donde practica fútbol:

Cancha barrial	<input type="checkbox"/>
Coliseo	<input type="checkbox"/>
Estadio	<input type="checkbox"/>
Cancha de césped sintético	<input type="checkbox"/>
Domicilio	<input type="checkbox"/>
Parque	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique \_\_\_\_\_

#### 5 ¿Con qué frecuencia usa los servicios de una cancha de césped sintético?

Veces

Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	
Mensual	<input type="checkbox"/>	
No usa	<input type="checkbox"/>	

**6 Califique (R=Regular, B=Bueno, MB=Muy Bueno, E=Excelente),  
el servicio recibido en el lugar que usted visita:**

	R	B	MB	E	¿Por qué?
Complejo "El Pollo Mera"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Futbol Park	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Zona iris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Otras (Especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

**7 Seleccione los servicios complementarios que le gustaría recibir en el  
centro deportivo y recreacional:**

Juegos infantiles	<input type="checkbox"/>	
Gimnasio	<input type="checkbox"/>	
Escuela de fútbol	<input type="checkbox"/>	
Sala de proyección	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____

**8 ¿Donde recomienda la ubicación del centro deportivo y recreacional?**

San Sebastián	<input type="checkbox"/>	
La Laguna	<input type="checkbox"/>	
La Cocha	<input type="checkbox"/>	
Las Fuentes	<input type="checkbox"/>	
Bellavista	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____

**Correo electrónico:** \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

### **2.1.8 Evaluación de Resultados de la Investigación de Mercados**

Se utilizó el programa SPSS para tabular los resultados de las encuestas, cuyos principales resultados obtenidos son los siguientes:

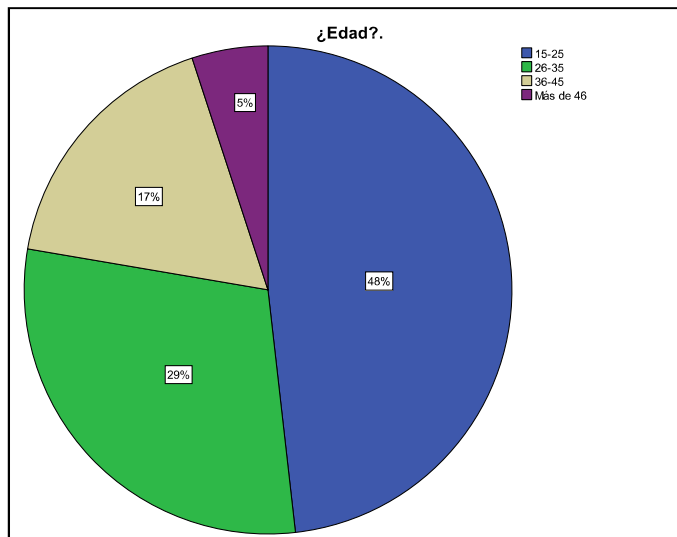
El 48% de las personas que asisten a los centros deportivos son jóvenes cuyas edades están comprendidas entre 15 y 25 años, seguido por adultos con edades entre los 26 y 35 años con un porcentaje del 29%. Entre los dos grupos suman 77%, por lo que las estrategias deben dirigirse a este segmento de mercado. Al 91% de los encuestados les gusta practicar el fútbol y, apenas el 9% no lo hace; De las personas que juegan fútbol, el 45% lo practica semanalmente, 32% lo hace mensualmente y el 15% cada 15 días. De las personas que juegan al fútbol semanalmente, el 31% juega dos veces por semana, el 24% cuatro veces, el 19% cinco veces y apenas el 12% una sola vez.

Los lugares preferidos por los encuestados para jugar fútbol son cachas de césped sintético con el 31%, le sigue las canchas de barrio con el 25%, el parque con el 13%, un estadio y domicilio con el 11%, y en menor proporción en un coliseo; El horario preferido para jugar es en la noche (44%) y el (37%) prefiere jugarlo en la tarde.

En lo relacionado al uso de las cachas de césped sintético, el 31% de los encuestados asiste a una de ellas. El 53% de esas personas lo hacen una vez por mes, el 29% semanalmente y el 18% quincenalmente. Respecto a la competencia el centro deportivo más visitado es Zona Iris con el 38%, le sigue Fútbol Park con el 30% y luego el complejo del Pollo Mera con el 25%; El complejo “El Pollo Mera” tiene el mejor servicio, le sigue Zona iris y al final Futbol Park, pero lo interesante es que en general no existe un buen servicio porque, el mejor sitio tiene apenas el 14% de calificación como “servicio excelente”. Los servicios complementarios más solicitados por los encuestados son la escuela de fútbol (31%) y el gimnasio (27%), y se sugiere que el nuevo centro deportivo debe estar ubicado en el sector de la Laguna.

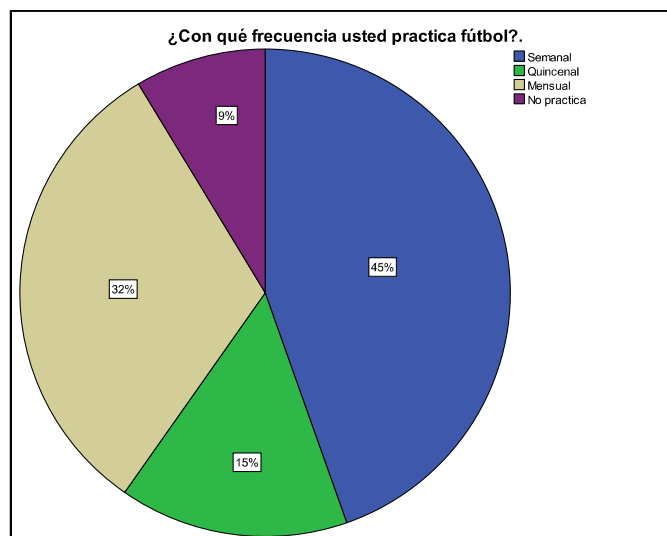
En los siguientes gráficos se explican de una mejor manera los resultados obtenidos de la presente investigación:

**Gráfico 2.11. Edad?**



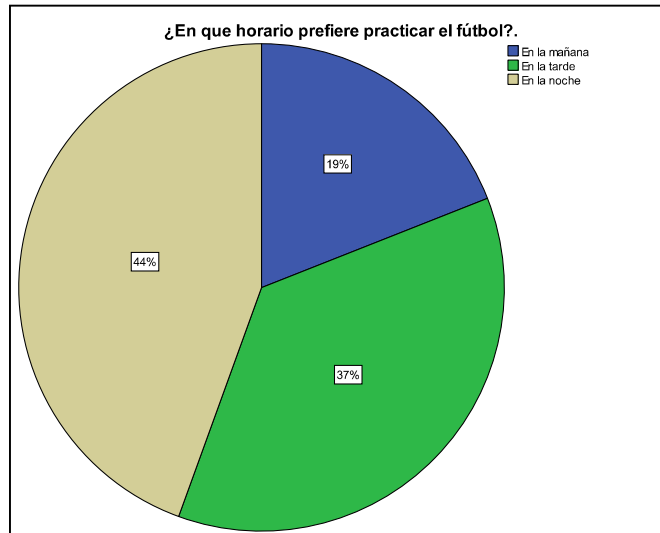
**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

**Gráfico 2.12. ¿Con qué frecuencia usted practica fútbol?.**



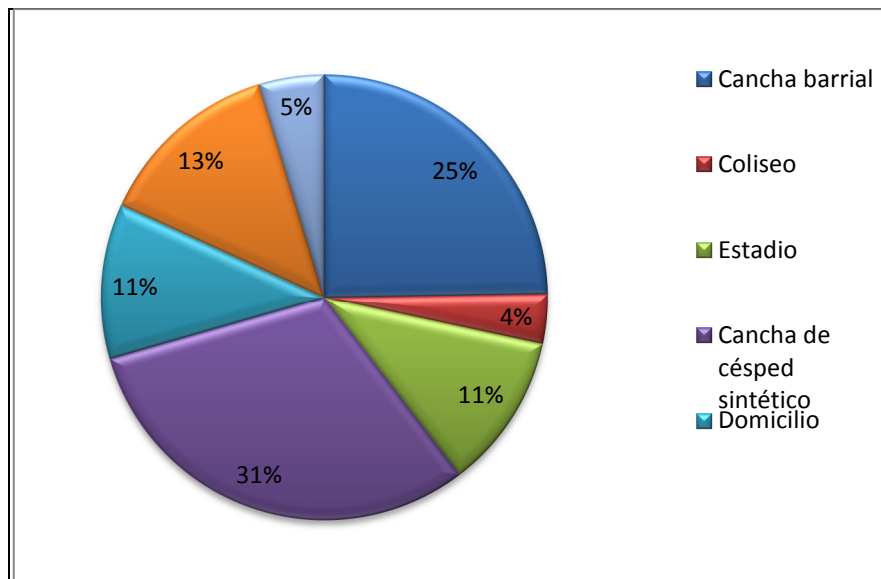
**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

**Gráfico 2.13. ¿En qué horario prefiere practicar el fútbol?**



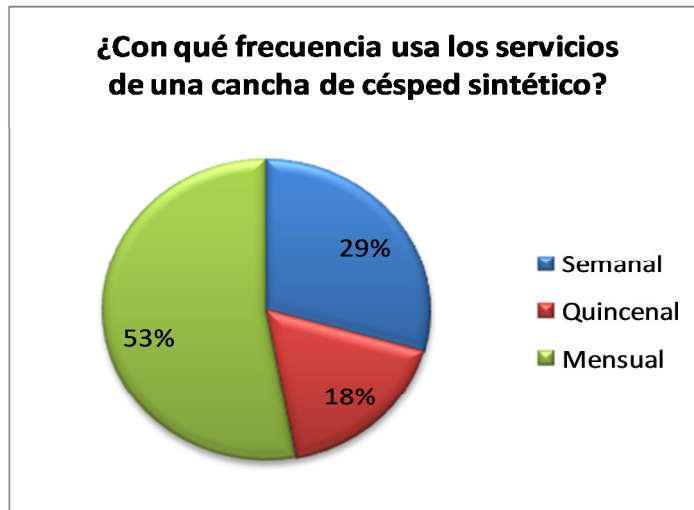
**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

**Gráfico 2.14. Indique el lugar donde practica fútbol:**



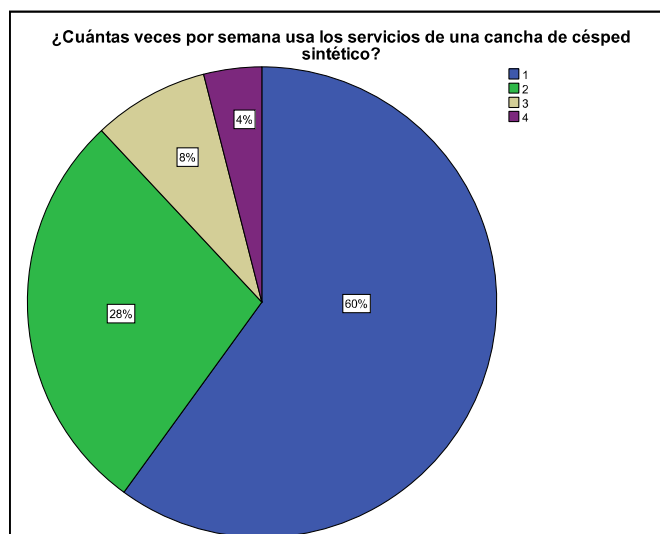
**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

**Gráfico 2.15. ¿Con qué frecuencia usa los servicios de una cancha de césped sintético?**



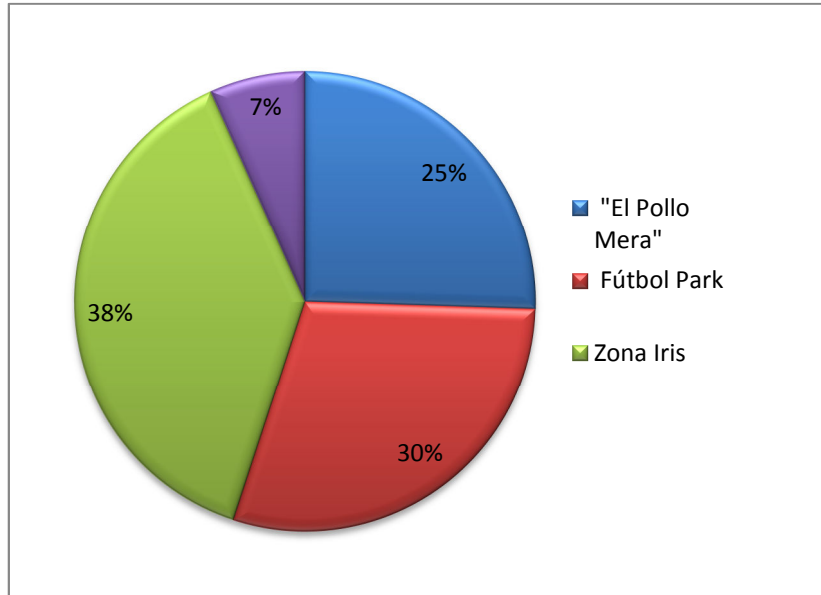
**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

**Gráfico 2.16. Cuántas veces por semana usa los servicios de una cancha de césped sintético?**



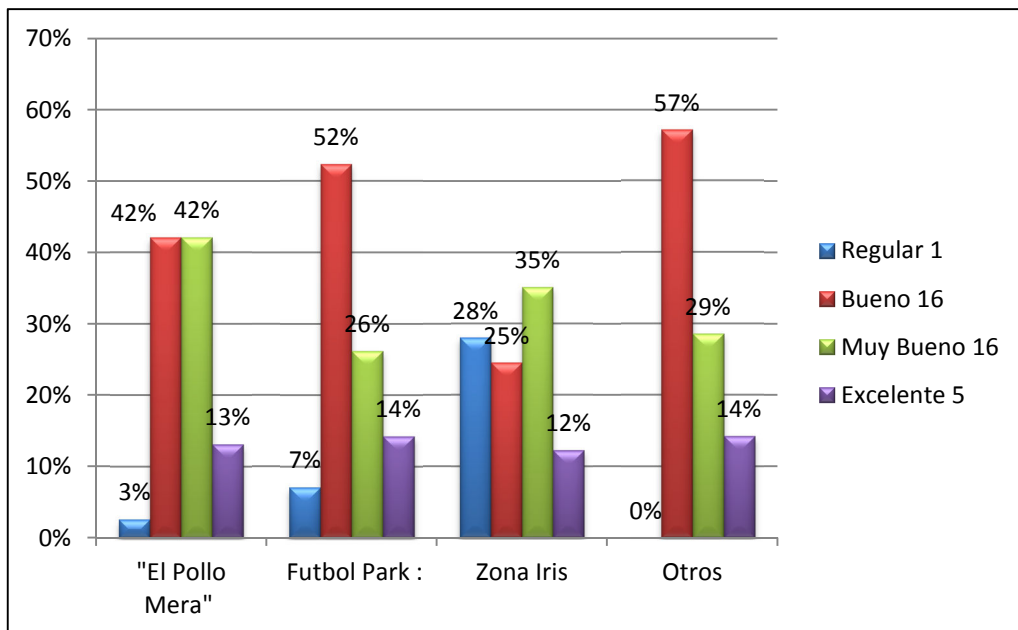
**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

**Gráfico 2.17. Qué centro deportivo visita?**



**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

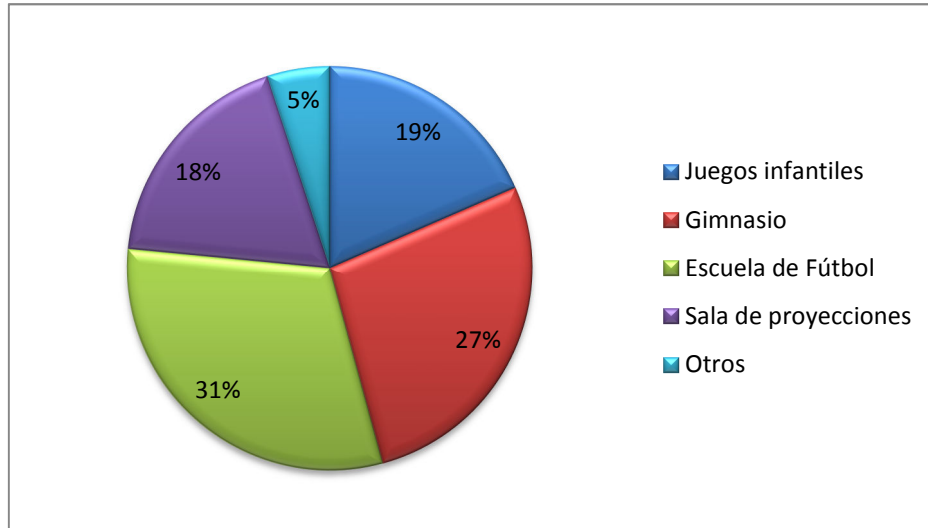
**Gráfico 2.18 Califique (R=Regular, B=Bueno, MB=Muy Bueno, E=Excelente), el servicio recibido en el lugar que usted visita:**



**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

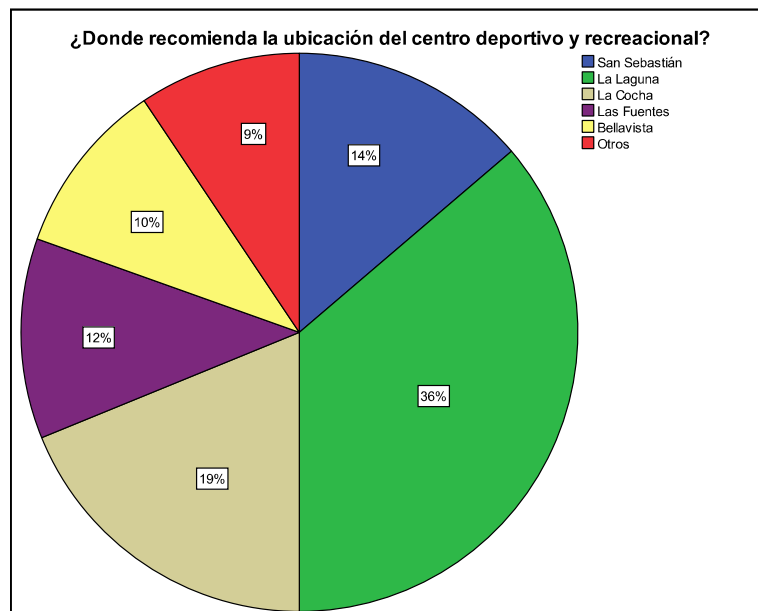


**Gráfico 2.19. Seleccione los servicios complementarios que le gustaría recibir en el centro deportivo y recreacional.**



**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

**Gráfico 2.20. ¿Donde recomienda la ubicación del centro deportivo y recreacional?**



**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto.

## **2.1.9 Estimación de la Demanda, Oferta y Tamaño del Mercado**

### **Estimación de la Demanda**

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. Para el presente proyecto, la demanda, oferta y tamaño de mercado, se lo expresa en número de jugadores.

