



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas

TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Ingenieros Comerciales

**CREACIÓN DE UN COMPLEJO DEPORTIVO
“LA CALDERITA”
EN EL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO**

**Gianfranco Baquero Torres
Luis Antonio Merino Flores**

**Director
Economista Ramiro Canelos Salazar**

AGOSTO 2012

QUITO – ECUADOR

Nosotros, Gianfranco Baquero Torres y Luis Antonio Merino Flores, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o de ningún género.


* Gianfranco Baquero Torres
Luis Antonio Merino Flores

Yo, Ramiro Canelos Salazar, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.


Eco. Ramiro Canelos Salazar

RESUMEN

La actividad deportiva es la base fundamental para el mantenimiento, distracción y desarrollo de los seres humanos. El fútbol es el deporte de mayor aceptación y práctica en el Ecuador. El sector sur del área urbana de la ciudad de Quito, ha tenido un considerable crecimiento de la población en los últimos años, sin embargo, no se han desarrollado sitios apropiados para la práctica deportiva en general.

El presente trabajo consiste en la elaboración del Plan de Negocios de un Complejo Deportivo para la práctica de Fútbol 7 y Fútbol 5, así como, para la educación deportiva de niñas y niños con una Escuela de Fútbol, con la construcción de canchas de césped sintético.

Se ha planificado la construcción de facilidades deportivas de uso diurno y nocturno, siendo de relevancia la instalación de canchas de césped sintético, habiéndose determinado las bondades de sus características, especialmente en lo relacionado con la afectación al medio ambiente.

Analizando, tanto la población como la capacidad económica y las necesidades de un complejo deportivo en el sector sur de la ciudad de Quito, se ha concluido, que la creación de dicho complejo y su funcionamiento adecuado, generarán un apropiado retorno de la inversión y será beneficioso para los pobladores del sector.

Palabras clave: Sur de Quito; Complejo Deportivo; Fútbol 7 y Fútbol 5; Césped Sintético; Retorno de la Inversión; Beneficioso para pobladores.

ABSTRACT

The sport is the fundamental basis for the maintenance, distraction, and development of human beings. Soccer is the sport of greater acceptance and practice in Ecuador. The southern sector of the urban area of the city of Quito, has had a considerable population growth in recent years, however, have not developed sites suitable for the practice of sports in general.

The present work consists in the elaboration of the Business Plan of a sports complex for the practice of soccer 7 and soccer 5, as well as, sports education of girls and boys with a soccer school, with the construction of synthetic grass courts.

The construction of sports facilities for day and night use, planned relevance being the installation of synthetic grass courts, determining the benefits of its characteristics, especially as it relates to the affectation to the environment.

Analyzing both the population as the economic capacity and the needs of a complex sports in the southern sector of the city of Quito, has concluded, that the creation of such complex and its proper functioning, they will generate an appropriate return on investment and it will be beneficial for the inhabitants of the sector.

Key words: Southern sector of Quito; Sports Complex; Soccer 7 and Soccer 5; Synthetic grass courts; Return on investment; Beneficial for the inhabitants of the sector.

La presente tesis la dedico a mis padres, hermanos y novia.

Gianfranco Baquero Torres

La presente tesis se la dedico a Dios y mi familia,

creadores de sueños y caminos de éxitos, ejemplos de lucha y fe.

A mi madre y mis abuelos guías de toda la vida y personas de sabias palabras,

mis tíos, Negro y Mauricio, aliento incondicional desde el cielo y la tierra,

siendo el impulso para seguir adelante. Mi padre, ángel director de mi norte.

Juan Pablo apoyo incondicional y ejemplo de esfuerzo,

finalmente, a los Docentes, sabias personas capaces de brindar sus conocimientos.

Luis Antonio Merino Flores

*Principalmente agradezco a mi papá, quien ha sido mi ejemplo
a seguir en cada etapa de mi vida y mi mayor apoyo
durante toda mi carrera, a mi mamá quien ha estado
siempre a mi lado aconsejando y esforzándose sin pedir nunca
nada a cambio, a mi novia con quien he vivido todas las buenas
y malas experiencias por los últimos años y no podría pensar
en nadie mejor en el mundo para haberlo vivido, a mis hermanos
que me han enseñado con sus acciones a superarme cada
día y luchar por la gente que amamos, a mi compañero
de tesis Luis Antonio Merino, quien ha sido el mejor amigo que
alguien podría pedir, y por ultimo agradezco a todo el resto de
personas que de una forma u otra han estado
conmigo a lo largo de mi carrera. Gracias a todos!.*
Gianfranco Baquero Torres

*Mi gratitud está dirigida a Dios por brindarme la oportunidad de
llegar al final de mi carrera, a mi familia por creer en mí,
por el apoyo absoluto en cada momento difícil.*
*A mi amigo y compañero de grado Gianfranco Baquero, a su padre,
Danilo Baquero persona llena de sabiduría y paciencia,*

**CREACIÓN DE UN COMPLEJO DEPORTIVO
“LA CALDERITA”
EN EL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO**

Índice

Capítulo I	16
1. Plan de Investigación	16
1.1. Selección y Definición del Tema de Investigación.	16
1.2. Planteamiento, Formulación y Sistematización	16
1.2.1. Planteamiento del Problema	16
1.2.2. Formulación del Problema.	17
1.2.3. Sistematización del Problema	17
1.3. Objetivos de la Investigación.	17
1.3.1. Objetivo General.	17
1.3.2. Objetivos Específicos.	18
1.4. Justificación de la Investigación	18
1.5. Marco Referencial	19
1.5.1. Marco Teórico	19
1.5.2. Marco Conceptual.	19
1.6. Hipótesis	20
1.7. Metodología de la Investigación.	20
1.7.1. Métodos de Investigación	20
1.7.2. Tipo de Estudio.	20
1.7.3. Fuentes	21
Capítulo II	22
2. Análisis de Macro y Micro Ambiente	22
2.1. Macro Ambiente	23
2.1.1. Sistemas Económicos	23
2.1.2. Aspectos Demográficos	24
2.1.3. Aspectos Sociales	28

2.1.4.	Aspectos Culturales	32
2.1.5.	Aspectos Económicos	34
2.1.6.	Aspecto Ambiental	47
2.1.7.	Aspectos Tecnológicos	49
2.1.8.	Competitividad	50
2.1.9.	Ambiente Institucional	56
2.2.	Micro Ambiente	61
2.2.1.	Facilidad de Hacer Negocios 2012 (Doing Business)	61
2.2.2.	Índice de Confianza Empresarial.....	63
2.2.3.	Actividades Empresariales	64
Capítulo III		66
3.	Estudio del Mercado.....	66
3.1.	Investigación de Mercados.....	66
3.1.1.	Objetivos de la Investigación de Mercados	66
3.1.2.	Mercado.....	67
3.2.	Segmentación	68
3.2.1.	Segmentación Geográfica	68
3.2.2.	Segmentación Demográfica	68
3.3.	Descripción de los Segmentos Establecidos.....	68
3.3.1.	Colegios.....	68
3.3.2.	Universidades.....	69
3.3.3.	Empresas/Profesionales	69
3.4.	Tamaño de la Muestra	69
3.4.1.	Población objetivo	69
3.4.2.	Fórmula para el Cálculo de la Muestra.....	72
3.5.	Tipos de Investigación.....	73
3.5.1.	Encuesta	73
3.6.	Tabulación de Datos	73
3.6.1.	Resultado de la Investigación	73
Capítulo IV.....		82
4.	Plan de Marketing (Mercadotecnia)	82

4.1.	Conceptos	82
4.2.	Cinco Fuerzas de Porter	83
4.2.1.	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	84
4.2.2.	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	85
4.2.3.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	85
4.2.4.	Poder de Negociación de los Compradores	86
4.2.5.	La rivalidad entre los competidores	86
4.3.	Oferta.....	87
4.4.	Demanda.....	87
4.5.	Planeación Estratégica	87
4.5.1.	Misión y Visión	88
4.5.2.	Valores.....	88
4.5.3.	Análisis F.O.D.A.	89
4.6.	Establecimiento de Objetivos	92
4.6.1.	Objetivos Plan de Marketing.....	92
4.6.2.	Objetivos Estratégicos.....	93
4.6.3.	Objetivos Financieros.....	93
4.6.4.	Objetivos de Marketing	93
4.7.	Formulación de Estrategias	93
4.7.1.	Producto/Servicio	95
4.7.2.	Precio	96
4.7.3.	Plaza.....	97
4.7.4.	Promoción	98
4.8.	Aplicaciones al Marketing Mix	100
4.9.	Estrategia de Aplicaciones Digitales	100
4.9.1.	¿Qué Tendrá Nuestro Portal?	100
CAPITULO V		101
5.	Estudio Técnico.....	101
5.1.	Introducción.....	101
5.1.1.	Historia del Fútbol.....	101
5.1.2.	Fútbol Sala	103
5.1.3.	Fútbol 7.....	103

5.1.3.1.	Fútbol 7 en Quito	104
5.2.	Localización	105
5.3.	Descripción del Complejo	106
5.3.1.	Césped Artificial	106
5.3.2.	La Cancha	111
5.5.	Estructura Organizacional	114
5.5.1.	Gerenciales o Directivas.....	114
5.5.2.	Campeonatos de Fútbol 7, Fútbol 5 y Alquiler	114
5.5.3.	Escuela/Academia de Fútbol	114
5.5.4.	Administración General.....	115
5.5.5.	Ventas y Publicidad.....	115
5.5.6.	Servicios y Mantenimiento.....	115
5.5.7.	Reglamento y Usos del Complejo.....	115
5.6.	Recursos Humanos	116
5.6.1.	Organigrama.....	116
5.6.2.	Sistema de Contratación de Personal	116
5.6.3.	Perfiles y Competencias del personal.	117
5.6.3.1.	Administrador/Gerente.....	117
5.6.3.2.	Supervisor Escuela de Fútbol	120
5.6.3.3.	Supervisor Campeonatos y Eventos.....	123
5.6.3.4.	Supervisora Administrativa/Financiera	125
5.6.4.	Competencias Genéricas.....	127
5.6.5.	Sueldos y Salarios	127
5.6.6.	Seguro Social.....	128
5.6.7.	Horas Extras	128
5.6.8.	Décima Tercera Remuneración.....	128
5.6.9.	Décima Cuarta Remuneración.....	128
5.6.10.	Vacaciones.....	129
5.7.	Legal y Jurídico	129
5.7.1.	Tipos de Compañía.....	129
5.7.2.	Constitución de la Empresa.....	130
5.7.3.	El Nombre	130

5.7.4.	Números Mínimo y Máximo de Socios	130
5.7.5.	Capital Mínimo.....	131
5.7.6.	El Objeto Social	131
5.7.7.	El origen de la inversión.....	131
CAPITULO VI		133
6.	<i>Estudio Financiero</i>	133
6.1.	Introducción.....	133
6.2.	INVERSIONES	134
6.2.1.	Activos Fijos.....	135
6.2.2.	Activos Diferidos.....	137
6.2.3.	Capital de Trabajo	137
6.2.4.	Balance	138
6.3.	Ingreso	138
6.4.	Tasa de Descuento	139
6.5.	Flujo de Caja.....	139
6.5.1.	Punto de Equilibrio	141
6.6.	Sensibilidad	141
6.7.	Indicadores de Rentabilidad.....	141
6.7.1.	VAN	141
6.7.2.	TIR.....	142
CAPÍTULO VII		143
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
7.1.	Conclusiones.....	143
7.2.	Recomendaciones.....	145
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....		12
ÍNDICE DE TABLAS.....		14
LISTADO DE ANEXOS.....		15
BIBLIOGRAFÍA.....		146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población del Ecuador 1990 – 2010	25
Gráfico 2: Población DMQ	25
Gráfico 3: Población Parroquias Urbanas del DMQ.....	26
Gráfico 4: Estratificación del Nivel Socioeconómico	29
Gráfico 5: Evolución de la pobreza 2006 – 2011	30
Gráfico 6: Remesas 2005 - 2011 – Millones USD	31
Gráfico 7: Evolución del mercado laboral	31
Gráfico 8 Desocupación y Subocupación % PEA - DMQ -.....	32
Gráfico 9: Auto identificación de la Población – Cantón Quito	33
Gráfico 10: PIB Nominal y Real - 2004 – 2011 –	36
Gráfico 11: PIB Real % Crecimiento -2004 - 2011-.....	36
Gráfico 12: Crecimiento PIB %	37
Gráfico 13: PIB Sectorial 2011 - % -	37
Gráfico 14: PIB Per Cápita – 2004 - 2011	38
Gráfico 15: Inflación 2004 -2011	39
Gráfico 16: Salario Unificado	39
Gráfico 17: Salarios vs Inflación.....	40
Gráfico 18: Tasas de interés -%-	42
Gráfico 19: Recaudación de impuestos 2007 – 2011.....	43
Gráfico 20: Recaudación Impuestos 2011 -%-	44
Gráfico 21: Riesgo País	45
Gráfico 22: Riesgo País – Noviembre 2011	45
Gráfico 23: Inversión Extranjera Directa – Latinoamérica 2010 –	46
Gráfico 24: STAKEHOLDERS	48
Gráfico 25: ICG Ecuador 2009 – 2010 – 2011	52

Gráfico 26: ICG 2011 / 2012 Latinoamérica	54
Gráfico 27: Factores más problemáticos para hacer negocios.....	55
Gráfico 28: Índice de Confianza Empresarial 2006 – 2011.	64
Gráfico 29: Histograma Población x Rango de Edad y Sexo	70
Gráfico 30: Etapas del Plan de Marketing.....	82
Gráfico 31: 5 FUERZAS DE PORTER.....	83
Gráfico 32: Estrategias – F.O.D.A.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población *Parroquias Urbanas de Quito	26
Tabla 2: Población *PUQ – Eloy Alfaro - Quitumbe	26
Tabla 3: Reservas de suelo sin construir – DMQ –	28
Tabla 4: Salarios Unificados Básicos (SUB) e Inflación	40
Tabla 5: Tasas de interés activas -%-	41
Tabla 6: Tasas de interés pasivas -%-	42
Tabla 7: Tributación 2011	43
Tabla 8: ICG 2011/2012 Pilares	52
Tabla 9: ICG Ecuador 2011 - 2012 (ICG).....	53
Tabla 10: ICG 2011 / 2010 Latinoamérica.....	55
Tabla 11: Facilidad de hacer negocios 2012	62
Tabla 12: Unidades económicas – Quito	65
Tabla 13: Población SUR del DMQ – Censo 2010	69
Tabla 14: Rangos de edad Parroquias Sur – Censo 2010	70
Tabla 15: Rangos de edad 15 a 44 años – Censo 2001 –	71
Tabla 16: Determinación población muestra	71
Tabla 17: Margen de Error	72
Tabla 18: Matriz FODA	90
Tabla 19: F.O.D.A. La Calderita	91
Tabla 20: SMART.....	92
Tabla 21: Marketing Mix	100
Tabla 22: Comparativo de Costos.....	111
Tabla 23: Dimensiones de la cancha	112
Tabla 24: Sueldos y Salarios.....	128
Tabla 25: Resumen Inversiones	135
Tabla 26: Resumen de Activos Fijos.....	136
Tabla 27: Equipamiento y Varios	136
Tabla 28: Balance General	138

Tabla 29: Ingresos Anuales	139
Tabla 30: Sensibilidad	141

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1: MAPA PARROQUIAS URBANAS DE QUITO	150
ANEXO 2: MAPA REPARTICIÓN DE LA POBLACIÓN DE DIA	151
ANEXO 3: MAPA REPARTICIÓN DE LA POBLACIÓN DE NOCHE	152
ANEXO 4: MAPA AREAS DE RECREACIÓN DEL DMQ.....	153
ANEXO 5: MAPA VISTA DE UBICACIÓN DE GOOGLE.....	154
ANEXO 6: CONDICIONES DE TERRENO PROPUESTO	155
ANEXO 7: CÉSPED SINTÉTICO	156
ANEXO 8: ENCUESTA.....	158
ANEXO 9: LOS ORÍGENES DEL MODELO DE ANÁLISIS FODA	161
ANEXO 10: REGLAS DEL FÚTBOL	164
ANEXO 11: PLANOS “La Calderita”	165
ANEXO 12: DETALLE DE SUELDOS Y SALARIOS.....	166
ANEXO 13: DETALLE DE INGRESOS.....	167
ANEXO 14: PUNTO DE EQUILIBRIO	168

*“Un proyecto no es más que una búsqueda de una solución
inteligente al planteamiento de un problema que tiende
a resolver entre tantas, una necesidad humana.”*

Ramiro Canelos Salazar

Capítulo I

1. Plan de Investigación

1.1. Selección y Definición del Tema de Investigación.

Creación del Complejo Deportivo, “La Calderita” al sur de la ciudad de Quito.

1.2. Planteamiento, Formulación y Sistematización

1.2.1. Planteamiento del Problema

La actividad deportiva es la base fundamental para el mantenimiento, distracción y desarrollo de los seres humanos. El deporte es uno de los principales pilares de integración de las personas, dejando a un lado las diferencias entre sectores sociales, culturales y económicos.

Existen muchos deportes que se practican actualmente con muy buena aceptación, pero para los cuales se necesitan muchos recursos y dedicación de tiempo. El fútbol es uno de los pocos deportes que se puede practicar sin necesidad de invertir altas cantidades de dinero y tiempo, es por esto que éste deporte ha evolucionado en los últimos años de manera notable, al punto que la práctica de esta actividad pasó de ser una simple distracción a una idea rentable de negocio.

La Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 24.- Derecho a la recreación y al esparcimiento.-dice que: *“las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre”*.

El sector sur del área urbana de la ciudad de Quito, ha tenido un considerable crecimiento de la población en los últimos años, lo cual se refleja en el sector empresarial, educativo y familiar, lo que obliga a desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Actualmente, en la ciudad de Quito, existen varios complejos deportivos pero principalmente en las parroquias del norte del Distrito Metropolitano de Quito, los cuales tienen una muy buena aceptación o demanda. Las autoridades no han prestado la atención

apropiada hacia las parroquias del sur de la ciudad, deteniendo tanto el desarrollo urbanístico como el deportivo, privando a sus pobladores de infraestructuras adecuadas. De la misma manera el sector privado no ha explotado esta oportunidad realizando inversiones en dichas áreas.

Como muestra de esta falta de atención, el sur presenta solo un lugar apropiado para la práctica deportiva de sus habitantes, la cual no logra satisfacer la demanda existente, lo que nos motiva a llevar a cabo nuestro proyecto deportivo, el cual pueda cumplir con las necesidades de sus pobladores y compensar sus años de olvido en las acciones deportivas.

Nuestro complejo busca presentar la mejor infraestructura para colaborar y mantener el desarrollo de la actividad deportiva de las parroquias sur de la ciudad, brindando un lugar adecuado y seguro para sus deportistas.

Otro punto negativo que se observa es la limitante que existe para la formación de los niños en las actividades deportivas, no solo por las instalaciones sino también por la falta de disponibilidad de los terrenos deportivos. Es por esto que nuestro proyecto busca enfocarse en la oportunidad de crear escuelas formativas, donde puedan tener un crecimiento saludable y proceso de entrenamiento competitivo.

Los barrios de influencia de nuestro emprendimiento de norte a sur son: Chilibulo; Chimbacalle; Puengasí; La Magdalena; La Mena; San Bartolo; La Ferroviaria; Solanda; La Argelia; Chillogallo; La Ecuatoriana; Quitumbe; Guamaní y Turubamba. ANEXO 1

1.2.2. Formulación del Problema.

¿Es rentable construir un complejo deportivo en el sur de Quito?, ¿De qué manera se verá afectada la población de este sector?

1.2.3. Sistematización del Problema.

¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que presenta el sur de la ciudad?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de nuestro complejo deportivo?

¿Cuál es el segmento más atractivo, para el enfoque de las actividades deportivas?

1.3.Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Analizar la rentabilidad de la construcción del complejo deportivo, y puesta en marcha del emprendimiento.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Segmentar el mercado de clientes potenciales para las instalaciones deportivas.
- Preparar las estrategias generales de funcionamiento de la empresa.
- Identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno.
- Descubrir las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Elaborar el presupuesto para determinar la factibilidad financiera.

1.4. Justificación de la Investigación

Es un proyecto que se viene alimentado de muchas ideas durante años, con la finalidad de llevarlo a cabo de la mejor manera, esperando poder hacer de éste un negocio rentable y cumplir con nuestros sueños.

Otros de los motivos para realizar esta idea son:

En el sector del sur no existen canchas con la infraestructura adecuada para el deporte, por lo que es una gran oportunidad para nosotros y se espera aprovechar al máximo con un complejo deportivo ideal para este sector.

El sur está caracterizado por tener una sociedad colectiva, es decir, vecindarios y vecinos que se organizan para distintas actividades frecuentemente, a diferencia del norte de la ciudad la cual es más individualista. Una de las principales actividades es la práctica deportiva, en especial el fútbol, donde se ve mucho la organización de campeonatos por distintos motivos o fiestas.

La población del sur trabaja y desempeña su actividades en varias empresas, colegios y escuelas que normalmente han vivido en casas unifamiliares y en los últimos años por el crecimiento demográfico se han concentrado en bloques multifamiliares, lo cual nos brinda la oportunidad de tener clientes potenciales, debido a que una gran parte de las empresas creen que el trabajo en equipo y el buen ambiente de trabajo es sumamente importante en ellas, y lo hacen generalmente a través de actividades deportivas de integración. En el caso de los colegios y escuelas se crean campeonatos intercolegiales al igual que internos y particulares, lo cual al proveerles de un complejo más completo a los que están acostumbrados va a ser de gran satisfacción y acogida. Con respecto a los multifamiliares, existe una población joven la cual está dentro de nuestro segmento y formaría un considerable porcentaje de nuestros clientes.

En el sur existen numerosos negocios particulares, donde encontramos mucho movimiento económico principalmente basado en el efectivo, por ende tenemos mucha

liquidez por parte de nuestros posibles clientes, lo que va a ser de gran beneficio para la rentabilidad y desarrollo de nuestro negocio.

1.5.Marco Referencial

1.5.1. Marco Teórico

Las principales teorías o métodos utilizados en nuestra investigación serán: FODA, segmentación del mercado, diferenciación del servicio, marketing y publicidad

Análisis FODA: El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Segmentación: el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización.

Diferenciación: el proceso de añadir un valor agregado a cierto producto para ser distinguido de productos similares, brindando un diferente beneficio para el consumidor final.

Marketing: es la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

Publicidad: es una técnica de comunicación comercial que intenta informar al público sobre un producto o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

1.5.2. Marco Conceptual.

Los términos conceptuales más comunes para nuestra investigación son: Aspectos culturales, aspectos sociales y aspectos personales, segmento, Consumidor, Productos, Intermediarios, Oferta, Demanda, análisis, TIR, VAN y flujos de efectivo.

Aspectos Culturales: Características que influyen sobre el consumidor.

Aspectos Sociales: Grupos de referencia, familia, estatus.

Aspectos Personales: Edad, ocupación, estilo de vida, personalidad, moda.

Segmento: Proceso en el cual se toma un grupo de compradores con características similares.

Consumidor: Persona que demanda bienes o servicios.

Productos: Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende.

Intermediarios: Persona q media entre el productor y el consumidor.

Oferta: Cantidad de bienes o servicios que se ofrecen al mercado en un precio dado.

Demanda: Es la predisposición a satisfacer una necesidad en función de un precio determinado.

TIR: Tasa interna de rentabilidad. Tipo de descuento que iguala, en valor actual, los flujos de caja positivos y negativos generados por un activo financiero o proyecto de inversión.

VAN: (Valor actual neto). Diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos que suministrará una inversión, y el desembolso inicial necesario para llevarla a cabo. Se recomienda efectuar la inversión si el VAN es positivo.

Flujo de Efectivo: Es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

1.6.Hipótesis

Analizando, tanto la población como la capacidad económica y las necesidades de un complejo deportivo en el sector sur de la ciudad de Quito, podremos concluir que la creación de dicho complejo y su funcionamiento adecuado, generarán un apropiado retorno de la inversión y será importante para los pobladores del sector.

1.7.Metodología de la Investigación.

1.7.1. Métodos de Investigación.

Métodos empíricos se utilizarán la medición, la encuesta y la entrevista.

1.7.2. Tipo de Estudio.

Estudio descriptivo: Conocer y analizar las preferencias de nuestros posibles potenciales clientes, características que buscan de un complejo deportivo y el razonamiento económico correspondiente.

1.7.3. Fuentes

Primarias: Entrevistas a administradores, gerentes y propietarios de los diferentes sitios diseñados para actividades deportivas. Encuestas a consumidores de la competencia tanto al Sur y Norte de la ciudad.

Secundarias: Análisis de revistas, periódicos y datos estadísticos.

Muestra: Es el subconjunto de los individuos de una población estadística. Estas muestras permiten inferir las propiedades del total del conjunto.

*“Los generales que conocen las variables posibles
para aprovecharse del terreno saben cómo
manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben
cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la
condición del terreno, no pueden aprovecharse de él.”*

Sun Tzu

Capítulo II

2. Análisis de Macro y Micro Ambiente

Si bien nuestra disertación de grado se encamina a la obtención del Título universitario en Ingeniería Comercial, hemos considerado adecuado el hacer un análisis pormenorizado del entorno en el que se desarrollan los negocios en el Ecuador, profundizando en los temas económicos y los que tienen que ver con la competitividad del país, así como, en el ambiente de negocios desde la percepción de los empresarios.

Vale recordar que la Ingeniería Comercial ha sido definida como:

Ingeniería comercial es la tecnología social que utiliza todos los recursos de las ciencias económico-administrativas, los de otras ciencias auxiliares de éstas y los respectivos recursos de las tecnologías empresariales para el diseño, formulación, implementación, operación y evaluación de mecanismos, programas, estrategias y otros recursos y tecnologías encaminadas a fomentar, impulsar y perfeccionar el desarrollo productivo y comercial de las sociedades y de las instituciones públicas y, fundamentalmente, privadas.¹

Para poder desarrollar de manera apropiada cualquier proyecto de emprendimiento, se tiene que contemplar el ambiente en el que se desenvolverán las actividades de la nascente empresa.

La Real Academia Española (RAE), define ambiente como: *“(Del lat. Ambiens, -entis, que rodea o cerca). Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época.”*

En este contexto podemos decir que existen fuerzas que influyen en la consecución óptima de un proyecto de negocios, estas fuerzas son externas a la organización y se conocen como el macro ambiente y el microambiente.

Los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro tenemos los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.²

¹ VELAZCO, Emilio, 2010, Ingeniería Comercial,

² MITECNOLOGICO, 2009, <http://www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa>

Como punto de partida de un análisis del entorno de una organización, la metodología PEST es una de las más aplicadas. El ejercicio consiste en analizar los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que afectan a la corporación. Dentro de lo político, se analiza la legislación existente, políticas impositivas, regulaciones de comercio exterior, normativa laboral, y estabilidad económica

En lo económico, el análisis involucra conceptos como tendencias de crecimiento, tasas de interés, reservas monetarias, inflación, tasa de desempleo, ingreso per cápita, disponibilidad y coste de la energía.

En lo social, los estrategas piden analizar la demografía, la distribución de la renta, la movilidad social, las actitudes frente al trabajo y al ocio, los niveles educativos de la población, los cambios en el estilo de vida, entre otros

Finalmente en el campo tecnológico, los gastos gubernamentales en investigación, la innovación, desarrollo de nuevos productos y registro de patentes, principalmente, son los que darán un puntaje positivo o negativo a la empresa, institución, o país a ser evaluado.³

2.1.Macro Ambiente

En este capítulo trataremos todos los índices económicos relacionados con el macro ambiente de nuestro país, por ejemplo PIB, PIB per Cápita, tasa de interés inflación desempleo etc., y cómo todos estos afectan o favorecen a la investigación y realización de nuestro proyecto. Además de un razonamiento de la realidad política y cultural del Ecuador y como se puede aprovechar las oportunidades que estos aspectos ofrecen a la idea del complejo deportivo en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.

2.1.1. Sistemas Económicos

Un sistema económico es la estructura de producción, de asignación de recursos económicos, distribución de productos y consumo de bienes y servicios en una economía. Es un conjunto de instituciones y relaciones sociales. Por otra parte, es el conjunto de principios por los cuales se abordan los problemas económicos, tales como la escasez mediante la asignación de recursos productos limitados. (BRITANNICA, 2007)

También se ha definido a los sistemas económicos como el conjunto de instituciones, mecanismos y procedimientos que dan respuesta a las preguntas:

- a. ¿qué producir y en qué cantidad?
- b. ¿cómo producir?
- c. ¿para quién producir?

Los sistemas económicos vigentes en el mundo son:

1. Sistema de economía de mercado
2. Sistema de economía centralizada o planificación centralizada
3. Sistema de economía mixta

³ MONCAYO, Fernando, 2010, "Análisis PEST", <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/analisis-pest-390402.html>, Quito.

La Constitución de la República del Ecuador define al sistema económico vigente en el Ecuador así:

CAPÍTULO IV, SOBERANÍA ECONÓMICA, Sección 1ª. Sistema económico y política económica. Art. 283.- (Sistema económico).- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.⁴

2.1.2. Aspectos Demográficos

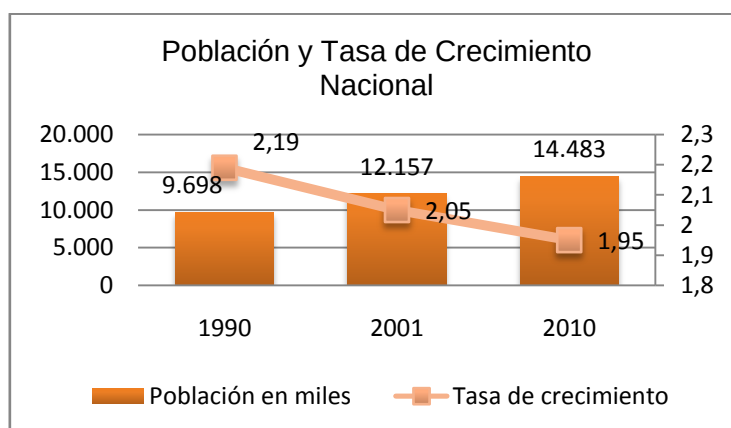
La demografía ha sido definida como: “Ciencia que estudia la población, ocupándose particularmente de la investigación estadística, de sus tendencias, composición, tamaño y distribución” (SALVAT, 2004)

Para la elaboración de un plan de negocios es de vital importancia el conocer el aspecto poblacional en cuanto a: tamaño, densidad, crecimiento, ubicación geográfica de los asentamientos humanos, distribución por edad y sexo, proporción de la población urbana/rural, estructura familiar, niveles educacionales, etc.