La demanda se puede estimar en base a los resultados de la pregunta # 2 de la encuesta, cuyos resultados se pueden ver en el gráfico #2.2. ; Los resultados nos indican que del total de la población analizada (16840 personas), el 9% no practica el fútbol, o dicho de otra manera, al 91% de la población le gusta practicar el fútbol, es decir 15324 personas. Adicionalmente, el 45% de la población lo practica semanalmente (7578 personas, 4 veces por mes), 32% mensualmente (5389 personas, una vez por mes) y 15% quincenalmente (2526 personas, 2 veces por mes).

Utilizando los datos anteriores, se calcula la demanda estimada multiplicando la población total por el porcentaje y por el número de juegos de (acuerdo a la frecuencia) y sumando los resultados parciales (ver el detalle en la tabla 2.3), obteniéndose 40753 jugadores por mes. Debido a que no todo el tiempo las personas se encuentran en actividad física, al resultado anterior se debe multiplica por un factor de Inactividad, el mismo que representa el porcentaje de tiempo que una persona promedio deja de jugar fútbol, como por ejemplo debido a la finalización de un campeonato. Por recomendación del Ing. Manuel Gómez, propietario de una cancha de césped sintético, este factor se estima en 50%, significa que la mitad del tiempo un jugador practica fútbol y la otra mitad descansa. Con lo anterior, la demanda estimada es de 20376 jugadores por mes.

**Tabla 2.11. Estimación de la demanda.**

<b>Población Total</b>	<b>16840</b>	<b>No de Juegos Mensual</b>	<b>No. Jugadores</b>
<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>		
Semanal	45%	4	30312
Quincenal	15%	2	5052
Mensual	32%	1	5389
		<b>TOTAL JUGADORES</b>	<b>40753</b>
		<b>% Inactividad</b>	<b>50%</b>
		<b>Demanda Estimada</b>	<b>20376</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### **Estimación de la Oferta**

Para proyectar la Oferta es necesario conocer el número de personas que utilizan actualmente una cancha de césped sintético para practicar fútbol, en función de las empresas que brindan este servicio, para esto se utiliza los resultados obtenidos de la pregunta #4 de la encuesta , los mismos que se detallan en el gráfico 2.4. Los resultados nos indican que el 31% de las personas que practican el futbol, lo hacen en una cancha de césped sintético (4803 personas), y de este porcentaje, el 29% lo practica semanalmente (1413 personas, 4 veces por mes=5650 jugadores), 53% mensualmente (2543 personas, una vez por mes=2543 jugadores) y 18% quincenalmente (848 personas, 2 veces por mes=1695).

Utilizando los datos anteriores, se calcula la oferta estimada sumando los resultados parciales anteriores, y como en el caso de la estimación de la demanda, multiplicando el resultado total por un factor de inactivad (Ver el detalle del

cálculo en la tabla 2.4). El resultado nos da una oferta estimada mensual de 4944 jugadores

**Tabla 2.12. Estimación de la Oferta.**

<b>Población que practica fútbol en cancha de césped sintético</b>	<b>4803</b>	<b>No de Juegos Mensual</b>	<b>No. Jugadores</b>
<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>		
Semanal	29%	4	5650
Quincenal	18%	2	1695
Mensual	53%	1	2543
		<b>TOTAL JUGADORES</b>	<b>9888</b>
		<b>% Inactividad</b>	<b>50%</b>
		<b>Oferta Estimada</b>	<b>4944</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### **Tamaño del mercado**

Para determinar el tamaño de mercado, es necesario primero calcular la demanda insatisfecha.

Se define como demanda insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros y se lo calcula restando la oferta proyectada de la demanda proyectada<sup>24</sup>.

Considerando los resultados de las tablas 2.3 y 2.4 tenemos una demanda de 20376 jugadores y una oferta de 4944, por tanto nuestra demanda insatisfecha es de 15432 jugadores (Ver tabla 2.5)

---

24 BACA URBINA Gabriel. —Evaluación de Proyectos□, Editorial Mc Graw Hill, Cuata Edición. 2001. Pág. 46

**Tabla 2.13. Demanda Insatisfecha.**

<b>Demanda</b>	<b>20376</b>
<b>(-)Oferta</b>	<b>4944</b>
<b>Demanda insatisfecha (No. Jugadores)</b>	<b>15432</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

Una vez determinado que existe demanda insatisfecha, podemos proyectar nuestro tamaño del mercado, definido como la proporción de la demanda insatisfecha que será captada por el negocio.

Para este proyecto se estima poder captar un 30% de la demanda insatisfecha, es decir 4630 jugadores mensuales (11 partidos diarios), valor conservador y que nos permitirá atender a los futuros cliente de acuerdo a nuestra capacidad instalada (Dos canchas).

**Tabla 2.14. Tamaño del Mercado.**

<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>15432</b>
<b>% Participación</b>	<b>30%</b>
<b>Tamaño de Mercado (No. De jugadores)</b>	<b>4630</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

## **2.2 DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX**

El marketing mix, conocido también como “marketing táctico”, es un proceso en el cual se especifica las características del **producto**, dónde será distribuida

(**plaza**), cómo será divulgada su existencia para el mercado objetivo (**promoción**) y el **precio** del producto. Estos temas se desarrollan a continuación.

### **2.2.1 Producto**

#### **Características**

Los servicios que va a brindar el Centro Deportivo y Recreacional LA CASCARITA fueron detectados en la investigación de mercados, estos son:

- Alquiler de cancha de césped sintético para fútbol 7.
- Escuela de fútbol.
- Gimnasio.
- Bar.

#### **Beneficios para el cliente**

Para entregar lo que el mercado espera, LA CASCARITA tiene los siguientes beneficios al cliente:

- Instalaciones e infraestructura moderna.
- Espacio cubierto con dos canchas disponibles para evitar las esperas.
- Cuatro servicios en un mismo lugar (Cancha, gimnasio, escuela de fútbol y bar)
- Atención especializada y con personal calificado en servicio al cliente
- Amplio parqueadero

#### **Marca**

Se escoge la marca LA CASCARITA, porque es muy fácil de recordar y tiene relación directa con el propósito central del proyecto que es la práctica del fútbol.

## **Diseño**

El diseño de la marca se lo realiza utilizando el programa Logo Creator y se obtuvo el siguiente resultado:



Figura 2.7. “La Cascarita”

### **2.2.2 Plaza**

El centro deportivo se lo va a abrir en la ciudad de Latacunga y el sector se lo determinó luego de la investigación de mercados. El lugar donde se va a construir La Cascarita es en La Laguna.

### **2.2.3 Promoción**

Teniendo en cuenta que el mercado es muy competitivo, la publicidad será nuestro principal recurso de comunicación, para lo cual nuestra promoción se la desarrollará de la siguiente manera:

#### **Público objetivo**

De los resultados de la investigación se concluye que casi el 80% de las personas que practican al fútbol están entre las edades de 15 a 35 años. Aplicando el diagrama de Pareto del 80-20, nuestro mercado objetivo serán las personas entre los 25 y 35 años de la zona urbana de Latacunga.

#### **Objetivo estratégico**

Convencer al público objetivo de que LA CASCARITA es el único sitio el Latacunga donde a más de jugar un buen partido de fútbol, se puede compartir y pasar un buen rato con la familia o los amigos.

### **Medios de Prensa**

Se van a utilizar la radio, la televisión local y la prensa para la promoción. Para escoger los medios, se realiza un sondeo entre los cliente actuales que asisten a canchas de césped sintético. Los medios escogidos son los siguientes:

**Tabla 2.15. Preferencias de medios de comunicación.**

	MEDIOS
RADIO	Radio Canela
	Radio Turbo
Televisión	TV Color
Periódico	La gaceta

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### **Marketing directo**

Se va a elaborar afiches promocionales los mismos que se los entregará en lugares estratégicos como empresas públicas, bancos, empresas, instituciones educativas secundarios y superiores, academias militares, etc.

### **Evento de lanzamiento**

En la fecha establecida, se realizará la inauguración, con un clima de solemnidad, energía, entusiasmo y alegría.

La programación contemplará:

- Invitación a la prensa local



- Invitación a personajes deportivos y personaje públicos reconocidos. Se grabará un video institucional para presentación a los invitados; el video incluirá el comercial que será divulgado en la televisión
- Presentación de grupo artístico y el primer día el ingreso a las instalaciones no tendrá costo.
- Se entregará souvenirs a los asistentes.

#### 2.2.4 Precio

Los precios van a estar a nivel de la competencia. Para el caso del alquiler de la cancha sintética, en el siguiente cuadro se puede apreciar los precios de la competencia y nuestros:

**Tabla 2.16. PRECIOS DE ALQUILER DE CANCHA SINTÉTICA**

COMPETIDOR	PRECIO/hora
Futbol Park	\$25 para 7 jugadores/ lado
Zona Iris	\$20 para 6 jugadores/ lado
Pollo Mera	\$25 para 7 jugadores/ lado
<b>LA CASCARITA</b>	<b>\$25 para 7 Jugadores/ lado</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

Para el caso de la Escuela de Fútbol, los precios regulares en Latacunga están en \$50 la inscripción y \$40 mensuales por persona, y para el gimnasio, el precio promedio es \$20 por persona por una hora diaria. Los precios de los servicios se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 2.17. PRECIOS DE ESCUELA DE FUTBOL Y GIMNASIO**

Escuela de Fútbol	
Inscripción	\$40 / Persona
Mensual	\$30/ Persona
Gimnasio	
Costo por hora	\$20 / Mes

**FUENTE:** Estudio De Mercado

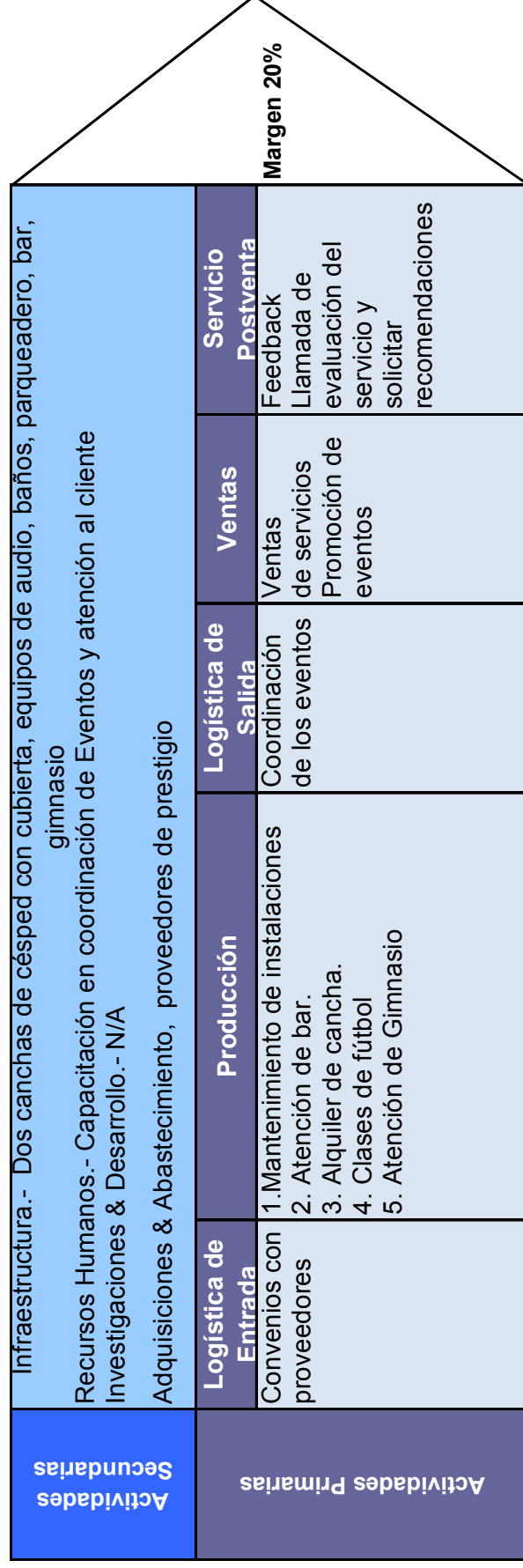
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

En el caso del bar, la utilidad que vamos a manejar es del 20% del costo de los productos.

### 2.3 CADENA DE VALOR DEL SERVICIO

Para el presente proyecto la cadena de valor es la siguiente:

**Gráfico 2.21. Cadena de valor de la Cascarita.**



**FUENTE:** Cadena de valor.  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, las ventajas competitivas frente a nuestra competencia son las siguientes:

- Instalaciones e infraestructura moderna que incluye, espacio cubierto con dos canchas, gimnasio, bar, sala de audio, baños y parqueadero amplio.
- Atención especializada y con personal calificado tanto para el servicio al cliente como para la atención en el gimnasio y la escuela de fútbol.

## **2.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Desde el punto de vista de Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste:

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento son atractivos 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.

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

Para una corporación 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.

### **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 aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

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

Un mercado o segmento si 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 corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

### **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. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios<sup>25</sup>.

---

25 <http://3w3search.com>

Para el caso de esta investigación el análisis de estas cinco fuerzas es la siguiente:

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La creciente demanda de servicios donde el deporte está involucrado, hace que nuevos canchas puedan nacer porque las personas buscan mejorar su condición física ya sea por status o por salud; sin embargo este tipo de negocios requiere de una inversión uncial fuerte, que actúa como barrera para que nuevos negocios aparezcan.

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

Existe tres competidores en Latacunga pero ninguno de los ellos tienen estructurado un plan de marketing para atraer clientes y tampoco se ha visto una rivalidad entre ellos, más bien tienen una actitud pasiva, esperando que el cliente llegue hasta su local. El competidor mejor posicionado es Zona Iris, pero existen opiniones negativas respecto al servicio, una de las ventajas importantes de este competidor es que pertenece al canal local y organiza eventos esporádicos que los promociona en su canal local; El segundo competidor es Futbol Park y le sigue el complejo del Pollo Mera, pero según la calificación dada por los encuestados en la investigación de mercado, el servicio no es bueno

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

Los insumos y suministros que se necesita para las operaciones de la empresa no son especiales, más bien son artículos de consumo masivo, por lo que en control sobre los proveedores lo tendrá la empresa.

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

En este caso, el poder de negociación la tienen los clientes, porque pueden seleccionar cualquier sitio para hacer deporte en base a precio. La manera de

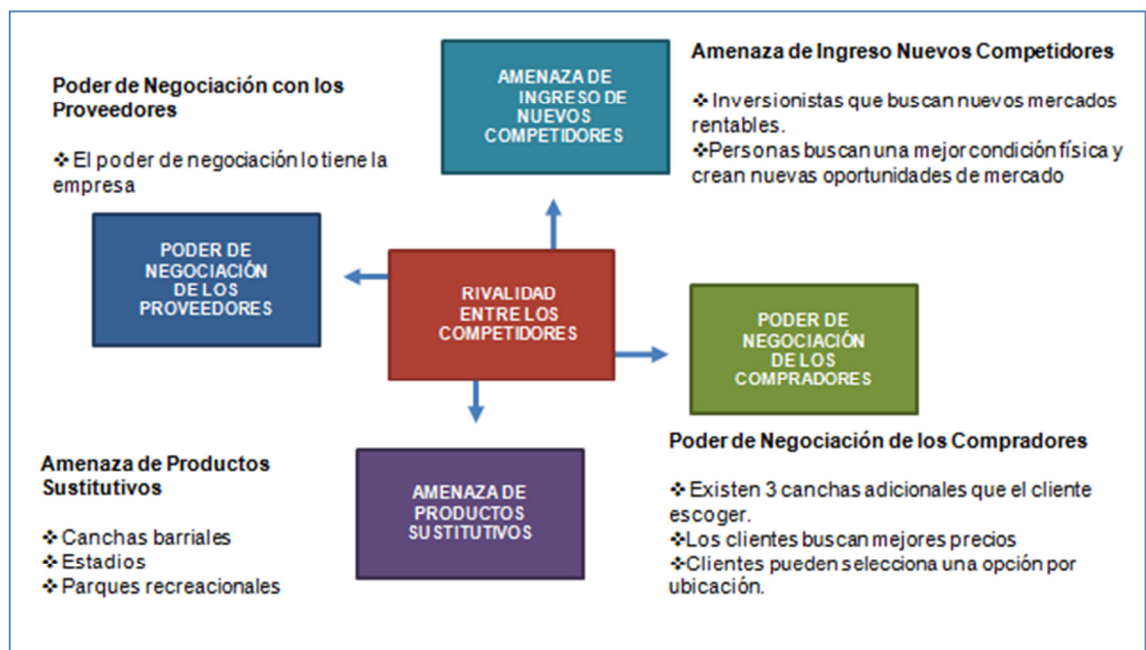
---

contrarrestar esto son los servicios complementarios que se va a ofrecer en el centro deportivo, por ejemplo el parqueadero, el gimnasio, las dos cancha cubiertas, la escuela de fútbol. También se va a planear descuentos especiales y promociones para grupos de clientes especiales, como entidades públicas, instituciones de educación, empresas, bancos.

### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En este caso no existen productos sustitutos relacionados directamente. Los que se pueden considerar sustitutos son los campeonatos deportivos barriales, sitios gratuitos para practicar el deporte. Con una buena campaña de marketing se puede atraer a este tipo de clientes.

**Gráfico 2.22. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**



**FUENTE:** Cadena de valor.

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

## **2.5 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR (MERCADO OBJETIVO)**

El mercado objetivo es un conjunto de clientes bien definidos, cuyas necesidades planea satisfacer la empresa.

Nuestro mercado objetivo va a ser los barones que viven en la zona urbana de Latacunga, cuyas edades están entre los 15 y 49 años, que les gusta practicar el fútbol, no necesariamente en una cancha de césped sintético. Nuestros futuros clientes valoran mucho el servicio, por lo que esta característica nos va a diferenciar de la competencia. Debido a que la cultura física está relacionada con la salud, nuestros clientes tienen la posibilidad de enviar a su hijos a nuestra escuela de fútbol con el afán que utilicen de una mejor manera su tiempo libre.

Nuestros futuros clientes desean un sitio que no se encuentre tan alejado y donde pueda llegar fácilmente y cuente con las seguridades del caso. Nuestro centro deportivo va a estar ubicado en un sitio estratégico, cerca de la ciudad (La Laguna) con acceso por cualquier medio de transporte y va a contar con un amplio parqueadero y con seguridad para las personas que van en sus vehículos.

En la investigación de mercado se puedo identificar que los clientes prefieren un lugar cubierto y donde no haya aglomeración de gente. Nuestro centro deportivo va a tener dos canchas cubiertas amplias, donde el clima no sea un problema y al tener dos canchas, se va a tener mayor flexibilidad en la atención.

## **2.6 VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS)**

### **Ventajas:**

- Instalaciones e infraestructura moderna.
- Espacio cubierto con dos canchas disponibles para evitar las esperas.
- Cuatro servicios en un mismo lugar.
- Atención especializada y con personal calificado en servicio al cliente.



- Amplio parqueadero.

### **Desventajas:**

No existen desventajas.

## **2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Existen tres competidores locales (Ver gráfico 2.8) de los cuales Zona iris es el que tiene mayor concurrencia con el 38% le sigue Fútbol Park con el 30% y luego el complejo del Pollo Mera con el 25%.

El complejo “El Pollo Mera” tiene el mejor servicio, le sigue Zona iris y al final Futbol Park. Los “Otros” no se toman en cuenta porque son centros deportivos fuera de Latacunga; sin embargo el porcentaje de clientes que opinan que el servicio es excelente es muy bajo (Ver gráfico 2.8., aproximadamente el 13%) y más bien existe un alto porcentaje que critican el actual servicio. Los principales problemas detectados luego de la investigación son los siguientes:

Complejo “El Pollo Mera, el servicio es bueno, el sitio es amplio pero el lugar está distante de la ciudad.

Zona Iris, el servicio no es bueno, la infraestructura es muy buena, pero las personas tienen que esperar demasiado por su turno, siempre está lleno y los precios del bar son altos.

Futbol Park, la cancha está muy bien, pero no tienen todos los servicios, no tienen cancha cubierta, el sitio es incómodo.

Si analizamos lo anterior, existen enormes oportunidades, si aprovechamos las debilidades de nuestros competidores, para mayor ilustración se muestra matriz de perfil competitivo en la siguiente tabla:



## **2.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.8.1 Descripción del Negocio**

El termino futbolístico “La Cascarita”, será el nombre y razón social de la empresa, escogido como nomenclatura de fantasía que conjuga el ámbito deportivo y propone recreación, será constituida como compañía limitada.

La Cascarita será un centro deportivo y recreacional que ofrecerá servicios de alquiler de cancha de césped sintético para fútbol 7, escuela de fútbol, gimnasio, bar y amplificación para la proyección de eventos deportivos importantes.

### **2.8.2 Misión y Visión**

#### **Misión**

Somos un centro de recreación especializada en el servicio de entretenimiento y practica de futbol, buscando fomentar la cultura deportiva en un espacio con modernas y seguras instalaciones.

#### **Visión**

Posesionar La Cascarita como marca reconocida en el cantón Latacunga y sus alrededores, por ser el mejor lugar deportivo de esparcimiento y diversión, fomentando, dentro de instalaciones propias, el respeto y orientación al cliente.

### **2.8.3 Políticas y Valores**

#### **Perspectiva financiera**

La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas. El mejoramiento continuo de las actividades es una práctica permanente y sistemática observada por toda la empresa, para propiciar el incremento de los ingresos.

Las acciones de control estarán orientadas a mejorar el manejo de los recursos aplicando medidas de control ajustadas a la ética, en forma efectiva y oportuna.

### **Perspectiva del cliente**

Se centrará la atención hacia la identificación y satisfacción de las necesidades del usuario-cliente, de manera que se agregue valor agregado y se excedan las expectativas del usuario. La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes

### **Perspectiva de procesos**

La empresa mejorará continuamente los servicios recreacionales y deportivos ofertados.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Para alcanzar altos niveles de productividad, se implementará un plan de preparación y perfeccionamiento continuo del personal en las áreas técnicas y administrativas

Se implementará un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias que garantice que nuestro personal es formado y asignado de acuerdo con sus competencias personales y profesionales, las cuales le permitirán cumplir de manera eficaz con sus tareas. La empresa buscará que el personal cumpla con el perfil necesario para cada puesto de trabajo.

## **VALORES**

- COMPROMISO
- HONESTIDAD
- PUNTUALIDAD
- RESPETO
- RESPONSABILIDAD

### **2.8.4 Evaluación de la Matriz de Factores Externos (MEFE)**

Los factores externos proponen una posición sólida, la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector, la calificación 3.07 indica que las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.

**Tabla 2.11. EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS**

FACTORES EXTERNOS				
Nº	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Nuevo mercado potencial demanda creciente	0.08	4	0.32
2	Pasión por el fútbol	0.2	4	0.8
3	El clima variable favorece a que los clientes busquen lugares cerrados donde puedan practicar deporte sin limitaciones.	0.08	3	0.24
4	Personas buscan mejorar su condición física y salud a través de la práctica de deporte	0.05	3	0.15
5	Entidades financieras dispuestas a emitir créditos	0.2	4	0.8
Nº	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Existencia de canchas públicas	0.1	2	0.2
2	Existencia de competencia	0.2	2	0.4
3	Ordenanza municipal que detenga el funcionamiento de este tipo de negocio	0.02	1	0.02
4	El nivel socioeconómico del sector	0.04	2	0.08
5	Disposiciones legales que afecten el cumplimiento de los servicios que se ofertan	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.07</b>

**FUENTE:** Estudio de mercado

**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

### 2.8.5 Evaluación de la Matriz de Factores Internos (MEFI)

Los factores internos indican posiciones por arriba del promedio, la calificación de 2,73 indica que la empresa mantiene una posición sólida en sus fortalezas frente a sus debilidades.

**Tabla 2.12. EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS**

FACTORES INTERNOS				
Nº	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Infraestructura nueva y moderna	0.1	4	0.4
2	Experiencia	0.18	4	0.72
3	Conocimiento de los proveedores	0.08	3	0.24
4	Instructores profesionales	0.05	3	0.15
5	Capacidad de acceso al crédito	0.09	3	0.27
6	Oferta de servicios con mejores características que la competencia	0.06	4	0.24
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	La empresa no cuenta con un terreno propio	0.15	1	0.15
2	Inversión inicial alta	0.2	2	0.4
3	No existen estrategias empresariales	0.02	1	0.02
4	Desconocimiento del mercado	0.04	2	0.08
5	Inexistencia de bases datos de clientes	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.73</b>

**FUENTE:** Estudio de mercado

**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

**Tabla 2.13. Análisis de la Matriz FODA**

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura nueva y moderna	La empresa no cuenta con un terreno propio
Experiencia	Inversión inicial alta
Conocimiento de los proveedores	Desconocimiento del mercado.
Instructores profesionales	Inexistencia de bases datos de clientes
Oferta de servicios con mejores características que la competencia	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevo mercado potencial demanda creciente	Existencia de canchas públicas
Pasión por el fútbol	Existencia de competencia
Clientes busquen lugares cerrados y cubiertos donde puedan practicar deporte protegidos del clima variable.	Ordenanza municipal que detenga el funcionamiento de este tipo de negocio
Personas buscan mejorar su condición física y salud a través de la práctica de deporte	Disposiciones legales que afecten el cumplimiento de los servicios que se ofertan

**FUENTE:** Estudio de mercado

**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

## 2.8.6 Descripción de las Estrategias y Tácticas

<i>Estrategias F.O.</i>	<i>Estrategias D.O.</i>
Identificar la demanda insatisfecha y ofertarles servicios de calidad	Ejecutar la inversión inicial alta aprovechando la capacidad de acceso al crédito
Ofrecer al cliente instalaciones nuevas y modernas que protejan de condiciones climáticas adversas y disfrutar del rey de los deportes "El Fútbol"	
<i>Estrategias F.A.</i>	<i>Estrategias D.A.</i>
Usar la experiencia en el manejo de centros deportivos y recreacionales para que los clientes prefieran nuestros servicios y no los de la competencia	Fidelizar al cliente
	Direccionar el servicio a estratos económicamente activos
Ofertar productos y servicios diferenciados de calidad y calidez para que los clientes puedan sentirse a gusto	Cumplir con todas las disposiciones y normativas legales
	Recuperar la inversión inicial en el mediano plazo



**Tabla 2.14. Estrategias y tácticas**

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA
1	Identificar la demanda insatisfecha y ofertarles servicios de calidad.	Levantar base de datos de potenciales clientes fanáticos del fútbol, mediante encuestas.
2	Ofrecer al cliente instalaciones nuevas y modernas que protejan de condiciones climáticas adversas y disfrutar del rey de los deportes "El Fútbol".	A través de medios de comunicación hacer publicidad en: Radio, TV local, prensa escrita. Elaborar afiches publicitarios y volantes.
3	Ofertar productos y servicios diferenciados de calidad y calidez para que los clientes puedan sentirse a gusto	Cuatro servicios en un mismo lugar: cancha para fútbol 7, gimnasio, escuela de fútbol y bar.
4	Fidelizar al cliente	Atención personalizada al cliente, promociones, incentivos.  Otorgar tarjetas de membresía a clientes constantes
5	Direccionar el servicio a estratos económicamente activos	Contratar un representante de ventas para ofertar y comercializar los servicios del centro deportivo y recreacional
6	Cumplir con todas las disposiciones y normativas legales	Contar con asesoramiento para cumplir con disposiciones y normativas legales
7	Recuperar la inversión inicial en el mediano plazo	Establecer indicadores de rentabilidad y registrar bajo un programa contable las actividades económicas y financieras

FUENTE: Estudio de mercado

ELABORADO POR: Autores del proyecto

## 2.8.7 Publicidad y Eslogan

Figura 2.1. LOGOTIPO DE “La Cascarita”



## CAPÍTULO III

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 MICRO Y MACRO LOCALIZACIÓN

##### **Macro**

La provincia de Cotopaxi se encuentra localizada en la región sierra del país al centro norte del país su capital es Latacunga, tiene una superficie total de 6569 km<sup>2</sup>, con una población total de 409205 habitantes, 210580 mujeres 198625 hombres.

La Provincia toma nombre del volcán más grande e importante de su territorio el volcán Cotopaxi. Se encuentra dividida políticamente en 7 Cantones, según el último ordenamiento territorial la provincia pertenece a la región centro 3, comprendida también por las provincias de Pastaza, Chimborazo y Tungurahua.

##### **Meso**

Latacunga se ubica en la zona centro del Ecuador y es la capital y eje de Cotopaxi, por lo tanto a esta ciudad confluyen personas de todo el país para realizar actividades comerciales, en busca de educación media y superior ya que en esta localidad se encuentran instituciones educativas de alto nivel como la ESPE-L, la cultura, tradiciones, el hermoso paisaje natural que ofrece el Cantón es atractivo especial para el turismo, de tal forma que Latacunga acoge a la gente que se tornan en potenciales clientes para “La Cascarita”.

##### **Micro**

Las instalaciones de “La Cascarita” estarán ubicadas en sector La Laguna, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, País Ecuador.

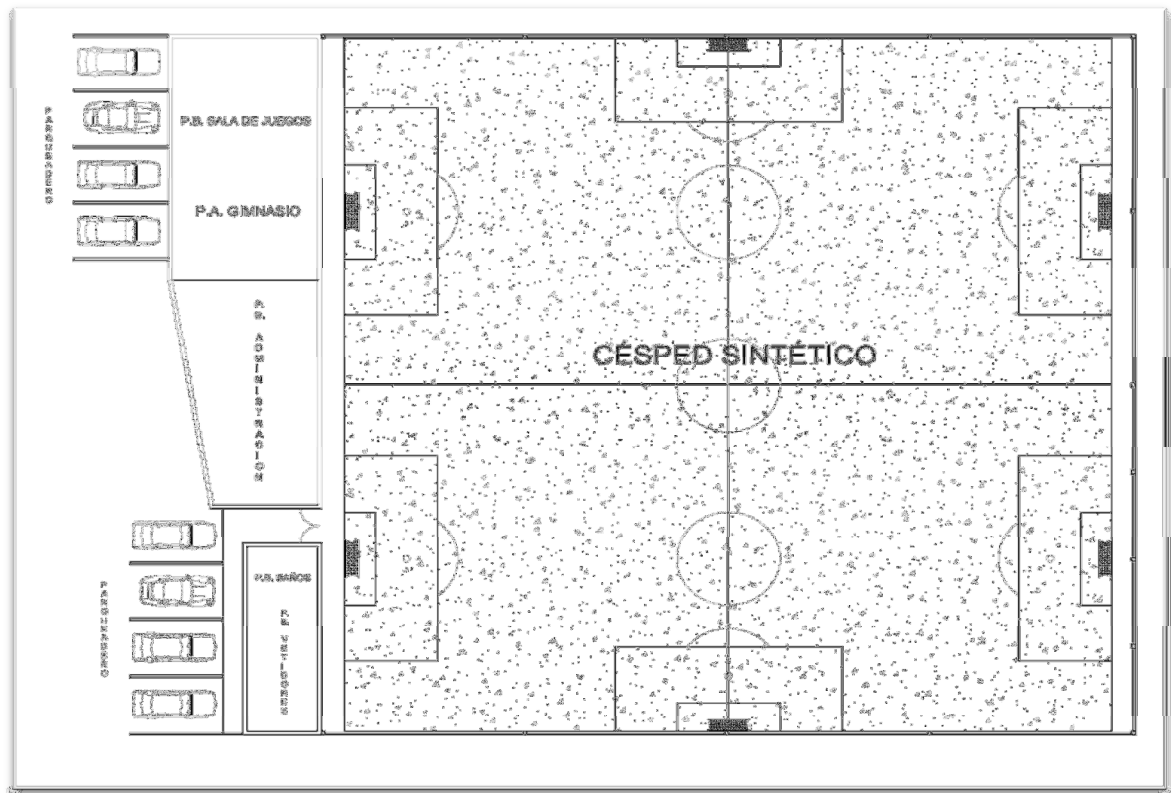
La Laguna, barrio seleccionado en el estudio de mercado para la implementación del centro deportivo y recreacional, se constituye estratégicamente en el sitio adecuado para construcción por varios factores: está ubicado en zona de bajo riesgo volcánico, existen

áreas disponibles para la construcción, existe gran afluencia de personas en busca de recreación, esparcimiento y es punto donde se realizan eventos de gran importancia.

### 3.2 TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO

El área total del centro deportivo y recreacional La Cascarita será de 2000 m<sup>2</sup>, (Figura 1.), la fachada frontal será (Figura 2.) de 40 m de ancho, el largo del terreno 50 m.