En nuestro estudio enfocamos el análisis a la población del Distrito Metropolitano de Quito, y específicamente a las parroquias urbanas del sur de la ciudad, sin embargo, debemos mencionar que el Censo de Población y Vivienda 2010, indica que somos 14.483.499 habitantes en el Ecuador. El crecimiento de la población total del Ecuador, se ubicó en el 2,18% desde el último censo del año 2001.

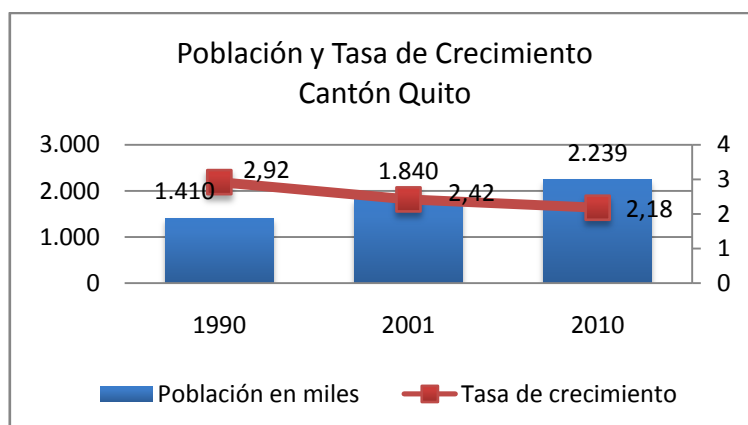
⁴ ASAMBLEA NACIONAL, 2008, Constitución de la República del Ecuador, Montecristi.

Gráfico 1: Población del Ecuador 1990 – 2010



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Gráfico 2: Población DMQ



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

La población del cantón Quito - como la de todo el país -, ha experimentado crecimientos menores desde hace veinte años, de 2,92% en 1990, 2,42% en 2001 a 2,18% en 2010.

Para efectos de determinar la población en el área de influencia de nuestro proyecto, utilizamos en nuestro análisis la información proporcionada por el INEC, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010. Analizaremos la población de las parroquias urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, y específicamente de aquellas del sur de la ciudad, motivo de nuestra evaluación.

Tabla 1: Población *Parroquias Urbanas de Quito

Censo 2010

Censo 2010	Población
Hombres	783.616
Mujeres	835.530
Total PUQ*	1.619.146

Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Tabla 2: Población *PUQ – Eloy Alfaro - Quitumbe

Censo 2010

Censo 2010	Población
Hombres	359.233
Mujeres	389.170
Total Sur	748.403

Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Esta información nos indica que la población perteneciente a las Administraciones Zonales Eloy Alfaro y Quitumbe, representa el 46% del total de la población de las Parroquias Urbanas del DMQ, de acuerdo al Censo 2010.

Gráfico 3: Población Parroquias Urbanas del DMQ

Censo 2010



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

En los ANEXOS 2 y 3, podremos apreciar la concentración de la población en las parroquias del sur de la Ciudad, lo cual nos indica nuestro objetivo de clientes y la importancia de los barrios del sur por cantidad de habitantes.

Con una tasa de crecimiento de 2,1% anual, es decir más de 50.000 nuevos quiteños por año, Quito requiere planificar su crecimiento urbano.

De acuerdo al nuevo “Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial” de Quito para los próximos veinte años, aprobado por el DMQ en diciembre de 2011, se congela la expansión urbana de la ciudad y se prioriza proyectos inmobiliarios en un total de 7.932 hectáreas de suelos vacantes, que permanecen sin construirse, particularmente en el sur de Quito, los valles y Calderón - Carapungo. De esas 7.932 has., 1.994 has. (25,14%) corresponden a las Zonas Administrativas Quitumbe y Eloy Alfaro, objeto de nuestro estudio.

Adicionalmente, el DMQ informa que existen 86.448 predios sin construir, de los cuales 38.691 que corresponde al 44,8%, se encuentran ubicados en el sur de la ciudad en las Zonas Administrativas Quitumbe y Eloy Alfaro, donde se encuentran las parroquias que analizamos en éste trabajo.

El Municipio, va a implementar sanciones incrementales, para los predios sin ningún tipo de construcción, favoreciendo con apoyo económico a la construcción de varios pisos, densificando de ésta manera la utilización del suelo y consecuentemente un acelerado incremento poblacional.

Reacciones

“Gremios profesionales del urbanismo y la construcción destacan el documento”, aseveró el presidente del Colegio de Arquitectos, Alberto Andino. Este representante consideró como adecuado el mantener el límite urbano por 10 años e incrementar las alturas de edificación de diferentes zonas de la ciudad.

Es una decisión correcta, que debería complementarse con una ordenanza que anualmente duplique y triplique la sanción, hasta que sea equivalente al valor de los suelos vacantes, para ponerlos al servicio de la ciudad. (LA HORA, 2012)

Ésta información, reafirma aún más, la factibilidad de la construcción del “Complejo Deportivo – La Calderita”, y el desarrollo rentable del emprendimiento, puesto que el impulso del DMQ para la construcción de complejos habitacionales de edificios en propiedad horizontal, incrementará la población del sector, generando una actividad económica de importancia, que impulsará la necesidad de la práctica deportiva a todo nivel, y especialmente la de nuestra actividad, en una ciudad “futbolizada”.

Tabla 3: Reservas de suelo sin construir – DMQ –



Fuente: DMQ; Elaboración: Diario La Hora

2.1.3. Aspectos Sociales

Los aspectos sociales que se tienen que tomar en cuenta en un emprendimiento, tienen que ver con condiciones sociodemográficas, entre las que analizaremos aquellas que han sido sujetas a cuantificación: condiciones de pobreza, mercado laboral, nivel socioeconómico entre otros.

Las influencias que todos recibimos no provienen únicamente de nuestras familias, es preciso tener muy presentes otros aspectos de nuestras vidas, relacionados con los amigos, los deportes que practicamos, el ambiente en el que nos movemos, nuestros gustos culturales, los compañeros de estudios, el modo de vida que tenemos, etc.⁵

En la publicación: “Últimos resultados de pobreza, desigualdad y mercado laboral en el Ecuador”, realizado conjuntamente entre el INEC y la SENPLADES – diciembre 2011 -, se determinó lo siguiente:

2.1.3.1. Estratificación del Nivel Socioeconómico

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las

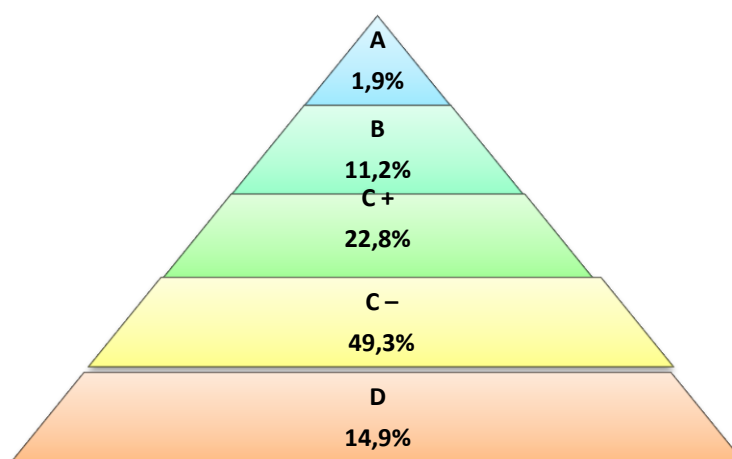
⁵ADRFORMACION, 2010, “Curso de Creación de Empresas”,
<http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial4.html>

herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

Para esta clasificación se utilizó un sistema de puntuación a las variables. Las características de la vivienda tienen un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC's 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos. (INEC, 2010)

Gráfico 4: Estratificación del Nivel Socioeconómico



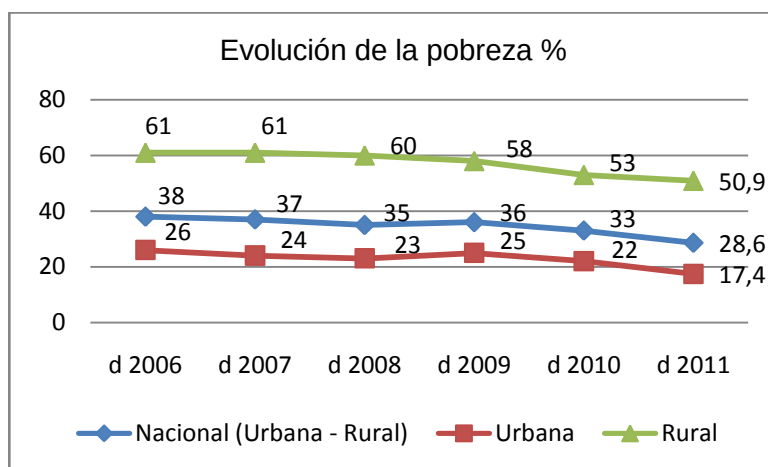
Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

2.1.3.2. Pobreza

La evolución de la pobreza⁶, muestra importantes resultados en cuanto a su disminución como se puede visualizar en el gráfico siguiente:

⁶ La línea de pobreza a diciembre de 2011, ha sido estimada en US\$ 72,87 de ingreso mensual, esto es US\$ 2,43 por día, aquellas personas que ganan menos de estos valores son considerados pobres.

Gráfico 5: Evolución de la pobreza 2006 – 2011



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Es indiscutible que en el presente gobierno se han realizado mejoras importantes en lo relacionado con la disminución de la pobreza, pero debe llevarnos a reflexionar el hecho cierto de que uno de cada tres ecuatorianos en promedio vive con menos de dos dólares al día, agudizándose más aún cuando nos referimos al sector rural, en donde el 50% de los pobladores viven en esas condiciones de marginalidad.

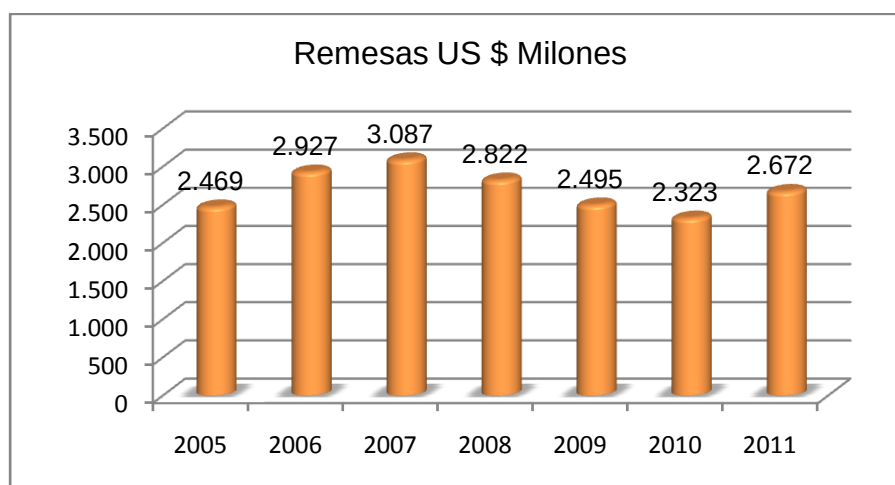
2.1.3.3. Remesas

Uno de los impactos de mayor significación social es el de la migración. Centenas de miles de compatriotas han viajado al extranjero para buscar mejores medios de vida. Esto ha causado la desmembración de miles de hogares con las terribles consecuencias para niñas y niños sin padres.

Pero gracias al esfuerzo de estos ecuatorianos, la dolarización se mantiene.

El gráfico siguiente no requiere más comentarios:

Gráfico 6: Remesas 2005 - 2011 – Millones USD



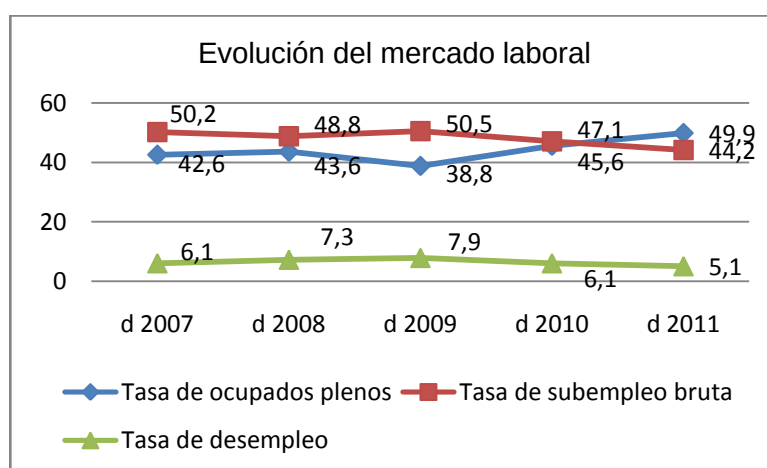
Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Pese a la precaria situación en la que se desenvuelven los ecuatorianos en el extranjero, deportaciones en los Estados Unidos y desocupación en España e Italia, en 2011 las remesas recibidas en el país se incrementaron en más de trescientos millones de dólares al compararlas con las de 2010.

2.1.3.4. Mercado Laboral

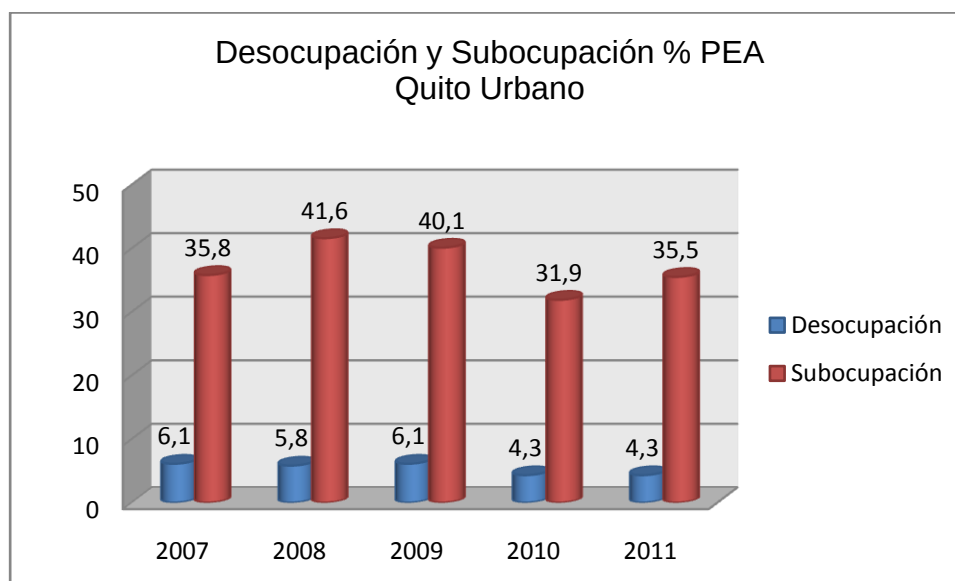
El mercado laboral muestra en el período 2007 -2011, un incremento de 7,3% en el total de ocupados plenos, una reducción de 6% en los subempleados, y de 1% en los desocupados. Sin embargo, debemos notar que uno de cada dos ecuatorianos no trabaja en relación de dependencia o tiene negocio propio.

Gráfico 7: Evolución del mercado laboral



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Gráfico 8 Desocupación y Subocupación % PEA - DMQ -



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

En el cantón Quito – DMQ -, la tasa de desocupación se ubicó en 2011 en el 4,3% de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que los sub ocupados representaron el 35,5% de la PEA.

Estas cifras nos indican que cuatro de cada diez habitantes del DMQ – en capacidad de trabajar - no tienen un trabajo remunerado.

2.1.4. Aspectos Culturales

El ambiente cultural se forma por instituciones y otros componentes que tienen influencia en los valores, preferencias, valoraciones, apreciaciones, percepciones y procederes de la sociedad en su conjunto.

Institución es definida como: “... *es el instrumento de control social de una cultura, o de una ideología, que se transforma al compás de la cultura en la que se inserta y a la que trata de servir más o menos adecuadamente*”. (SALVAT, p 8143, 2004).

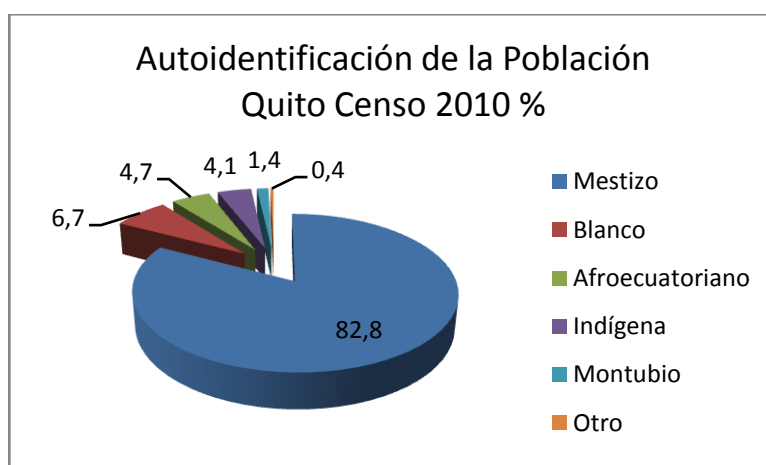
Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. En consecuencia, ellas estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional delinea el camino en que las sociedades se desarrollan a lo largo del tiempo, y en consecuencia es la clave para entender el cambio histórico.⁷

⁷ NORTH, Douglas C., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, USA

Para quienes administran empresas, es importante tener la capacidad para determinar cambios en las instituciones de la sociedad, puesto que estos cambios afectan al grupo de consumidores de los bienes o servicios que ofrecen.

En el Censo de Población y Vivienda 2010, el INEC preguntó a los ecuatorianos la definición de raza de acuerdo a su cultura y costumbres, en el caso del cantón Quito, el gráfico siguiente muestra los resultados.

Gráfico 9: Auto identificación de la Población – Cantón Quito



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Ecuador es un país de modelos culturales llenos de contrastes, debido a que posee una enorme variedad étnica en sus diferentes regiones. (ARCOS, 2010)

A más de la variedad étnica del país en que los mestizos hacen la mayoría, con porcentajes inferiores al 10% encontramos: blancos, indígenas, afro descendientes, y montubios, la marcada diferenciación de sus regiones geográficas: costa, sierra, Amazonía y región insular, coadyuva también a la determinación de variadas raíces y vivencias culturales de los pobladores del país. Esto se refleja en las creencias, costumbres, actitud cotidiana, forma de pensar y actuar, así como, en la manera de hacer negocios.

2.1.4.1. Cultura y Deporte

La actividad deportiva debe ser entendida como un espacio de cultura, una actividad complementaria y conveniente en la formación de las personas.

... la necesidad del desarrollo del deporte como cultura social, o sea, de un medio a fomentar en los ciudadanos en cuanto que su ejercicio favorece su desarrollo físico y psicológico. En la medida en que las personas ocupan su espacio de ocio en una actividad que le ayuda a su desarrollo, el objetivo de la política cultural se ve cumplido.”⁸

⁸ BOTELLA, 2002

La Constitución de la República del Ecuador, dice:

El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa.⁹

La actividad deportiva en el Ecuador es muy importante, es parte de nuestra cultura y parte de nuestras tradiciones. Es una de las pocas cosas que compartimos todos los ecuatorianos, la pasión por el fútbol.

Esto nos motiva de gran manera para tener confianza en nuestro proyecto y tener la seguridad que es algo que va a ser rentable y que va a ser un beneficio para los pobladores del sur de Quito.

2.1.5. Aspectos Económicos

El análisis del entorno macroeconómico es muy importante para poder conocer las condiciones en que las empresas nacionales compiten con otras del mundo, o en que ambiente se desenvuelven los negocios en un sector de la economía del país comparados con otros sectores nacionales e internacionales, así como, para planificar adecuadamente el establecimiento de un negocio, y - una vez en funcionamiento – para establecer las perspectivas a futuro de la empresa.

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. (MITECNOLOGICO, 2009)

La capacidad para competir de las empresas es trascendental, ya que ella señala la posibilidad de tener un desarrollo sostenido, una generación de empleo permanente y una contribución al desarrollo de los países.

Comenzaremos el análisis de los aspectos económicos definiendo el concepto de macroeconomía como: *“Parte de la ciencia económica que estudia los agregados económicos con el objeto de comprender su funcionamiento de conjunto en un país o región.”* (EUMED, 2008)

⁹ La Constitución de la República del Ecuador, en la Sección 6ª Cultura física y tiempo libre.Art.381.-[Cultura física].-

La macroeconomía estudia categorías tales como el producto nacional, los niveles de empleo, el consumo, la demanda y oferta agregadas, los índices de precios, entre otras.

2.1.5.1. Producto Interno Bruto - PIB -

Definición

El Producto Interno Bruto (**PIB**), es el principal agregado definido por la Macroeconomía, y expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo (normalmente, un año). Se trata de la macro magnitud por antonomasia de la ciencia económica

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. (ECONOMÍA, 2009)

Conceptos

Existen dos tipos de medición de la economía, el PIB Nominal y el PIB Real.

El Producto Interno Bruto Nominal es simplemente la suma de las cantidades de productos multiplicadas por su precio. El PIB Nominal puede variar porque cambien las cantidades o porque cambien los precios de los productos. Un aumento del PIB Nominal puede llevar a conclusiones erróneas si no se analiza si el aumento se debió a un aumento en la cantidad de bienes producida o a un aumento en los precios (inflación).

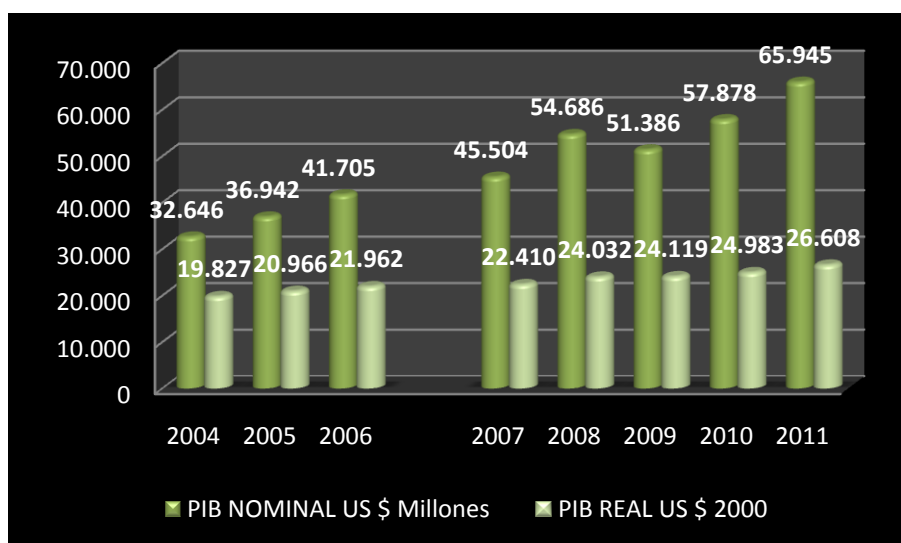
Para sortear este inconveniente se calcula el PIB real, que tiene en cuenta sólo variaciones de cantidades. En primer lugar se debe elegir un año base, luego, el producto interno bruto nominal de cada año se deflacta teniendo en cuenta un índice de precios, que se llama deflactor del producto interno bruto. Entonces, para comparar el PIB en distintos momentos del tiempo se debe utilizar el PIB real y no el nominal.¹⁰

En el caso del Ecuador, el año base es el 2000, esto es que el cálculo del Producto Interno Bruto Real, se lo mide a precios constantes del año 2000. – Actualmente en modificación del año base para el 2007 -

La producción total de bienes y servicios en el año 2011 representó apenas el 0,08% del PIB mundial. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, el PIB nominal (sin deflactar la inflación), ascendió a 65.945 millones de dólares; mientras que el real (deflactado) sumó 26.608 millones.

¹⁰ ZONA ECONOMICA, <http://www.zonaeconomica.com/producto-interno-bruto>

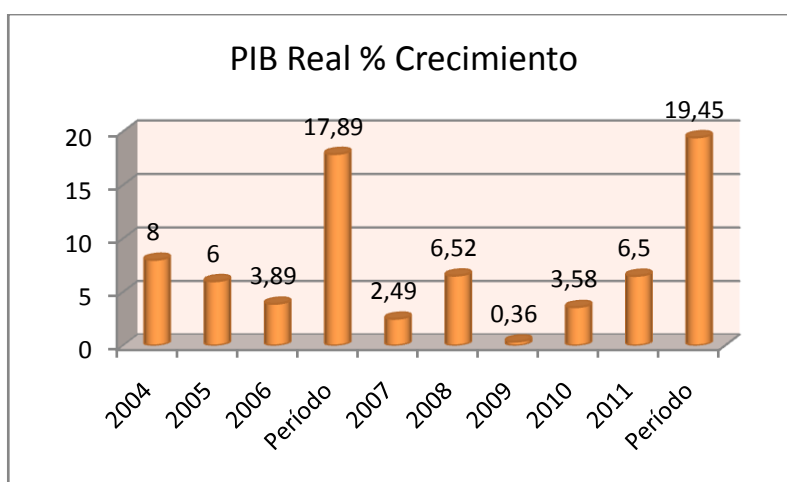
Gráfico 10: PIB Nominal y Real - 2004 – 2011 –



Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El crecimiento de la economía ecuatoriana, para el período 2007-2011 – cinco años - representó apenas un 19,45 %, mientras en el período 2004-2006 – tres años - alcanzó el 17,89 %, siendo en el año 2004 cuando alcanzó el máximo de la década con un 8%.

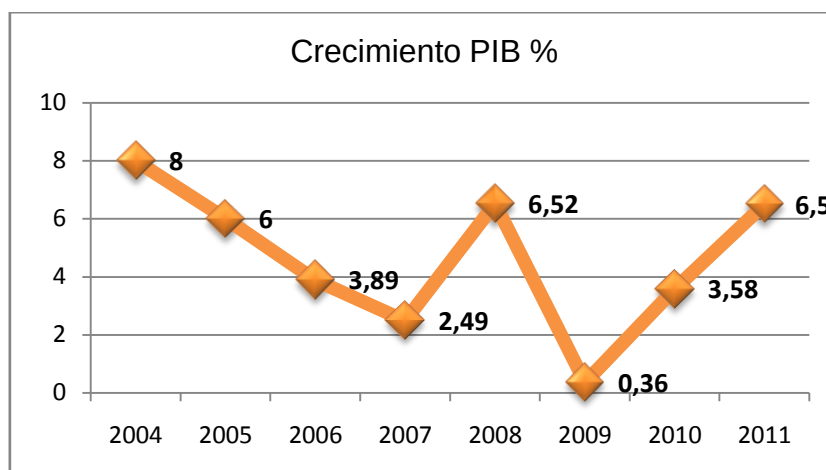
Gráfico 11: PIB Real % Crecimiento -2004 - 2011-



Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Después de crecimientos marginales en 2009 y 2010, el año 2011 refleja un mejoramiento y recuperación de la economía ecuatoriana, al crecer en el último año en un 6,5%, autoridades del gobierno estiman el crecimiento de la economía en un 5,5% para el 2012.

Gráfico 12: Crecimiento PIB %

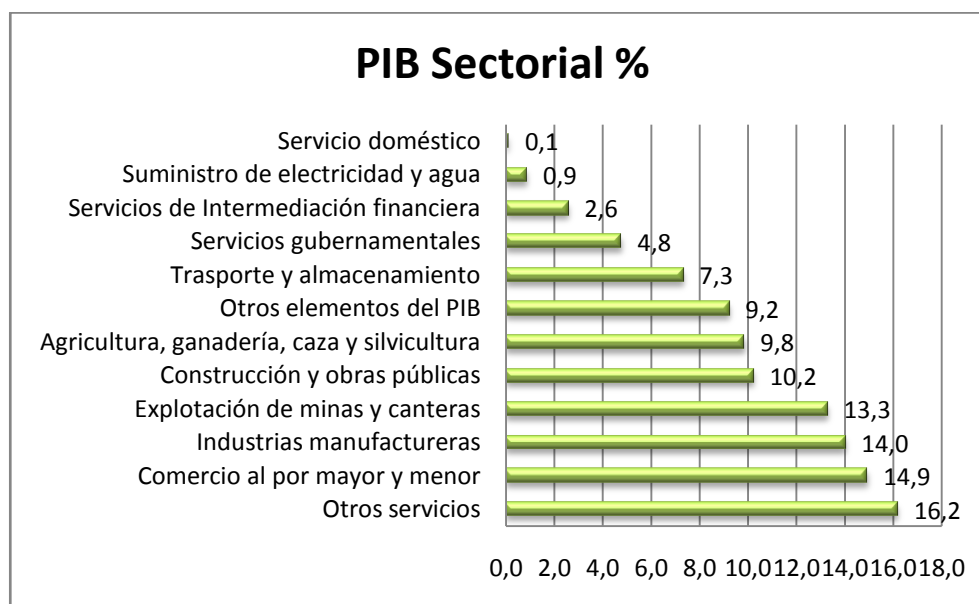


Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

2.1.5.2. PIB SECTORIAL

El grafico siguiente explica por sí mismo la participación e importancia de los diferentes sectores de la economía, y su participación porcentual en el PIB.

Gráfico 13: PIB Sectorial 2011 - % -



Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Estimamos que el tipo actividad de nuestro proyecto debe encontrarse encasillado dentro de la clasificación de “otros servicios”, que es la de mayor participación en el PIB. El comercio en general y las industrias manufactureras representan en conjunto un 28,9% del PIB.