**Figura 3. 1.** Implantación de las instalaciones de “La Cascarita”

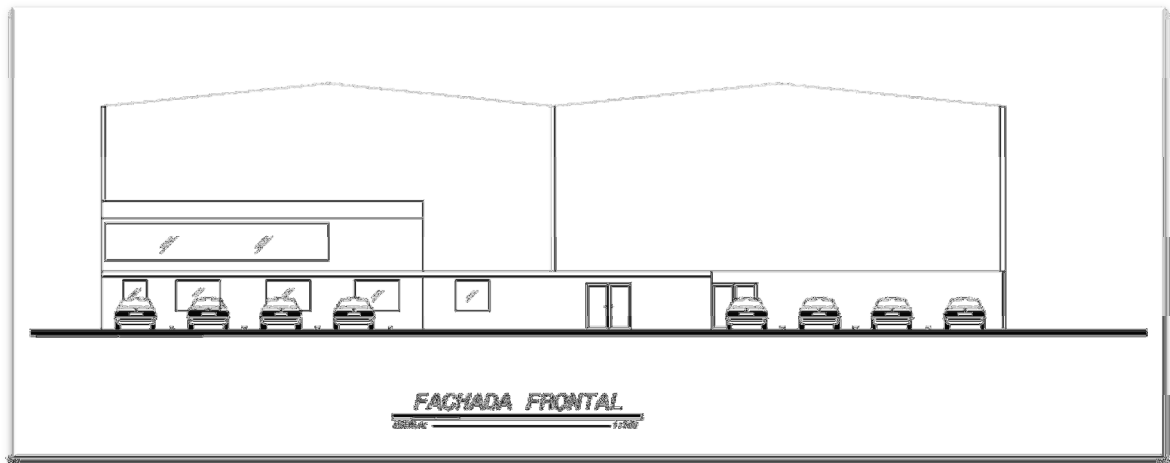


**P.B.**=Planta baja, **P.A.**=Planta Alta

**FUENTE:** Estudio de Mercado

**ELABORADO POR:** Xavier Gómez

**Figura 3.2. Fachada**



**FUENTE:** Estudio de mercado

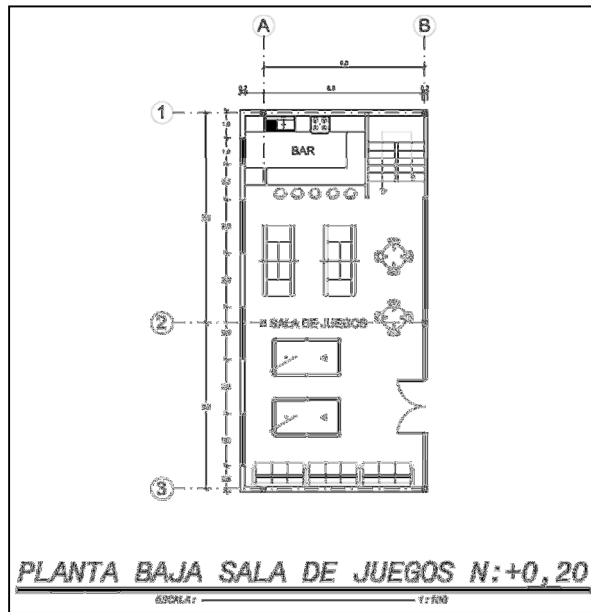
**ELABORADO POR:** Xavier Gómez

### **3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPIEDAD, PLANTA, MAQUINARIA Y EQUIPOS DEL PROYECTO**

El centro deportivo y recreacional “La Cascarita” estará conformado por las siguientes áreas:

- Dos canchas de Césped Sintético adosadas (Figura 1) cada una de 20x40m (total: 800 m<sup>2</sup> cada cancha), al estar adyacentes las dos canchas se puede alquilar independientemente dividiéndolas con mallas o también todo el espacio de 40x40 m (total: 1600 m<sup>2</sup>), para el entrenamiento de la escuela de fútbol.
- Área de bar y sala de juegos en la planta baja del edificio principal (Figura 3).

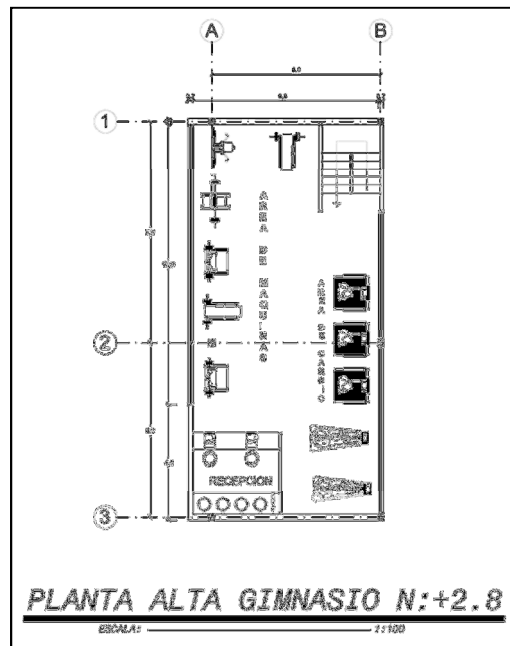
**Figura 3.3.** Bar y sala de juegos



ELABORADO POR: Xavier Gómez

- Área para Gimnasio en la planta alta del edificio principal (Figura 4).

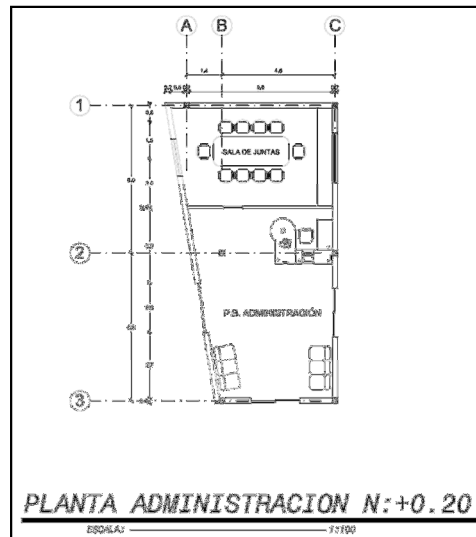
**Figura 3.4.** Gimnasio



ELABORADO POR: Xavier Gómez

- Área para la Administración en la planta baja del edificio adyacente (Figura 5).

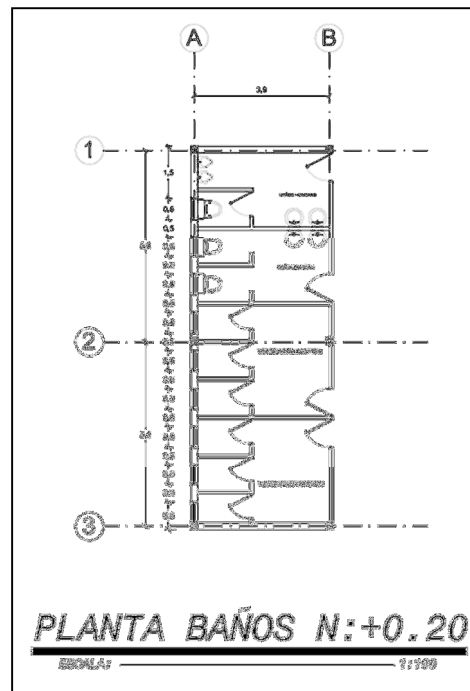
**Figura 3.5.** Administración



ELABORADO POR: Xavier Gómez

- Área para Baños junto a la administración (Figura 6).

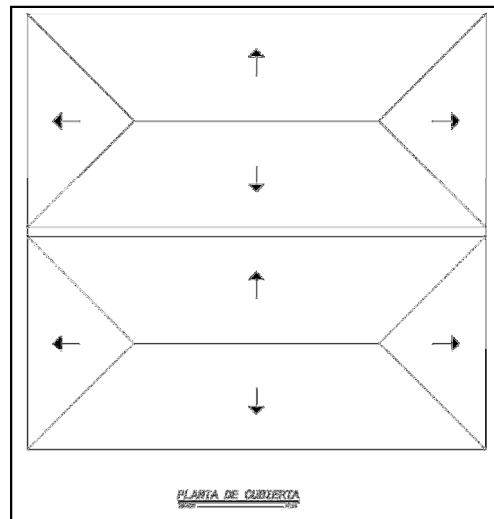
**Figura 3.6.** Baños



ELABORADO POR: Xavier Gómez

- El área de la cancha de césped sintético estará cubierta por estructura metálica.

**Figura 3.7. Cubierta**



**ELABORADO POR:** Xavier Gómez

### **Especificaciones técnicas del césped sintético**

La empresa INTERNATIONAL GRASS S.A. con la marca CREARGLORIA, será quien provea el césped sintético, compañía especializada en INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CÉSPED SINTÉTICO para canchas de fútbol, tenis y jardines; empresa que cuenta con maquinarias apropiadas, con implementos de la mayor calidad y de un talento humano técnico a su disposición. Entre los servicios que ofrece están los siguientes: pegamos de líneas, nivelación de campos, relleno de canchas, proveedores de caucho y arena a las partes desgastadas, mantenimiento anual.

El modelo MONOFILAMENTO de césped será de dos tipos de colores: azul, verde y blanco (para las líneas), las características generales se detallan en la siguiente tabla:



**Tabla 3.1** CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CÉSPED SINTÉTICO

Producto	Imagen	Descripción
Monofilamento		Model: A3-50M1104-180 Pile Height: 50mm Tuft Gauge: ¾ inch Stitch Rade: 18/10cm Backing: PP+NET Material&DTEX: PE11000

**FUENTE:** International GRASS S.A

**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

INTERNATIONAL GRASS S.A. garantiza lo siguiente:

- Instalación completa por gente especializada en césped sintético.
- Garantía Internacional 8 años con una vida útil de 11 años.
- Mantenimiento anualmente.

**TIEMPO DE ENTREGA:**

El tiempo de entrega de la cancha de césped sintético es de 45 días desde el momento en que se celebra el contrato. (Negociable si hay producto en stock se entrega inmediatamente).

**FORMA DE PAGO:**

El 50% del valor a la firma del contrato, y el 50% restante contra entrega del producto, es decir; previa instalación.

## **REQUERIMIENTOS TÉCNICOS PARA LA INSTALACIÓN:**

La compañía necesita el terreno rellenado, compactado y con una capa de concreto simple con las medidas exactas de la cancha y con un desnivel del centro a los costados de -7 grados para que corran las aguas lluvia como parte del sistema de drenaje. A continuación se detalla los pasos a seguir para la instalación del césped:

### **Tendido unión de rollos**

Se desplaza los rollos de césped sintético a lo largo de la cancha (ver figura 3.8.), una vez tendido los rollos se procede a unir los mismos, para este proceso se utiliza una lamina de plástico, sobre la cual se vierte cemento de contacto, el cual va a servir para unir y pegar los rollos.

**Figura 3.8. Tendido del rollo**



**FUENTE:** Catálogo del proveedor  
**ELABORA POR:** Autores del proyecto

### **Colocación de líneas y arcos**

Con los rollos unidos y pegados, se procede a colocar las líneas que dividen la cancha, el cual es del mismo material utilizado para la fabricación de la alfombra de césped pero de color blanco. Estas líneas divisoras son unidas y pegadas utilizando los mismos materiales y siguiendo el mismo proceso realizado en la unión de los rollos.

Una vez colocada todas las líneas, se instalan los arcos, cuyas dimensiones oficiales son 3mts de ancho por 2mts de alto pero estas podrían variar dependiendo de los gustos de los propietarios del complejo. (Ver figura 3.9.).

**Figura 3.9. Colocación de líneas y arcos**



**FUENTE:** Catálogo del proveedor  
**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

### **Riego de la arena y el caucho**

El siguiente paso es regar arena horneada y tamizada que tiene la función de mantener las fibras en forma vertical y protege las uniones. Una vez concluida este paso se adiciona el compuesto de caucho en toda la superficie. Este material va a brindar tanto a la superficie resultante como la persona que va jugar, el deslizamiento la seguridad, el pique de pelota, la amortiguación adecuada entre otras.

### **Cepillado y calibración**

A continuación una maquinaria especial cepilla la cancha, lo cual se redistribuye el nivel de arena y caucho regado por toda la superficie, evitando de esta forma la compactación del mismo y por último se separa n y se reorientan las fibras, haciéndolas más finas y peinándolas para que tomen una posición vertical, de esta forma se logra una perfecta semejanza al césped natural. (Ver grafico 3.10.).

**Figura 3.10. Cepillado y calibración**



**Fuente:** Catálogo del proveedor  
**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

### **Luminarias**

El uso de las canchas también se hará en las noches será necesario contar con la iluminación adecuada, por lo que cada cancha estará dotada de 9 luminarias de 400watts cada una, están sujetos a la cubierta de cada cancha. (Ver figura 3.11.).

**Figura 3.11. Luminarias**



**Fuente:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

## Cerramiento

Se va a colocar un cerramiento de malla de nailon permitirá que el balón no salga fuera de la cancha.

**Figura 3.12. Cerramiento**



**Fuente:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

### 3.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LOS BIENES DE CAPITAL A REQUERIR

El costo total de los bienes de capital a requerir (tabla 3.2.), es: **\$ 166.437,63** y se detalla a continuación:

**Tabla 3.2.** Inversión inicial

<b>CUENTAS</b>	<b>SUB VALOR</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>EDIFICIOS</b>		<b>\$ 124,603.43</b>
Techo	\$ 60,000.00	
Césped Sintético m <sup>2</sup>	\$ 43,008.00	
Encementado del piso para la cancha	\$ 16,000.00	
Instalación Eléctrica Local (Punto)	\$ 1,200.00	
Instalación Eléctrica Cancha (punto)	\$ 1,500.00	
Baños	\$ 2,250.00	
Malla	\$ 645.43	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 7,900.00</b>
Multifuerza para gimnasio	\$ 7,000.00	
Balones	\$ 300.00	
Equipo de Sonido y Amplificación	\$ 600.00	
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>		<b>\$ 1,600.00</b>
Proyector	\$ 800.00	
Computadora	\$ 600.00	
Impresora	\$ 200.00	
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>		<b>\$ 270.00</b>
Sillas	\$ 160.00	
Mesas	\$ 110.00	
<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>		<b>\$ 16.50</b>
Resma de Papel	\$ 4.00	
Esferos	\$ 3.00	
Grapadora	\$ 5.50	
Perforadora	\$ 4.00	
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 27,200.00</b>
Construcción Área Administrativa, Bar, Gimnasio m <sup>2</sup>	\$ 24,000.00	
Inauguración	\$ 1,700.00	
Diseño Arquitectónico	\$ 1,500.00	
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 261,589.93</b>
Imprevistos 3%		\$ 7,847.70
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 166,437.63</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

### 3.5 PROCESO DEL SERVICIO

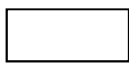
La atención al cliente se resume en el proceso del servicio y se detalla a continuación:

- Búsqueda de Clientes
- Obtener Base de datos clientes
- Llamar a los clientes
- Alquiler de servicios de cancha y gimnasio
- Verificaciones disponibilidad de tiempo
- Realizar reservaciones
- Saludo y Recibimiento del cliente
- Verificación de reservaciones
- Dar indicaciones
- Entregar implementos de juego
- Cobrar el uso del servicio
- Establecer el tiempo de alquiler del servicio Inicio – Fin
- Ofrecer los servicio del bar
- Recibimiento de los implementos del juegos
- Agradecimiento y despedida

### SÍMBOLOS DIAGRAMA DE FLUJOS DE SERVICIOS



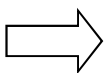
**Límites.-** Inicio o fin del proceso



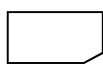
**Actividad/ operación.-** Se utiliza cada vez que ocurra cambios



**Decisión.-** Indica toma de decisiones



**Transporte.-** se utiliza para indicar el movimiento del proceso



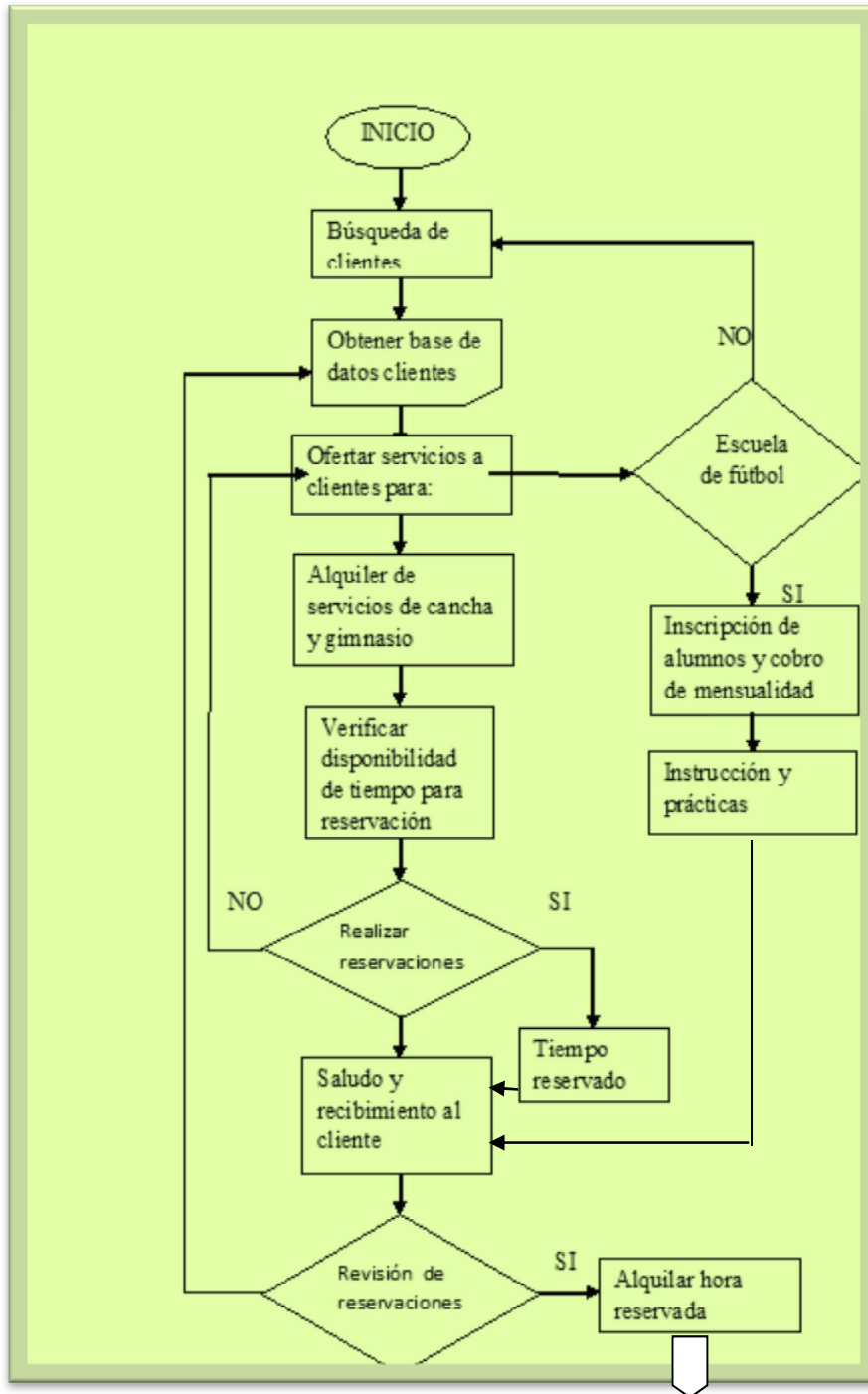
**Documentación.-** indica registro de información



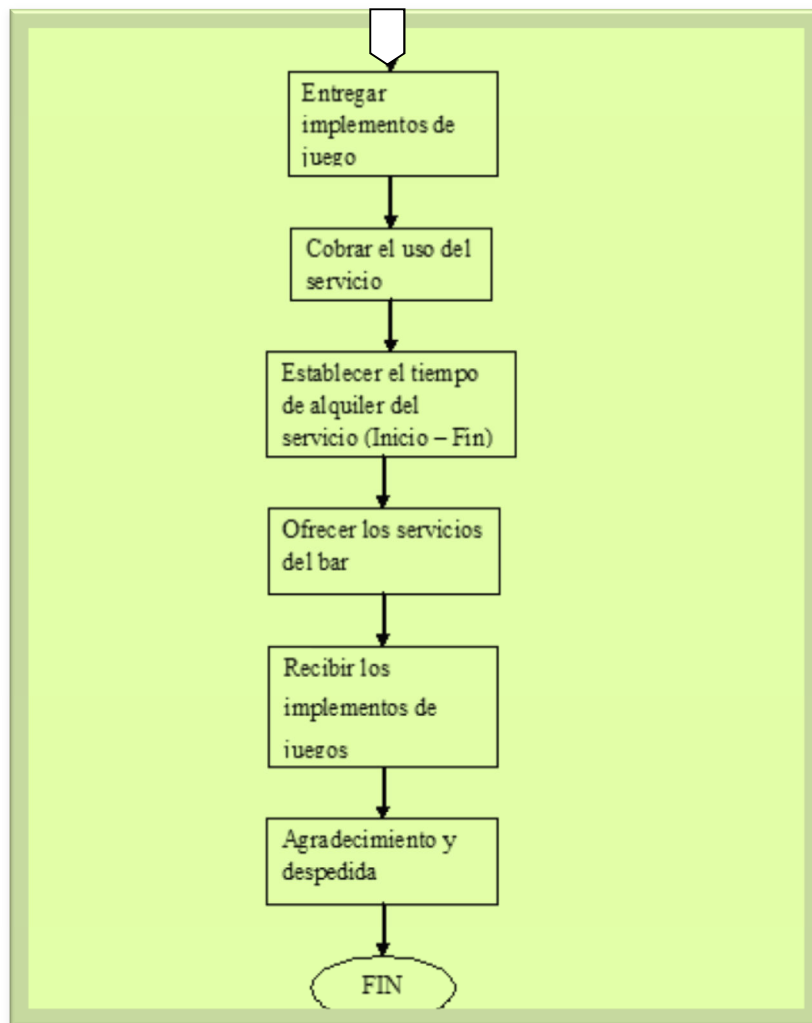
**Dirección del flujo.-** Indica dirección y orden del proceso

### 3.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Grafico 3.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL SERVICIO







**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

## CAPÍTULO IV

### 4. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

#### 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El desenvolvimiento de la organización está sujeto a las decisiones adoptadas por los accionistas, los mismos que asignan un administrador encargado de liderar la organización y rendir cuentas del negocio, sujeto al encargo de plasmar y hacer cumplir las metas propuestas, ayudado por el contador y seguido del equipo de trabajo conformado por un encargado del servicio al cliente y mantenimiento de las instalaciones, una persona facultada para encargarse de la escuela de fútbol y un responsable de comercialización.

**Grafico 4.1.** Organigrama Estructural



**ELABORADO POR:** Autores del proyecto

## **4.2 RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO Y ESPECIALIZADO A REQUERIR**

**Administrador:** Título de Ingeniero en administración de empresas.

Responsabilidades:

- Representante legal.
- Liderar la organización
- Rendir cuentas a los accionistas
- Planificar, ejecutar, evaluar y controlar actividades y metas de la empresa

**Contador:** Título de Contador público autorizado

Responsabilidades:

- Asesorar al administrador en el manejo contable
- Presentar declaraciones al SRI
- Elaborar estados financieros
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos financieros
- Roles de pagos, revisión de facturas de ingresos y egresos, control de gastos generales y administrativos.

**Atención al cliente y Mantenimiento:**

Responsabilidades:

- Atender esmeradamente al cliente para: alquilar la cancha y vender en el bar.
- Mantener el stock adecuado de productos para venta en el bar
- Cuidar que las instalaciones del centro deportivo estén limpias y en buen estado.
- Apoyar en la recaudación de cartera de la escuela de fútbol
- Llevar inventarios de los productos del bar y de los equipos del centro deportivo.
- Llenar registros de actividades.

**Marketing y ventas:**

Responsabilidades:

- Encargado de la comercialización, es decir dar a conocer de los servicios que ofrece La Cascarita a: escuelas, colegios, instituciones públicas y privadas, ligas cantonales y todos quienes gusten del deporte y recreación.
- Mantener acercamiento directo con usuarios actuales e invitar a clientes nuevos para copar las horas de alquiler de cancha y estudiantes de la escuela de fútbol.
- Organizar el horario de alquiler de cancha.
- Apoyar y coordinar la gestión con: la administración, la escuela de fútbol y servicio al cliente.
- Crear constantemente tácticas encaminadas por la visión de la empresa.
- Organizar y ejecutar campeonatos de fútbol.
- Empezar y ejecutar eventos deportivos y recreacionales.

### **Encargado de la Escuela de fútbol y gimnasio**

Responsabilidades:

- Instruir y fomentar la cultura deportiva y de respeto en los estudiantes de la escuela de futbol y gimnasio.
- Incrementar el número de niños que asistan a la escuela de fútbol
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones deportivas y escuelas aledañas.
- Planificar y ejecutar: visitas y encuentros deportivos con escuelas ajenas
- Apoyar en la gestión de cobro de la escuela de futbol.
- Promover la ejecución de campeonatos interinstitucionales.

## **4.3 MARCO LEGAL**

### **4.3.1 Aspectos Societarios**

El centro deportivo y recreacional “La Cascarita”, al ser constituido como compañía de responsabilidad limitada requiere:

## **CONSTITUCIÓN**

### **a.1. COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Requisitos:

a.1.1. El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

a.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las

que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

#### a.1.3. Socios

- Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías.
- Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

#### a.1.4. Capital

- Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán evaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.
- Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la

correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001. El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1 y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

- Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

a.1.5. El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías.

- Informe previo:

De la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29, ordinal 25 en concordancia con la Disposición General, Décima Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, (Ley s/n, Suplemento del R. O. 398 del 7 de julio de 2008), es indispensable que se obtenga el informe favorable previo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Adicionalmente estas compañías (Operadoras de Transporte Terrestre) deben tener objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo al servicio a prestarse, conforme lo dispone el artículo 79 de la cita Ley.

Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe 3 favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

- Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia – seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las labores propias y habituales del proceso productivo de la usuaria.- Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente No. 8, publicado en el R. O. 330, de 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el Suplemento del R. O. 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución No. 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R. O.



394, del 1 de agosto de 2008, reformada con Resolución No. 08. Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O.401, del 12 de agosto de 2008.

Respecto a las compañías dedicadas a la actividad de Vigilancia - Seguridad- Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal, y éstas no podrán realizar al mismo tiempo, otra actividad complementaria .

Compañías, Agencias Navieras.- Estas compañías que acorde a su objeto social se dedicarán al servicio de agenciamiento del comercio marítimo, tienen un capital social suscrito y pagado sea igual o superior a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América.

Compañías “holding”.- Las compañías de esta clase, llamadas también “tenedoras de acciones o de participaciones”, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.- En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: Transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras, deberán previamente ser calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos y luego someter el trámite de aprobación a la Superintendencia de Compañías, en orden a lo dispuesto en el tercer inciso del artículo primero de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de cumplir con otros requisitos que la Ley exija en atención a la actividad específica que estas compañías realicen.

#### a.1.6. El origen de la Inversión:

Galápagos.- De acuerdo a lo dispuesto en la Disposición General, Décima Segunda de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, publicada en el R. O 278, del 18 de marzo de 1998, las personas naturales no residentes y las personas jurídicas que no tengan su domicilio en Galápagos podrán realizar inversiones en la provincia siempre y cuando se asocien con un residente permanente.

Acorde a lo que prescribe el artículo 3 de la Resolución No. 04-C-21-I-2008 publicada en el R. O. 327, del 30 de abril de 2008, reformada con Resolución 010—CI-28, publicada en el R. O. 362 del 18 de junio de 2008, toda inversión que se realice en 4 Galápagos por una persona natural que no tenga la calidad de residente permanente; una asociación de cuentas en participación; o una persona jurídica; será obligatoriamente en asocio con un residente permanente calificado por el Comité de Calificación y Control de Residencia del Consejo del INGALA. Y de conformidad con lo que establece el Plan Regional para la conservación y desarrollo de Galápagos, las asociaciones que se formen para realizar inversiones en esa provincia, deben respetar el porcentaje de inversión de 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra-regional.

Extranjera.- Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones)R. O. 219, del 19 de diciembre de 1997.

#### **4.3.2 Aspectos Tributarios**

- Obtención del RUC.

## **Obtención del registro único de contribuyente RUC**

Requisitos

### **Identificación de la sociedad:**

Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Previsionales

Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas)

### **Identificación representante legal:**

Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil

Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación.

Extranjeros Residentes: Original y copia a color de la cédula vigente

Extranjeros no Residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente

Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes:

Original y copia del estado de cuenta bancario o de tarjeta de crédito o de telefonía celular. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.

Original y copia de la factura del servicio de televisión pagada o de Internet. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.

Cualquier documento emitido por una institución pública que detalle la dirección exacta del contribuyente por ejemplo: permiso anual de funcionamiento, el mismo que debe corresponder al año en el que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior.

Para aquellos documentos cuyo plazo de vigencia no sea de un año, deben corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.

Original y copia del contrato de arrendamiento.

Original y copia de la Escritura de Propiedad o de Compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad; o certificado emitido por el registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.

Original y copia de la Contrato de Concesión Comercial o Contrato en Comodato. Deberá ser emitido por el administrador del Centro Comercial en hoja membretada y con sellos.

Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado. La certificación deberá encontrarse emitida a favor de la sociedad, representante legal o accionistas.

Se presentará como requisito adicional una Carta de cesión de uso gratuito del inmueble cuando los documentos detallados anteriormente no se encuentren a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres, hermanos e hijos. Se deberá adjuntar copia de la cédula del cedente. Este requisito no aplica para estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito.

### **Observaciones Generales**

Las copias de los requisitos presentados deberán estar en buenas condiciones y no en papel térmico.

### **4.3.3 Aspectos Sanitarios**

#### **Permiso de funcionamiento**

#### **Requisitos**

- **Permiso Sanitario**
  - Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.

- Copia de Ruc.
- Exámenes médicos en el sub centro de salud.
- Cancelar valor correspondiente a la tasa de permiso sanitario.
  
- **Patente Municipal**
  - Copia del Ruc
  - Tramite en el Municipio
  
- **Permiso del cuerpo de bomberos**
  - Solicitud del permiso del Municipio.
  - Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.
  
  - Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.
  - El propietario debe cumplir las condiciones dadas por el inspector para poder emitir el permiso de funcionamiento.

## CAPÍTULO V

### 5. EVALUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y SOCIAL

#### 5.1 ENTORNO ECONÓMICO

Diferentes factores económicos influyen directamente en el desarrollo del proyecto. Los factores más importantes son la inflación, la tasa de interés:

a) **La inflación**, es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, en nuestro caso es importante para proyectar los ingresos futuros.

**Tabla 5.1. INFLACIÓN ANUAL**

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	5.41%
Noviembre-30-2011	5.53%
Octubre-31-2011	5.50%
Septiembre-30-2011	5.39%
Agosto-31-2011	4.84%
Julio-31-2011	4.44%
Junio-30-2011	4.28%
Mayo-31-2011	4.23%
Abril-30-2011	3.88%
Marzo-31-2011	3.57%
Febrero-28-2011	3.39%
Enero-31-2011	3.17%
Diciembre-31-2010	3.33%

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

b) **La tasa de interés**, la misma que es fijada por el Banco Central y se divide en tasa de interés activa y tasa de interés pasiva. La activa es la tasa a la cual las instituciones financieras cobran a sus clientes por el uso del dinero mediante los préstamos otorgados durante un determinado período de tiempo. La tasa de interés pasiva es la tasa que pagan las entidades financieras por el depósito del dinero por un tiempo establecido.

**Tabla 5.2. TASA DE INTERÉS ACTIVA**

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	8.17%
Diciembre-31-2011	8.17%
Noviembre-30-2011	8.17%
Octubre-31-2011	8.17%
Septiembre-30-2011	8.37%
Agosto-31-2011	8.37%
Julio-31-2011	8.37%
Junio-30-2011	8.37%
Mayo-31-2011	8.34%
Abril-30-2011	8.34%
Marzo-31-2011	8.65%
Febrero-28-2011	8.25%
Enero-31-2011	8.59%

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

**FUENTE:** [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Tabla 5.3. TASA DE INTERÉS PASIVA**

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	4.53%
Diciembre-31-2011	4.53%
Noviembre-30-2011	4.53%
Octubre-31-2011	4.53%
Septiembre-30-2011	4.58%
Agosto-31-2011	4.58%
Julio-31-2011	4.58%
Junio-30-2011	4.58%
Mayo-31-2011	4.60%
Abril-30-2011	4.60%
Marzo-31-2011	4.59%
Febrero-28-2011	4.51%
Enero-31-2011	4.55%

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## 5.2 POLÍTICAS FINANCIERAS DEL PROYECTO

### Políticas laborales

- Los trabajadores fijos serán afiliados al IESS y se cumplirán las obligaciones patronales establecidas por dicho instituto y el Código de Trabajo.
- La nómina se pagará al final de cada mes.



- Los incrementos salariales se darán de acuerdo a la situación inflacionaria del país y según los incrementos generales establecidos por el Gobierno Nacional

### **Políticas de Ventas**

- Se estima un crecimiento anual de en las ventas del 5.4%, de acuerdo a la tasa de inflación anual vigente.
- Cobro al contado, en efectivo o con tarjeta de con tarjeta de crédito.
- Costo de Venta o producción estimado 10%. Este costo de venta se refiere a los gastos que se deben realizar para comprar suministros para el bar, que tal como se explica en el capítulo siguiente, se estima que los ingresos en el bar representen el 12% del valor total de las ventas, de ese porcentaje, 10% es el costo de ventas y el 2% restante son las utilidades (lo que significa un 20% de ganancia del precio de compra de los productos). Este porcentaje es bajo debido a que los mayores ingresos son obtenidos por ventas de los servicios.

### **Políticas de Pagos**

- Pago a los proveedores a 30 días

## **5.3 PLAN FINANCIERO**

### **5.3.1 Presupuesto de Ventas**

Para proyectar las ventas se va a considerar los ingresos por el uso de la cancha sintética, la escuela de fútbol, el uso del gimnasio y por las ventas en el bar.

En el capítulo de investigación de mercados se obtuvo un tamaño de mercado de 4630 y considerando un precio de venta por cliente de 1.79\$ (Costo unitario de alquiler/ # Jugadores por partido;  $25\$/14 \text{ jugadores}=1.79$ ), se obtiene la siguiente proyección de Ingresos anuales por uso de la cancha de césped sintético:

**Tabla 5.4. Proyección de ingresos por el alquiler de la cancha.**

<b>Proyección mensual de ventas en cancha de césped sintético</b>			
<b>Meses</b>	<b># Clientes captados</b>	<b>Precio de venta/ Cliente</b>	<b>Ventas con IVA</b>
1	4630	\$ 1.79	8,267.34
2	4630	\$ 1.79	8,267.34
3	4630	\$ 1.79	8,267.34
4	4630	\$ 1.79	8,267.34
5	4630	\$ 1.79	8,267.34
6	4630	\$ 1.79	8,267.34
7	4630	\$ 1.79	8,267.34
8	4630	\$ 1.79	8,267.34
9	4630	\$ 1.79	8,267.34
10	4630	\$ 1.79	8,267.34
11	4630	\$ 1.79	8,267.34
12	4630	\$ 1.79	8,267.34
<b>Total US\$</b>			<b>99,208.12</b>

FUENTE: Estudio De Mercado

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

Para proyectar las ventas en la escuela de fútbol, se estima tener 50 alumnos por mes con una tarifa mensual de \$30 por alumno, obteniéndose la siguiente proyección de ingresos:

**Tabla 5.5. Proyección de ingresos por la Escuela de Fútbol.**

Meses	# Clientes	Precio /Persona	Ventas con IVA
1	50	\$ 30.00	1,500.00
2	50	\$ 30.00	1,500.00
3	50	\$ 30.00	1,500.00
4	50	\$ 30.00	1,500.00
5	50	\$ 30.00	1,500.00
6	50	\$ 30.00	1,500.00
7	50	\$ 30.00	1,500.00
8	50	\$ 30.00	1,500.00
9	50	\$ 30.00	1,500.00
10	50	\$ 30.00	1,500.00
11	50	\$ 30.00	1,500.00
12	50	\$ 30.00	1,500.00
<b>Total US\$</b>			<b>18,000.00</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

Para el caso del Gimnasio de proyecta los ingresos considerando 50 clientes mensuales a una tarifa de \$20 mensual por el uso de una hora diaria de las instalaciones.