2.1.5.3. Producto Interno Bruto Per Cápita

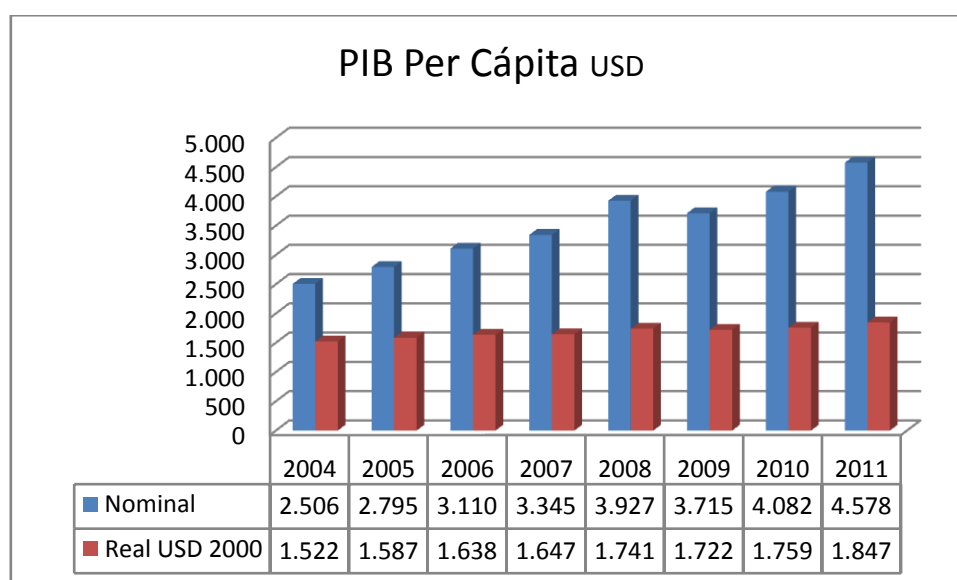
El PIB per cápita (también llamado renta per cápita, ingreso per cápita o PIB por habitante) es una magnitud que trata de medir la riqueza material disponible. Se calcula simplemente como el PIB total dividido entre el número de habitantes (N):

$$PIB_{pc} = PIB / N^{\circ} \text{ Habitantes}$$

Al igual que el PIB, el PIB per Cápita Nominal ha aumentado a lo largo de los últimos años, desde USD 2.506 en 2004 hasta USD 4.578 en 2011.

Al considerar el PIB per Cápita Real, vemos que éste indicador se ha incrementado en 200 dólares en el período 2007-2011, de USD 1.647 a USD 1.847.

Gráfico 14: PIB Per Cápita – 2004 - 2011



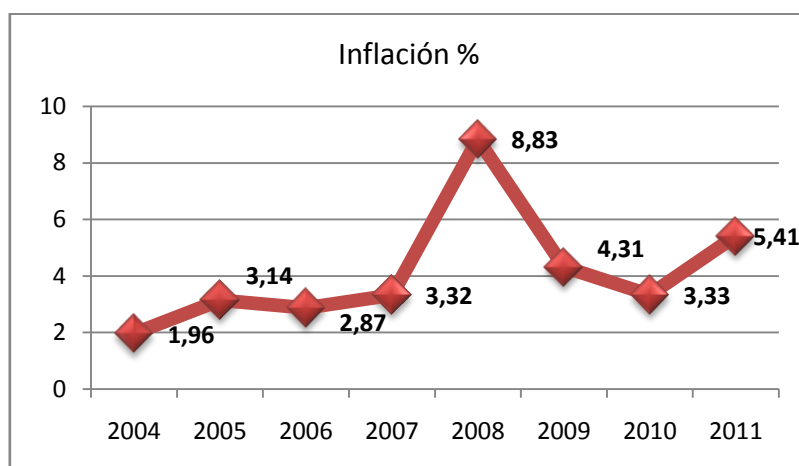
Fuente: BCE; INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

2.1.5.4. Tasas de Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (BCE, inflación)

En el período 2004 - 2010 -con excepción del año 2008- la inflación se ha ubicado por debajo del 5%. En el año 2010 fue de 3,33 %.En el año 2011 el país termina con una inflación del 5,41%.

Gráfico 15: Inflación 2004 -2011



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

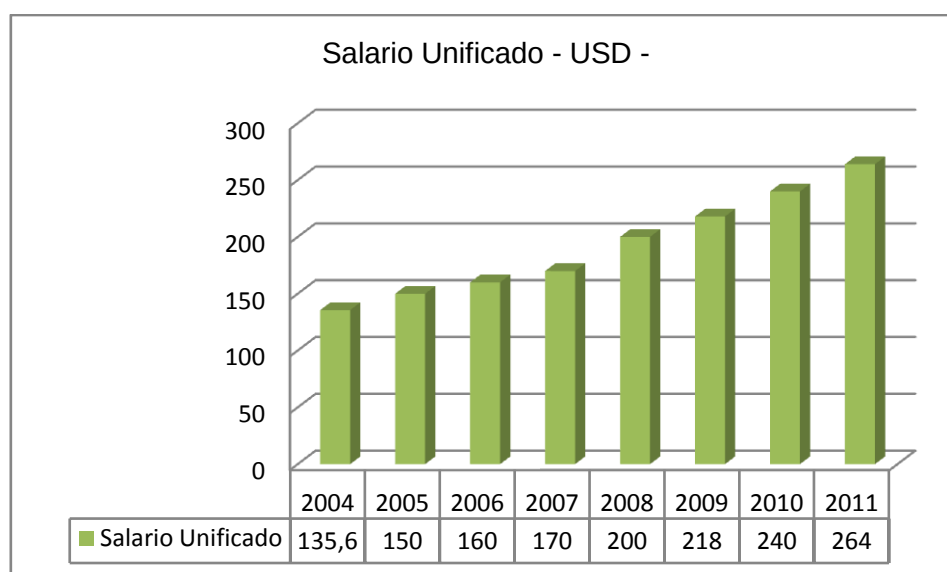
La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

La inflación es el peor impuesto que puede sufrir la población, al reducir el poder adquisitivo, las clases sociales más desposeídas son las que más sienten el impacto.

2.1.5.5. Salarios y Remuneraciones

El Salario Básico Unificado fue fijado en USD 264 para 2011, representando un incremento de 10% en comparación con el de 2010. (En 2012 se incrementó a USD 292)

Gráfico 16: Salario Unificado



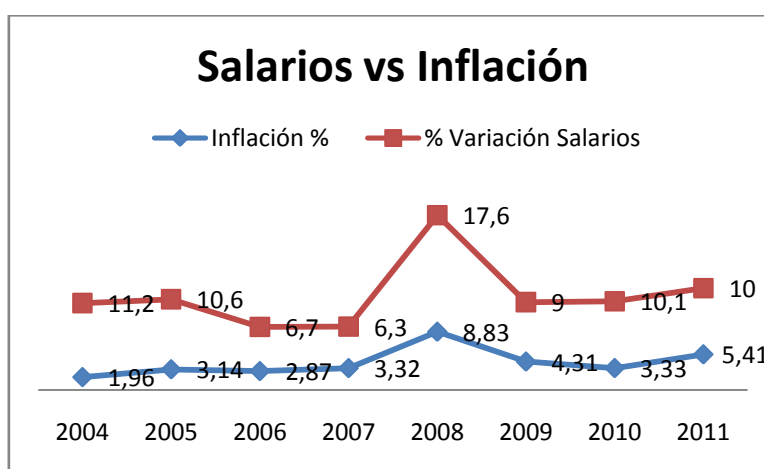
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Tabla 4: Salarios Unificados Básicos (SUB) e Inflación

Años	SUB US \$	% Variación	Inflación %
2003	121.9		
2004	135.6	11,2	1,96
2005	150.0	10,6	3,14
2006	160.0	6,7	2,87
2007	170.0	6,3	3,32
2008	200.0	17,6	8,83
2009	218.0	9	4,31
2010	240.0	10,1	3,33
2011	264.0	10	5,41

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales; INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Gráfico 17: Salarios vs Inflación



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Del cuadro y gráficos precedentes, podemos determinar que la fijación del Salario Básico Unificado, ha representado un incremento superior al 100% de la inflación anual.

El incremento salarial debería fijarse en base a la inflación proyectada, sin embargo, el gobierno manifiesta que debe incluirse además un porcentaje de incremento en las remuneraciones, basado en el incremento de la “productividad de los trabajadores”, de acuerdo a nuestro criterio, imposible de medir.

2.1.5.6. Tasas de Interés

¿Qué son las tasas de interés?

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.¹¹

Las tasas efectivas de interés desde diciembre de 2009 a diciembre de 2011, no han sufrido variaciones de significación, como se puede apreciar en los cuadros siguientes que se explican por sí mismos.

Tabla 5: Tasas de interés activas -%-

SEGMENTO	2009	2010	2011
Productivo Corporativo	9,19	8,68	8,17
Productivo Empresarial	9,9	9,54	9,53
Productivo PYMES	11,28	11,3	11,2
Consumo	17,94	15,94	15,91
Vivienda	11,15	10,38	10,64
Microcrédito Acumulación Ampliada	23,29	21,11	22,44
Microcrédito Acumulación Simple	27,78	25,37	25,2
Microcrédito Minorista	30,54	29,04	28,82

Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

La diferencia existente entre las tasas de interés para crédito corporativo comparadas con aquellas aplicables al microcrédito son significativas.

Tasas activas altas de interés, producen algunos efectos negativos para la economía del país, principalmente en los préstamos, disminuyendo las posibles inversiones y nuevas ideas de negocios, ya que la mayoría de estos proyectos tiene su base financiera en préstamos bancarios.

¹¹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2011, "Tasas de Interés",

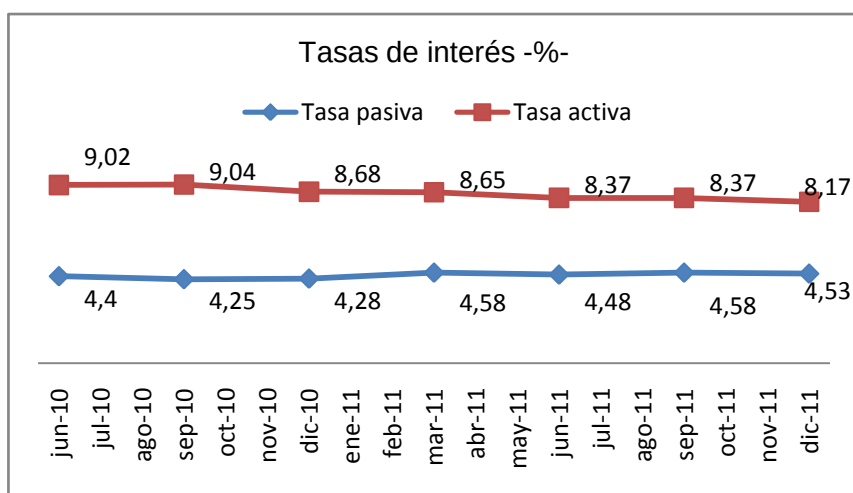
La tasa activa podría ser una de las amenazas más importantes para llevar a cabo nuestro proyecto, por la afectación que tendríamos en nuestra capacidad de endeudamiento.

Tabla 6: Tasas de interés pasivas -%-

Instrumento	dic-09	dic-10	dic-11
Depósitos a plazo	5.24	4.28	4.53
Depósitos monetarios	1.51	0.85	0.60
Operaciones de Reporto	1.16	0.32	0.24

Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Gráfico 18: Tasas de interés -%-



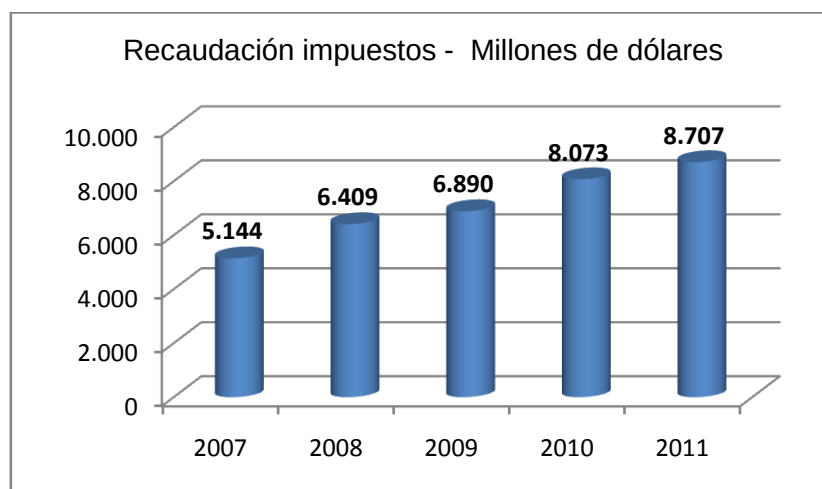
Fuente: BCE; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Las tasas pasivas inferiores al 5% de interés anual, con una inflación que supera ese valor, no incentivan al ahorro, por el contrario, debería ser un estímulo para la generación de nuevos y creativos emprendimientos, que deberían obtener mayores rendimientos.

2.1.5.7. Carga Tributaria

En el último quinquenio el gobierno ecuatoriano ha recibido –de acuerdo al SRI- recursos tributarios por USD 35.220 millones, incrementándose de USD 5.144 millones en 2007 a USD 8.707 millones en 2011.

Gráfico 19: Recaudación de impuestos 2007 – 2011



Fuente: SRI; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El cuadro siguiente nos indica la composición de los tributos recaudados durante el año 2011.

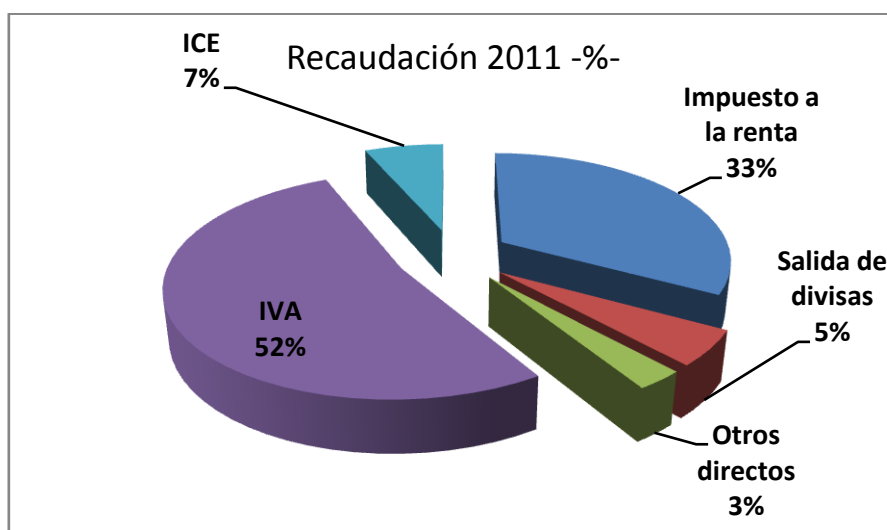
Tabla 7: Tributación 2011

Recaudación 2011	USD Millones
Impuesto a la renta	3.112
Salida de divisas	491
Otros directos	270
IVA	4.958
ICE	618
Total recaudado	9.449
Devoluciones	840
Total neto	8.609
Más intereses y multas	112
TOTAL	8.721

Fuente: SRI; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

La participación porcentual la podemos apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 20: Recaudación Impuestos 2011 -%-



Fuente: SRI; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El Impuesto al Valor Agregado – IVA - , representa más del 50% de la recaudación tributaria, sin lugar a duda es el de más fácil calculo y de recaudación, le sigue el Impuesto a la Renta que representa un tercio de lo recaudado.

Es innegable que el Servicio de Rentas Internas, cuya transformación desde la antigua Dirección General de Rentas a la actual organización es notoria. Concebido en 1997, inició sus operaciones como SRI en 1998, le han convertido en el ente de más respeto y profesionalismo dentro del aparato estatal. Es importante recalcar la calidad y educación de sus funcionarios y empleados, así como, la transparencia de actuación.

Sin embargo, debemos mencionar que de acuerdo al Observatorio de la Política Fiscal en presentación a la comisión de Régimen Económico y Tributario de la Asamblea Nacional, destaca que los recurrentes cambios tributarios - nueve en cinco años -, son contrarios a la estabilidad tributaria que exigen las decisiones de inversión, deterioran la pobre competitividad del país y vuelven hostil el ambiente de negocios. (OPF, 2012)

2.1.5.8. Riesgo País

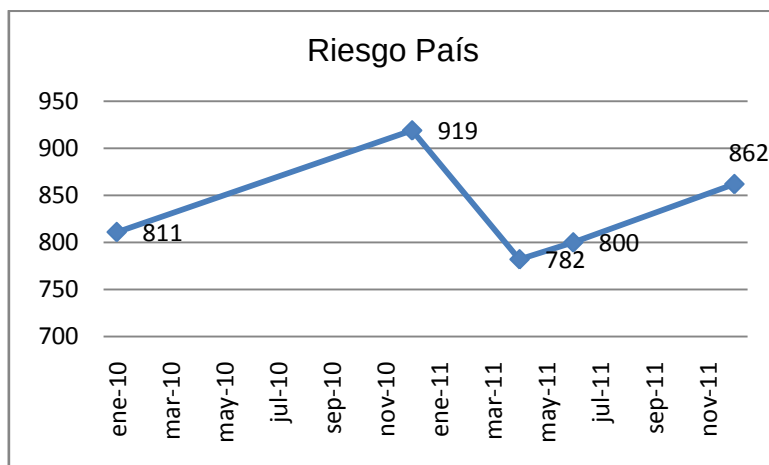
¿Qué es el riesgo país?

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.¹²

¹² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, <http://www.bce.fin.ec/>

El riesgo país es la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos. Es decir, es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el gobierno nacional y un título de características similares emitido por el Tesoro de los Estados Unidos. (ECONOLINK)

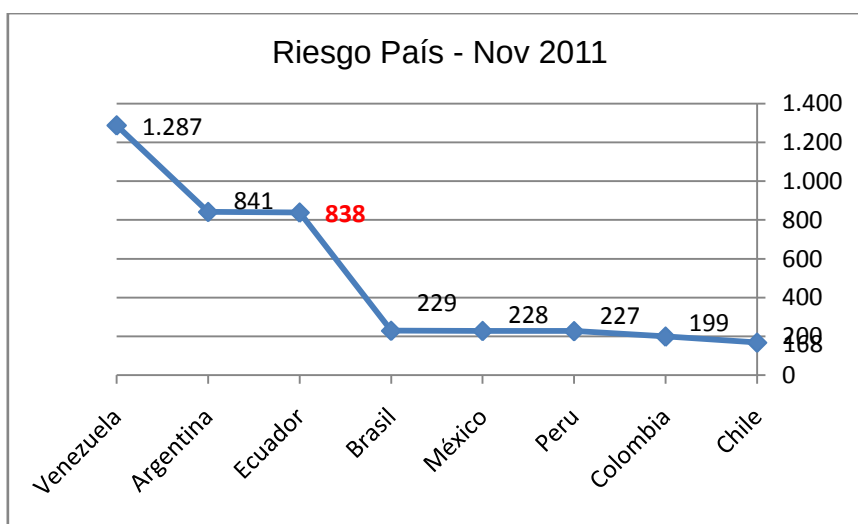
Gráfico 21: Riesgo País



Fuente: BCE; Varias; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

La competitividad del país se la mide también por la capacidad de atraer capitales extranjeros – Inversión Extranjera Directa – IED -, en nuestro caso el Riesgo País afecta a la posibilidad de hacer atractivo el mercado ecuatoriano porque se espera un rendimiento superior a otros países con los que competimos, el gráfico siguiente muestra esta situación, el costo del dinero en Ecuador es superior al de nuestros vecinos.

Gráfico 22: Riesgo País – Noviembre 2011



Fuente: Observatorio de la Política Fiscal; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

2.1.5.9. Inversión Extranjera Directa – IED -

Se define a la Inversión Extranjera como:

Expresión utilizada en Macroeconomía, a nivel de los agregados económicos y monetarios.

Es aquella inversión realizada en un país, a través de alguna de las vías que establece la ley transferencia de capital desde el exterior por parte de un Estado extranjero, una persona natural o jurídica extranjera o una nacional con residencia y domicilio en el exterior.

Existen dos modalidades principales de inversión extranjera, la directa y la indirecta o de portafolio.

La primera es aquella en que el inversionista extranjero busca controlar la empresa, y hacerlo por un tiempo relativamente largo.

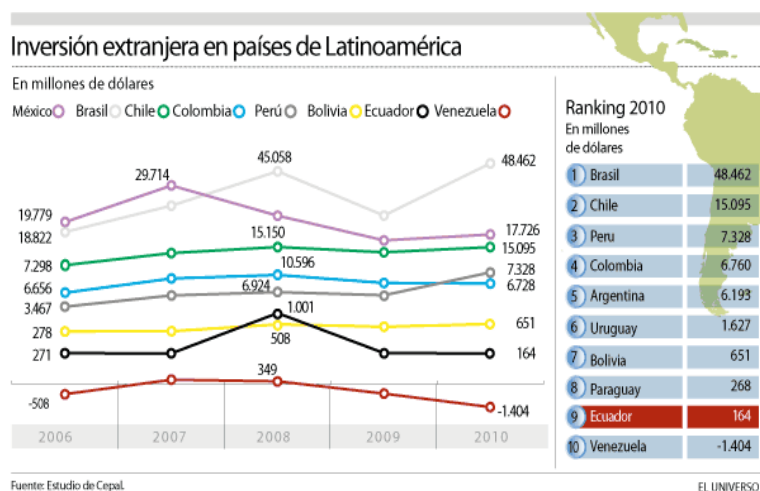
La segunda es aquella en que el inversionista busca una utilidad que puede materializarse a corto plazo, no estando por lo general interesado en el control del proyecto y se realiza a través de la compra de acciones o de cuotas de Fondo de Inversión. (ECOFINANZAS, Inversión Extranjera)

Adquisición de activos en el extranjero realizada por el Gobierno o los ciudadanos de un país, en la forma de depósitos bancarios, letras de gobiernos extranjeros, valores industriales o gubernamentales, bienes raíces, edificios, equipo y tecnología.

La inversión extranjera directa (IED) tiene potencial de generar empleo, aumentar la productividad, transferir conocimientos especializados y tecnología, aumentar las exportaciones y contribuir al desarrollo económico a largo plazo de los países en desarrollo de todo el mundo. Más que nunca, los países, cualquiera sea su desarrollo, tratan de aumentar la IED en pro del desarrollo.¹³

En el estudio América Latina y el Caribe: ingresos de inversión extranjera directa, efectuado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), se puede ver que nuestro país se encuentra en una posición no adecuada en el Ranking 2010.

Gráfico 23: Inversión Extranjera Directa – Latinoamérica 2010 –



Tomado de: El Universo

¹³ UHU, 2009, "Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa", <http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>

Como resultado de un ambiente no propicio para la IED, el Ecuador es el país sudamericano – con excepción de Venezuela – con el promedio más bajo de IED en el período 2006 – 2010, así como, sufrió la mayor caída en la inversión extranjera directa en el 2010, en relación con el 2009, en ese año esa cifra bajó al 49%, pasando de \$ 319 millones a \$ 164 millones.

2.1.6. Aspecto Ambiental

La maximización de las utilidades de la empresa es tal vez el elemento más importante para la continuidad y permanencia de los negocios en el tiempo. Pero también es cierto que asociada a la creación de riqueza, esta la salud, la seguridad, la equidad y la protección del medio ambiente, bajo un esquema de "triple bottom line" donde lo ambiental y lo social debiera ser igual de importante que lo económico-financiero.

En el cambio de conciencia que ya muestran muchas empresas, especialmente de los países desarrollados, los Estados, las organizaciones internacionales y la sociedad en su conjunto también han mostrado cambios importantes. El involucramiento de estos actores en la actividad empresarial permite acortar la brecha entre lo público y lo privado haciendo que el diseño de política y la creación de normas y regulaciones se corresponda cada vez más con el proceso de desarrollo y madurez de los mercados.¹⁴

El establecimiento de una nueva empresa o la continuidad de actividades de una existente, conlleva la presencia de partes interesadas, tanto internas cuanto externas, a estas “partes interesadas”, o grupos de interés, se los conoce como “Stakeholders”

Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. (WIKIPEDIA, 2009)

Camila Alvear (2008), define al concepto de stakeholders como: “Son todos quienes se ven impactados por, o que pueden impactar a una organización, incluyendo individuos, grupos y otras organizaciones.”

Todos los conceptos hacen relación a que uno de los “Stakeholders”, de cualquier tipo de empresa es la sociedad, y la sociedad en su conjunto tiene que ver con el medio ambiente o entorno ambiental, y la responsabilidad ambiental que cada empresa tiene.

¹⁴ CEPAL, 2006, El Sector Empresarial en la Sostenibilidad Ambiental: Ejes de Interacción, <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/27499/P27499.xml&xsl=/washington/tpl/p9f.xsl&base=/washington/tpl/top-bottom.xsl>

Gráfico 24: STAKEHOLDERS



La responsabilidad ambiental de una organización debe entenderse como un compromiso ético, asumido desde la dirección, y que puede implementarse mediante diversos instrumentos, dependiendo del grado de compromiso de la organización con la preservación de su entorno natural y los medios a su alcance para cumplir sus metas ambientales. Toda organización debe ser consciente del impacto ambiental que genera, y de la necesidad de reducirlo drásticamente en el menor tiempo posible, para propiciar el desarrollo sostenible.¹⁵

En el Preámbulo de nuestra Constitución se dice:

Decidimos construir: Una forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir y el sumac kawsay.”, también en la Sección 2ª. Ambiente Sano. Art.14.- [Derecho a un ambiente sano]. Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir sumac kawsay.¹⁶

Si bien todo tipo de proyecto tiene repercusiones ambientales, en nuestro caso serán mínimas – limitados movimientos de tierra –, debido a que en el terreno propuesto para nuestro emprendimiento ya se utilizan como canchas deportivas sin las adecuaciones necesarias, en el ANEXO 6 se presenta una fotografía de las condiciones actuales del terreno a desarrollar. por el contrario tenemos planificada la plantación de árboles autóctonos en los linderos, así como, el desarrollo de áreas verdes dentro de los perímetros de la propiedad, que contribuirán al mejoramiento del sector y ayudarán al impulso de un ambiente más sano; el manejo de los desechos sólidos se lo realizará cumpliendo la normativa municipal y el desalojo de las aguas negras se efectuará por medio de la red de alcantarillado con que cuenta el barrio, coadyuvando de esta manera positivamente a la calidad de vida, con el disfrute de un medio ambiente lo más íntegro y lo menos deteriorado posible.

¹⁵ BERNAL, Andrea, 2009, Responsabilidad Ambiental de las Empresas.

Un Compromiso Ético con el Desarrollo Sostenible, Rosario, Argentina, www.usbbog.edu.co/Nuestra_Universidad/.../M31_art4.pdf

¹⁶ ASAMBLEA NACIONAL, 2008, Constitución de la República del Ecuador, Montecristi.

2.1.7. Aspectos Tecnológicos

Recapitulando lo relacionado con los diferentes aspectos que hemos analizado, podemos decir que el entorno de la empresa son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento. Un gerente de una empresa u organización que administre en forma eficaz y eficiente, monitorea el medio externo para poder diseñar e implementar planes para la misma.

En este marco de referencia la gerencia exitosa tiene que combinar adecuadamente, los recursos humanos, materiales y tecnológicos, para poder enfrentar con éxito la competencia.

Hemos visto que los factores que influyen directamente en las empresas, son de índole: económico, social, legal, político, demográfico, geográfico, cultural, ambiental y tecnológico.

Finalizamos el estudio del entorno con el ámbito tecnológico. Nos referimos a uno de los factores de mayor efecto sobre la actividad empresarial. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

El proceso de Innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos. (MONOGRAFÍAS, 2010)

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta deben ser considerados:

a) Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.

b) Velocidad de modificación del ambiente tecnológico. (PEÑALVER, 2008)

La tecnología que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos y servicios; métodos de gestión; sistemas de información. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa. La tecnología es hoy una variable del

entorno fundamental para muchas empresas. La rapidez del cambio tecnológico afecta a numerosos sectores. (UHU, 2009)

Factores tecnológicos, son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a:

- ❖ Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
- ❖ Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- ❖ Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
- ❖ Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa.

En nuestro estudio, es el césped sintético el que refleja la incorporación de la tecnología al mismo. El análisis detallado se hace referencia en los aspectos técnicos de nuestro trabajo.

En nuestro proyecto, un aspecto de fundamental importancia es el que las canchas que se han diseñado, contarán con césped sintético, que representa el avance tecnológico en el planteamiento del emprendimiento del complejo deportivo.

En el Ecuador, existen varias empresas que comercializan césped sintético, con servicios de instalación y mantenimiento. Ejemplos de éste producto se pueden apreciar en el ANEXO 7 de nuestro trabajo.

2.1.8. Competitividad

La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo” (IMD, 2003)

El Banco Central del Ecuador (BCE, 2002) conceptualiza la competitividad así:

La competitividad efectiva es la capacidad para producir bienes y servicios de alta calidad de manera eficiente. Por lo tanto, la competitividad se sustenta en mejoras de la productividad (que se traducen en reducciones reales de costos) y en mejoras de la calidad y variedad de bienes y servicios producidos.¹⁷

El Foro Económico Mundial (FEM), define a la competitividad como: “La capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento per cápita”.

¹⁷ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2011, “Riesgo País”, http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

La competitividad engloba al conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan los niveles de productividad de un país. Qué tan competitiva es efectivamente una economía es lo que nos proporciona una idea acerca sus capacidades productivas.

Aquellas economías con mayor productividad pueden ofrecer mayores niveles de prosperidad sostenible a sus habitantes, gracias a su capacidad de mejor inserción en la economía mundial. Frente al proceso de integración mundial se hace vital no sólo una mejora continua en materia de competitividad, sino a la par con el resto del mundo con la finalidad de no perder terreno.¹⁸

El Índice de Competitividad Global (ICG) publicado por el Foro Económico Mundial (FEM) está diseñado para medir los fundamentos micro y macroeconómicos de la competitividad, medida como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Dicho índice constituye una de las referencias más utilizadas para medir competitividad y de las más amplias por el número de países que incluye (142 en su última edición).