**Tabla 5.6. Proyección de ingresos por uso del Gimnasio**

Meses	# Clientes	Precio /Persona	Ventas con IVA
1	50	\$ 20.00	1,000.00
2	50	\$ 20.00	1,000.00
3	50	\$ 20.00	1,000.00
4	50	\$ 20.00	1,000.00
5	50	\$ 20.00	1,000.00
6	50	\$ 20.00	1,000.00
7	50	\$ 20.00	1,000.00
8	50	\$ 20.00	1,000.00
9	50	\$ 20.00	1,000.00
10	50	\$ 20.00	1,000.00
11	50	\$ 20.00	1,000.00
12	50	\$ 20.00	1,000.00
<b>Total US\$</b>			<b>12,000.00</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

Para proyectar las ventas del bar se utiliza los datos proporcionados por el Ingeniero Manuel Gómez quien dispone de una cancha de césped sintético en el cantón La Maná. Las ventas generas por este concepto representan aproximadamente el 12% de las

ventas totales y el promedio de ganancia por la venta de los productos es del 20%, la mayoría de los productos son bebidas y snacks. Para este proyecto se va a considerar que las ventas en bar representan el 12% de las ventas generadas por el alquiler de la cancha, la escuela de fútbol y gimnasio, cuyos valores se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 5.7. Proyección de ingresos por las ventas en el Bar**

<b>Proyección de ventas en el bar</b>	
<b>Meses</b>	<b>Proyección ventas Bar (12% del sub total)</b>
1	1,292.08
2	1,292.08
3	1,292.08
4	1,292.08
5	1,292.08
6	1,292.08
7	1,292.08
8	1,292.08
9	1,292.08
10	1,292.08
11	1,292.08
12	1,292.08
<b>Total US\$</b>	<b>15,504.97</b>

**FUENTE:** Estudio De Mercado  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

El total de las ventas proyectadas para un año se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 5.8. Proyección de Ventas Mensuales**

<b>Total Proyección de ventas</b>	
<b>Meses</b>	<b>Total Ventas con IVA</b>
1	12,059.424
2	12,059.424
3	12,059.424
4	12,059.424
5	12,059.424
6	12,059.424
7	12,059.424
8	12,059.424
9	12,059.424
10	12,059.424
11	12,059.424
12	12,059.424
<b>Total US\$</b>	<b>144,713.09</b>

**FUENTE:** Investigación de mercados  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### 5.3.2 Presupuesto de Sueldos y Nómina

Para el proyecto se necesita contratar un administrador, un vendedor, un instructor y empleado para vario servicios, cuyos sueldos se han determinado en base a las condiciones del actual mercado laboral y adicionalmente, se va a pagar un porcentaje de comisión del 3% sobre las ventas al vendedor. El presupuesto de sueldos por este concepto se detalla en las siguientes tablas:

**Tabla 5.9. Presupuesto de Sueldos**

<b>Empresa: LA CASCARITA</b>							
<b>Presupuesto de Sueldos</b>							
Proyeccion: Mes 12							
		292	9.35%	12.15%	8.33%		
Colaboradores	Sueldos	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Aportes Personales	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Total
Administrador	400.00	36.45	24.33	37.40	48.60	33.32	<b>580.10</b>
Vendedor	292.00	26.61	24.33	27.30	35.48	24.32	<b>430.05</b>
Instructor	400.00	36.45	24.33	37.40	48.60	33.32	<b>580.10</b>
Empleado (Varid	292.00	26.61	24.33	27.30	35.48	24.32	<b>430.05</b>
							<b>0.00</b>
<b>Total Colaboradores</b>	<b>1,384.00</b>	<b>126.12</b>	<b>97.33</b>	<b>129.40</b>	<b>168.16</b>	<b>115.29</b>	<b>2,020.30</b>

**FUENTE:** Estructura Financiera

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

**Tabla 5.10. Presupuesto de Nómina**

<b>Empresa: LA CASCARITA</b>														
<b>Presupuesto de Nómina</b>														
Proyección: Mes 12														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
<b>Colaboradores</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>16,608.00</b>
Sueldos	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	16,608.00
Comisiones														0.00
Decimo Tercero	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	126.12	1,513.40
Decimo Cuarto	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	97.33	1,168.00
Aportes Personales	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	129.40	1,552.85
Aportes Patronales	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	168.16	2,017.87
Fondo de Reserva	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	115.29	1,383.45
<b>Total</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>24,243.57</b>
<b>Colaboradores</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>2,020.30</b>	<b>24,243.57</b>

**FUENTE:** Estructura Financiera **ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

**Tabla 5.11. Presupuesto de Comisiones**

<b>Empresa: LA CASCARITA</b>													
<b>Presupuesto de Comisiones y Cobranzas</b>													
Proyección: Mes 12													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Liquidación de Comisiones</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>10,767.34</b>	<b>129,208.12</b>
Ventas Totales	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	129,208.12
Proyectadas	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	129,208.12
Comisiones en Ventas 3.00 %	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	3,876.24
Comisiones en Cobros 0.00 %	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Liquidación de Comisiones</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>3,876.24</b>
<b>de Comisiones</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>3,876.24</b>

**FUENTE:** Estructura Financiera **ELABORADO POR:** Autores del Proyecto



### 5.3.3 Presupuesto de las Inversiones y Depreciación

El estudio técnico nos revela las inversiones necesarias para construir el centro deportivo. Al iniciar el proyecto se consideró la compra de un terreno para construcción del complejo; sin embargo, al investigar los precios en el sector (La Laguna), el valor más económico por los 2000 metros cuadrados necesarios para la construcción ascendió a \$200,000.00, lo que incrementó la inversión inicial a \$372,437.63, afectando a los resultados financieros y convirtiéndole al proyecto en algo no muy atractivo para los futuros inversionistas, por lo que se toma la decisión de rentar el terreno a un costo de \$500.00 mensuales. Los resultados financieros de la opción con y sin terreno se explicarán mejor en el capítulo 5.4.6 de la evaluación del proyecto, a continuación se resume los valores considerados como inversión inicial para el presente proyecto:

**Tabla 5.12. Inversión Inicial**

<b>Empresa:</b>	<b>LA CASCARITA</b>
EDIFICIOS	\$ 148,603.43
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 7,900.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1,600.00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 270.00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 16.50
COSTOS OPERATIVOS	\$ 27,200.00
SUBTOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 161,589.93
Imprevistos 3%	\$ 4,847.70
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 166,437.63</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

La depreciación es la pérdida de valor de un bien en el tiempo, y sus valores los determina la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Las depreciaciones de los Activos Fijos se realizarán con los siguientes porcentajes anuales: 33% Equipos de

Cómputo y Software, 20% Vehículos, Edificios 5% y 10% Equipos de Oficinas, mobiliarios y Maquinarias. Para el presente proyecto tenemos las siguientes depreciaciones:

**Tabla 5.13. Depreciación de Activos**

<b>Empresa: LA CASCARITA</b>														
<b>Gastos por depreciación de Activos</b>														
Activos Fijos	%	Costo	Depreciación Anual	Tiempo /Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Edificios	5%	148,603.43	7,430.17	20	7430.17	7430.17	7430.17	7430.17	7430.17	7430.17	7430.17	7430.17	7430.17	7430.17
Equipos y mobiliarios de oficina	10%	270.00	27.00	10	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00
Equipos de cómputo	33%	1,600.00	533.33	3	533.33	533.33	533.33							
Maquinarias	10%	7,900.00	790.00	10	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00
<b>Total</b>		<b>158,373.43</b>	<b>8,780.50</b>	<b>43.00</b>	<b>8,780.50</b>	<b>8,780.50</b>	<b>8,780.50</b>	<b>8,247.17</b>	<b>8,247.17</b>	<b>8,247.17</b>	<b>8,247.17</b>	<b>8,247.17</b>	<b>8,247.17</b>	<b>8,247.17</b>

**FUENTE:** Estructura Financiera  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

**5.3.4 Presupuesto de Impuestos**

El único impuesto incurrido es el IVA, el mismo que se cobra en los ingresos y se paga a los proveedores en las compras proyectadas. En la siguiente tabla se resume lo anteriormente indicado:

**Tabla 5.14. Presupuesto del IVA**

Empresa: LA CASCARITA													
Presupuesto del IVA													
Proyección: Mes 12													
IVA a Pagar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventas Totales Proyectadas	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	129,208.12
IVA Cobrado en Ventas 12.00 %	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	1,292.08	15,504.97
Compras Proyectadas	1,507.43	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	13,351.51
IVA Pagado en Compras 12.00 %	180.89	129.21	129.21	129.21	129.21	129.21	129.21	129.21	129.21	129.21	129.21	129.21	1,602.18
Credito Tributario	0.00												0.00
<b>Total IVA a Pagar</b>	<b>1,111.19</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>1,162.87</b>	<b>30,458.66</b>

**FUENTE:** Estructura Financiera  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### 5.3.5 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Dentro de estos gastos se consideran todos los rubros necesarios para el funcionamiento del centro deportivo estos son: pago de servicios básicos, (Agua, electricidad, teléfono), pago del servicio de cable, arriendo del terreno, gastos de mantenimiento y gastos por publicidad. Como política se ha definido que se va a gastar en publicidad un valor equivalente al 3% del monto total de ventas, cuyo detalle se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 5. 15 Presupuesto de gastos de Publicidad**

Proyección: Mes 12													
Presupuesto de Gastos en Publicidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
	Ventas Totales	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34
Gastos en Publicidad	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	3,876.24
<b>Total Gastos en Publicidad</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>323.02</b>	<b>3,876.24</b>

FUENTE: Estructura Financiera  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

Tal como se explicó en el capítulo 5.3.7, (Presupuesto de inversiones y depreciaciones), se toma la opción de rentar el terreno en lugar de adquirirlo, debido a que los resultados financieros son mejores. Para determinar el valor se visita varios lugares en el sector de la Laguna, encontrando propietarios de terrenos interesados en rentarlos hasta en \$500.00 mensuales. En la siguiente tabla se resumen todos los gastos administrativos mensuales proyectados:

**Tabla 5. 16 Presupuesto de Gastos administrativos**

<b>Empresa: LA CASCARITA</b>													
<b>Presupuesto de Gastos Administrativos</b>													
Proyección: Mes 12													
	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Gastos Administrativos</b>													
Energía Eléctrica	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Agua	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Teléfono	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
TV Cable	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Arriendo	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Mantenimientos	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>	<b>10,680.00</b>

**FUENTE:** Estructura Financiera  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### **5.3.6 Flujo de Caja**

El flujo de caja o presupuesto de efectivo es el estado financiero básico, que muestra la relación entre ingresos y gastos que efectivamente van a ser desembolsados por una empresa en un periodo de tiempo<sup>26</sup>. El Flujo de caja inicia con un valor de \$8,047.70 y concluye al final del primer año de operación de la empresa con un valor de \$84,332.94, valores que se detallan a continuación:

---

<sup>26</sup> Utilice las Finanzas Para hacer rendir su dinero, de Ediciones Palao, Pág. 62

**Tabla 5. 17 Flujo de Caja**

**Empresa: LA CASCARITA**  
**Presupuesto de Flujo de Caja**

Proyección: Mes 12

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>Saldo Inicial Caja/Bancos</b>	8,047.70	17,510.10	23,437.13	28,626.85	34,984.57	41,342.29	47,700.01	54,057.74	60,415.46	66,773.18	73,130.90	79,488.62	8,047.70
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	12,059.42	144,713.09
<b>Total Ingresos</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>12,059.42</b>	<b>144,713.09</b>
<b>Egresos</b>													
Pago de Nomina	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	16,608.00
Pago a Proveedores	0.00	1,688.32	1,205.94	1,205.94	1,205.94	1,205.94	1,205.94	1,205.94	1,205.94	1,205.94	1,205.94	1,205.94	13,747.74
Pagos en Publicidad	0.00	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	3,553.22
Pago de Comisiones en Ventas	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	3,876.24
Pago de Comisiones en Cobros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago del IVA	0.00	1,111.19	1,162.87	1,162.87	1,162.87	1,162.87	1,162.87	1,162.87	1,162.87	1,162.87	1,162.87	1,162.87	12,739.92
Pago de Beneficios Sociales			1,168.00									1,513.40	2,681.40
Pago de Participacion de Trabajadores			0.00	0.00									0.00
Pago de Impuestos			0.00	0.00									0.00
Pagos IESS	0.00	412.85	412.85	412.85	412.85	412.85	412.85	412.85	412.85	412.85	412.85	412.85	4,541.32
Pago de Gastos Administrativos	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	10,680.00
<b>Total Egresos</b>	<b>2,597.02</b>	<b>6,132.40</b>	<b>6,869.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>5,701.70</b>	<b>7,215.11</b>	<b>68,427.85</b>
<b>Superávit / Déficit</b>	<b>17,510.10</b>	<b>23,437.13</b>	<b>28,626.85</b>	<b>34,984.57</b>	<b>41,342.29</b>	<b>47,700.01</b>	<b>54,057.74</b>	<b>60,415.46</b>	<b>66,773.18</b>	<b>73,130.90</b>	<b>79,488.62</b>	<b>84,332.94</b>	<b>84,332.94</b>
<b>Caja Final</b>	<b>17,510.10</b>	<b>23,437.13</b>	<b>28,626.85</b>	<b>34,984.57</b>	<b>41,342.29</b>	<b>47,700.01</b>	<b>54,057.74</b>	<b>60,415.46</b>	<b>66,773.18</b>	<b>73,130.90</b>	<b>79,488.62</b>	<b>84,332.94</b>	<b>84,332.94</b>

**FUENTE:** Estructura Financiera  
**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### **5.3.7 Estado de Resultados Proyectados**

El estado de resultados, también llamado estado de pérdidas y ganancias, es un documento que da a conocer los resultados de todas las operaciones realizadas a lo largo de un período, determinando si la empresa ha sido rentable o no<sup>27</sup>. En la siguiente tabla se resume el estado de resultados proyectados para un año de funcionamiento de la empresa, obteniendo una utilidad neta \$41,329.60 que nos da una rentabilidad sobre las ventas del 32%.

---

<sup>27</sup> Utilice las Finanzas Para hacer rendir su dinero, de Ediciones Palao, Pág. 50



Tabla 5. 18 Estado de Resultados proyectados

Empresa: LA CASCARITA														
Estado de Resultados Proyectado														
Proyección: Mes 12														
Cuentas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	US\$	%
Ventas	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	10,767.34	129,208.12	100.0%
(-) Costo del Prod. Vendido	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	1,076.73	12,920.81	10.0%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>9,690.61</b>	<b>116,287.31</b>	<b>90.0%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>														
Sueldos	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	1,384.00	16,608.00	12.9%
Beneficios Sociales	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	636.30	7,635.57	5.9%
Comisiones en Ventas	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	3,876.24	3.0%
Comisiones en Cobros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0%
Publicidad	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	323.02	3,876.24	3.0%
Gastos Administrativos	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	10,680.00	8.3%
Depreciación	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	731.71	8,780.50	6.8%
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>4,288.05</b>	<b>51,456.56</b>	<b>39.8%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$5,403</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>64,830.75</b>	<b>50%</b>
<b>Gastos Financieros</b>														0%
Intereses														
<b>Total Gastos Financieros</b>														
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>5,402.56</b>	<b>64,830.75</b>	<b>50.2%</b>
Participación Trabajadores													9,724.61	7.5%
Impuesto a la Renta													13,776.53	10.7%
<b>Resultado del Ejercicio</b>													<b>41,329.60</b>	<b>32.0%</b>

FUENTE: Estructura Financiera  
ELABORADO POR: Autores del Proyecto

### **5.3.8 Estados de Situación Financiera Proyectados**

Es estado de situación financiera o balance general, muestra la situación financiera a través de los bienes (patrimonio), derechos (activos) y obligaciones (pasivos) de una entidad a una determinada fecha.

Para este proyecto se necesita contar con un monto inicial en caja de \$8,047.70 para mantener la operación inicial de la empresa, compra se suministros, inauguración, compra de artículos para el bar, constitución de la empresa, imprevistos (3% del valor total de la inversión) y se debe realizar un desembolso de \$134,389.93 para compra de activos fijos. No existen Pasivos porque los recursos para la inversión inicial serán puestos por los dos Socios creadores del presente proyecto, en igual proporción.

En la siguiente tabla se detalla el balance al inicio del proyecto y final del primer año, con sus variaciones absolutas y porcentuales, que nos indican una situación financiera sólida de la empresa al primer año de funcionamiento pues, se ha incrementado en 41% los activos dado principalmente por un incremento del efectivo de caja, y con un crecimiento del patrimonio de la empresa de un 25%.

Tabla 5. 19 Estados de Situación Financiera Proyectados

<b>Empresa: LA CASCARITA</b>				
<b>Estado de la situación financiera proyectada</b>				
	<b>Balance Inicial</b>	<b>Balance final</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación %</b>
	Mes 1	Mes 12		
<b>Activos</b>	<b>166,437.63</b>	<b>234,373.06</b>	<b>67,935.43</b>	<b>41%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>8,047.70</b>	<b>84,763.63</b>	<b>76,715.93</b>	<b>953%</b>
Caja Bancos	8,047.70	84,332.94	76,285.24	948%
Inversiones Temporales			0.00	
Cuentas por Cobrar			0.00	
Inventarios		430.69	430.69	100%
Crédito Tributario			0.00	
<b>Activo No Corriente</b>	<b>158,389.93</b>	<b>149,609.43</b>	<b>(8,780.50)</b>	<b>-6%</b>
<b>Activo Fijo</b>				
Equipos y Mobiliarios	158,389.93	158,389.93	0.00	0%
(-) Depreciación Acum.	0.00	(8,780.50)	(8,780.50)	-100%
<b>Pasivo</b>	<b>0.00</b>	<b>26,605.83</b>	<b>26,605.83</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0.00</b>	<b>26,605.83</b>	<b>26,605.83</b>	<b>100%</b>
Proveedores	0.00	1,205.94	1,205.94	100%
Adm. Tributaria	0.00	14,939.41	14,939.41	100%
Beneficio Sociales por Pagar	0.00	9,724.61	9,724.61	100%
IESS	0.00	412.85	412.85	100%
Publicidad por Pagar	0.00	323.02	323.02	100%
Prestamos Bancarios	0.00		0.00	
<b>Patrimonio</b>	<b>166,437.63</b>	<b>207,767.23</b>	<b>41,329.60</b>	<b>25%</b>
Capital Social	166,437.63	166,437.63	0.00	0%
Utilidades Retenidas	0.00	0.00	0.00	
Resultado del Ejercicio	0.00	41,329.60	41,329.60	100%
			0.00	
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>166,437.63</b>	<b>234,373.06</b>	<b>67,935.43</b>	<b>41%</b>

FUENTE: Estructura Financiera

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

### 5.3.9 Análisis Financiero Projectado

Para este análisis se utilizan razones o índices financieros, los mismos que se basan en la combinación de dos a más grupos de cuentas con el fin de obtener un índice, cuyo resultado permite inferir alguna característica especial de dicha relación<sup>28</sup>. Las razones más importantes son: Razones de Liquidez, que se utiliza para determinar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo; Razones de Endeudamiento, para conocer como la empresa financia sus activos con deudas a terceros; Razones de Rentabilidad que permiten expresar las utilidades obtenidas en el periodo, como un porcentaje de las ventas; Razones de Rendimiento que permiten expresar las utilidades obtenidas en el periodo, como un porcentaje de los activos o del Patrimonio.

Para el presente proyecto tenemos una liquidez del 3.19 a 1, significa que disponemos de suficiente solvencia económica para cancelar nuestras obligaciones a corto plazo, esto principalmente porque la inversión inicial se financia con fondos propios, y los pasivos generados se deben principalmente a los beneficios por pagar y pagos tributarios pendientes antes que por deudas a terceros (Ver tabla 5.20). Lo anterior también determina que tengamos un capital de trabajo alto (\$123,003.60) y una razón de Endeudamiento baja del 11.35%. La rentabilidad sobre las ventas obtenida al primer año de funcionamiento es del 32%, la diferencia son gastos, valor muy atractivo si comparamos con otras alternativas de inversión como por ejemplo restaurantes, donde también se pueden obtener resultados similares. El rendimiento sobre la inversión (ROI) es del 17.63%, significa que los activos han colaborado con un 17.63% para obtener la utilidad del periodo. El rendimiento sobre el capital (ROE) es del 19.89%, significa que el capital invertido el proyecto ha generado una utilidad del 19.89%.

Los resultados anteriores nos indican que la estructura financiera del proyecto al finalizar el primer año, se mantiene sólida al terminar el primer año y con resultados interesantes para los inversionistas. A continuación se detalla los resultados de las principales razones financieras para el presente proyecto:

---

28 Utilice las Finanzas Para hacer rendir su dinero, de Ediciones Palao, Pág. 84

**Tabla 5. 20 Indicadores Financieros**

<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		
Razón Circulante (Liquidez)	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	3.19
Razón Rápida	$\frac{\text{Activo corriente-inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	3.17
Razón del efectivo (Capital de trabajo)	Activo corriente-Pasivo corriente	123,003.60
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>		
Razón de deuda total	$\frac{\text{Pasivo total} \times 100}{\text{Activo total}}$	11.35%
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>		
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	31.99%
<b>INDICADORES DE RENDIMIENTO</b>		
Rendimiento sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$	17.63%
Rendimiento sobre el capital ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	19.89%

**FUENTE:** Estructura Financiera

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

### 5.3.10 Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el valor en el cual los ingresos se igualan a los costos totales de la empresa y los costos totales a su vez se dividen en costos fijos y variables. Para este proyecto, los gastos fijos corresponden a los gastos de operaciones cuyo valor es \$47,636.26, y los gastos variables corresponden al costo de producción o costo de ventas, fijado como política al inicio del capítulo, cuyo valor corresponde al 10% de las ventas totales, más el valor de comisiones en ventas que también se definió como política y que corresponde al 3% del valor de las ventas; El valor es \$17,039.46, El Punto de equilibrio para el presente proyecto es \$54,872.64, es decir que para que el proyecto sea rentable, debe generar ventas anuales mayores a este valor. El proyecto puede generar anualmente \$129,208.12 como ingresos, valor que supera ampliamente al punto de equilibrio, En la siguiente tabla y gráfico se detalla de mejor manera el cálculo del punto de equilibrio:

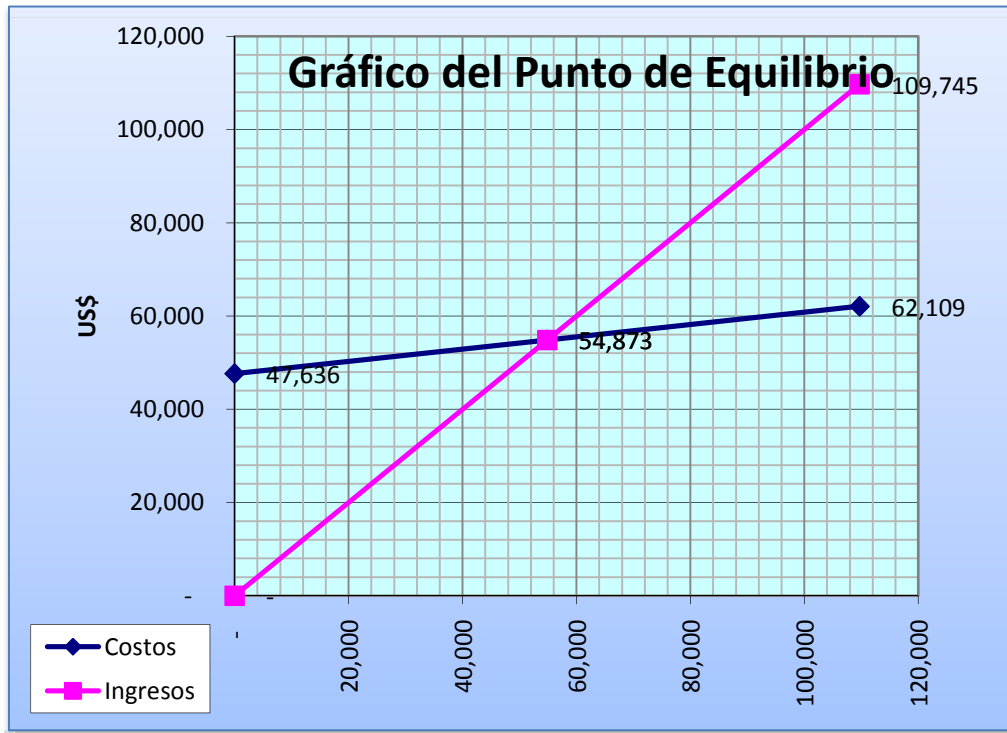
**Tabla 5.2 Punto de Equilibrio**

<b>La Cascarita</b>			
<b>Punto de Equilibrio</b>			
<b>Moneda: US\$</b>			
<b>Proyección de Resultados y Punto de Equilibrio</b>			
	<b>Valor Año</b>	<b>Valor Mes</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos</b>	129,208.12	10,767.34	100%
(-) Costo de Producción 13.1876045355789%	<b>(17,039.46)</b>	<b>(1,419.95)</b>	-13%
<b>(=) Margen Bruto</b>	<b>112,168.66</b>	<b>9,347.39</b>	<b>87%</b>
<b>Gastos del Proyecto</b>			
Sueldos	16,608.00	1,384.00	13%
Beneficios Sociales	7,635.57	636.30	6%
Depreciación y Amortización	8,780.50	731.71	7%
Publicidad	3,932.18	327.68	3%
Gastos Administrativos	10,680.00	890.00	8%
<b>Total Gastos del Proyecto</b>	<b>47,636.26</b>	<b>3,969.69</b>	<b>37%</b>
<b>Beneficio</b>	<b>64,532.41</b>	<b>5,377.70</b>	<b>50%</b>
<b>Análisis del Punto de Equilibrio</b>			
	<b>PE Anual</b>	<b>PE Mensual</b>	
Costo Variable	13%	13%	
Costo Fijo	47,636.26	3,969.69	
Ingresos	1	1	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>54,872.64</b>	<b>4,572.72</b>	

**FUENTE:** Estructura Financiera

**ELABORADO POR:** Autores del Proyecto

**Gráfico 5. 3. Cálculo del Punto de Equilibrio**



FUENTE: Estructura Financiera

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

## 5.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

### 5.4.1 Premisas de Proyección

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se plantean las siguientes premisas de proyección, sustentadas en los aspectos cualitativos del mismo, tales como su Planeación Estratégica y de Mercadeo:

- Método: Flujo de Caja Futuro Descontado.
- Tiempo de vida útil del proyecto: 10 años
- Tasa de Inflación anual: 5.4%, de acuerdo a lo establecido por el INEC para el 2011.
- Tasa de crecimiento anual de ingresos: 5.4 %, considerando que se va a reajustar los precios tomando como referencia el valor de la inflación.
- Incremento de gastos ajustados de acuerdo a Inflación.

- Impuesto a la Renta: 25%.
- Participación de Trabajadores: 15%.
- Tasa de Descuento: 20.4%, aduciendo que el costo de oportunidad es del 15% sumado al 5.4% de incremento por la inflación.
- Costo variable del 10%. Este costo es el valor que se gasta para comprar los suministros para el bar y representan el 10% del valor de la ventas totales (Ver el detalle en el capítulo 5.2, Políticas de Ventas).

#### 5.4.2 Evaluación del proyecto

Para la evaluación del presente proyecto se va a utilizar las siguientes herramientas financieras: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (PAY BACK), el Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado (PAY BACK DISCOUNTED) y el indicador Beneficio/ Costo.

De acuerdo a lo explicado en el Capítulo 5.3.7, al inicio del proyecto se consideró la opción de compra del terreno para la construcción del Centro Deportivo con lo cual la inversión inicial sube a \$372,437.63, cuyos resultados de la evaluación financiera son los siguientes (Ver Tabla 5.22. Análisis de Flujo de efectivo, Opción con compra de terreno):

Para un flujo proyectado a diez años, los resultados nos dan un Valor Actual Neto (VAN PURO) de - \$134,143, un Beneficio /Costo de 0.6 a 1, una tasa de retorno ( TIR) del 10%, inferior al 20.4% puesto como costo de oportunidad, un Período de Recuperación (PB, PAY PACK) de 7 años , un Periodo de Recuperación Descontado ( PBD, PAY BACK DISCOUNTED) mayor a 10 años. Estos valores nos indican que el proyecto **NO es rentable**.

Por lo anteriormente explicado no se justifica la compra del terreno, por lo que el presente proyecto se lo desarrolla considerando únicamente el alquiler del terreno y las premisas de proyección explicadas al inicio de este capítulo.



**Tabla 5. 22 Análisis de flujo de efectivo (Opción con compra de Terreno)**

Análisis de Flujo de Efectivo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(372,438)	(331,671)	(296,082)	(265,010)	(237,969)	(214,349)	(193,715)	(175,688)	(159,936)	(146,172)	(134,143)
Pay Back [PB]	(372,438)	(323,355)	(271,765)	(217,533)	(160,709)	(100,949)	(38,094)	28,023	97,579	170,759	247,761
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		11.14%	11.82%	12.53%	13.37%	14.15%	14.98%	15.86%	16.78%	17.76%	18.78%
Beneficio / Costo [BC]	0.6										
Tasa Interna de Retorno [TIR]					-19%	-9%	-3%	2%	5%	8%	10%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	(134,143)										

**Resumen de la Evaluación**

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	(134,143)	El Proyecto NO ES VIABLE, NO SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	10%	La Tasa de Retorno del proyecto NO es adecuada
Beneficio / Costo	0.6	: 1 NO se Acepta el Proyecto

FUENTE: Estructura Financiera

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

Sin considerar la compra de terreno, para un flujo proyectado a diez años, los resultados nos dan un Valor Actual Neto (VAN PURO) de \$99,776, un Beneficio /Costo de 1.6 a 1, una tasa de retorno ( TIR) del 34%, superior al 20.4% puesto como costo de oportunidad, un Período de Recuperación (PB, PAY PACK) de 4 años , un Período de Recuperación Descontado ( PBD, PAY BACK DISCOUNTED) de 6 años. Estos valores nos indican que el proyecto es rentable por lo que se **acepta** (Ver tabla 5.23, Flujos proyectados y Tabla 5.24, Análisis de flujo de efectivo).

Tabla 5. 23 Flujos proyectados

Evaluación Financiera												
Empresa: La Cascarita												
Moneda: US\$												
Tasa de Descuento 20.40%												
Escenario Optimista												
100%												
% de Ingresos proyectados												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Crecimiento	0											
	(166,438)											
Inversión Inicial		129,208.12	136,198.28	143,566.61	151,333.56	159,520.70	168,150.77	177,247.73	186,836.83	196,944.71	207,599.41	1,656,606.73
Ingresos		(12,920.81)	(13,619.83)	(14,366.66)	(15,133.36)	(15,962.07)	(16,815.08)	(17,724.77)	(18,683.68)	(19,694.47)	(20,759.94)	(165,660.67)
(-) Costo Directos y Variables												
(=) Margen Bruto		116,287.31	122,578.45	129,209.94	136,200.20	143,568.63	151,335.70	159,522.96	168,153.15	177,250.24	186,839.47	1,490,946.05
Inflación												
Gastos Operacionales												
Sueldos		16,608.00	17,506.49	18,453.59	19,451.93	20,504.28	21,613.56	22,782.86	24,015.41	25,314.65	26,684.17	212,934.95
Beneficios Sociales		7,635.57	8,048.65	8,484.09	8,943.08	9,426.90	9,936.89	10,474.48	11,041.15	11,638.47	12,268.11	97,897.39
Comisiones en ventas		3,876.24	4,085.95	4,307.00	4,540.01	4,785.62	5,044.52	5,317.43	5,605.11	5,908.34	6,227.98	49,698.20
Depreciación y Amortización		8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	84,071.72
Publicidad		3,876.24	4,085.95	4,307.00	4,540.01	4,785.62	5,044.52	5,317.43	5,605.11	5,908.34	6,227.98	49,698.20
Gastos Administrativos		10,680.00	11,257.79	11,866.83	12,508.83	13,185.56	13,898.90	14,650.83	15,443.44	16,278.93	17,159.62	136,930.71
Total Gastos Operacionales		51,456.56	53,765.34	56,199.02	58,231.02	60,935.15	63,785.57	66,790.20	69,957.38	73,295.90	76,815.03	631,231.17
Margen Operacional		64,830.75	68,813.11	73,010.93	77,969.18	82,633.48	87,550.13	92,732.76	98,195.77	103,954.34	110,024.44	859,714.89
Participación de Trabajadores	15%	9,724.61	10,321.97	10,951.64	11,695.38	12,395.02	13,132.52	13,909.91	14,729.37	15,593.15	16,503.67	128,957.23
Impuesto a la Renta	25%	13,776.53	14,622.79	15,514.82	16,568.45	17,559.62	18,604.40	19,705.71	20,866.60	22,090.30	23,380.19	182,689.41
Margen Neto		41,329.60	43,868.36	46,544.47	49,705.35	52,678.85	55,813.21	59,117.13	62,599.81	66,270.89	70,140.58	548,068.24
(+)/(-) Ajustes												
(+) Depreciación y Amortización		8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	84,071.72
(+) Valor Inmueble		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	148,603.43
Flujo de Efectivo Neto	(166,438)	50,110.10	52,648.86	55,324.97	57,952.52	60,926.02	64,060.38	67,364.31	70,846.98	74,518.06	78,471.18	780,743.38
Valor Actual del Flujo de Efectivo		41,619.69	36,319.18	31,698.72	27,578.23	24,080.77	21,029.58	18,367.26	16,043.88	14,015.97	35,460.44	266,213.72

FUENTE: Estructura Financiera  
ELABORADO POR: Autores del Proyecto

**Tabla 5. 24 Análisis de flujo de efectivo**

<b>Análisis de Flujo de Efectivo</b>											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(166,438)	(124,818)	(88,499)	(56,800)	(29,222)	(5,141)	15,889	34,256	50,300	64,316	99,776
Pay Back [PB]	(166,438)	(116,328)	(63,679)	(8,354)	49,599	110,525	174,585	241,950	312,797	387,315	614,306
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		24.83%	26.36%	27.97%	29.86%	31.65%	33.53%	35.52%	37.61%	39.82%	42.14%
Beneficio / Costo [BC]	1.6										
Tasa Interna de Retorno [TIR]						19%	24%	27%	30%	31%	34%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	99,776										
<b>Resumen de la Evaluación</b>											
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA									
Valor Actual Neto PURO	99,776	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA									
Tasa Interna de Retorno	34%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada									
Beneficio / Costo	1.6	: 1 Se Acepta el Proyecto									

FUENTE: Estructura Financiera

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

## 5.5 SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO

La sensibilización es un método que permite medir el grado de riesgo que representa una inversión al cambiar varios escenarios (variables), mediante una simulación que permite predecir sucesos con amplios niveles de acercamiento en las probabilidades de ocurrencia. La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, escenarios que pueden ser optimistas, moderados y pesimistas.

### **Escenario Optimista**

Es el mejor escenario posible, donde se proyecta ganar más de lo proyectado y normalmente se lo utiliza para motivar al futuro inversionista.

### **Escenario Moderado**

Es el escenario más probable que ocurra en el análisis de la inversión.

### **Escenario Pesimista**

Es el peor panorama para la inversión, cuyo resultado nos indicara un fracaso total del proyecto.

Para el presente proyecto se va a sensibilizar la variable ventas por ser la más importante y los escenarios se los clasifica como optimista 100% de cumplimiento de la variable ventas, moderado el 85% y pesimista el 70%.

### **SENSIBILIZACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA**

Para este escenario se considera el 100% de cumplimiento en las ventas, se proyecta los flujos de fondos para diez años (Ver tabla 5.25), obteniéndose los siguientes resultados; Valor Actual Neto (VAN PURO) \$99,776; Beneficio /Costo de 1.6 a 1; Tasa Interna de Retorno (TIR) 34%, Período de Recuperación (PB, PAY PACK) 4 años. Los resultados anteriores son muy buenos por lo que **se recomienda** la inversión en este proyecto.