El ICG contiene directamente 113 indicadores y además de requerir en su construcción variables adicionales para calcular el grado de desarrollo de cada país, para la validación de datos y para análisis empíricos auxiliares. En total, cerca de 20,000 puntos de información son recolectados cada año para calcular el índice. Cerca de 12,000 de estos puntos provienen de la Encuesta de Opinión. (BBVA, 2011)

El avance en cada uno de los pilares tiene un impacto diferenciado dependiendo de la etapa de desarrollo de cada país, por lo que para medir su importancia dentro de la competitividad global, estas variables son agrupadas en subíndices que aportan un peso distinto al puntaje total. Los países son agrupados de acuerdo a su nivel de desarrollo en:

Etapa I. impulsados por factores de producción, en los cuales se compiten a partir de la dotación inicial de factores de producción. Para estos países, el subíndice de requerimientos básicos tiene un mayor peso en la calificación.

Etapa II: impulsados por eficiencia, cuando los países para competir tienen que desarrollar procesos de producción más eficientes e incrementar la calidad de los productos. El subíndice de detonadores de eficiencia cuenta con un mayor peso dentro de su puntaje.

Etapa III: impulsados por la innovación etapa en la cual las empresas de un país compiten produciendo nuevos y diferentes bienes a través de innovación y procesos de producción sofisticados. El subíndice con mayor peso en su calificación es el asociado a sofisticación e innovación. (BBVA, 2011)

¹⁸ OBSERVATORIO DE LA COMPETITIVIDAD, 2011, República Dominicana, <http://competitividad.org.do/informe-global-de-competitividad-2011-2012/>

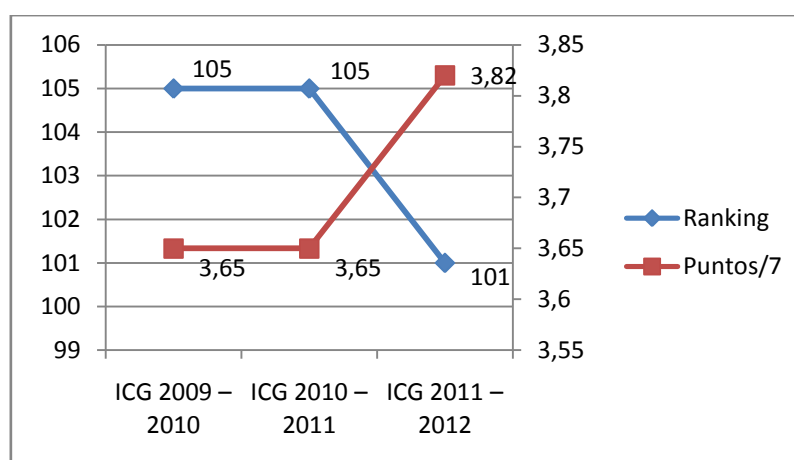
Tabla 8: ICG 2011/2012 Pilares

1. Instituciones	Factores básicos
2. Infraestructura	
3. Ambiente macroeconómico	
4. Salud y educación primaria	
5. Educación superior y capacitación	Eficiencia en los factores
6. Eficiencia del mercado de bienes	
7. Eficiencia del mercado laboral	
8. Desarrollo del mercado financiero	
9. Disponibilidad tecnológica	
10. Tamaño del mercado	
11. Sofisticación de los negocios	Innovación
12. Innovación	

Fuente: FEM; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Por primera vez, desde que el Índice de Competitividad Global (ICG) es publicado en su forma actual de cálculo (con 12 pilares), Ecuador sube posiciones en el ranking de competitividad global. Ecuador sube cuatro (4) posiciones y pasa al puesto 101 –entre 142 economías– con un puntaje de 3,82 en el ICG, según datos del Reporte de Competitividad Global (RCG) recientemente publicado por el Foro Económico Mundial.

Gráfico 25: ICG Ecuador 2009 – 2010 – 2011



Fuente: FEM, ICG 2011 / 2012; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Ecuador ha mejorado su puntaje en todos los pilares que componen el ICG. El ICG se basa en 12 pilares de competitividad que incluyen: Instituciones, Infraestructura, Estabilidad Macroeconómica, Salud y Educación Primaria, Educación Superior y Entrenamiento, Eficiencia en el mercado de bienes, Eficiencia en el mercado laboral, Sofisticación en el mercado financiero, Disponibilidad en aceptación y uso de nuevas tecnologías, Tamaño de mercado, Sofisticación en los negocios, e Innovación.

Los pilares en los que Ecuador tiene el puntaje más bajo son Instituciones (puntaje 3,11 que lo ubican en la posición 125 del ranking mundial), Disponibilidad en aceptación y uso de nuevas tecnologías (3,10, posición 103) e Innovación (2,77, posición 110). El pilar con menor incremento en puntaje fue el de Tamaño de Mercado (pasando de un puntaje de 3,81 en el 2010 a 3.84 en el 2011, que lo ubican en la posición 60 a nivel mundial). Algunos de estos bajos puntajes y posiciones reflejan los problemas más acuciantes en competitividad en Ecuador: instituciones débiles y la falta de concreción en iniciativas que expandan sus mercados en el mundo.

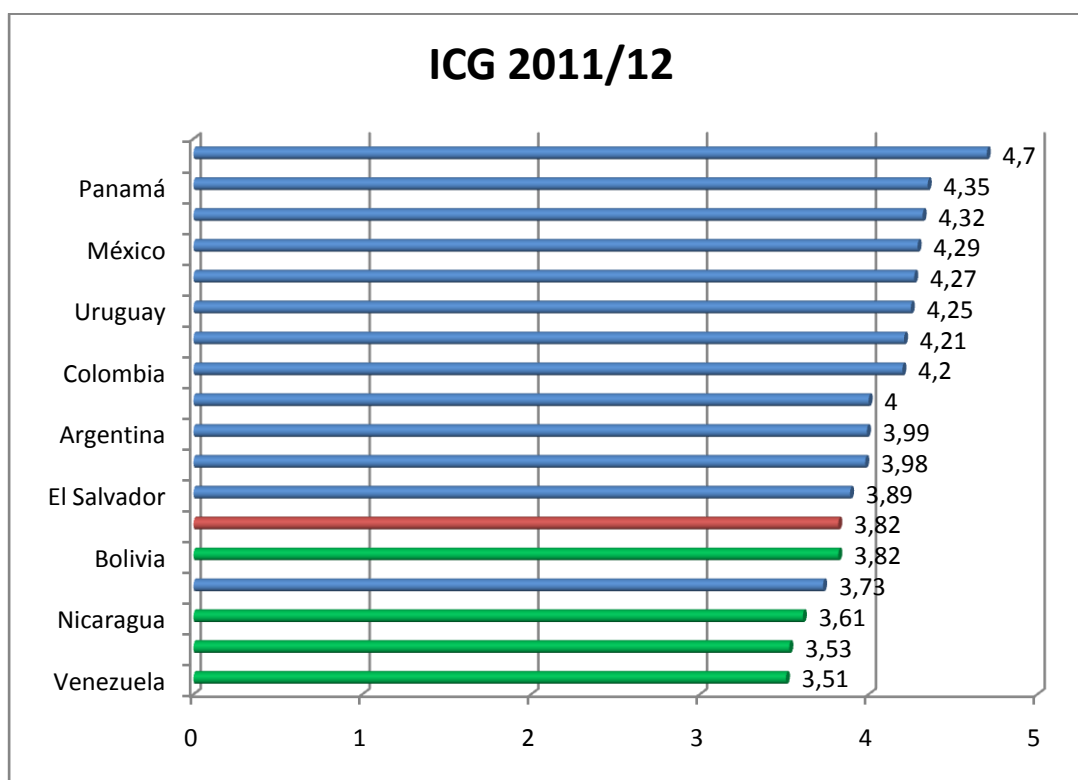
En un ambiente de inestabilidad económica global, el pilar en donde Ecuador incrementó más su puntaje fue el de Estabilidad Macroeconómica, pasando de 4,76 (que el año pasado lo ubicaba en el puesto 55 entre 139 países) a 5,21 (puesto 40, entre 142 países, siendo esta la muestra de países más grande que el ICG ha tenido hasta la fecha). Una baja inflación, junto con el contraste observado dado por el ambiente de inestabilidad macroeconómica en países desarrollados, ha contribuido con este puntaje para Ecuador.

Tabla 9: ICG Ecuador 2011 - 2012 (ICG)

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2011 - 2012 (ICG)		
	Ranking/142	Puntuación/7
ICG 2011 – 2012	101	3.82
Requerimientos Básicos	82	4.35
1er pilar: Instituciones	125	3.11
2do pilar: Infraestructura	94	3.39
3er pilar: Entorno Macroeconómico	40	5.21
4to pilar: Salud y educación primaria	70	5.68
Factores de la eficiencia	107	3.53
5to pilar: Educación superior y formación profesional	90	3.85
6to pilar: Eficiencia de mercado de bienes	131	3.57
7mo pilar: Eficiencia del Mercado Laboral	138	3.37
8vo pilar: Desarrollo del Mercado Financiero	112	3.47
9no pilar: Preparación Tecnológica	103	3.1
10mo pilar: Tamaño del Mercado	60	3.84
Innovación y factores de sofisticación	103	3.17
11er pilar: Sofisticación de los negocios	93	3.57
12do pilar: Innovación	110	2.77

Fuente FEM, ICG 2011/2012; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Gráfico 26: ICG 2011 / 2012 Latinoamérica



Fuente: FEM, ICG 2011/2012; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Entre los países latinoamericanos, Chile continúa siendo el líder en el ranking, aunque este año cae una posición, ubicándose como número 31 en el ranking global. Según el RCG, las fortalezas de esta economía incluyen su sistema de instituciones, con una alta confianza en el sistema legal, mecanismos transparentes de gobierno y una sólida política macroeconómica.

Latinoamérica destaca por su buen desempeño a pesar de los tiempos de crisis mundial de los últimos años. Varios países latinoamericanos han subido posiciones este año en el RCG. Los que más posiciones subieron son México (8 posiciones), Perú (6 posiciones), Bolivia (5 posiciones) y Brasil (también 5 posiciones), además de Ecuador y Panamá que subieron 4 posiciones, Argentina (dos posiciones), y Barbados y Uruguay que subieron 1 posición. Colombia se mantiene estable en el puesto 68.

Lamentablemente, países de Centroamérica (tales como Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Nicaragua) caen posiciones, que según el reporte es debido principalmente a un deterioro en las condiciones de seguridad de estos países. Otros países que pierden posiciones en el ranking son Nicaragua (actualmente en la posición 115), Paraguay (posición 122) y Venezuela (posición 124, aunque para este último, si se considerara sólo a los 139 países que el año pasado estuvieron en el ranking, no cambiaría de posición en el ranking este año y se mantendría en el puesto 122). Estos tres países, son los latinoamericanos que ocupan los puestos más bajos en el ranking de competitividad global.

Cabe destacar que los rankings de competitividad global del Foro Económico Mundial son calculados a partir de datos disponibles públicamente y a través de datos recopilados en una Encuesta de Opinión Ejecutiva realizada en cada uno de los países. Esta encuesta es realizada anualmente por el Foro Económico Mundial en conjunto con una red de instituciones a nivel de países, que incluyen instituciones de investigación y organizaciones de negocios. En Ecuador, la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) administra esta encuesta.¹⁹ (WONG, 2011)

¹⁹ WONG, Sara, 2011, Índice de Competitividad Global 2011/2012, ESPAE, ESPOL, Guayaquil, Ecuador

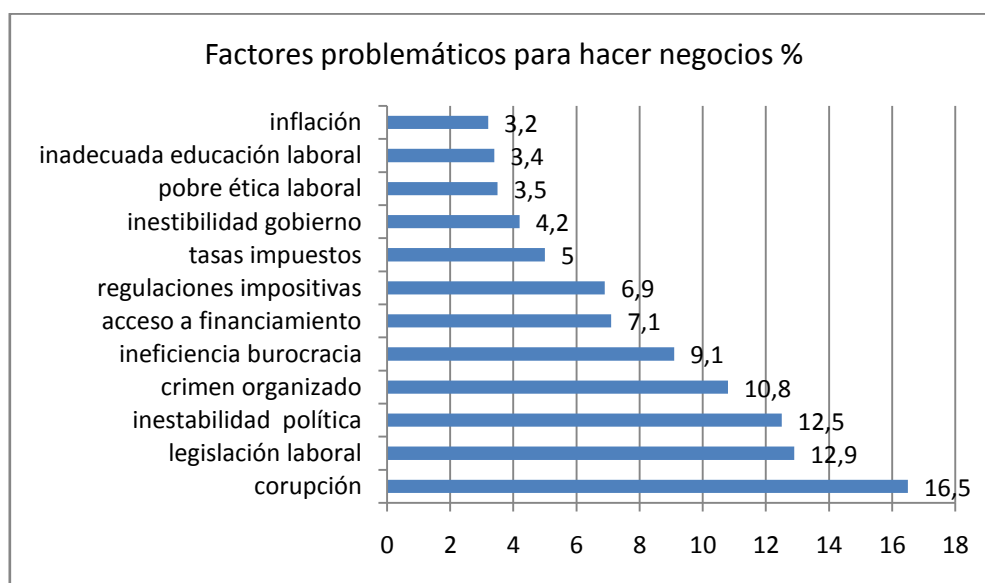
Tabla 10: ICG 2011 / 2010 Latinoamérica

Índice de Competitividad Global 2011/2012	Puesto	Puesto	
Latinoamérica	2011	2010	Variación
Chile	31	30	-1
Panamá	49	53	4
Brasil	53	58	5
México	58	66	8
Costa Rica	61	56	-5
Uruguay	63	64	1
Perú	67	73	6
Colombia	68	68	0
Guatemala	84	78	-6
Argentina	85	87	2
Honduras	86	91	5
El Salvador	91	82	-9
Ecuador	101	105	4
Bolivia	103	108	5
República Dominicana	110	101	-9
Nicaragua	114	112	-2
Paraguay	121	120	-1
Venezuela	122	122	0

Fuente: FEM; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

También ha determinado por medio de encuestas los factores más problemáticos para hacer negocios en nuestro país, que se muestran en el siguiente gráfico

Gráfico 27: Factores más problemáticos para hacer negocios



Fuente: Foro Económico Mundial (FEM); Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El gráfico precedente es explicativo por sí mismo, sobre las preocupaciones que tienen los empresarios acerca de los aspectos que afectan la competitividad del país.

2.1.9. Ambiente Institucional

Desde que hace más de tres décadas, el Ecuador retomó el camino de la democracia – no más gobiernos de facto – el marco de institucionalidad del Estado ecuatoriano se ha resquebrajado a todo nivel.

A partir de cuando el presidente Jaime Roldós asumió la Presidencia de la Republica – 10 de agosto de 1979 - , se han sucedido trece presidentes en el cargo. La que menos duró en la posición fue Rosalía Arteaga – tres días -, el que más lo ha hecho es el actual presidente Rafael Correa que hasta la fecha lo hace por cinco años y con perspectivas de ser re electo en 2013 por un período de cuatro años más.

Antes de Correa, solo tres completaron su período – Febres Cordero, Borja y Durán -, por pocas horas y en el mismo día tuvimos dos triunviratos en el poder.

A un presidente se lo derrocó por: “insania mental”, a otro por: “abandono del poder”; tres huyeron del país, uno estuvo preso y otro con prisión domiciliaria.

La Corte Suprema de Justicia – hoy Corte Nacional de Justicia -, ha sido inconstitucionalmente re estructurada en varias oportunidades.

El Tribunal Constitucional, se auto nombró Corte Constitucional.

El Tribunal Supremo Electoral, cesó en sus funciones a 57 legisladores, sus puestos los ocuparon sus suplentes, conformándose el Congreso de “Los Manteles”.

Es criterio generalizado que existe una desinstitucionalización del Estado ecuatoriano a todo nivel. Todos los poderes del Estado se han visto afectados, los partidos políticos han desaparecido.

2.1.9.1. Partidos Políticos

El Ecuador se ha manejado con los sistemas políticos tradicionales, durante varios años, como son partidos de izquierda y derecha cada uno con sus ideales políticos e identidad original, así tenemos como los partidos más representantes en cada movimiento a la Izquierda Democrática (ID) y el Partido Social Cristiano (PSC) en derecha, grupos que lideraron durante varios años la política nacional. En los últimos años existió el crecimiento del movimiento revolucionario llegando a superar a los partidos políticos tradicionales, como un claro ejemplo tenemos un Gobierno de seis años liderado por el partido revolucionario Alianza PAIS, (Patria Altiva i Soberana)

Los estudios sobre los partidos políticos en el Ecuador, han adjetivado su desempeño así: Débil institucionalización; Constante cambio de las reglas; Dispersión, fragmentación y atomización; Inestabilidad y volatilidad; Poca capacidad de representación; Prácticas clientelares y corporativas a las que se han adaptado los partidos.

Con ese marco, se entiende la popularidad de que todavía goza el presidente Correa, después de cinco años de mandato, especialmente en las clases más pobres.

2.1.9.2. Constitución de la República del Ecuador

La vigente Constitución de la República del Ecuador fue promulgada en Montecristi en el año 2008, y en el Capítulo I, Art.1.- dice:

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible.²⁰

La vigencia de la nueva Constitución y la elección de nuevas autoridades debían llevar al cierre definitivo de una larga etapa de inestabilidad política en Ecuador. El fuerte apoyo obtenido por el presidente Correa a lo largo de su gestión y su reelección en primera vuelta podían interpretarse como signos positivos para alcanzar esos objetivos. Sin embargo, tres aspectos aparecen como obstáculos para la instauración plena de un nuevo orden que garantice la gobernabilidad y la estabilidad en un contexto de avances en la representación y la participación. Primero, la permanencia de los aspectos más negativos del diseño institucional, que no fueron parte de la reforma constitucional. Segundo, el liderazgo personal y hegemónico del Presidente que actúa como obstáculo para la institucionalización del proceso. Tercero, la concepción de éste como una revolución, que incentiva la polarización y alimenta el juego de ganadores y perdedores absolutos.²¹

2.1.9.3. Funciones del Estado

Acorde con la constitución, las funciones del estado son cinco.

Función Legislativa: Se ejerce por la Asamblea Nacional que se integrará por asambleístas elegidos para un período de cuatro años. Tiene entre sus funciones fundamentales la de legislar y la de fiscalizar. Tiene la facultad de plantear un juicio político al Presidente, Vicepresidente y a los Ministros del Estado, así como, a los demás funcionarios del Estado.

Función Ejecutiva: Ejercida por el Presidente de la Republica, responsable de la administración pública. Está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la Republica, Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones. En el caso de ausencia del

²⁰ ASAMBLEA NACIONAL, 2008, Constitución de la República del Ecuador, Montecristi.

²¹ PANCHANO 2010

Presidente, el Vicepresidente deberá cumplir con las funciones teniendo las mismas prohibiciones e inhabilidades del Presidente.

Función Judicial y Justicia Indígena: Se ejerce por los órganos de la Función Judicial que son: Corte Nacional de Justicia; Cortes provinciales de Justicia; Tribunales y juzgados.

El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial.

La Defensoría pública y la Fiscalía General del Estado son órganos independientes de la Función Judicial.

Función de Transparencia y Control Social: Promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público. Fomentará la participación ciudadana y prevendrá y combatirá la corrupción.

Función Electoral. Tiene como función garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio. Está conformada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral.

Poder de participación ciudadana. Está conformado por el Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Se encarga de promover planes de transparencia y control público, así como también planes para diseñar mecanismos para combatir la corrupción y ser el mecanismo de rendición de cuentas del país.

2.1.9.4. El Gobierno del Presidente Rafael Correa

La gestión del Presidente Rafael Correa que el 15 de enero de 2012 cumplió 5 años de mandato ha marcado grandes diferencias en la historia democrática del país.

Inició su gestión en enero de 2007 con un nivel de aprobación no observado en el pasado, que alcanzó el 73%; ese indicador si bien ha sufrido bajas, se ha mantenido en un promedio superior al 60% a lo largo del quinquenio. A enero de 2012, se situó en el 55%. El período en el cual obtuvo el Presidente Correa un menor nivel de aprobación fue el de noviembre 2009 a febrero 2010, que abarcan las mayores menciones a las contrataciones públicas del su hermano Fabricio.

En una revisión de la aprobación a la gestión de los mandatarios de varios países de Latinoamérica, el Presidente Correa obtiene el mayor registro de todos los Presidentes con cuatro años o más de gestión, con el 55% después de 59 meses de gestión; seguido de Felipe

Calderón de México, con 51% después de 56 meses de gobierno y Hugo Chaves de Venezuela con 49%, después de 148 meses de gobierno.

Se destaca el comportamiento macroeconómico que cierra el quinto año de gobierno con una variación superior al 6%, y un promedio en el período del 4.3%. Según cifras oficiales, el desempleo se ha reducido del 8% al 5.5%; la pobreza ha bajado al 21% y la inflación promedio ha sido del 4.6% en el quinquenio. Estos indicadores han hecho que los ecuatorianos se muestren más optimistas que pesimistas y coloquen al país entre los 17 países más felices según el Barómetro Mundial realizado en 58 países por WIN GALLUP INTERNATIONAL a fines de 2011.

La gestión del gobierno en términos generales recibió a fines de diciembre una aprobación del 53%, menor a la del Presidente Correa, observándose que por encima de la calificación del gobierno se mencionaron a los siguientes campos: validez, 71%; educación, 70%; vivienda, 65%; atención a grupos de menores recursos, 59%. En el nivel intermedio, entre 43% y 53% se indicaron: manejo del medio ambiente, 52%; salud, 51%; relaciones internacionales, 51%; manejo de la economía, 48%; estabilidad política, 43%. En el nivel de menor aprobación se situaron: control de la corrupción, 31%; desempleo, 29% y la menor calificada, el manejo de la inseguridad, 24%.

Las mayores preocupaciones de los ecuatorianos han cambiado a lo largo de los cinco años de gobierno. A enero de 2007 el desempleo era considerado como mayor problema con 24%, seguido del presupuesto familiar insuficiente para cubrir el costo de la vida; luego se mencionaba por igual con el 15% a la inseguridad y avance de la delincuencia y a la falta de control de la corrupción. En los últimos años la inseguridad se tornó en la mayor preocupación de los ecuatorianos al pasar del 15% en enero de 2007 al 31% en diciembre de 2011, por sobre la falta de empleo que registra el 21% y el presupuesto familiar insuficiente con el 14%. El descontrol de la corrupción se ha mantenido durante el período con un índice del 13%.

Uno de los logros manifestados por el gobierno es la baja del desempleo del 8% al 5.5%, no obstante, la percepción de la población es de que este problema se ha incrementado, según el 49%, para el 29% sigue igual y para el 21%, disminuyó. En cuanto a la inseguridad, el 67% tiene la percepción de que ha aumentado, el 25% dice que sigue igual y el 7% que ha disminuido.

El Presidente Correa ha sido considerado durante su gobierno como el personaje más destacado de cada año, observándose que esta calificación le asignó el 37% a fines de 2007; 33% a fines de 2009; 39% en diciembre de 2010 y por el 25% a fines de 2011. El segundo personaje mencionado fue el Vicepresidente Lenin Moreno quien recibió 14% de esta

designación en 2010 y el 23% en 2011. La aprobación a la gestión del Vicepresidente Moreno alcanzó el 84% al término del gobierno de la Revolución Ciudadana. (CEDATOS, 2012)

2.1.9.5. Normativas Municipio de Quito.

Si bien el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, no presenta una normativa específica para la construcción de Complejos Deportivos, hemos logrado consultar los puntos más importantes, sobre la obtención de impuesto de la patente, permiso de construcción, y la licencia metropolitana de funcionamiento.

Impuesto de Patente, constituye el ejercicio permanente de actividades comerciales, en el Distrito Metropolitano de Quito. El impuesto de patente anual se cancela y es exigido a partir del mes de enero de cada año.

Los documentos solicitados son los siguientes:

- Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal.
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Formulario debidamente lleno y suscrito por el representante legal.

Permiso de construcción, según la última actualización del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para la construcción en general y su respectivo permiso se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- Informe de aprobación de planos arquitectónicos
- Un juego de planos arquitectónicos aprobado.
- Dos juegos de planos estructurales con el registro de firmas profesionales.
- Dos juegos de planos de instalaciones eléctricas e hidrosanitarias con el registro de firmas profesionales.
- Comprobante de depósito de fondo de garantía.
- Comprobante de pago por construcción a los colegios profesionales.
- Comprobante de pago por aprobación de planos.
- Comprobante de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.
- Comprobante de pago a la EMAAP por contribución e instalación de servicios.
- Hoja estadística de construcción.
- Copias del carnet del registro municipal y registro profesional.
- Copia de cédula y papeleta de votación del propietario.
- Formulario lleno de permiso de construcción.

Todos estos requisitos serán tramitados por el Arq. José Álvarez, encargado del proyecto.

Licencia de Metropolitana de Funcionamiento, es el documento que habilita para el ejercicio de actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, autorizando el funcionamiento del establecimiento. Los requisitos establecidos son los siguientes:

- Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal de la empresa.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia del último pago del impuesto de patente.
- Copia de RUC.
- Informe de Compatibilidad de Uso de Suelos.
- Categoría 1 bajo impacto.

Adicionalmente se debe cumplir con las inspecciones y controles realizados por el Cuerpo de Bomberos, Dirección Metropolitana de Salud, Publicidad Exterior y Dirección Metropolitana Ambiental.

2.2. Micro Ambiente

Para poder desarrollar de una manera apropiada el entorno donde se desarrollará nuestro negocio, hemos considerado sustancial incluir los resultados de los análisis realizados por el Banco Mundial y la empresa Deloitte & Touche en lo que hace relación con la facilidad de hacer negocios en el Ecuador y el índice de confianza empresarial, respectivamente, así como, la clasificación de las unidades económicas del Cantón Quito.

2.2.1. Facilidad de Hacer Negocios 2012 (Doing Business)

El informe Doing Business registra todos los procedimientos que se requieren oficialmente para que un empresario pueda abrir y operar formalmente una empresa industrial o comercial. Éstos incluyen la obtención de todas las licencias y permisos necesarios, y la realización de cualquier notificación, comprobación o inscripción ante las autoridades correspondientes, que se le exijan respecto de la empresa y sus empleados. La clasificación en facilidad de apertura de una empresa es el promedio simple de las clasificaciones percentiles de los indicadores que la componen. Es elaborado por el Banco Mundial y por la IFC (International Finance Corporation), cuya misión consiste en fomentar la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo, para así ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.

En el reporte 2012, Ecuador fue clasificado en el puesto 130 entre 183, un puesto de mejora versus en año precedente.¹³¹ A |130 ENTRE 183.

La tabla siguiente muestra la posición dentro de cada una de las categorías evaluadas.

Tabla 11: Facilidad de hacer negocios 2012

Clasificación de la Categoría	DB 2012 Clasificación	DB 2011 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	164	160	-4
Manejo de permisos de construcción	91	84	-7
Obtención de electricidad	128	126	-2
Registro de propiedades	75	75	No cambió
Obtención de crédito	78	75	-3
Protección de los inversores	133	131	-2
Pago de impuestos	88	88	No cambió
Comercio transfronterizo	123	126	3
Cumplimiento de contratos	100	101	1
Resolución de la insolvencia	139	138	-1

Fuente: Banco Mundial; IFC Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

2.2.2. Índice de Confianza Empresarial

La empresa de consultoría y auditoría empresarial Deloitte, interesada en promover al sector empresarial información confiable y precisa para la toma de decisiones, respecto a la situación económica del país y su evolución, creó en el año de 1997, el “Índice de Confianza Empresarial”.

El ICE es un estudio que nos permite medir la percepción del sector empresarial frente al entorno del país mediante una encuesta mensual dirigida a los principales ejecutivos de las 200 empresas más importantes del Ecuador

La encuesta del ICE contiene temas importantes para el sector empresarial respecto a:

- Evolución mensual de la inflación y de las tasas de interés;
- Comportamientos y expectativas de las ventas y de la inversión extranjera;
- Análisis de la oferta y fuerza laboral;
- Temas de actualidad relacionados con el entorno político, económico y social del país.

Al mes de noviembre de 2011, el Índice de Confianza Empresarial medido y monitoreado de manera mensual por Deloitte & Touche, se mantiene a la baja.

El ICE se ubicó en 76.9 puntos de 250 posibles, registrando 2.1 puntos menos en relación con el mes anterior, y alcanzando uno de los niveles más bajos de lo que va del año.

Varios son los factores que preocupan a los empresarios. La nueva reforma tributaria y los efectos que puedan producirse en el negocio de las empresas generan preocupación, así como los proyectos de nuevas leyes en trámite, mantienen un ambiente de escepticismo.

Según la encuesta del ICE, un 55% de los encuestados se siente menos optimista sobre la economía del país mientras que un 41% no refleja cambios frente al mes anterior. Con respecto al entorno socio-económico, una gran mayoría (98%) considera que el mismo no es atractivo para promover la Inversión Extranjera Directa.²²

Entre las preguntas formuladas a los empresarios, reproducimos las siguientes:

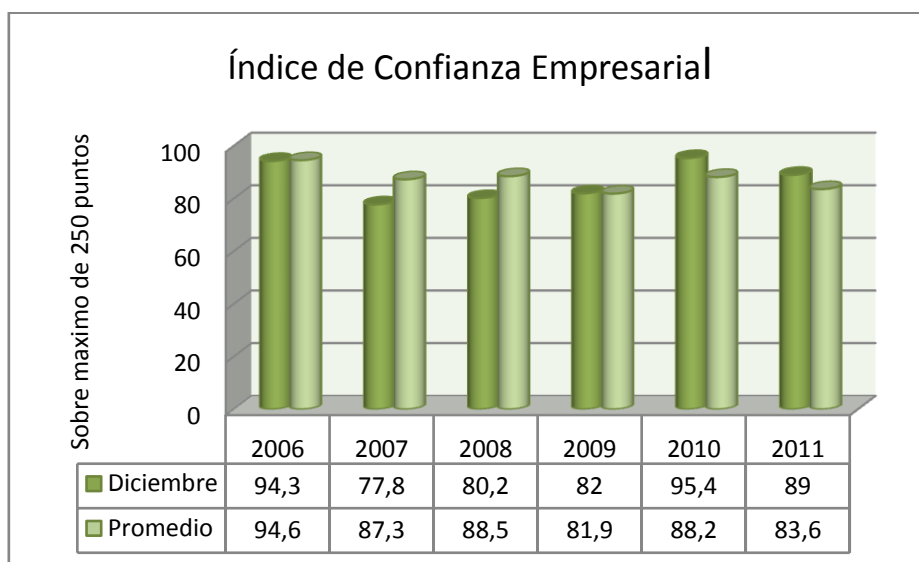
- ✓ ¿El entorno socio-económico del país permite atraer mayor, igual o menor inversión extranjera que el mes anterior?
Respuesta: 79% menor; 19% igual; 2% mayor
- ✓ ¿Sus ventas acumuladas son mayores, iguales o menores que las del año anterior?
Respuesta: 68% mayor; 18% igual; 14% menor
- ✓ ¿El número de trabajadores durante este mes ha sido mayor, igual o menor?
Respuesta: 16% mayor; 73% igual; 11% menor

²² DELOITTE, 2011, Índice de Confianza Empresarial – Nov 2011, Quito

- ✓ ¿Está usted más, igual o menos optimista, en comparación al mes anterior, sobre la economía local?
Respuesta: 4% más; 41% igual; 55% menos
- ✓ ¿Su empresa está preparada para enfrentar los cambios que demanda la Ley de Control del Mercado?
Respuesta: 36% sí; 54% medianamente; 10% no anterior

El gráfico siguiente nos indica los resultados del Índice de Confianza Empresarial para el período 2006 – 2011.

Gráfico 28: Índice de Confianza Empresarial 2006 – 2011.



Fuente: Deloitte & Touche; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

2.2.3. Actividades Empresariales

De acuerdo al Censo Nacional Económico levantado por el INEC, con data del año 2009, en la ciudad de Quito, existían 99.952 unidades económicas

Tabla 12: Unidades económicas – Quito

Actividad	Número
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	49.291
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	10.736
Industrias manufactureras.	10.450
Otras actividades de servicios.	9.059
Información y comunicación.	4.570
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	3.526
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	3.504
Enseñanza.	2.624
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	1.637
Transporte y almacenamiento.	1.015
Artes, entretenimiento y recreación.	883
Actividades financieras y de seguros.	818
Construcción.	568
Actividades inmobiliarias.	505
Administración pública y defensa; planes de seguridad social	482
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	97
Distribución de agua; alcantarillado, desechos y saneamiento.	82
Explotación de minas y canteras.	61
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	30
Actividades de Organizaciones y Órganos Extraterritoriales.	14
TOTAL	99.952

Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El tipo de emprendimiento de nuestro proyecto, debería ser catalogado dentro del grupo de: “Artes, entretenimiento y recreación”.

Áreas de recreación y esparcimiento

En el ANEXO 4 podemos apreciar las principales áreas de recreación y esparcimiento del DMPQ, el mismo que indica la poca densidad de sitios recreativos al sur de la ciudad.

Cinco fuerzas de Michael Porter

Es importante señalar que la evaluación vinculada con las cinco fuerzas de Porter, que tienen relación con el análisis del microambiente, ha sido incluida en el capítulo IV de presente trabajo.

“No compre participación en el mercado.

Averigüe cómo ganárselo.”

Philip Kotler

Capítulo III

3. Estudio del Mercado

3.1. Investigación de Mercados

Mediante la investigación de mercados tratamos de adquirir, procesar y analizar información de clientes, competencia y el mercado, con la finalidad de realizar un plan estratégico acorde al lanzamiento de nuestro complejo deportivo La Calderita.

Aplicamos investigación cuantitativa y cualitativa para conseguir la información tanto como gustos y preferencias de posibles clientes, nivel de consumo, lugares de compras en este caso sería específicamente canchas de alquiler y la competencia que significa para nuestro proyecto.

La información procesada guiará la toma de decisiones y planes estratégicos aplicables para el negocio buscando los mejores resultados tanto económicos como en crecimiento empresarial.

3.1.1. Objetivos de la Investigación de Mercados

La investigación de mercado se dividió en dos fases: una fase exploratoria y otra fase concluyente. Dentro de la fase exploratoria se utilizarán dos herramientas, la entrevista a profundidad y el grupo focal, las mismas que serán conducidas en la ciudad de Quito. Con estos resultados, se levantará la información cualitativa necesaria para generar una hipótesis preliminar que será comprobada con el estudio cuantitativo – concluyente. Para la fase concluyente, se utilizará la encuesta dirigida a los posibles usuarios de las canchas de fútbol. Con los datos obtenidos, se podrá llegar a una conclusión del estudio, que afirmará o refutará la hipótesis cualitativa generada en la fase exploratoria.

Fase Exploratoria

Objetivos:

- Conocer las características generales por las cuales el cliente prefiere las canchas de césped sintético.
- Investigar preliminarmente la sensibilidad al precio de los segmentos de usuarios frecuentes de las canchas de fútbol.

- Identificar las razones más comunes por las que un usuario elegiría determinada cancha de Fútbol 7 o Fútbol 5.
- Conocer la percepción que tiene el usuario acerca de la competencia.
- Conocer la opinión de los integrantes del grupo focal acerca de la instalación de canchas de fútbol de césped sintético en el sur de la ciudad de Quito.
- Recoger información relevante de los integrantes del grupo focal que permitan estructurar la encuesta que validará la hipótesis planteada al inicio.

Fase Concluyente (Encuesta)

Objetivos:

- Determinar el tipo común de usuario de las canchas de fútbol con césped sintético tomando como referencia los parámetros demográficos de sexo, edad e instrucción; además de la frecuencia de uso de las mismas.
- Averiguar las características de preferencia de los clientes al momento de elegir una cancha de fútbol 7 o fútbol 5 y su grado de importancia.
- Conocer los días y horarios en los cuales posiblemente las canchas tendrían un nivel alto de ocupación.
- Investigar la sensibilidad a los precios de los posibles clientes.
- Medir el potencial de mercado en el sur de Quito, a través de la determinación de la disposición a pagar del cliente y su intención de compra.

3.1.2. Mercado

Al considerar el crecimiento de las canchas de fútbol con césped sintético experimentado en el norte de Quito; se analizó la posibilidad de conseguir participación en el mercado del sur de la ciudad. Se realizó esta consideración debido a la enorme cantidad de gente que vive en el sur y su crecimiento demográfico.

Los consumidores son en su mayoría de sexo masculino, habitantes del sur de la ciudad de Quito, con edades que fluctúan entre 15 años y 44 años, que gusten del ejercicio y que practiquen fútbol. Para facilitar el análisis se ha clasificado a los diferentes posibles usuarios.

- Colegios
- Universidades
- Empresas/profesionales

3.2.Segmentación

3.2.1. Segmentación Geográfica

Basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven.

El segmento, de La Calderita, comprende a la población que periódicamente se ejerciten y practiquen el fútbol regularmente y sean principalmente habitantes del Sur del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente entre las Administraciones Quitumbe y Eloy Alfaro.

Se analizó la oportunidad de cubrir la necesidad de esta población al no contar con sitios adecuados correctamente para la práctica del fútbol y brindar un crecimiento a este sector tanto social como cultural y económico, muchos de los pobladores y posibles clientes se identifican con una frase muy popular en la ciudad, “El Sur también existe”, o “A espaldas de la Virgen de Quito”, de esta forma nuestro proyecto busca dar la importancia que el sector demanda y explotar ese nivel adquisitivo que existe con la gran liquidez que circula por los diferentes comercios del Sur de la ciudad.

3.2.2. Segmentación Demográfica

El perfil proyectado del usuario es un deportista frecuente que gusta de practicar el fútbol, de un rango de edades entre los 15 y 44 años, que se clasifican en estudiantes de colegios y universidades, profesionales independientes y personas que tienen algún empleo remunerado. Debido a que la gran mayoría de estudiantes de colegio tienen un ingreso por parte de sus padres, no podemos determinar un valor de ingreso mensual fijo, mientras que para los estudiantes universitarios y profesionales nos basamos en un ingreso mensual superior al salario básico unificado que está actualmente en \$ 292. Tomamos como referencia este valor ya que la mayoría de este segmento tiene diferentes gastos y obligaciones las cuales debe satisfacer previamente antes de poder participar en la recreación deportiva. En relación al valor previamente mencionado podemos concluir que este grupo de personas va a pertenecer a un nivel socio-económico medio-bajo, medio y medio-alto.

3.3.Descripción de los Segmentos Establecidos

3.3.1. Colegios

Este segmento se basará principalmente en las actividades realizadas dentro del año lectivo, tratando de cumplir tanto con los campeonatos internos de las instituciones como los campeonatos intercolegiales del sector. Otra necesidad a satisfacer de este segmento será

implementar escuelas de verano para niños y jóvenes en las cuales el principal objetivo será disminuir el tiempo de ocio de los estudiantes, brindando una actividad saludable que a la vez ayuda al desarrollo físico y mental de los estudiantes.

3.3.2. Universidades

Al igual que en el segmento anterior, los campeonatos internos de las universidades y los interuniversitarios se podrán llevar a cabo en nuestras instalaciones. Así mismo buscamos llenar el tiempo libre de estos estudiantes con actividades recreativas como lo es el fútbol.

3.3.3. Empresas/Profesionales

El objetivo de este segmento será cumplir con los eventos deportivos que realicen las empresas, que por lo general tienen como fin la integración de sus empleados. A parte de los eventos de dichas empresas, tratamos de ofrecer un escape al estrés y la carga laboral de los empleados, para distraer y liberar su mente, mejorando su desempeño laboral.

3.4. Tamaño de la Muestra

3.4.1. Población objetivo

Con el propósito de cuantificar de la mejor manera el tamaño de la muestra de la población a la que se tiene que efectuar la encuesta, procedimos de la siguiente manera:

- Si bien se conoce que el sexo femenino practica Fútbol 7 o Fútbol 5, para efectos de la encuesta, sólo consideramos a la población masculina.
- Nuestra población objetivo se encuentra entre los 15 años y 44 años.
- El Censo de Población y Vivienda 2010, nos indica que la población de las parroquias del sur de la ciudad, referidas en el numeral 1.2.1. de nuestro trabajo, se totalizó así:

Tabla 13: Población SUR del DMQ – Censo 2010

Censo 2010	Población
Hombres	359.233
Mujeres	389.170
Total Sur	748.403

Fuente: INEC, Censo 2010; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

- d. El INEC no ha publicado todos los rangos de edades para el Censo 2010, lo ha realizado en tres categorías:

Tabla 14: Rangos de edad Parroquias Sur – Censo 2010

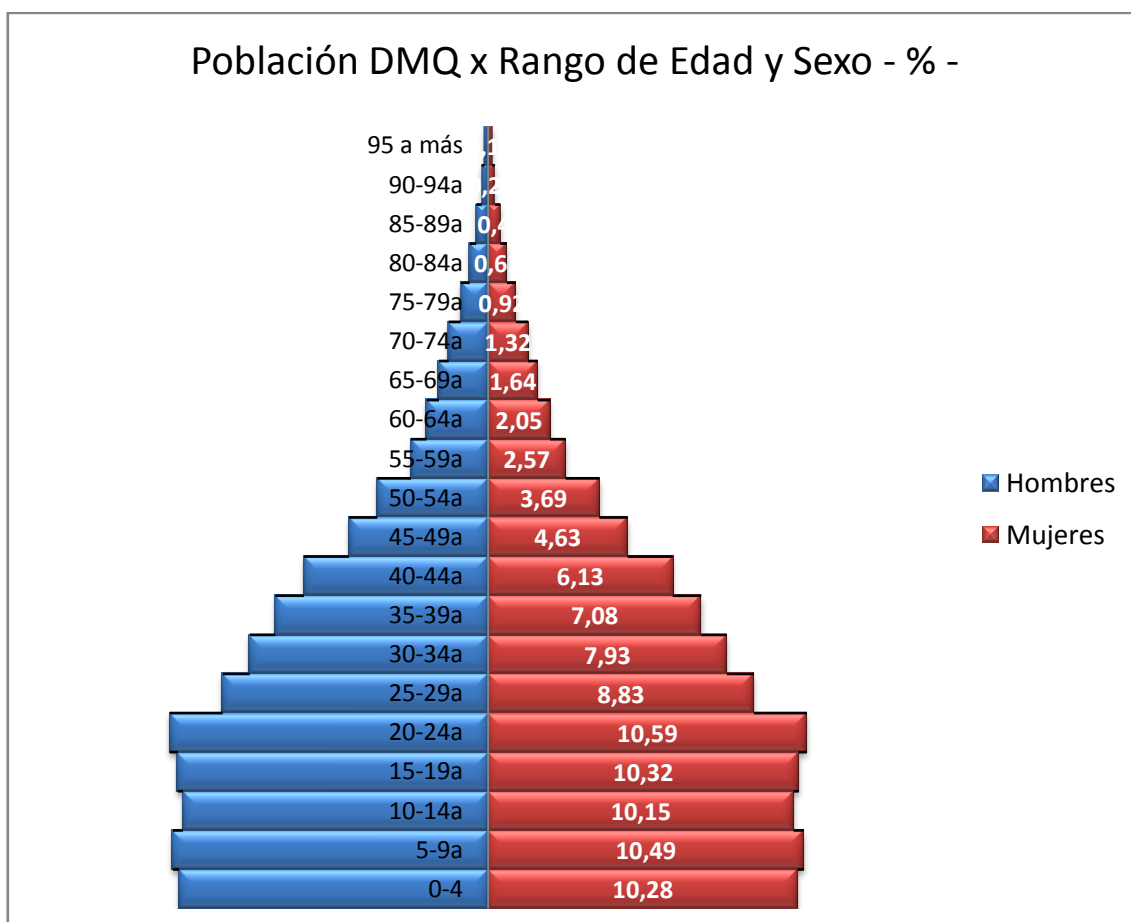
Censo 2010	Población
0 a 14 años	217.959
15 a 64 años	490.007
65 años y más	40.437
Total Sur	748.403

Fuente: INEC, Censo 2010; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

- e. Sin embargo, la data del Censo del año 2001, sí se ha publicado por parte del INEC, con todos los rangos como se puede apreciar en el histograma que hemos elaborado:

Gráfico 29: Histograma Población x Rango de Edad y Sexo

Cantón Quito – Censo PYV 2001



Fuente: INEC; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

- f. Con la información precedente, elaboramos una tabla con los porcentajes de población que se encuentran en los rangos de nuestro objetivo:

Tabla 15: Rangos de edad 15 a 44 años – Censo 2001 –

Rango de edad	%
15-19 años	10,32%
20-24 años	10,59%
25-29 años	8,83%
30-34 años	7,93%
35-39 años	7,08%
40-44 años	6,13%
Total	50,88%

Fuente: INEC, Censo 2001, Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

- g. Al total de la población de sexo masculino de las parroquias del sur, 359.233 habitantes aplicamos el porcentaje de 50,88% que corresponde a la de nuestra población objetivo. Lo que resulta en que son 182.778 habitantes los que habitando en las parroquias del sur en encuentran entre los 15 y 44 años. Es importante señalar que la población por rango de edad se ha modificado mínimamente desde el Censo 2001, si la comparamos con la del Censo 2010.
- h. El conocimiento empírico indica que tres de cada cuatro quiteños, en las edades comprendidas entre los quince y los cuarenta y cuatro años, practican deporte o realizan alguna actividad física. Por lo tanto, ajustamos el número de 182.778 y nos da como resultado la cantidad de 137.083 habitantes que ejercitan algún deporte o se preparan físicamente.
- i. Se conoce igualmente, que el deporte favorito en el Ecuador, y en nuestro caso, en la Ciudad de Quito, es el Fútbol. Se ha estimado que el 50% de los hombres practican el fútbol como su deporte favorito. En consecuencia, la población ha ser considerada sería de 68.542 habitantes.

Sumariando en la siguiente tabla de secuencia:

Tabla 16: Determinación población muestra

SUR		Habitantes
Hombres		359.233
Rango 15-44 años	50,88%	182.778
3/4 Practica deporte	75%	137.083
50% Practica fútbol	50%	68.542



Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

3.4.2. Fórmula para el Cálculo de la Muestra

La fórmula a ser utilizada para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)d + p * q}$$

Símbolo	Definición
N	Población
P	Proporción estimada
Q	1 – p
B	Margen de error
D	Error de muestra

Aplicación de la fórmula

Símbolo	Definición	Valores
N	Población	68.542
P	Proporción estimada	0,5
Q	1 – p	0,5
B	Margen de error	9%
D	b ² /4	0,002025%

$$n = \frac{68.542 \times 0,5 \times 0,5}{(68.542 - 1) 0,002025 + (0,5 \times 0,5)} = 118$$

Con la información precedente, se realizó el ejercicio con diferentes % de margen de error:

Tabla 17: Margen de Error

Margen de Error	Muestra	
	NC 95%	NC 97%
5%	382	468
6%	266	325
7%	195	239
8%	150	183
9%	118	145
10%	96	118
11%	79	97
12%	67	82

NC: Nivel de confiabilidad; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

En nuestro caso decidimos un aceptable margen de error del 9%, con lo que la muestra para la realización de la encuesta se determinó el tamaño de la muestra en 120 personas del sexo masculino, con un nivel de confiabilidad del 95%.

3.5. Tipos de Investigación

3.5.1. Encuesta

Para la determinación de la encuesta final, previamente los autores realizaron un cuestionario de 30 preguntas, con las que se realizó una mini encuesta con 12 habitantes del sur de la ciudad, entre los que se contó con estudiantes colegiales, universitarios, profesionales y trabajadores en general.

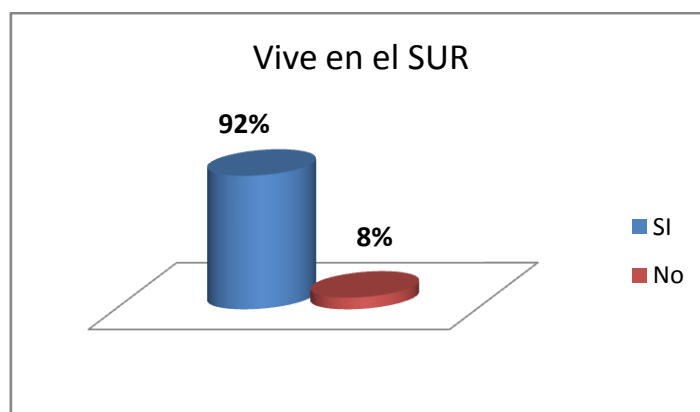
Adicionalmente con el propósito de afinar el cuestionario y poner en una mejor perspectiva las preguntas y su contenido, los autores – que practican dos veces por semana el fútbol siete – consultaron con varios deportistas con los que ejercitan el fútbol 7 sobre la calidad de la encuesta y en consecuencia ésta fue ajustada para incluir las recomendaciones y sugerencias, dando como resultado la encuesta final que se encuentra en el ANEXO 8.

3.6. Tabulación de Datos

3.6.1. Resultado de la Investigación

A continuación se presentarán los resultados más relevantes de las encuestas realizadas. Los gráficos son elaborados por los autores, basados en la data de la encuesta realizada.

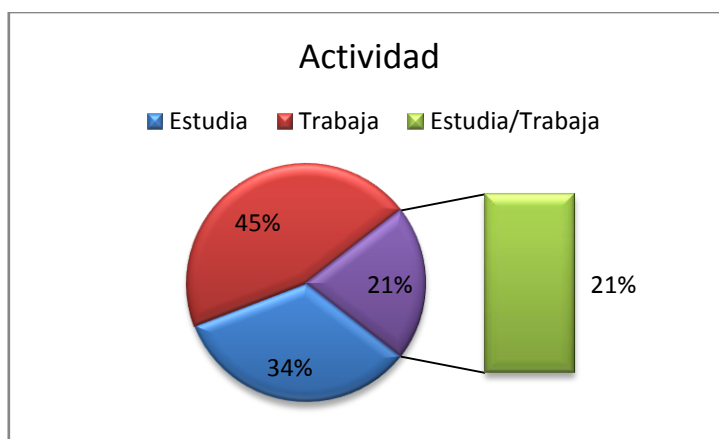
Pregunta N° 1: ¿Usted vive en alguna parroquia de la administración zonal Eloy Alfaro o Quitumbe?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

De los 120 encuestados se obtuvo que el 92%, es decir 110 personas pertenecen a alguna parroquia de la administración zonal Eloy Alfaro o Quitumbe, mientras que el 8% restante se encuentran fuera de las mismas.

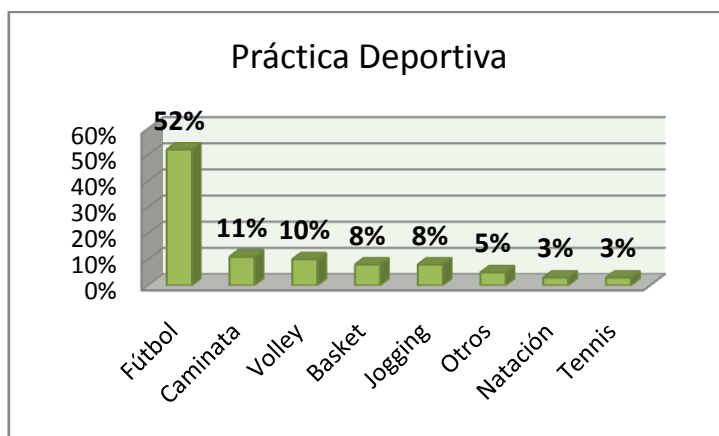
Pregunta N° 2: Favor indicar cuál de las siguientes actividades realiza



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

En esta pregunta se obtuvo como resultado que la mayor cantidad de personas encuestadas se encuentran realizando alguna actividad laboral, el 45% perciben un ingreso mensual por su trabajo lo cual es favorable ya que nuestros clientes deben mantener un flujo de dinero constante.

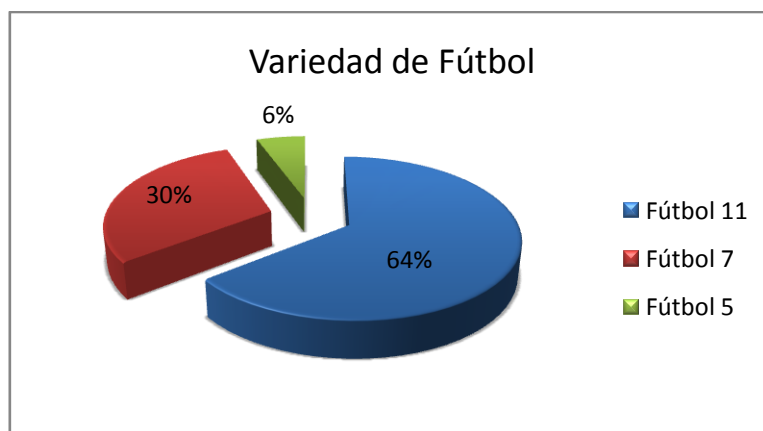
Pregunta N° 3: ¿Qué tipo de las siguientes actividades/deportes realiza?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

En esta pregunta se obtiene un punto muy favorable para el desarrollo del complejo deportivo La Calderita, ya que más de la mitad de los encuestados, el 52% practica el Fútbol, siendo esta la principal actividad del proyecto. El 48% restante se reparte de forma muy equitativa entre los demás deportes.

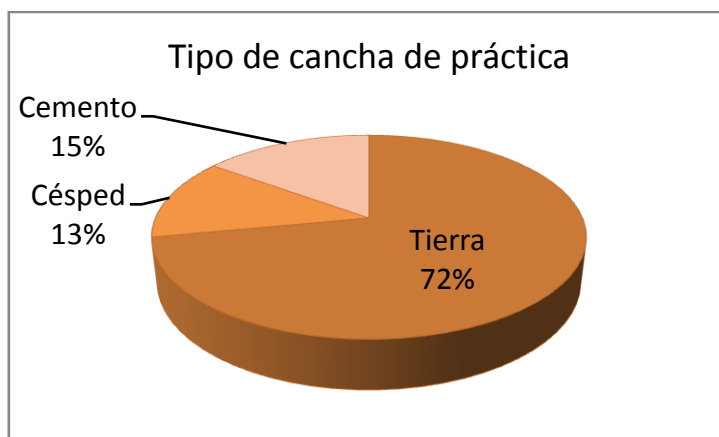
Pregunta N° 4: Si su respuesta fue fútbol, indique, ¿Cuál de las siguientes variedades práctica?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Como es de esperar se obtiene que el 64% de los encuestados practican el fútbol 11, esto debido a que la mayoría de los terrenos de juego del sur están adaptados a esta especialidad, el 36% se dividen en el 30% al fútbol 7 y el 6% al fútbol 5, especialidades de nuestro complejo, se espera que con las instalaciones que brindaremos este porcentaje aumente progresivamente.

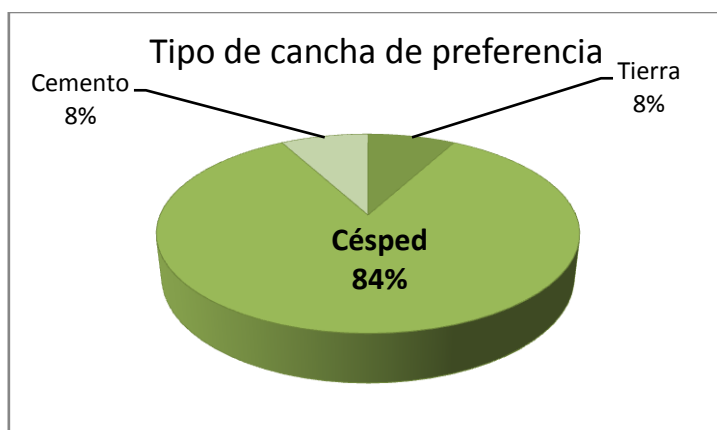
Pregunta N° 5: Si su respuesta es fútbol 7 o fútbol 5, ¿en qué tipo de cancha lo practica?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El 72% de los encuestados practican el fútbol 7 y fútbol 5 en terrenos de tierra, campos de fútbol 11 adaptados según las necesidades, el restante 28% se divide en campos de cemento y césped, principalmente ubicadas en las escuelas, colegios y multifamiliares del sector, sin ningún costos de alquiler pero con dificultad de acceso.

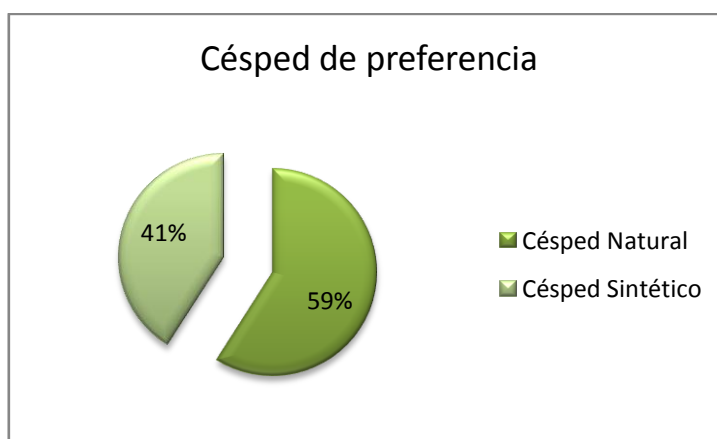
Pregunta N° 6: Si usted podría escoger, ¿Cuál sería su preferencia de tipo de suelo?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Obviamente la práctica del fútbol se desempeña de mejor manera en el césped, por lo tanto el 84% prefiere este campo de juego, el 16% se divide en partes iguales entre el cemento y la tierra.

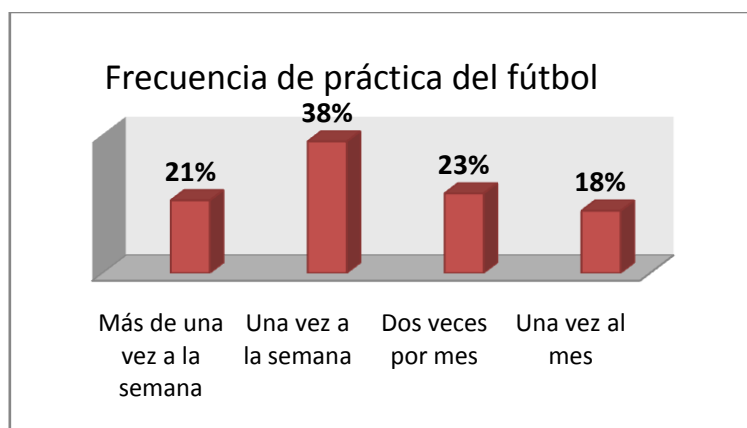
Pregunta N° 7: ¿Qué tipo de césped elegiría usted?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El 59% de los encuestados prefiere el césped natural, por motivos de seguridad y comodidad, sin mucha diferencia de porcentaje el 41% eligió el césped sintético al tener alguna experiencia en el mismo, es un punto favorable, tener un porcentaje alto de preferencia de césped sintético ya que nuestros campos de juego serán de este tipo, esperando mayor aceptación por parte de los habitantes del sur de la ciudad.

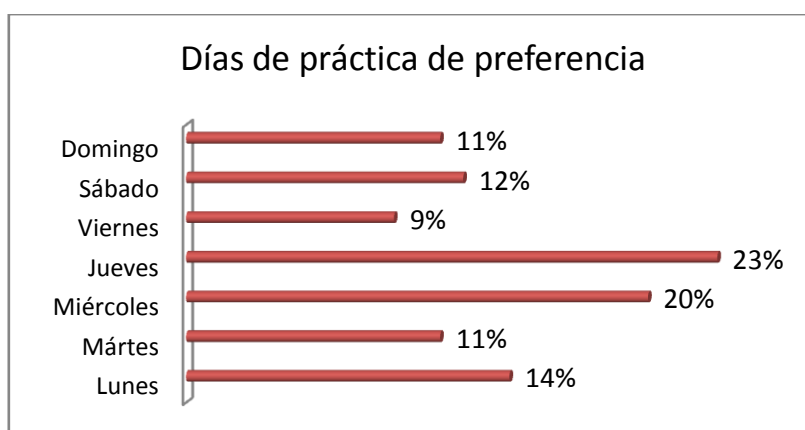
Pregunta N° 8: ¿Con que frecuencia practica el fútbol?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El porcentaje más alto se presenta en la frecuencia de una vez a la semana con el 38% la mayoría de los encuestados forman parte de equipos barriales donde existe un partido mínimo a la semana, por tal motivo el resultado. Existe un equilibrio entre la frecuencia de dos veces por semana 23%, más de una vez a la semana 21% y el 18% una vez al mes.

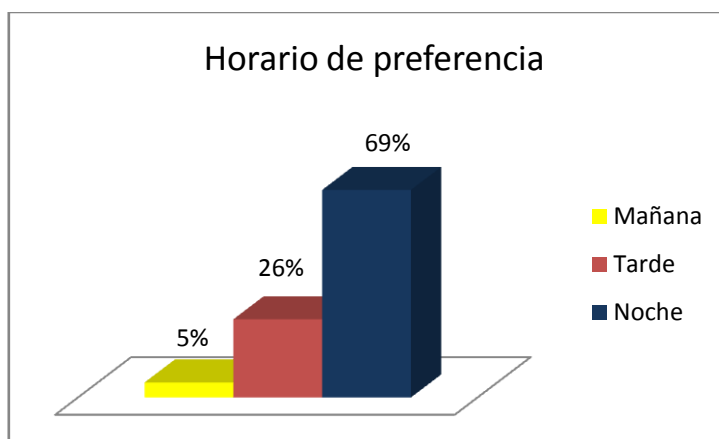
Pregunta N° 9: Si usted tendría la oportunidad de rentar una cancha para el fútbol por la noche (iluminada) ¿en qué día de la semana preferiría practicar el fútbol?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El día jueves tiene un 23% de preferencia de los encuestados, seguido del 20% para el día miércoles, al igual que en los complejos deportivos ubicados al norte de la ciudad son los días de mayor asistencia. Se podría explicar esta tendencia por la proximidad de los días al fin de semana y por la gran carga de stress que genera la actividad laboral y los estudios secundarios y superiores.

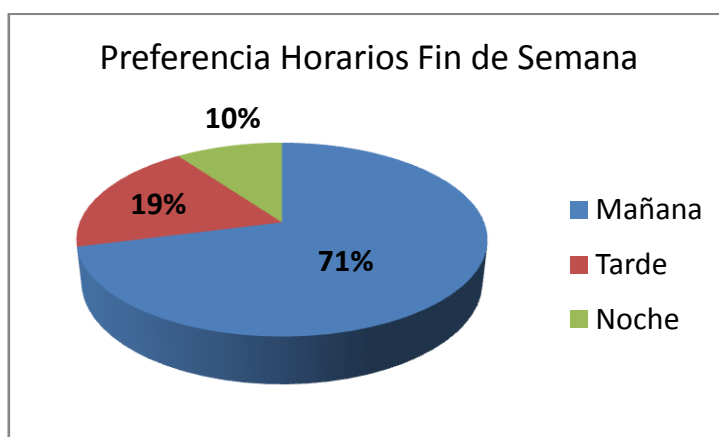
Pregunta N° 10: ¿Cuál de los siguientes horarios entre semana usted prefiere jugar?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El 69% de las personas encuestadas prefieren el horario de la noche para la práctica del fútbol, por motivos de horarios y estudios, actividades que ocupan todo el tiempo de la mañana y gran mayoría de la tarde. Este es un factor a tomar en cuenta para la el horario de atención del complejo deportivo La Calderita.

Pregunta N° 11: ¿Cuál de los siguientes horarios en fin de semana usted prefiere?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El 71% de los encuestados prefiere el horario de la mañana para la práctica del fútbol, este se debe a que los días de fin de semana los pobladores habitualmente tienen este horario mayor libertad, mientras que la tarde y la noche se ocupan con distintas actividades familiares, entretenimiento, estudiantiles, etc.

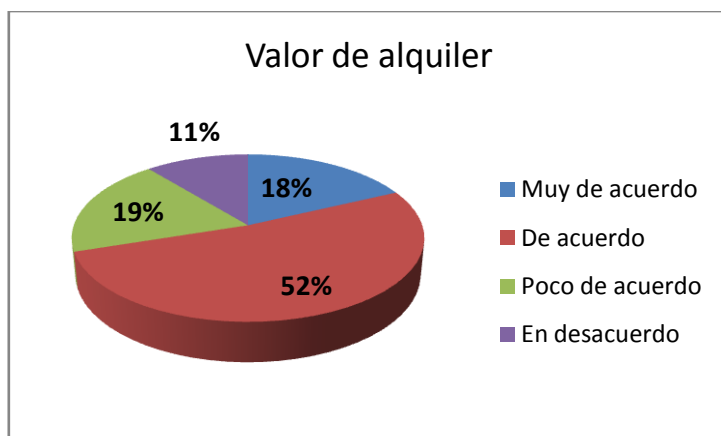
Pregunta N° 12: Califique de acuerdo a su criterio la importancia de las siguientes características de un complejo deportivo, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

Característica	Importancia	% de Tendencia
Precio	1	36%
Ubicación/Transporte	2	19%
Tipo de césped	3	17%
Iluminación	4	14%
Seguridad	5	9%
Parqueaderos	6	5%

Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El precio del alquiler fue la característica más importante debido al poder adquisitivo del sur de la ciudad, seguido por la ubicación/transporte por facilidad de acceso y por la falta de transporte propio que tiene la mayoría de los encuestados, por tal motivo los parqueaderos se encuentran en el lugar de menos importancia.

Pregunta N° 13: ¿Está de acuerdo en pagar un valor de \$3,50 por hora por el alquiler de la canchas?



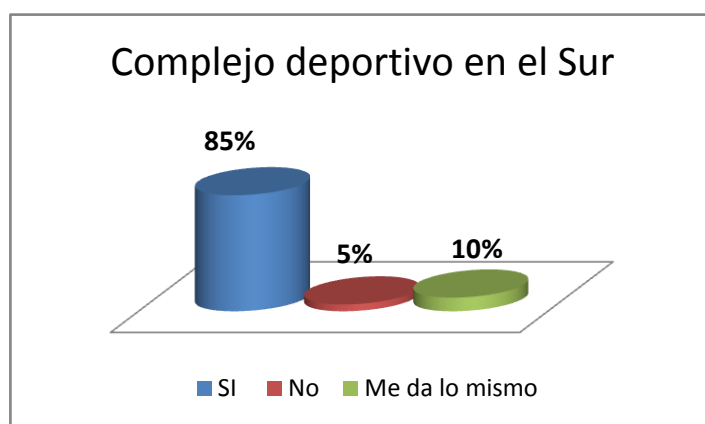
Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El 52% de los encuestados se encuentra de acuerdo en pagar el costo de alquiler por las canchas, este valor será siempre y cuando los equipos se encuentren completos, es decir 14 jugadores para el fútbol 7 y 10 jugadores para el fútbol 5, al existir mayor número de jugadores, obviamente el costo de alquiler por persona será menor. Este precio se encuentra por debajo de la media de los costos de alquiler de los complejos deportivos ubicados al sur de la ciudad.

Pregunta N° 14: ¿Cree usted que en la empresa donde trabaja estaría de acuerdo en financiar la participación de la entidad en un campeonato interinstitucional de fútbol 7?

El criterio de los pobladores del sur, principalmente los trabajadores indicaron, con aproximadamente dos tercios de los encuestados, que las empresas donde laboran estaría de acuerdo en financiar un campeonato interinstitucional, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y mejorar el ambiente laboral de las empresas.

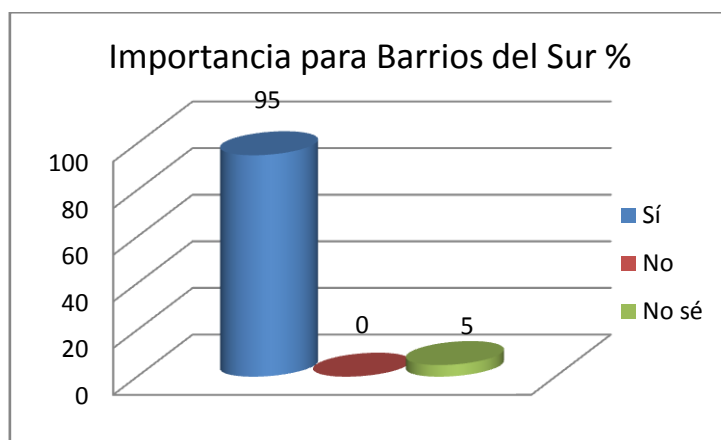
Pregunta N° 15: -¿Le parece conveniente la construcción de un complejo deportivo con varias canchas de fútbol 7 y fútbol 5?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Al 85% de los encuestados le parece conveniente la construcción de un complejo deportivo, con las instalaciones necesarias para una práctica sana y recreativa como el fútbol 7 y fútbol 5.

Pregunta N° 16: ¿Cree usted que será importante para los barrios del sur de la ciudad la creación de complejos deportivos con canchas de fútbol 7 y fútbol 5?



Fuente: Encuesta realizada; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

El 95% de los encuestados creen que la creación de complejos deportivos será beneficioso para los barrios del sur, este resultado refleja la necesidad de contar con las instalaciones para actividades deportivas y recreativas, ninguno de los encuestados respondió de forma negativa a la consulta.

“Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Cuando conozcas al enemigo y te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o derrota son iguales. Conoce al enemigo, conócete a ti mismo, y en cien batallas no correrás el más mínimo peligro.”

Sun Tzu, El arte de la guerra

"Las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarla en el sistema económico subyacente"

Michael Porter

Capítulo IV

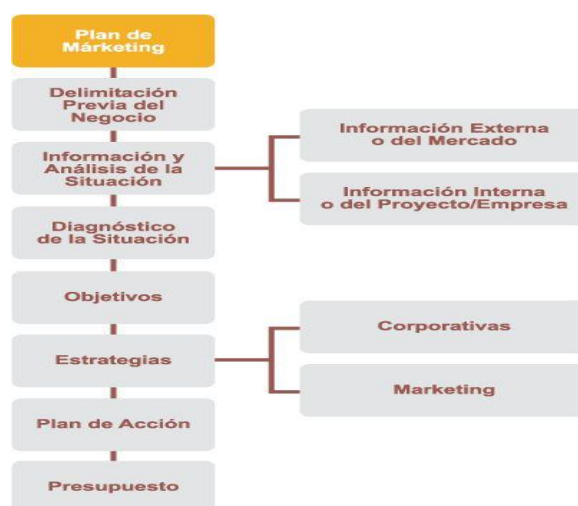
4. Plan de Marketing (Mercadotecnia)

4.1. Conceptos

Philip Kotler, definió el Marketing como: *“Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”*.²³

Para poder elaborar nuestro plan de Marketing, debemos seguir diferentes etapas que se visualizan en el siguiente gráfico.

Gráfico 30: Etapas del Plan de Marketing



Fuente y Elaboración: William M. Luther

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler

Según la *American Marketing Asociation* (A.M.A.), el **plan de mercadotecnia** (marketing) es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el **plan de mercadotecnia** es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.²⁴

4.2.Cinco Fuerzas de Porter

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. (DEGUATE, 2009)

Los objetivos y recursos deben ser alineados de acuerdo al análisis y evaluación de éstas cinco fuerzas.

Gráfico 31: 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente y Elaboración: Alberto Lopez

²⁴<http://mktplanjc.blogspot.com/2009/03/definicion-de-plan-de-mercadotecnia.html>

4.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

El mercado o el segmento no 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.

Debido a que nuestra evaluación preliminar ha determinado que en el sector sur de la ciudad de Quito, no se han establecido todavía este tipo de emprendimientos, la entrada al mercado de nuevos competidores es una amenaza real, básicamente si lo hacen al mismo tiempo que el inicio de actividades de nuestro Centro Deportivo. El mayor impacto podría darse si una nueva empresa de nuestro ramo, dispone de un importante capital de trabajo, abaratando significativamente sus costos operativos.

Existen dos tipos de competidores, competidores directos y competidores indirectos. En nuestro caso, hemos identificado a los competidores directos a los que se encuentran cerca o dentro del mismo sector que el nuestro, es decir, en el sector sur de la ciudad, los competidores indirectos son todo el resto de complejos o centros deportivos en la ciudad de Quito, principalmente en el sector norte de la misma. Los principales competidores son los siguientes:

- La Chilenita (el único en el sector sur de la ciudad) Ubicación ciudadela Santa Rita sector Mariscal Sucre, cancha de césped sintético descubierta para fútbol 6, costo de alquiler por hora \$5 lo que significa por persona \$4.25 en 12 jugadores, sin parqueadero propio, servicios higiénicos para hombres y mujeres sin camerinos.
- La Gambeta: Ubicada en Tumbaco frente al ventura mall, presenta dos canchas de césped sintético fútbol 6, con posibilidad de unión para practica de fútbol 8, complejo cubierto, precio de hora por alquiler fútbol 6 \$60 esto significa a \$5 por persona 12 jugadores, precio de alquiler fútbol 8 \$80, 16 jugadores \$5 por persona, 4 camerinos no presenta servicios higiénicos para mujeres.
- La Bombonerita: Primer complejo cubierto de fútbol 7 en la ciudad, una cancha de césped sintético, de calidad regular agresivo para los jugadores. Parqueadero propio, bar y tiendas deportivas incluidas. Costo de alquiler por hora \$70 esto da \$5 por persona en 14 jugadores, cuatro camerinos con instalaciones adecuadas para los jugadores servicios higiénicos amplios para hombres y mujeres, graderíos para 200 personas.

- Fútbol City: Dos complejos ubicados al norte de la ciudad, total ocho canchas para fútbol 6 y una para fútbol 5, única cubierta, costo de alquiler por hora \$57 por persona \$4.75 en 12 jugadores en horario AAA. Parqueadero propio de difícil acceso y con nivel de inseguridad alto. No presenta camerinos adecuados servicios higiénicos para hombres y mujeres.
- La Canchita: Cancha de césped natural fútbol 5 ubicada en Cumbaya costo de alquiler por hora \$60 lo que representa a \$6 por persona en 10 jugadores, cancha descubierta con parqueadero propio, sin servicio de bar, servicios higiénicos para hombres y mujeres.

4.2.2. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Teniendo en cuenta que nosotros no tenemos un bien o producto tangible en sí, es más un servicio el cual ofrecemos a nuestros clientes, no existe un servicio sustituto directo. Hemos catalogado a un servicio sustituto como el resto de canchas de tierra o de cemento en el sector, en las cuales se llevan a cabo las ligas barriales o cantonales, o también juegos amistosos con el simple objetivo de recreación y hacer deporte. De todas formas, estas canchas son una amenaza para nuestro negocio debido a que muchas personas ya están acostumbradas a jugar en ciertos lugares y lo tienen como una rutina, por lo que va a ser de gran importancia el informar adecuadamente a todas las personas de la zona los beneficios que pueden obtener al jugar en nuestro complejo.

Al existir productos sustitutos reales o potenciales en un mercado o en un segmento de este, el posicionamiento de nuestro servicio se vería afectado. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, obligando a los negocios en marcha reevaluar su estrategia de precios.

El servicio de recreación en un Centro Deportivo primariamente de Fútbol 7, no se vería amenazado por productos sustitutos. Si las personas desean realizar otro tipo de actividad deportiva o física, lo pueden hacer en los lugares en los que actualmente lo practican. Sin mayor impacto por la diferenciación del tipo de servicios, podríamos mencionar canchas de fútbol de césped, cemento y tierra.

4.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.

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

condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene.

Los servicios a ser brindados no requieren de adquisición de muchos insumos, por lo que no vemos que los proveedores puedan tener poder de negociación para fijar precios altos.

Creemos más bien, que se pueden obtener precios muy adecuados en los implementos deportivos. Las empresas ofertarán sus productos en competencia, por lo que tendremos la facultad de negociar a la baja.

4.2.4. Poder de Negociación de los Compradores

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

Nuestro negocio es un servicio de esparcimiento deportivo, una vez que se hayan determinado los precios en base al estudio de mercado, no se negociarán los precios frecuentemente.

Pueden establecerse tarifas rebajadas dependiendo del volumen de los servicios. Número de equipos, duración de los campeonatos, contratos de uso de larga duración, etc.

4.2.5. 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.

La rivalidad existente entre las empresas que hacen FUTSAL, será beneficiosa para nuestro futuro negocio. Han desarrollado un mercado inexistente, concentrado en el Norte de la ciudad. Toda actividad promocional en lo que se relaciona con el conocimiento y difusión de lo que representa el Fútbol de Salón motivará a los funcionarios, empleados y obreros de las empresas del sur de Quito, a participar en los campeonatos a ser organizados por LA CALDERITA.

4.3.Oferta

La oferta/competencia de este tipo de servicios se puede dividir en dos segmentos:

- Canchas de césped sintético: Competidores identificados anteriormente, sin embargo, debemos tomar en cuenta que todos se encuentran localizados en el norte de la ciudad y el valle de Tumbaco.
- Canchas de césped, cemento y tierra: A cargo de las organizaciones barriales y el DMQ.

4.4.Demanda

Los clientes o consumidores ya descritos anteriormente, son básicamente funcionarios, empleados y trabajadores de las empresas del área geográfica de influencia de nuestro Centro Deportivo.

Existe actualmente una demanda creciente de participación en campeonatos de fútbol en general y de Fútbol 7 o Fútbol 5 en particular. En base a nuestra encuesta se ha probado que aquellos encuestados más de la mitad practicaban el fútbol como deporte, además de ser un tema de opinión nacional sin distinción de clase económica, social o cultural por lo tanto decimos que nuestro país, es un país “futbolizado”.

Las escuelas de fútbol tienen excelente aceptación en el medio, debemos profundizar el tema para evaluar la oferta/demanda de este tipo de servicios en el sur de Quito.

Los ciudadanos de nuestro país son caracterizados por el amor y la pasión que tienen por el deporte y por el fútbol en especial. Desde los campeonatos intercolegiales hasta la Selección Ecuatoriana de Fútbol, son parte de nuestra cultura. La demanda de fútbol va a existir en cualquier lugar en cualquier momento, es por esto que lo importante es conocer las necesidades de las personas y tratar de satisfacerlas al máximo. La demanda de complejos deportivos en el sur es muy grande, en el norte de la ciudad existen más de 5 complejos y tan solo 1 en el sur, por lo que la falta de demanda no es un problema, lo que más nos concierne va a ser los posibles competidores que vendrán en el futuro.

4.5.Planeación Estratégica

“Gestión Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (CANELOS, 2009)

La planeación estratégica incluye los siguientes componentes básicos:

- Formulación de la Misión y Visión de la empresa
- Conceptualización de los Valores sobre los que se cimienta el desempeño de la empresa.

- El análisis de la matriz F.O.D.A.
- Selección de las estrategias fundamentales
- Implementación de las estrategias

4.5.1. Misión y Visión

“La misión organizacional es “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares”. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.” (CANELOS, 2009)

En la presentación de Ramiro Canelos (2009), se menciona que: *“Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su organización esté dentro de 3 o 5 años.”*

En base a estos conceptos, la Misión y Visión del Complejo Deportivo “La Calderita”, las hemos establecido así:

4.5.1.1. Misión:

Ser un Complejo Deportivo reconocido por su innovación, liderazgo, probidad y excelencia, que provee servicios eficientes de facilidades deportivas para la práctica del fútbol 7 y fútbol 5, coadyuvando al sano esparcimiento y a la salud física y mental de los usuarios, así como, a la formación integral de la niñez y juventud, potenciando sus valores, habilidades y competencias. Con un equipo de profesionales altamente calificados, comprometidos y orientados hacia las necesidades de los clientes.

4.5.1.2. Visión:

Ser el Centro Deportivo líder y de mayor reconocimiento por parte de la población del sur del Distrito Metropolitano de Quito, que practica el deporte, por la calidad de las instalaciones y servicios brindados.

4.5.2. Valores

- Respeto
- Profesionalismo
- Dedicación
- Solidaridad
- Equidad
- Ética

4.5.3. Análisis F.O.D.A.

La matriz FODA, conocida por algunos como DAFO, y SWOT en inglés (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato FODA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas. (deGerencia.com - FODA)

Algunos ejemplos de uso para el análisis FODA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso. – Actualmente por el Mandato 8, se ha restringido este tipo de contratación de personal -
- Y como en nuestro caso, una idea de negocios y el consecuente análisis de la oportunidad de inversión.

La plantilla del análisis FODA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

Tabla 18: Matriz FODA

FODA	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas

Fuente: Marketing de Servicios Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

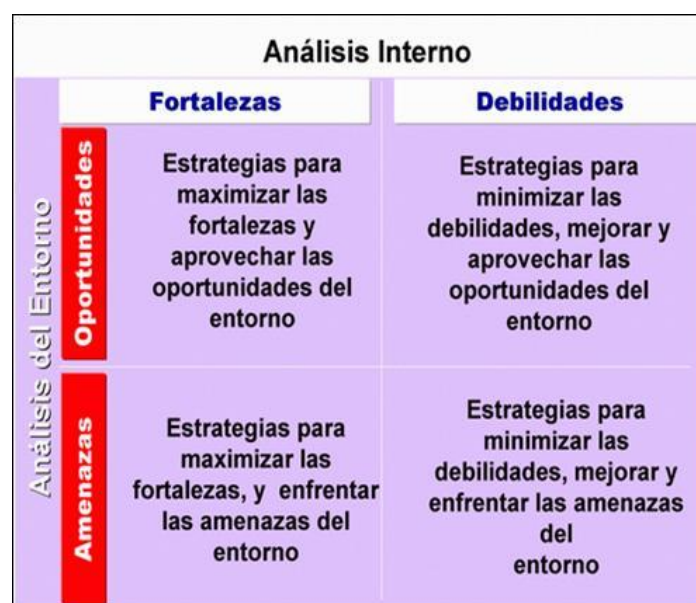
Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Toda vez que dentro de la empresa podemos de alguna manera controlar los aspectos que hacen relación a fortalezas y debilidades, podríamos mencionar que es importante el desarrollo de estrategias que tiendan a maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

En el siguiente gráfico podemos apreciar la vinculación de las estrategias mencionadas que deben ser desarrolladas.

Gráfico 32: Estrategias – F.O.D.A



Fuente y Elaboración: Sandra López

Con estos conceptos previos hemos podido determinar nuestras verdaderas Fortalezas y Debilidades, así como, las Oportunidades y Amenazas que encontramos en el entorno:

Tabla 19: F.O.D.A. La Calderita

Aumentarlas	FORTALEZAS	DEBILIDADES	Disminuir las
	Conocimiento del F-7	Falta de recursos económicos	
	Juventud empresarios	Primer emprendimiento	
	Buenas relaciones interpersonales	Inexperiencia en el manejo de personal	
	Capacidad de trabajo y superación	Disponibilidad de tiempo	
	Buena educación superior	Dependencia de terceros	
	Buena análisis del mercado	Organización que se inicia	
Explotarlas	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	Mitigarlas
	Apoyo de DMQ	Posible Entrada de Competidores	
	Cantidad de Poblacional	Ingreso Per Cápita Menor	
	Crecimiento de Población	Horarios Laborales	
	Ubicación Complejo	Inestabilidad Política	
	Principal Actividad Deportiva	Inseguridad Ciudadana	
	Área Industrial en Desarrollo	Costos de Financiamiento	
	Gremios PYMES Organizados	Adaptación de Consumidores	

Fuente: Albert S. Humphrey; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Para beneficio de los estudiantes y lectores de este trabajo, se incluye en ANEXO 9, una reseña de los orígenes del análisis FODA, escrita por el creador de este estudio.

4.6. Establecimiento de Objetivos

Una vez que hemos realizado un análisis de la situación tanto externa como interna, así como, haber determinado nuestras debilidades y fortalezas, podremos decidir cuáles deben ser nuestros objetivos de mediano y largo plazos.

Los objetivos a ser establecidos deben ser racionalmente alcanzables y deben permitir desarrollar una estrategia para ser implementada.

De acuerdo a Peter Drucker, estos objetivos deben ser:

Tabla 20: SMART

S	Specifics	Específicos
M	Measurable	Medibles
A	Achievables	Alcanzables
R	Realistics	Realistas
T	Time related	Acotados en el tiempo

Fuentes: Peter Drucker; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Los objetivos generales (no declarados) de un Plan de Marketing, tienen que ver con los resultados operacionales y funcionales de la empresa:²⁵

4.6.1. Objetivos Plan de Marketing

Los objetivos son estratégicos, financieros y de mercadotecnia.

²⁵ <http://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>

4.6.2. Objetivos Estratégicos

- Segmentación
- Servicio diferenciado
- Servicio Postventa

4.6.3. Objetivos Financieros

- Producir un determinado flujo de caja, para cubrir los costos y gastos operativos.
- Cancelar las obligaciones bancarias
- Producir utilidad neta de acuerdo a planificación estratégica
- Retorno apropiado de la inversión

4.6.4. Objetivos de Marketing

4.6.4.1. Posicionamiento

- Establecer la “marca” en tres meses
- Incrementar el nivel de notoriedad de la “marca” en un 25% en el primer semestre; 50% a fin del primer año dentro del target objetivo.
- Reconocimiento por excelente servicio al cliente
- Lograr en el primer año una cuota del mercado en el sur de Quito de al menos el 50%.

4.6.4.2. Ventas

- Lograr un nivel de ocupación de las facilidades el 25% en el primer semestre; de 50% para fines de año.
- Lograr un nivel de ocupación promedio de las facilidades a partir del segundo año del 75%.
- Organizar dos campeonatos durante el primer trimestre
- Organizar escuela de fútbol para 50 niños en el primer semestre.

4.7. Formulación de Estrategias

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos hemos decidido ofrecer nuestros servicios a un segmento determinado del mercado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes sería la de la diferenciación del servicio.

El Marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **Cuatro P** del profesor Eugene Jerome McCarthy.²⁶

El marketing está compuesto por cuatro variables o elementos que le permiten a la compañía direccionar su actividad económica, partiendo de las necesidades de los consumidores.

Estas variables son:

- El producto/servicio. (Product)
- La plaza. (Place)
- El precio. (Price)
- La promoción. (Promotion)

Las 4 pes del marketing también se denominan marketing mix, mezcla de marketing, mezcla de mercadotecnia o mix comercial.²⁷

Las 4 P's del Marketing se relacionan con 4 C's:

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| • PRODUCTO/SERVICIO | ¿CUÁL ELIJO? |
| • PRECIO | ¿CUÁNTO CUESTA? |
| • PLAZA | ¿CUÁNDO Y DONDE? |
| • PROMOCION | ¿COMUNICAN QUÉ? ²⁸ |

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

²⁷ http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_cuatro_p_del_marketing.pdf

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/marketing-las-cuatro-pes-4p.htm>

4.7.1. Producto/Servicio

Producto/Servicio: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

Es un servicio diferenciado: participación en campeonatos de Fútbol 7 y Escuela de Fútbol.

Una de las grandes fortalezas de nuestra compañía es la personalización de servicios, esto se refiere al poder tener una retroalimentación permanente con nuestros clientes para poder ir mejorando así como mantener las cosas buenas que tenemos.

Se realiza un seguimiento mucho más provechoso ya que se mantiene un contacto directo con los consumidores y no solo en el momento de la venta de nuestros productos o servicios sino nos preocupamos por el antes, ahora y después brindando una familiarización a nuestros consumidores para que se sientan tranquilos y satisfechos.

4.7.1.1. La Marca

Hemos evaluado algunas posibilidades para el nombre del Centro Deportivo, y lo hemos “bautizado”, como Complejo Deportivo “La Calderita”, existe un sentimiento de identidad entre los habitantes del sur del Panecillo, como hinchas del popular equipo Sociedad Deportiva Aucas, y su estadio de fútbol conocido como : “La Caldera del Sur”.

El DMQ ha establecido programas especiales para el desarrollo del sur de Quito; proyectos de importancia como el Estadio de Fútbol y Complejo Deportivo del Club El Nacional se construirán en el SUR de la capital.

El SUR es el área geográfica de mayor crecimiento poblacional en la ciudad, y existen políticas de incentivos para las industrias y empresas que se establezcan en el área geográfica donde se ubicará nuestro Centro Deportivo

4.7.1.2. Estrategia de Ventas

4.7.1.2.1. Características del Servicio

Se enfatizará en la calidad del servicio y las instalaciones

4.7.1.2.2. Conceptos Especiales

Se motivarán las ventas al demostrar que estamos ofreciendo servicios de esparcimiento, cubriendo demanda insatisfecha.

4.7.1.2.3. Clientes Iniciales

Se ha decidido enfocar la estrategia de ventas, a las empresas del Parque Industrial del Sur, donde se concentrará el mayor esfuerzo de venta.

4.7.1.2.4. Clientes Potenciales

Industrias del sur de Quito. Los contactos se establecerán por medio de la Asociación de Empresas del Sur.

4.7.1.2.5. Clientes Especiales

Los que se encuentren agrupados en gremios o asociaciones. Visita de los socios de la empresa.

4.7.1.2.6. Fuerza De Ventas

Inicialmente los socios, gerente e instructores.

4.7.1.2.7. Remuneración

Remuneración fija (básica) e incentivos por resultados a gerente, coordinadores e instructores.

4.7.1.2.8. Acuerdos Comerciales

Se establecerán con las asociaciones y gremios empresariales. Se buscará una alianza con el club deportivo Sociedad Deportiva Aucas, para brindar instalación y servicios a las categorías formativas y escuelas de fútbol que esta institución tiene.

4.7.2. Precio

Es el valor de intercambio del producto/servicio, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto

Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, costos operativos...

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Para determinar los precios por los servicios de utilización de espacio deportivo, organización de campeonatos, escuela de fútbol, debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Precios de la competencia
- Precio al que están dispuestos a pagar los clientes
- Costos y gastos de operación

- Margen de utilidad bruta
- Plan estratégico
- Lograr un precio de venta promedio de nuestros servicios, aceptado por el mercado meta

4.7.2.1. Estrategia De Precios

Por tratarse de nichos de mercado diferentes, no prevemos una guerra de precios con los competidores establecidos.

4.7.2.1.1. Precio de Inicio de Operaciones

Será promocional, y al menos 25% menor al de la competencia para alquiler y campeonatos. Se negociarían paquetes especiales con los gremios y asociaciones empresariales. Estimamos que el precio inicial permita la rápida entrada en el mercado de nuestros servicios.

4.7.2.1.2. Margen de Utilidad Mínima

La utilidad mínima antes de intereses, depreciaciones, amortizaciones e impuestos, debería ser al finalizar el primer año de operaciones de por lo menos un 35% sobre las ventas.

4.7.2.1.3. Ventaja Comparativa

Localización del Centro Deportivo.

4.7.3. Plaza

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto/servicio llegue o se provea satisfactoriamente al cliente.

4.7.3.1. Cubrimiento Geográfico Inicial

Se ha determinado la parroquia de Turubamba, donde se encuentran localizadas las empresas que pertenecen al Parque Industrial del Sur

4.7.3.2. Plan de Ampliación Geográfica

Fase I: Parroquias aledañas al Centro Deportivo La Calderita; Fase II: Otras parroquias del sur.

4.7.3.3. Distribución

Por tratarse de la prestación de servicios de esparcimiento deportivo, provistos en un lugar físico, no se considera éste aspecto.

4.7.4. Promoción

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

En el caso de la Escuela de Fútbol, creemos sería conveniente el cobro del “2 x 1”

Si bien no hemos considerado inicialmente, la organización de campeonatos Futsal para centros educativos, de ser requeridos, podríamos establecer precios diferenciados para este tipo de instituciones

Se realizarán promociones para incentivar a un consumo de nuestros productos así como alianzas con empresas donde puedan adquirir descuentos.

Se manejará una base de datos para clientes frecuentes donde se incluirá mejores promociones para fechas importantes como los cumpleaños .Se mantendrán permanentes contactos con los clientes para crear fidelidad.

4.7.4.1. Estrategia Promocional

4.7.4.1.1. Mecanismos y Medios

La promoción del Centro Deportivo La Calderita, se la realizará de la siguiente manera:

- Colocación primera piedra.- Invitados especiales: Reina de Quito; Reina de los Barrios del Sur; Reinas de las Parroquias; Ministro del Deporte; Ministro de Salud; Alcalde del DMQ; Prefecto de Pichincha (Hincha de la Sociedad Deportivo Quito);Cura Párroco; Presidente de Concentración Deportiva de Pichincha; Presidente y Gerente de la A.F.N.A; Dirigentes del Fútbol de Salón; Dirigentes Empresariales; Dirigentes Deportivos; Dirigencia del Periodismo Deportivo; Funcionarios de Recreación y Deportes del DMQ; medios de comunicación. Refrigerio; banda del Consejo Provincial.
 - Palabras: Ministro del Deporte, Alcalde y Prefecto
 - Palabras de uno de los promotores
 - Boletín de prensa y tríptico

- Inauguración.- Mismo procedimiento que el anterior.
- Aspiramos con nuestros contactos personales y familiares, que asistan el mayor número de invitados.
- Visitas a empresas, en un principio serán contactados y visitados los Gerentes o Supervisores de Recursos Humanos, de las empresas pertenecientes al Parque Industrial del Sur. Para ofertar los servicios de nuestra empresa. Debe tomarse en cuenta que ya los vamos a visitar con anterioridad para la formulación de la encuesta preparada. En una segunda etapa se hará el mismo ejercicio con empresas cercanas al Centro Deportivo, para luego ampliar la cobertura a todas las parroquias definidas.

4.7.4.1.2. Diseño de la Campaña Promocional

La promoción presentará los siguientes lineamientos:

- Deporte y salud
- Recreación
- Alternativa a salir de la ciudad
- Amistad inter-institucional
- FUTSAL deporte para niñas y niños; mujeres y hombres
- Lunes a Viernes; Sábados y Domingos
- Vecindad – Cercanía
- Facilidades/Servicio al cliente
- DEL SUR PARA EL SUR

4.7.4.1.3. Presupuesto

El presupuesto de la promoción, debido a que se trata de actividades “puerta a puerta”, se reducirá a:

- Refrigerio primera piedra e inauguración – \$350
- Brindis primera piedra e inauguración - \$150
- Gaseosas primera piedra e inauguración - \$100
- Vasos desechables, servilletas - \$ 50
- Atención meseros \$ 75
- Folletos y Trípticos \$100

(500 – Imprenta Don Bosco)

TOTAL	\$825
-------	-------

4.8.Aplicaciones al Marketing Mix

Tabla 21: Marketing Mix

PRODUCTO	PROMOCIÓN
Estudio de mercado	Posicionamiento de la empresa
Investigación del servicio	Creación Imagen
Desarrollo del servicio	Diferenciación Servicio
Benchmarking	Evaluación Comunicación
Diseño del servicio	Evaluación Marca
PLAZA	PRECIO
Determinación geográfica	Fijación Precios Servicios
Cobertura ubicación	Discriminación Precios
Canal de venta	Elasticidad de la demanda
	Estrategia competitiva

Fuente: Varias; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

4.9.Estrategia de Aplicaciones Digitales

En nuestro proyecto de canchas deportivas vemos necesario el crear una página web para que nuestros consumidores puedan conocer un poco más de la empresa así como poder reservar o adquirir algunos de nuestros productos o servicios.

En el mercado Ecuatoriano hemos podido identificar que los consumidores han comenzado a adquirir una cultura de negocios y de mercados por el Internet.

Hoy en día las empresas debemos preocuparnos más por los clientes, una de las ventajas competitivas que vamos a tener en nuestro negocio, es un portal a través del Internet donde nuestros clientes puedan acceder a información de una manera rápida y sin costo.

4.9.1. ¿Qué Tendrá Nuestro Portal?

Es esencial tener toda la información necesaria de nuestra empresa a disposición rápida para nuestros clientes.

Se tendrán todos los productos así como aspectos importantes para ayudar a decidir a nuestros socios que somos la mejor opción.

Se permitirá hacer reservas en tiempo real para fácil organización.

Incluirá un buzón de sugerencias para que nuestros clientes puedan dar opiniones sobre nuestros productos y servicios.

*“El fútbol es la cosa más importante de las cosas
menos importantes.” Arrigo Sacchi*
*“No podemos mirarnos siempre en el espejo y decir lo
buenos que somos. Cuando las cosas van bien es cuando
hay que estar más atentos. El miedo a perder es la razón
fundamental para competir bien.” Pep Guardiola*

CAPITULO V

5. Estudio Técnico

5.1.Introducción

5.1.1. Historia del Fútbol

La historia del fútbol tiene muchas versiones, debido a que muchas culturas y países se intentan atribuir la creación de este fascinante deporte, historiadores indican el origen en países como China, Inglaterra o Brasil. La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), indica lo siguiente:

La historia moderna del deporte más popular del planeta abarca más de 100 años de existencia. Comenzó en el año 1863, cuando en Inglaterra se separaron los caminos del "rugby-football" (rugby) y de la "association football" (fútbol), fundándose la asociación más antigua del mundo: la "Football Association" (Asociación de Fútbol de Inglaterra), el primer órgano gubernativo del deporte.

Ambos tipos de juego tiene la misma raíz y un árbol genealógico de muy vasta ramificación. Una profunda y minuciosa investigación ha dado con una media docena de diferentes juegos en los cuales hay aspectos que remiten el origen y desarrollo histórico del fútbol. Evidentemente, a pesar de las deducciones que se hagan, dos cosas son claras: primero, que el balón se jugaba con el pie desde hacía miles de años y, segundo, que no existe ningún motivo para considerar el juego con el pie como una forma secundaria degenerada del juego "natural" con la mano.

Todo lo contrario: aparte de la necesidad de tener que luchar con todo el cuerpo por el balón en un gran tumulto (empleando también las piernas y los pies), generalmente sin reglas, parece que, desde sus comienzos, se consideraba esta actividad como extremadamente difícil y, por lo tanto, dominar el balón con el pie generaba admiración. La forma más antigua del juego, de la que se tenga ciencia cierta, es un manual de ejercicios militares que remonta a la China de la dinastía de Han, en los siglos II y III AC.

Se lo conocía como "Ts'uh Kúh", y consistía en una bola de cuero rellena con plumas y pelos, que tenía que ser lanzada con el pie a una pequeña red. Ésta estaba colocada entre

largas varas de bambú, separadas por una apertura de 30 a 40 centímetros. Otra modalidad, descrita en el mismo manual, consistía en que los jugadores, en su camino a la meta, debían sortear los ataques de un rival, pudiendo jugar la bola con pies, pecho, espalda y hombros, pero no con la mano.

Del Lejano Oriente proviene, mientras tanto, una forma diferente: el Kemari japonés, que se menciona por primera vez unos 500 a 600 años más tarde, y que se juega todavía hoy en día. Es un ejercicio ceremonial, que si bien exige cierta habilidad, no tiene ningún carácter competitivo como el juego chino, puesto que no hay lucha alguna por el balón. En una superficie relativamente pequeña, los actores deben pasárselo sin dejarlo caer al suelo.

Mucho más animados eran el "Epislcyros" griego, del cual se sabe relativamente poco, y el "Harpastum" romano. Los romanos tenían un balón más chico y dos equipos jugaban en un terreno rectangular, limitado con líneas de marcación y dividido con una línea media. El objetivo era enviar el balón al campo del oponente, para lo cual se lo pasaban entre ellos, apelando a la astucia para lograrlo. Este deporte fue muy popular entre los años 700 y 800, y si bien los romanos lo introdujeron en Gran Bretaña, el uso del pie era tan infrecuente que su ascendencia en el fútbol es relativa.

5.1.1.1. Reglas

Las reglas marcadas del fútbol, según la FIFA son 17:

- Regla 1. El terreno de juego
- Regla 2. El balón
- Regla 3. El número de jugadores
- Regla 4. El equipamiento de los jugadores
- Regla 5. El arbitro
- Regla 6. Los árbitros asistentes
- Regla 7. La duración del partido
- Regla 8. El inicio y la reanudación del juego
- Regla 9. El balón en juego o fuera de juego
- Regla 10. El gol marcado
- Regla 11. El fuera de juego
- Regla 12. Faltas e incorrecciones
- Regla 13. Tiros libres
- Regla 14. El tiro penal
- Regla 15. El saque de banda
- Regla 16. El saque de meta
- Regla 17. El saque de esquina

Para un análisis y explicaciones más específicas ver ANEXO 10.

5.1.2. Fútbol Sala

El fútbol sala o futsal tiene su historia propia, sus orígenes se dan en Uruguay en 1930 por el profesor Cerianis, en este año la Selección Uruguay obtiene el campeonato del mundo y llevó al punto del fanatismo que los niños utilizaban los campos de baloncesto para practicar el deporte de moda, Cerianis utilizó reglas de waterpolo, baloncesto y balonmano para dar vida al Fútbol de Salón y redactar su reglamento. El organismo principal de este deporte fue el FIFUSA hasta el 2002, año en el que se creó la AMF y existió la incorporación a la FIFA, donde se han realizado muchos esfuerzos y se han puesto en marcha muchos planes estratégicos para aumentar el nivel de éxito, aceptación y práctica de este deporte, mediante campeonatos nacionales, continentales y mundiales, además de la introducción del deporte en las próximas juegos mundiales como disciplina de exhibición con el propósito de ser un deporte olímpico en el futuro.

La reglamentación del Futsal es muy similar a la del fútbol profesional, existen variaciones en las medidas del campo de juego, número de jugadores, tamaño y peso del balón, duración del partido y anulación del fuera de juego.

El fútbol de salón será la práctica más similar a la que se realizará en La Calderita, en la cancha 3, donde existirá un campo con las medidas correspondientes a las del fútbol 5 para 10 jugadores 5 por cada equipo y las otras dos canchas se construirán con las dimensiones reglamentarias del Fútbol 7.

5.1.3. Fútbol 7

El primer momento del que se tiene constancia de la reducción del número de participantes en el juego del fútbol es en 1937, cuando Mogrete, instructor del UFOLEP, adapta este tipo de organización en el Indre para sus competiciones USEP. Posteriormente, en 1947, un grupo de especialistas del INS en Francia, dirigidos por el profesor Mercier, definen y codifican el primer reglamento de juego a 9. Es probable que el deseo de adaptar las necesidades del niño, tanto físicas como técnico coordinativas y tácticas al juego, haya provocado una profunda discusión y estudio del juego actual de los niños, y haya dado como resultado una adaptación del juego a las capacidades de los niños. Esa adaptación se ha plasmado en los reglamentos de los juegos reducidos, que modifican el espacio, el número de jugadores y parte del reglamento. Fue Henri Gauthier junto con Jacques Lahitte, instructores particularmente conscientes del valor educativo de los juegos deportivos colectivos, los primeros que experimentaron dos fórmulas de juego reducido, el 5 contra 5, y el 7 contra 7. El interés mostrado por la Federación Francesa de Fútbol en el mini fútbol aseguró su éxito, su progresión y su valor educativo como juego previo orientador hacia el fútbol

La Comisión de Estudio de la FFF-USEP, coordinada por Mercier, y supervisada por Delaunay, Secretario General de la FFF, presenta el primer reglamento de juego de fútbol reducido, el de fútbol a 5; y se experimenta organizando una competición escolar con ocho grupos de niños de Maissons-Alfort, bajo el patrocinio de la Oficina Municipal de Deportes. (FOROS DE FÚTBOL, 2009)

5.1.3.1. Fútbol 7 en Quito

En la ciudad de Quito, desde hace más de sesenta años se ha practicado el Fútbol 7 y también el “Indoor Fútbol” – con seis jugadores por equipo - , muchos años antes que el Futsal o Fútbol 5. Entre las principales razones por las que ésta variación del Fútbol 11 se practicaba popularmente, se pueden mencionar básicamente dos: dimensiones de la cancha más reducidas y un número menor número de jugadores necesario para cada cotejo.

Adicionalmente se debe señalar que el Fútbol 7 y el Fútbol 6, lo podían practicar sin inconveniente niños menores a catorce años.

Si bien semanalmente, especialmente los días sábados, se practicaba este deporte en partidos “amistosos”, también se lo hacía oficialmente en campeonatos internos de entidades públicas y privadas, universidades, clubes sociales y deportivos, así como, en campeonatos por invitación de aficionados que poseían instalaciones deportivas en sus propiedades.

5.1.3.2. Partidos amistosos

El sitio más tradicional para jugar Fútbol 7 o Fútbol 6, se ubicaba en lo que actualmente es la “Plaza Foch” de la Mariscal, se conocía como “Las Mallas”, donde los sábados y domingos se jugaban partidos “a muerte”, apostando cervezas y cebiches.

5.1.3.3. Entidades públicas

Los más importantes campeonatos internos, eran organizados por diferentes instituciones públicas: en el Municipio de Quito, en dos canchas, la una ubicada tras de la Iglesia de Santo Domingo cerca de la Escuela Sucre, y la otra en lo que ahora es el Palacio de Cristal en el Itchimbia.

El Banco Central del Ecuador y la Caja del Seguro – IESS -, también lo hacían en facilidades propias.

5.1.3.4. Entidades privadas

La Asociación de Empleados del Banco del Pichincha, organizaba durante todo el año sus competencias de Fútbol 7, en su sede de la 10 de Agosto y Cuero y Caicedo, donde hoy tiene una de sus agencias.

5.1.3.5. Universidades

Los estudiantes de las tres principales universidades – Universidad Central del Ecuador; Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Escuela Politécnica Nacional - ejercitaban sus aptitudes futbolísticas, con permanentes competencias de facultades y escuelas, así como, entre selecciones de cada facultad.

Todos los partidos y campeonatos antes mencionados se los jugaba en canchas de tierra.

5.1.3.6. Clubes Sociales

Entre los Clubes Sociales, los torneos organizados por el Quito Tenis y Golf Club – ubicado en el actual Club Buenavista - , eran los más importantes de la capital. Se los organizaba en varias categorías, desde Sub 12 hasta mayores de 25 años. Canchas de césped.

5.1.3.7. Personajes

Dos conocidos y respetados personajes de la capital - ex alcaldes de Quito - organizaban campeonatos de Fútbol 7 o Fútbol 6, en sus propiedades. El doctor Jaime del Castillo Álvarez - fundador de Sociedad Deportiva Aucas y de la AFNA, ya fallecido - en su cancha de la quinta de Guangopolo, y el señor Rodrigo Paz Delgado - “Negro Paz”, Presidente de LDU - en su finca de Tumbaco. En ambos casos las canchas eran de césped. Vale señalar que en estos últimos campeonatos se conformaban grandes equipos, en los que participaban “viejas glorias” de los equipos profesionales de la ciudad. (BAQUERO, 2012)

5.2. Localización

La ubicación en todo proyecto es parte fundamental del éxito, la misma debe contar con ciertas características como por ejemplo facilidad de acceso, servicios básicos, cercano a centros de desarrollos industriales y unidades educativas, además que las regulaciones de zonificaciones de DMQ permita futuras expansiones.

Para nuestro proyecto se realizó un análisis de ubicación, dando como resultado el lugar más factible y con las características necesarias en la administración Zonal Quitumbe y Eloy Alfaro, parroquia Chillogallo, una de las más representativas y tradicionales del sur de la ciudad. Específicamente está ubicado en las calles Av. Moran Valverde y Dionisio Mejia junto al Colegio Miguel de Santiago, en la Av. Moran Valverde circulan las principales líneas de buses, el terreno se encuentra a tres cuadras de la Estación Sur de sistema de transporte TROLE BUS. En la parte Norte del complejo se encuentra las instalaciones de equipo popular S.D Aucas.

En el ANEXO 5 se presenta una vista aérea desde el satélite de Google Earth.

5.3.Descripción del Complejo

El terreno consta de las siguientes dimensiones 90 metros de ancho por 95 metros de largo. Según ordenanza municipal de construcciones y la zonificación del sector, se va a contemplar un retiro de 5 metros en cada lado del terreno junto a las calles y avenidas del terreno y 3 metros de retiro con la propiedad vecina. Lo cual nos deja un espacio total para construcción de 85 metros de largo y 82 metros de ancho, donde se construirán dos canchas de fútbol 7 – 50 mts x 30mts - y una de fútbol 5 – 40 mts x24 mts -, todas con césped sintético y rodeadas de césped natural aproximadamente de unos 3 metros por lado, con la finalidad de brindar mayor seguridad a nuestros jugadores, los arcos de las canchas fútbol 7 serán de 4 mts x 2 mts mientras que la cancha de fútbol 5 contará con arcos de 3 mts x 2 mts. Se construirán 8 camerinos y servicios higiénicos tanto para hombres cuanto para mujeres con un total de construcción de 99 mts². Una cafetería de 44 mts², junto a la cafetería se colocará 3 mesas con 4 sillas cada una y un amplio espacio verde para confort de los clientes al igual que ser parte de la mejora del ambiente.

ANEXO 11 PLANOS

5.3.1. Césped Artificial

El césped artificial, césped sintético, hierba artificial, pasto artificial o pasto sintético – artificial turf - es una moqueta industrial que se asemeja al césped natural, pero fabricada con plástico y materiales sintéticos. Actualmente es muy frecuente su uso en terrenos deportivos en los que originalmente se utilizaba césped natural. Aunque su uso es mayoritariamente deportivo, también es usado en zonas residenciales y comerciales.

Años 60 y 70

El primer césped artificial se colocó en 1965, cuando fue instalado en el entonces nuevo estadio Astrodome, construido en Houston, Texas. El producto se popularizó enormemente y su uso llegó a ser extenso en los años 70. Fue instalado en los estadios cubiertos, pero también al aire libre, usándose fundamentalmente para canchas de béisbol y el fútbol americano en los Estados Unidos y Canadá.

Años 80 y los años 90

Algunos clubes de fútbol en Europa instalaron superficies artificiales en los años 80. En algunos países varios campos de clubes profesionales habían adoptado los campos sintéticos pero al ser campos no diseñados para la práctica del fútbol, consiguieron que el césped artificial se ganara una mala reputación entre los aficionados y especialmente en los jugadores, que todavía, a veces hoy, está presente en la memoria colectiva.

El césped artificial de los años 80 y 90 era una superficie más dura que hierba natural, y se intuía que era una superficie que causaba más lesiones (y, particularmente, lesiones más serias) que con una superficie de hierba natural. Paulatinamente se volvía al césped natural. El

uso del césped artificial fue prohibido por FIFA, UEFA y por muchas asociaciones nacionales de fútbol.

Pero el césped continuó su importante desarrollo, las tecnologías relacionadas continuaron desarrollándose, aparecieron nuevas fibras, nuevos materiales... La labor de investigación y desarrollo fue intensa y con éxitos parciales, pero la gran revolución se produciría a principios de esta década...

A principios del siglo XXI, las nuevas superficies artificiales se desarrollaron usando el relleno de arena y caucho. Es la llamada “nueva generación”, o “tercera generación” de césped artificial. Son superficies que a menudo virtualmente son indistinguibles de la hierba natural tanto a la vista de cualquier distancia, y generalmente tan seguras de jugar como la superficie típica de la hierba - quizás incluso más seguras en condiciones extremas-.

Muchos clubes que usaban antes césped artificial y superficies similares han instalado las nuevas superficies (fundamentalmente para instalaciones de entrenamiento o para las categorías inferiores), mientras que algunos clubes que han mantenido la hierba natural están reconsiderando el césped artificial. Las instituciones gobernantes del fútbol, en su ánimo de mejorar y difundir el deporte, y los diversos clubes europeos, en la incesante búsqueda de mejorar el juego y reducir los costes de mantenimiento está adoptando el césped artificial como una superficie perfectamente adecuada. La Federación Internacional incluso recomienda su uso en determinadas condiciones.



La Federación Internacional ha publicado unos Estándares de calidad en los que, una vez el producto ofrece unas calidades y garantías adecuadas (dieciocho licenciarios), lo relevante es la interacción del pavimento con el juego: bote y rodadura del balón, capacidad de absorción de impactos, deformabilidad, resistencia al esfuerzo torsor... Prácticamente homogeneiza las cualidades intrínsecas del producto: peso de fibra, peso total, dtex, alturas o composiciones de las fibras dejan de ser importantes si el desarrollo del juego es el óptimo.

Actualmente el tipo más común utiliza el polietileno con fibras de más de 5 cm de largo, que se cosen en una tela (backing) recubierta. La manta es entonces recebada (infilled) con una capa de 4 centímetros de gránulos de arena y de caucho, que mantiene las fibras verticales y proporciona el nivel de absorbencia y de deformabilidad necesaria. La mayoría de los dieciocho fabricantes del césped aprobados por la FIFA utiliza esta tecnología.



Dependiendo del fabricante, encontraremos diferencias en los parámetros que componen la moqueta: pequeñas variaciones en la altura, en la forma de la fibra, en su peso o en la densidad de las puntadas... variarán ligeramente las especificaciones de un producto que deberá cumplir una serie de requisitos de durabilidad y propiedades mecánicas.

La Federación Internacional basa sus pruebas en la interacción del pavimento con el jugador y con el balón, lo que convierte las pequeñas diferencias de marca en herramientas de marketing. Cuando lo verdaderamente importante es el juego, las calidades intrínsecas del producto pierden importancia.

El importante esfuerzo en investigación y el desarrollo de unos fabricantes ávidos de diferenciación, seguro dará en el futuro mejoras significativas en un producto de por sí excepcional

Hace ya varias décadas que el césped artificial convive con nosotros. Puede decirse que en origen fue creado para paliar las limitaciones del césped natural, aunque las primeras versiones no fueron diseñadas para el fútbol, y cambiaron totalmente el juego. Por lo tanto, el fútbol nunca llegaba a adoptar totalmente la idea de los partidos de competición de alto nivel en superficies artificiales. (FIFA 2008)

El césped artificial el verdadero avance se produjo cuando los fabricantes empezaron a crear superficies diseñadas específicamente para el fútbol. La construcción básica de la última generación de césped artificial es una mezcla de fibras similares a la hierba unidas a un apoyo especial con una mezcla de arena o caucho pegada. Hasta el momento este diseño ha resultado ser el más favorable para el fútbol.



En febrero de 2004, el Directorio de la Asociación Internacional de Fútbol, decidió incluir el “Césped Artificial” dentro de las “Reglas del Juego”. Verificaciones mandatorias se exigen para el gramado artificial que se usa en partidos oficiales de las Asociaciones Nacionales afiliadas a la FIFA. Se aplica el concepto de calidad para las canchas que utilizan pasto artificial y que deben cumplir los estándares de la FIFA - *FIFA Quality Concept for Football Turf or the International Artificial Turf Standard (IATS)* - .

Este concepto demanda una serie de test de laboratorio para verificar el desempeño y durabilidad de este nuevo elemento. Los laboratorios son independientes, pero acreditados por la FIFA. (IATS 2012; FIFA 2004)

Tipos de Césped Sintético



5.3.1.1. Césped Sintético y su importancia

El césped sintético está ganando importancia con cada año que transcurre. Una de las razones principales para este crecimiento es que no requiere riego, siega, abono, y los

menores costes laborales. El **césped artificial** puede soportar cualquier condición climática. Así que esto ayudará a los deportistas para jugar todo el año sin interrupciones. Si el campo tiene pasto natural, los jugadores no podrán jugar durante la temporada de lluvias, debido a los parches de barro. El césped natural requiere una gran cantidad de dinero y tiempo. Se requiere gran cantidad de costos de mantenimiento. Se requiere de riego, siega, los fertilizantes. En algunas zonas puede haber escasez de agua debido a que no pueden regar sus campos. Esto puede crear muchos problemas a los jugadores. Así que si el **césped sintético** es su mejor aliado.

Si bien, el producto al que nos referimos se diseñó e instaló por primera vez en los Estados Unidos hace casi cincuenta años, en nuestro país su utilización más intensiva en canchas de futsal, indoor fútbol o fútbol 7 se la ha popularizado en los últimos diez a quince años.

5.3.1.2. Ventajas

Entre las ventajas más importantes de la utilización de éste avance tecnológico, el césped sintético, podemos mencionar dos:

Riego. En las canchas tradicionales la utilización de agua para regarlas es alta, en el pasto sintético, por otra parte, no requiere de riego, ayudando así a los ecuatorianos a conservar el agua. Un césped sintético se mantiene verde, exuberante y suave, independientemente de los cambios climáticos, la temperatura o de otras condiciones ambientales, convirtiéndolo en una alternativa lógica y viable para el hogar, para las aplicaciones empresariales y deportivas.

Mantenimiento. El costo y esfuerzo de mantener canchas de césped natural demanda muchos recursos, económicos y humanos. El césped sintético, sin embargo, no exige que ninguno de estos artículos costosos. El mantenimiento del pasto sintético es tan simple como rastrillar las hojas cuando sea necesario, y una ocasional arenado de arena o caucho. Además, muchos fabricantes de césped artificial aplican un revestimiento UV especial para proteger al césped contra los rayos ultravioletas del sol – garantizando que el pasto no se debilite con el tiempo.

Otras de las ventajas del césped sintético:

- ✓ Ideal para múltiples usos.
- ✓ Respuesta al balón como en el pasto natural.
- ✓ No es abrasivo (para las barridas).
- ✓ Drenaje vertical rápido.
- ✓ Resistente a los rayos UV y ataques del medio ambiente.
- ✓ Excelente durabilidad.
- ✓ Tecnología anti-bacterial en cada fibra.
- ✓ Tracción uniforme en cualquier tipo de clima.

5.3.1.3. Costos

En el cuadro siguiente, los autores hemos elaborado una comparación de los posibles costos de la instalación y mantenimiento del pasto o césped artificial versus el natural.

Tabla 22: Comparativo de Costos

CUADRO COMPARATIVO DE COSTOS		
CONCEPTO	Pasto Sintético	Pasto Natural
Inversión inicial y colocación	\$ 15 x m2	\$ 3,5 x m2
Consumo de agua mensual	NO	SI
Fertilizantes y fumigaciones	NO	SI
Mano de obra	Mínima	SI
Mantenimiento	Mínimo	SI

Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

5.3.2. La Cancha

Dimensiones

Actualmente FIFA solamente establece medidas oficiales para Fútbol 11 y Fútbol 5, también conocido como fútbol sala.

Para Fútbol 5, la medida mínima es 15m x 25m, y la medida máxima es de 25m x 42m. Para partidos oficiales o internacionales FIFA establece un mínimo de 18m x 38m y un máximo de 25m x 42m.

Sin embargo, para Fútbol 5, las medidas que mejores resultados han dado para las canchas de alquiler son las siguientes: 20m x 30m y 20m x 40m. Estas medidas corresponden al área total de gramilla e incluyen el espacio que se deja después de las líneas de banda y fondo. Este espacio se recomienda que sea de 1m.

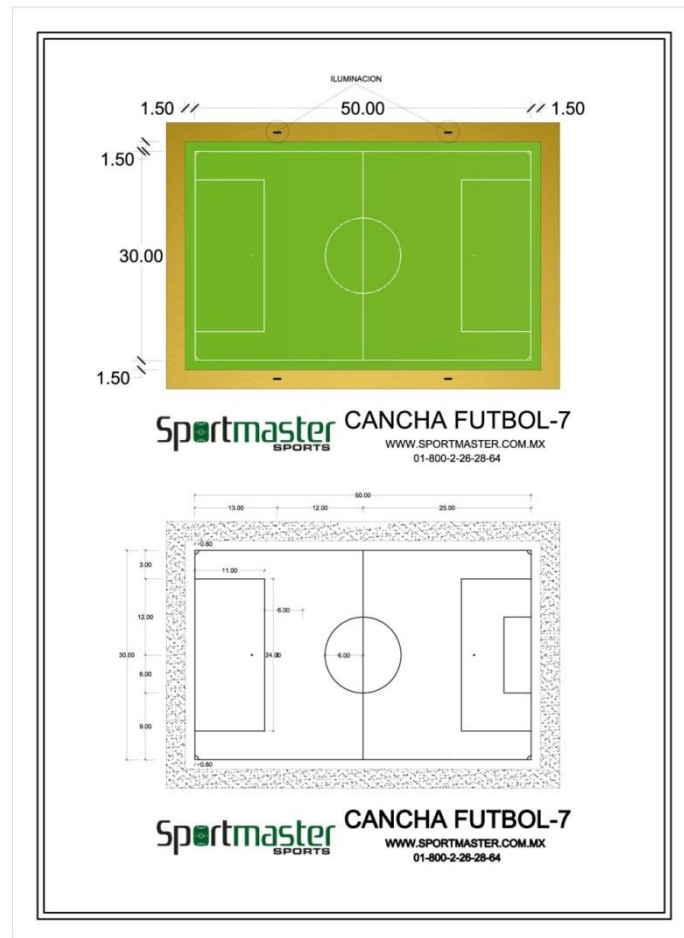
Con respecto a Fútbol 6, 7, 8, 9 FIFA no tiene reglamentación. Básicamente este tipo de canchas se construyen con medidas proporcionales que permitan un juego cómodo para los jugadores.

Por lo general estas son las medidas que se recomienda:

Tabla 23: Dimensiones de la cancha

Dimensiones		
Fútbol	Mínima - Metros	Máxima - Metros
6	20 x 40	25 x 45
7	25 x 45	30 x 50
8	30 x 50	40 x 60
9	40 x 60	50 x 80

Fuente: Reglamentación; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino





5.4. Gestión por Procesos

Los autores han llegado a la conclusión, con los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria, que la táctica más apropiada para poder cumplir con la planificación estratégica es la de administrar la empresa, mediante metodología de gestión por procesos, que se visualizan de la siguiente manera:



- ❖ Gerenciales o Directivas
 - Gestión Directiva y Gerencial: Cultura de la organización; Visión; Misión; Valores; Políticas; Estructura; etc.
- ❖ Campeonatos y Escuela de Fútbol
 - Servicios, Público objetivo, Servicio al cliente
- ❖ Ventas y publicidad
 - Gestión de Marketing: Proyecciones de ventas y marketing Mix.

❖ Administración general

- Gestión Financiera: Capital de trabajo; Financiamiento; Endeudamiento; Liquidez; Activos; Pasivos; Balance general; etc.
- Gestión de Recursos Humanos: Procesos de Selección y Contratación; Remuneración; Incentivos; Beneficios; Relaciones laborales; etc.²⁹

5.5. Estructura Organizacional

Características del tipo de empresa

El tipo de empresa propuesto, es una de servicios de facilidades deportivas para competencias de Fútbol 7 y Fútbol 5, en la que se organizarán campeonatos empresariales abiertos, y se impartirán clases de fútbol a niñas y niños por categorías, por medio de la Academia/Escuela de Fútbol.

Las actividades (procesos) a ser desarrolladas en el “Complejo Deportivo – La Calderita”, pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

5.5.1. Gerenciales o Directivas

Entre los socios se designará a la persona que asumirá las responsabilidades de la gerencia del negocio. Su principal objetivo es el de coordinar y dirigir todas las actividades de la entidad. Participará en los procesos de venta y publicidad.

5.5.2. Campeonatos de Fútbol 7, Fútbol 5 y Alquiler

Como principal fuente de ingresos, la organización de los campeonatos debe ser encargada a una persona con experiencia, buenos conocimientos deportivos, buena comunicación y con contactos en empresas, escuelas y colegios del sector.

El alquiler de las canchas será en horarios libres de la misma, controlado por el personal designado para los campeonatos, se podrá realizar reservas vía telefónica, por medio de e-mails y en las instalaciones del complejo.

5.5.3. Escuela/Academia de Fútbol

La escuela/ academia de fútbol, estará dirigida por un especialista en educación deportiva para niños y jóvenes de hasta 12 años. Será responsable de la supervisión del

²⁹<http://www2.esmas.com/empreendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas>

trabajo de uno o dos asistentes. Elaborará el plan de entrenamiento por grupo, así como, de la calidad y cantidad de todos los elementos necesarios para impartir las clases deportivas.

5.5.4. Administración General

Una persona con título de Contador Público Autorizado, que le serán asignadas las siguientes responsabilidades: Supervisora Administrativa/Financiera; Contabilización de Ingresos y Gastos; Mantenimiento; Atención telefónica; Correspondencia; Archivo, entre otras.

5.5.5. Ventas y Publicidad

Actividades a cargo del Gerente y del Supervisor de campeonatos.

5.5.6. Servicios y Mantenimiento

Persona responsable de los servicios de apoyo a la gestión y el mantenimiento de las facilidades. Supervisará la seguridad, limpieza, vestidores, sanitarios, cafetería y el mantenimiento de las canchas y el complejo en general.

5.5.7. Reglamento y Usos del Complejo

Canchas: Para el uso de las canchas dentro de complejo, deben utilizar zapatos de micro, de goma o zapatillas deportivas. Se sugiere la utilización de indumentaria adecuada para la práctica del deporte, es decir, pantalones cortos, camisetas deportivas y medias largas.

Camerinos: Dentro de los camerinos es recomendable que se ingrese con zapatillas de baño, al igual que el correcto uso de baños, duchas, locker, etc.

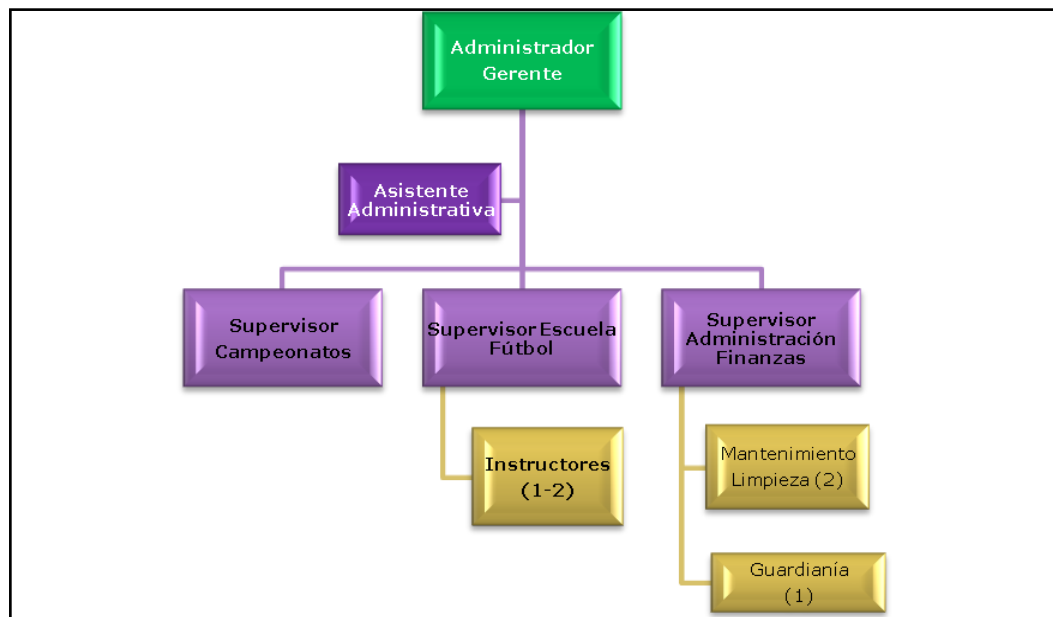
Reglamento por alquiler: Se recomienda que existan 14 jugadores, 7 por cada equipo, utilización de balón 5, prohibido deslizarse dentro del campo y se debe mantener un comportamiento adecuado para la práctica de una actividad deportiva, brindando respeto para los adversarios, para sí mismo y para las instalaciones del complejo.

Reglamento por campeonato: Para la participación de los equipos en los campeonatos organizados dentro del complejo, los equipos deberán ser inscritos con mínimo 7 jugadores y la presentación de mínimo 5 jugadores. El costo del campeonato deberá ser cancelado al 100% antes del inicio del mismo. Los equipos deberán estar correctamente uniformados, con camiseta, pantaloneta y medias distintivas. Al igual que en el alquiler de las canchas, es prohibido el deslizarse y escupir dentro de la cancha. Los partidos tendrán una duración de 25 minutos por tiempo con un descanso de 10 minutos.

5.6. Recursos Humanos

La empresa La Calderita cuenta con la masa crítica necesaria para el funcionamiento que empieza sus operaciones o actividades, ya que la operación lo justifica; por tanto no se ofrecen planes de crecimiento directo. La creación de nuevas plazas de trabajo y el sistema de ascensos serán en proporción directa al crecimiento de la compañía y en función del aumento de la demanda.

5.6.1. Organigrama



5.6.2. Sistema de Contratación de Personal

Con la finalidad de evitar pérdida de tiempo y dinero, el sistema de contratación será llevado a cabo de la manera más sencilla y practica posible. A través de referencias personales, entrevistas, negociación y contratación.

Para los puestos operativos y administrativos se publicará en portales de internet, como www.porfinempleo.com o www.boomerang.com, y sitios específicos como Red de Empleo. Ya que este es un medio de información masivo, las publicaciones serán difundidas a una gran cantidad de personas.

Tomando en cuenta que el puesto de guardianía y una persona de limpieza vivirán dentro del complejo, se tratará de conseguir una pareja del sector que cumplan con los requerimientos posteriormente mencionados. Para encontrar estos candidatos se colocarán anuncios cerca al complejo.

Las entrevistas serán realizadas y analizadas por los socios, buscando los candidatos más aptos para cada uno de los perfiles.

Al momento de realizar las negociaciones con las personas previamente seleccionadas, se tratarán los siguientes aspectos:

- Sueldos
- Horarios
- Beneficios

Al llegar a un mutuo acuerdo, se procederá a la contratación y firma del contrato.

“No tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer. Nosotros contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer.”

Steve Jobs

5.6.3. Perfiles y Competencias del personal.

5.6.3.1. Administrador/Gerente

PERFILES DEL PERSONAL DIRECTIVO
--

5.6.3.1.1. Identificación: Gestión Deportiva/Administrativa

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Nombre: | Administrador/Gerente Complejo Deportivo |
| 2. Nivel: | Profesional. |
| 3. Jefe Directo: | Socios |
| 4. Relación laboral: | Servicios Profesionales |
| 5. Lugar: | Complejo Deportivo – Ciudad de Quito |

5.6.3.1.2. Requisitos Formales:

Título Profesional: Título Profesional de tercer nivel, impartida por una Universidad reconocida por el SENESCYT, en carreras de Ciencias Administrativas, o Profesor de Educación Física, Deportes y Recreación.

Estudios de Especialización: Deseable capacitación o estudios de especialización en Administración de Empresas y Gestión Deportiva

Trayectoria Laboral: Al menos 5 años en cargos similares

5.6.3.1.3. Objetivo del Cargo

Administrar los recursos financieros, humanos y físicos del Centro Deportivo. Implica coordinar y supervisar todo tipo de actividades relativas al funcionamiento del Centro y atender los requerimientos deportivos, administrativos, financiero - contables y de personal.

5.6.3.1.4. Principales Funciones:

- Ser el nexo de comunicación entre el Complejo Deportivo y los accionistas/socios.
- Otorgar y solicitar a los socios, todo tipo de información relevante y necesaria para el funcionamiento del CENTRO.
- Administrar el presupuesto, supervisando el destino de dineros, evaluando gastos y entradas, en coordinación con el área de Administración y Finanzas.
- Enviar reportes mensuales relativos a la administración deportiva y financiera.
- Controlar y reportar información del personal: asistencia, licencias médicas, horas extras, vacaciones, accidentes laborales, etc.
- Supervisar y controlar actividades de mantenimiento del CENTRO. Implica velar por el resguardo de bienes e instalaciones.
- Promover actividades de marketing, promoción del CENTRO para actividades recreativas y deportivas y búsqueda de auspiciadores.
- Elaborar un plan anual de operaciones para el CENTRO.
- Apoyar la elaboración y control de indicadores de gestión.

5.6.3.1.5. Características del Entorno

Equipo de Trabajo: Equipo de funcionarios del centro deportivo, profesores de Fútbol Sala, Escuela de Fútbol, auxiliares, administrativos, guardias, etc.

Superior Directo: Socios

Cliente Interno: Funcionarios y empleados del centro deportivo.

Cliente Externo: Clientes, empresas, autoridades deportivas, técnicos, entidades deportivas.

Clima Laboral: Reuniones permanentes, se trabaja en equipo y existe cooperación entre los funcionarios.

Condiciones Físicas: Trabajo en Oficina y en terreno.

5.6.3.1.6. Competencias

Orientación a la Eficiencia: orientación al cumplimiento de metas de trabajo, con altos estándares de calidad.

Confianza en sí mismo: actúa con seguridad frente a situaciones nuevas y/o desafiantes, haciendo juicios positivos y realistas respecto de las capacidades propias y de su grupo de trabajo. Implica una actitud de interés en conocerse a sí mismo y desarrollar nuevas competencias.

Capacidad de Trabajo en Equipo: capacidad para prestar apoyo al resto del equipo, propiciando un ambiente de colaboración, confianza y comunicación entre los miembros del equipo.

Orientación al cliente: atención a las necesidades y requerimientos de los demás, poniendo al servicio diferentes mecanismos institucionales para la satisfacción de los usuarios.

Comunicación Efectiva: entregar información relevante, de manera oportuna y clara, en beneficio del desempeño de otros y en beneficio de la gestión institucional.

Compromiso organizacional: responsabilidad con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos.

Probidad: es capaz de actuar de modo honesto, leal e intachable. Subordina el interés particular al interés general o bien común. Alto nivel de responsabilidad y sentido ético en su actuar.

Adaptación al Cambio: acepta los cambios del entorno organizacional, modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios.

Manejo de Conflicto: mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choque de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia.

Manejo de Tecnologías de Información y comunicación: opera las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la Institución o área funcional.

5.6.3.2. Supervisor Escuela de Fútbol

5.6.3.2.1. Identificación: Gestión Escuela de Fútbol

1. Nombre:	Supervisor Escuela de Fútbol
2. Nivel:	Profesional.
3. Jefe Directo:	Administrador/Gerente Centro Deportivo
4. Relación laboral:	Servicios Profesionales
5. Lugar:	Complejo Deportivo – Ciudad de Quito

5.6.3.2.2. Requisitos Formales

Título Profesional: Título profesional, de tercer nivel otorgado por una Universidad reconocida por el SENESCYT, en el Área de las Ciencias de la Actividad Física. Profesor de educación física, deportes y recreación.

Trayectoria Laboral: Al menos 3 años de experiencia laboral en cargos similares en diseño, desarrollo y control de programas y/o proyectos deportivos, con enfoque en la instrucción de fútbol para niños.

Otros: Capacitación en fútbol; manejo de herramientas de Microsoft Office, Word, Excel, Power Point, uso del libro de planificación, y deseable disposición de vehículo propio.

5.6.3.2.3. Objetivo del Cargo

Colaborar en forma oportuna y eficiente en los procesos de desarrollo, control, evaluación y retroalimentación, para la implementación y éxito de la Escuela de Fútbol para niños/as del Centro Deportivo. Efectuar la gestión de mercadeo del programa.

5.6.3.2.4. Principales Funciones

- Diseñar e implementar el programa de Escuela de Fútbol, poner a consideración –para su aprobación- del Administrador/Gerente y posterior conocimiento de los socios. Supervisar la ejecución y calidad metodológica del programa aprobado
 - a. Preparar presupuesto del área
 - b. Promover actividades del Centro
 - c. Buscar auspiciantes
 - d. Organizar Campeonatos de Futsal Infantil.
- Informar oportunamente a los agentes involucrados en el proceso supervisado, es decir, mantener permanente contacto con los profesores supervisados.
- Proponer los ajustes necesarios para corregir u optimizar el programa evaluado.

- Mantener una estadística de la supervisión y la respectiva retroalimentación hecha sobre el desarrollo del programa.
- Supervisar de manera diaria y permanente el desarrollo del programa de la Escuela de Fútbol.
- Asistir, colaborar y supervisar los cursos de capacitación a entrenadores y técnicos, previamente aprobados por el Administrado/Gerente
- Cumplir cabalmente el programa aprobado de trabajo, detectar cambios de horario, y de personal de apoyo.
- Mantener al día toda la información de su gestión y comunicarla oportunamente al Administrador/Gerente, a través, de informes semanales.
- Asignar objetivos a los entrenadores a su cargo y evaluarlos periódicamente.

5.6.3.2.5. Características del Entorno

Equipo de trabajo: Escuela de Fútbol y Centro Deportivo

Cliente Externo: Padres de familia, escuelas del sector, niñas/os.

Cliente Interno: Funcionarios y empleados del Centro Deportivo

Clima laboral: Marcado por la convivencia entre un equipo en el área específica y todo el personal del Centro, donde se genera un ambiente de cooperación, y alta orientación a la eficiencia.

Condiciones físicas: Oficina, equipos adecuados a las tareas del servicio y terreno de entrenamiento y competición.

5.6.3.2.6. Competencias

Orientación a la Eficiencia: orientación al cumplimiento de metas de trabajo, con altos estándares de calidad.

Confianza en sí mismo: actúa con seguridad frente a situaciones nuevas y/o desafiantes, haciendo juicios positivos y realistas respecto de las capacidades propias y de su grupo de trabajo. Implica una actitud de interés en conocerse a sí mismo y desarrollar nuevas competencias.

Capacidad de Trabajo en Equipo: capacidad para prestar apoyo al resto del equipo, propiciando un ambiente de colaboración, confianza y comunicación entre los miembros del equipo.

Orientación al cliente: atención a las necesidades y requerimientos de los demás, poniendo al servicio diferentes mecanismos institucionales para la satisfacción de los usuarios.

Comunicación Efectiva: entregar información relevante, de manera oportuna y clara, en beneficio del desempeño de otros y en beneficio de la gestión institucional.

Compromiso organizacional: responsabilidad con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos.

Probidad: es capaz de actuar de modo honesto, leal e intachable. Subordina el interés particular al interés general o bien común. Alto nivel de responsabilidad y sentido ético en su actuar.

Adaptación al Cambio: acepta los cambios del entorno organizacional, modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios.

Manejo de Conflicto: mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choque de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia.

Manejo de Tecnologías de Información y comunicación: opera las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la Institución o área funcional.

5.6.3.3. Supervisor Campeonatos y Eventos

5.6.3.3.1. Identificación: Gestión Fútbol 7 / Fútbol 5

1. Nombre: **Supervisor(a) Campeonatos y Eventos Fútbol 7 / Fútbol 5**

2. Nivel: Profesional.

3. Jefe Directo: Administrador/Gerente Centro Deportivo

4. Relación laboral: Servicios Profesionales

5. Lugar: Complejo Deportivo – Ciudad de Quito

5.6.3.3.2. Requisitos Formales

Título Profesional: Título profesional de tercer nivel en una Universidad reconocida por el SENESCYT, Carrera Profesor de Educación Física, Deportes y Recreación. Certificación como Técnico de FUTSAL y/o Fútbol 7 por parte de Concentración Deportiva de Pichincha.

Trayectoria Laboral: Al menos 5 años de experiencia en el deporte del fútbol y/o FUTSAL. Haber sido entrenador de alguna selección o proceso selectivo a nivel local o nacional. Haber realizado un curso de perfeccionamiento técnico en FUTSAL, al menos dentro de los 2 últimos años. Haber participado en la organización de algún campeonato de FUTSAL (Recomendable)

5.6.3.3.3. Objetivo del Cargo

Desarrollar e implementar el programa de Campeonatos de FUTSAL, tanto masculino como femenino, y por categorías, del Complejo Deportivo. Promocionar las actividades del Centro; Efectuar la gestión de Mercadeo.

5.6.3.3.4. Principales Responsabilidades

- Desarrollar el programa de campeonatos de Fútbol 7 y Fútbol 5
- Promocionar las actividades de La Calderita
- Vender el producto.
- Preparar con el Administrador/Gerente y con el supervisor Administrativo/Financiero el presupuesto de la unidad.
- Visitar empresas y entidades para lograr la inscripción de sus deportistas en los campeonatos.
- Orientar técnica y metodológicamente a los Deportistas que utilicen el centro.
- Presentar un informe Administrativo semanal al Administrador/Gerente
- Presentar el calendario anual de competencias.
- Mantener actualizado el calendario y resultados de las competencias.

- Participar en reuniones técnicas metodológicas, cuando así lo disponga el Administrador/Gerente.
- Debe asegurar el cumplimiento de los indicadores establecidos en los planes de competencias.
- Coordinar con la Asociación de Árbitros de Pichincha (AAP), la participación de sus afiliados.
- Negociar con la AAP, los honorarios de sus afiliados.

5.6.3.3.5. Características Del Entorno

Equipo de Trabajo: Asistentes del área, árbitros, funcionarios y empleados de las distintas unidades de trabajo del Complejo Deportivo.

Clientes Internos: Todos los departamentos y unidades de la Institución.

Clientes Externos: Deportistas, empresas, instituciones, Organizaciones Deportivas.

5.6.3.3.6. Competencias

Orientación a la Eficiencia: orientación al cumplimiento de metas de trabajo, con altos estándares de calidad.

Capacidad de Trabajo en Equipo: capacidad para prestar apoyo al resto del equipo, propiciando un ambiente de colaboración, confianza y comunicación entre los miembros del equipo.

Pro actividad: emprender acciones con el fin de mejorar los procesos de trabajo, haciendo más de lo requerido, con un alto nivel de creatividad e innovación.

Orientación al Cliente: atención a las necesidades y requerimientos de los demás, poniendo al servicio diferentes mecanismos institucionales para la satisfacción de los usuarios.

Comunicación Efectiva: entregar información relevante, de manera oportuna y clara, en beneficio del desempeño de otros y en beneficio de la gestión institucional.

Compromiso Organizacional: responsabilidad con la misión Institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos.

5.6.3.4. Supervisora Administrativa/Financiera

5.6.3.4.1. Identificación: Gestión Administrativa/Financiera

1. Nombre:	Supervisora Administrativa/Financiera
2. Nivel:	Profesional.
3. Jefe Directo:	Administrador/Gerente Centro Deportivo
4. Relación laboral:	Relación de Dependencia
5. Lugar:	Complejo Deportivo – Ciudad de Quito

5.6.3.4.2. Requisitos Formales

Título Profesional: Título profesional de CPA (Contador Público Autorizado) otorgado por una Universidad reconocida por el SENESCYT o Colegios de Contadores, cursos de administración de empresas y de gestión de recursos humanos.

Trayectoria Laboral: Al menos 5 años de experiencia en posiciones de dirección en funciones contables/administrativas.

Otros: Manejo de herramientas de Microsoft Office, Word, Excel, Power Point, y sistemas financiero/contable y disposición de vehículo propio. (deseable)

5.6.3.4.3. Objetivo del Cargo

Planificar, organizar y dirigir las áreas relacionadas con: contabilidad, finanzas, administración, mantenimiento y recursos humanos del Centro Deportivo. Cumplir con obligaciones con entes: IESS, SRI.

5.6.3.4.4. Principales Responsabilidades

Contable/Financieras

- Implementar un sistema de gestión, que incluya módulos contables, financieros y de recursos humanos.
- Ordenar, resumir y clasificar los distintos hechos contables y financieros que suceden internamente en el Centro.
- Preparar estados financieros ajustados a Principios de Contabilidad de Aceptación General
- Proporcionar al Administrador/Gerente y socios, datos sobre la situación económica, sus resultados operacionales, la utilización del efectivo y demás bienes y recursos
- Determinar costos por unidad de operación de los servicios prestados.
- Registrar, clasificar y ordenar las diferentes transacciones.

- Efectuar evaluaciones permanentes en las áreas administrativas, contables, financieras, de operaciones y control interno.
- Disponer el pago de las diversas obligaciones fiscales y parafiscales
- Colaborar con el establecimiento de objetivos organizacionales
- Formular estrategias para la generar y obtener recursos
- Controlar la gestión administrativa en términos de objetivos, metas y alcances

Administrativas

- Colaborar con el establecimiento de objetivos organizacionales
- Supervisar la labor del personal a cargo
- Diseñar con supervisores plan de mantenimiento; monitorear ejecución.
- Controlar gestiones de mantenimiento, limpieza y guardianía.

Recursos Humanos

- Participar con Administrador/Gerente y Supervisores en la elaboración de Manual de Recursos Humanos.
- Mantener carpeta de empleados.
- Participar en proceso de selección de personal a ser contratado.
- Fomentar el trabajo en equipo bajo un concepto de misión y visión organizacional

5.6.3.4.5. Características del Entorno

Equipo de Trabajo: Asistente Administrativa, personal de mantenimiento, limpieza y guardianía.

Clientes Internos: Todos los departamentos y unidades de la Institución.

Clientes Externos: Deportistas, empresas, instituciones.

5.6.3.4.6. Competencias

Orientación a la Eficiencia: orientación al cumplimiento de metas de trabajo, con altos estándares de calidad.

Capacidad de Trabajo en Equipo: capacidad para prestar apoyo al resto del equipo, propiciando un ambiente de colaboración, confianza y comunicación entre los miembros del equipo.

Pro actividad: emprender acciones con el fin de mejorar los procesos de trabajo, haciendo más de lo requerido, con un alto nivel de creatividad e innovación.

Orientación al Cliente: atención a las necesidades y requerimientos de los demás, poniendo al servicio diferentes mecanismos institucionales para la satisfacción de los usuarios.

Comunicación Efectiva: entregar información relevante, de manera oportuna y clara, en beneficio del desempeño de otros y en beneficio de la gestión institucional.

Compromiso Organizacional: responsabilidad con la misión Institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos.

5.6.4. Competencias Genéricas

Competencias Genéricas Ideales, Aplicables a Todos los Funcionarios

- Capacidad de análisis, investigación, reflexión lógica abstracta, razonamiento inductivo y análisis crítico.
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas en situaciones complejas
- Capacidad para organizar el trabajo, seleccionar y asignar prioridades con los recursos disponibles.
- Capacidad para reaccionar frente a situaciones nuevas, adaptarse a los cambios y prever las necesidades inherentes a ellos.
- Capacidad de aplicar su criterio profesional frente a problemas no previstos por los conocimientos teóricos
- Capacidad para comunicarse de manera efectiva a través del lenguaje oral y escrito, y del lenguaje técnico y computacional necesario para el ejercicio de la profesión.
- Capacidad para asumir principios éticos y respetar los principios del otro, como norma de convivencia social
- Capacidad para trabajar en equipos, para organizar y delegar tareas, para motivar y formar a otras personas

5.6.5. Sueldos y Salarios

La retribución económica para el Recurso Humano está basada en ofrecer sueldos superiores a la media del mercado aproximadamente en un 20%, ofreciendo estabilidad laboral mediante un contrato de trabajo y cumplimiento de todos los beneficios de ley.

Para determinar los sueldos de cada cargo se baso en los requisitos del perfil, grado de responsabilidad, carga laboral, nivel de preparación y experiencia necesaria.

A continuación se presenta la tabla de salarios fijados para los trabajadores del Complejo Deportivo La Calderita. ANEXO 12

Tabla 24: Sueldos y Salarios

Sueldos y Salarios	Cantidad	\$ 4,676.00
Administrador/Gerente	1	\$ 1,500.00
Sub Gerente	1	\$ 1,200.00
Supervisor Campeonatos	1	\$ 325.00
Supervisor Escuela Futbol	1	\$ 325.00
Supervisor Administrativo/finanzas	1	\$ 292.00
Instructor	1	\$ 292.00
Mantenimiento/Limpieza	2	\$ 292.00
Guardia (Empresa Privada)	1	\$ 450.00

Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

Los beneficios por ley que el trabajador recibirá son los siguientes:

5.6.6. Seguro Social

El seguro social es la afiliación obligatoria que las empresas deben hacer a sus empleados y/o trabajadores para recibir beneficios como salud, préstamos, etc. El empleado aporta con un 9,35% de su salario y el patrono con un 11,65% para el pago del mismo.

5.6.7. Horas Extras

Las horas extras son las horas trabajadas después de la jornada ordinaria, con un máximo de 4 horas diarias y de 12 horas a las semanas. El recargo es de 50% si se trabaja hasta las 24:00 y de 100% desde la 01:00 hasta las 06:00.

5.6.8. Décima Tercera Remuneración

El décimo tercero es una remuneración o más conocido como bono navideño, en donde se toma en cuenta el sueldo mensual, las horas extras, comisiones y otras remuneraciones consideradas como permanentes desde el 1° de Diciembre del año anterior al 30 de Noviembre del año en curso.

5.6.9. Décima Cuarta Remuneración

El décimo cuarto es una remuneración o bono escolar, consiste en dar al empleado un monto equivalente a un salario básico unificado de su categoría ocupacional, cuyo periodo es del 1° de Agosto del año anterior hasta 30 de Julio del año en curso.

5.6.10. Vacaciones

Todos los empleados que han cumplido un año de trabajo para la misma compañía, tiene 15 días calendario al año libre con pago de las mismas.

5.7. Legal y Jurídico

La existencia de la sociedad es fundamental en la economía contemporánea por haberse convertido en instrumento imprescindible para la realización de las actividades mercantiles e industriales, se la concibe como una organización de medios, tanto personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos.

Estas personas jurídicas requieren de personas físicas que formen su voluntad, con lo que nace la figura del administrador, quien asume la función de gestión y representación de la misma, teniendo competencias que le son exclusivas, atribuidas por la ley en forma originaria.

5.7.1. Tipos de Compañía

Las compañías de comercio establecidas por la legislación ecuatoriana son: Compañía en nombre colectivo; Compañía en comandita simple; Compañía en comandita por acciones; Compañía de responsabilidad limitada; Compañía anónima; Compañía de economía mixta; y reconoce además, Compañía accidental o cuentas en participación. Sin embargo, los más utilizados son la compañía anónima y la de responsabilidad limitada.

En nuestro caso, hemos decidido que el tipo de compañía más idóneo para el tipo de negocio que vamos a emprender, es el de una Compañía de Responsabilidad Limitada, no solo por la composición del capital societario, sino básicamente por la disposición legal en cuanto a la aprobación requerida de todos los participantes para la incorporación de nuevos miembros.

5.7.1.1. Compañía de Responsabilidad Limitada

La Ley de Compañías define a LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, de la siguiente manera:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía pre existente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada. Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente. En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Dentro de las principales características de la compañía de responsabilidad limitada se pueden citar:

a. La existencia real de un capital fundacional mínimo íntegramente suscrito, pagado cuando menos en un cincuenta por ciento de cada participación y no inferior a cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.- La fijación del capital es requisito de la escritura de constitución, lo que tiene una importancia de primer orden por cuanto sirve para indicar a los acreedores cuál es el