### **SENSIBILIZACIÓN Escenario moderado**

En este escenario se establece la posibilidad de que las ventas bajen por algún factor y disminuyan los ingresos. Se establece como factor moderado el 85% de cumplimiento de la variable ventas, obteniéndose los siguientes resultados (Ver Tabla 5.26); Valor Actual Neto (VAN PURO) \$39,159; Beneficio /Costo de 1.2 a 1; Tasa Interna de Retorno ( TIR) 26%, Período de Recuperación (PB, PAY PACK) 5 años. Estos resultados nos indican que todavía **es factible** la creación del proyecto, porque los resultados superan las expectativas pues, nos arrojan un TIR superior al 20.4% considerando como tasa de descuento y se tiene una costo beneficio de 1.2 a 1

### **SENSIBILIZACIÓN Escenario pesimista**

En este escenario se establece la posibilidad de que los resultados esperados sean negativos. Se establece como factor moderado el 70% de cumplimiento de la variable ventas, obteniéndose los siguientes resultados (Ver tabla 5.27); Valor Actual Neto (VAN PURO) -\$21,458; Beneficio /Costo de 0.9 a 1; Tasa Interna de Retorno ( TIR) 17%, Período de Recuperación (PB, PAY PACK) 6 años. Estos resultados nos indican que bajo estas circunstancias **no se recomienda** la inversión en este proyecto.

En la tabla 5.28 y gráfico 5.2 se resume los resultados obtenidos al sensibilizar el proyecto en los tres escenarios descritos.



Tabla 5. 26 Sensibilización Escenario Moderado

Empresa: La Cascarita Moneda: US\$	Escenario Moderado										
	Tasa de Descuento 20.40%	% de Ingresos proyectados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
<b>Crecimiento</b>											
0											
(166,438)											
<b>Inversión Inicial</b>	109,827	115,769	122,032	128,634	135,593	142,928	150,661	158,811	167,403	176,460	1,408,116
Ingresos	(12,921)	(13,820)	(14,367)	(15,133)	(15,952)	(16,815)	(17,725)	(18,684)	(19,694)	(20,760)	(185,661)
(-) Costo Directos y Variables	96,906	102,149	107,675	113,500	119,641	126,113	132,936	140,128	147,709	155,700	1,242,455
(-) Margen Bruto											
<b>Gastos Operacionales</b>											
Sueldos	16,608.00	17,506.49	18,453.59	19,451.93	20,504.28	21,613.56	22,782.86	24,015.41	25,314.65	26,684.17	212,935
Beneficios Sociales	7,635.57	8,048.65	8,484.09	8,943.08	9,426.90	9,936.89	10,474.48	11,041.15	11,638.47	12,268.11	97,897
Comisiones en ventas	3,876.24	4,065.95	4,307.00	4,540.01	4,785.62	5,044.52	5,317.43	5,605.11	5,908.34	6,227.98	49,698
Depreciación y Amortización	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	8,247.17	84,072
Publicidad	3,876.24	4,085.95	4,307.00	4,540.01	4,785.62	5,044.52	5,317.43	5,605.11	5,908.34	6,227.98	49,698
Gastos Administrativos	10,680.00	11,257.79	11,866.83	12,508.83	13,185.56	13,898.90	14,650.83	15,443.44	16,278.93	17,159.62	136,931
<b>Total Gastos Operacionales</b>	51,456.56	53,765	56,199	58,231	60,935	63,786	66,790	69,957	73,296	76,815	631,231
<b>Margen Operacional</b>	45,450	48,383	51,476	55,269	58,705	62,328	66,146	70,170	74,413	78,885	611,224
Participación de Trabajadores	6,817	7,258	7,721	8,290	8,806	9,349	9,922	10,526	11,162	11,833	91,684
Impuesto a la Renta	9,658	10,281	10,939	11,745	12,475	13,245	14,056	14,911	15,813	16,763	129,885
<b>Margen Neto</b>	28,974	30,844	32,816	35,234	37,425	39,734	42,168	44,734	47,438	50,289	389,655
(+)/(-) Ajustes											
(+) Depreciación y Amortización	8,780.50	8,781	8,781	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	84,072
(+) Valor Inmueble	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148,603
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	37,755	39,625	41,596	43,481	45,672	47,981	50,415	52,981	55,685	58,539	462,330
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>	31,358	27,335	23,833	20,692	18,052	15,751	13,746	11,998	10,474	9,222	205,596
<b>Análisis de Flujo de Efectivo</b>											
0											
(166,438)											
(166,438)											
Pay Back Discounted [PBD]	(135,080)	(107,745)	(83,912)	(63,221)	(45,169)	(29,418)	(15,672)	(3,674)	6,800	39,159	
Pay Back [PB]	(128,663)	(89,056)	(47,462)	(3,980)	41,691	89,672	140,087	193,068	248,753	455,893	
Rebmo Sobre la Inversión [ROI]	17.41%	18.53%	19.72%	21.17%	22.49%	23.87%	25.34%	26.88%	28.50%	30.21%	
Beneficio / Costo [BC]				-1%	8%	13%	17%	20%	22%	26%	
Tasa Interna de Retorno [TIR]											
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	39,159										
<b>Resumen de la Evaluación</b>											
Valor Actual Neto Financiado	0										
Valor Actual Neto PURO	39,159										
Tasa Interna de Retorno	26%										
Beneficio / Costo	1.2										
	1.2										

0 El Proyecto ES VIABLE SE ACEPTA  
 1 El Proyecto ES VIABLE SE ACEPTA  
 2 La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada  
 1.2 : 1 Se Acepta el Proyecto

FUENTE: Estructura Financiera  
 ELABORADO POR: Autores del Proyecto

**Tabla 5. 27 Sensibilización Escenario Pesimista**

Empresa: La Cascarita		Escenario Pesimista														
Moneda: US\$		% de Ingresos proyectados														
Tasa de Descuento		20.40%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	Total
Crecimiento		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	10	Total	
Inversión Inicial	(166,438)	90,446	95,339	100,497	105,933	111,664	117,706	124,073	130,786	137,861	145,320	152,780	160,240	167,700	1,159,625	
Ingresos	(12,921)	(13,620)	(14,357)	(15,133)	(15,952)	(16,815)	(17,725)	(18,684)	(19,694)	(20,760)	(21,884)	(23,068)	(24,312)	(25,616)	(165,661)	
(-) Costo Directos y Variables	77,525	81,719	86,140	90,800	95,712	100,890	106,349	112,102	118,167	124,560	131,300	138,400	145,880	153,760	993,964	
(=) Margen Bruto																
Inflación																
<b>Gastos Operacionales</b>																
Sueldos	16,608.00	17,506.49	18,453.59	19,451.93	20,504.28	21,613.56	22,782.86	24,015.41	25,314.65	26,684.17	28,194.65	29,850.77	31,660.11	33,632.37	212,935	
Beneficios Sociales	7,635.57	8,048.65	8,484.09	8,943.08	9,426.90	9,936.89	10,474.48	11,041.15	11,638.47	12,268.11	12,942.71	13,663.91	14,433.31	15,255.51	97,897	
Comisiones en ventas	3,876.24	4,085.95	4,307.00	4,540.01	4,785.62	5,044.52	5,317.43	5,605.11	5,908.34	6,227.98	6,573.61	6,966.01	7,396.81	7,872.61	49,698	
Depreciación y Amortización	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	8,780.50	84,072	
Publicidad	3,876.24	4,085.95	4,307.00	4,540.01	4,785.62	5,044.52	5,317.43	5,605.11	5,908.34	6,227.98	6,573.61	6,966.01	7,396.81	7,872.61	49,698	
Gastos Administrativos	10,680.00	11,257.79	11,866.83	12,508.83	13,185.56	13,898.90	14,650.83	15,443.44	16,278.93	17,159.62	18,090.91	19,073.41	20,107.71	21,194.41	136,931	
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>51,456.56</b>	<b>53,765</b>	<b>56,199</b>	<b>58,231</b>	<b>60,935</b>	<b>63,786</b>	<b>66,790</b>	<b>69,957</b>	<b>73,296</b>	<b>76,815</b>	<b>80,520</b>	<b>84,425</b>	<b>88,540</b>	<b>92,865</b>	<b>631,231</b>	
<b>Margen Operacional</b>	<b>26,068</b>	<b>27,954</b>	<b>29,941</b>	<b>32,569</b>	<b>34,777</b>	<b>37,105</b>	<b>39,558</b>	<b>42,145</b>	<b>44,871</b>	<b>47,745</b>	<b>50,766</b>	<b>53,944</b>	<b>57,280</b>	<b>60,785</b>	<b>362,733</b>	
Participación de Trabajadores	3,910	4,193	4,491	4,885	5,217	5,566	5,934	6,322	6,731	7,162	7,616	8,096	8,601	9,134	54,410	
Impuesto a la Renta	5,540	5,940	6,362	6,921	7,390	7,885	8,406	8,956	9,535	10,146	10,796	11,486	12,216	12,986	77,081	
<b>Margen Neto</b>	<b>16,619</b>	<b>17,820</b>	<b>19,087</b>	<b>20,763</b>	<b>22,171</b>	<b>23,654</b>	<b>25,219</b>	<b>26,867</b>	<b>28,605</b>	<b>30,437</b>	<b>32,369</b>	<b>34,400</b>	<b>36,531</b>	<b>38,761</b>	<b>231,242</b>	
(+)/(-) Ajustes																
(+) Depreciación y Amortización	8,781	8,781	8,781	8,781	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	8,247	84,072	
(+) Valor Plusvalía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148,603	
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>25,399</b>	<b>26,601</b>	<b>27,868</b>	<b>29,010</b>	<b>30,418</b>	<b>31,902</b>	<b>33,466</b>	<b>35,114</b>	<b>36,852</b>	<b>38,684</b>	<b>40,601</b>	<b>42,604</b>	<b>44,694</b>	<b>46,871</b>	<b>463,917</b>	
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>	<b>21,096</b>	<b>18,350</b>	<b>15,967</b>	<b>13,805</b>	<b>12,022</b>	<b>10,473</b>	<b>9,125</b>	<b>7,952</b>	<b>6,932</b>	<b>6,032</b>	<b>5,247</b>	<b>4,561</b>	<b>3,961</b>	<b>3,434</b>	<b>144,979</b>	
<b>Análisis de Flujo de Efectivo</b>																
Pay Back Discounted [PBD]	(166,438)	(145,342)	(126,982)	(111,025)	(85,197)	(74,725)	(65,600)	(57,648)	(50,716)	(44,868)	(39,996)	(35,196)	(30,464)	(25,792)	(21,458)	
Pay Back [PB]	(166,438)	(141,039)	(86,570)	(57,560)	(27,142)	4,759	38,225	73,340	110,192	147,880	186,192	225,120	263,568	301,024	337,488	
Retorno Sobre la Inversión [ROI]	9.98%	10.71%	11.47%	12.47%	13.32%	14.21%	15.15%	16.14%	17.19%	18.29%	19.44%	20.64%	21.89%	23.19%	24.54%	
Beneficio / Costo [BC]	0.9															
Tasa Interna de Retorno [TIR]	0															
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	(21,458)															
Valor Actual Neto [VAN PURO]																
<b>Resumen de la Evaluación</b>																
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA														
Valor Actual Neto PURO	(21,458)	El Proyecto NO ES VIABLE, NO SE ACEPTA														
Tasa Interna de Retorno	17%	La Tasa de Retorno del proyecto NO es adecuada														
Beneficio / Costo	0.9	: 1 NO se Acepta el Proyecto														

FUENTE: Estructura Financiera ELABORADO POR: Autores del Proyecto



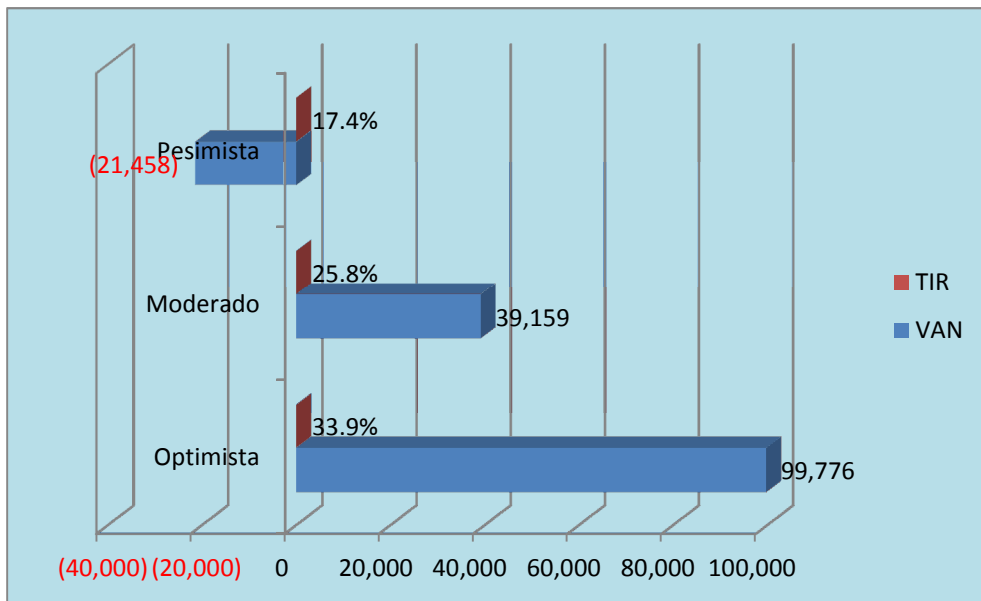
**Tabla 5. 28 Resumen del Proceso de Sensibilización**

<b>Sensibilización</b>						
<b>Empresa:</b> La Cascarita						
<b>Moneda:</b> US\$		<b>Tasa de Descuento</b>		<b>20.0%</b>		
<b>Escenario</b>	<b>Cumplimiento de ventas</b>	<b>Ventas</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Beneficio Costo</b>	<b>Calificación</b>
Optimista	100%	1,656,607	99,776	34%	1.5995	a 1 Viable
Moderado	85%	1,408,116	39,159	26%	1.2353	a 1 Viable
Pesimista	70%	1,159,625	(21,458)	17%	0.8711	a 1 No conveniente

FUENTE: Estructura Financiera

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

**Gráfico 5. 4 Sensibilización del Proyecto**



FUENTE: Estructura Financiera

ELABORADO POR: Autores del Proyecto

## **5.6. EVALUACIÓN SOCIAL**

La aplicación del proyecto generará cuatro nuevas fuentes directas de empleo con un ingreso promedio de \$505.07 por persona, apoyando de esta manera al crecimiento del sector. Adicionalmente se genera un sinnúmero de fuentes indirectas, compuesta por proveedores de bienes y servicios que requiera el Centro Deportivo, tanto al momento de la construcción como durante su funcionamiento.

En lo referente al tema de salud, el atrae a los jóvenes hacia un nuevo tipo de diversión sana, que les puede servir para dejar vicios y en lo relacionado a lo deportivo, las personas pueden ejercitarse o practicar el fútbol de una manera técnica sin riesgos. Si tomamos en cuenta la investigación de mercados, podemos tener más de 4000 personas que asistan mensualmente al centro deportivo, beneficiándose del servicio.

En la Escuela de Fútbol, podemos formar nuevos talentos que pueden llegar a ser los representantes de un cantón que lamentablemente no ha tenido deportistas destacados en esta disciplina a nivel nacional o internacional. La escuela de fútbol tiene proyectado formar a por lo menos 50 niños mensualmente.

Finalmente, el nuevo centro deportivo va a reactivar el movimiento económico del sector, porque pueden aparecer nuevos negocios o reactivarse aquellos que existen, creándose también nuevas fuentes de empleo, beneficiándose la colectividad.

## **CAPITULO VI**

### **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- Es factible la creación del Centro Deportivo y Recreacional LA CASCARITA, en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi pues, la evaluación financiera nos muestra un Valor Actual Neto (VAN PURO) de \$99,776, un Beneficio /Costo de 1.6 a 1, una tasa de retorno ( TIR) del 34%, superior al 20.4% puesto como costo de oportunidad, un Período de Recuperación (PB, PAY PACK) de 4 años , un Periodo de Recuperación Descontado ( PBD, PAY BACK DISCOUNTED) de 6 años, valores que nos indican que el proyecto es rentable.
- En el estudio de mercado se pudo identificar que existe una demanda insatisfecha de 15432 personas, que se constituyen en el potencial mercado para el Centro Deportivo y Recreacional “La Cascarita”, de los cuales se está tomando únicamente el 30% como mercado objetivo.
- Según el estudio de mercado el proyecto deberá estar ubicado en el sector La Laguna, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.
- Las instalaciones estarán diseñadas de tal manera que permitan brindar servicios deportivos y recreacionales acorde a los requerimientos de la colectividad y con valor agregado que se diferencie de los centros deportivos actuales.

#### **6.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda la ejecución del presente proyecto tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Instalar el centro deportivo en el sector La Laguna, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, por estar geográficamente más cerca de los clientes potenciales .

- Construir el complejo con todas las facilidades establecidas en el estudio técnico, para agregar valor y diferenciarse de la competencia.
- Publicitar el centro deportivo de una manera adecuada, para poder captar la demanda insatisfecha detectada en la presente investigación.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DEMANDA\\_INSATISFECHA.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DEMANDA_INSATISFECHA.htm)
- <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>
- <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/002q20900.asp>
- <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/008q21200.asp>
- <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/019q10701.asp>
- <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/016q20501.asp>
- <http://www.tiquicia.com/columnas/deportes/011q10301.asp>
- <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>
- <http://www.fao.org/docrep/008/a0323s/a0323s03.htm>
- <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- [http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066\\_FODA.pdf](http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066_FODA.pdf)
- [http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066\\_FODA.pdf](http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066_FODA.pdf)
- Paul Peter (Marketing for Manufacturer, McGraw Hill Co. 1998)
- <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
- <http://www.tasabadlar.com.ar/van-valor-actual-neto/>
- <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- <http://finanzaspracticas.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>
- <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml>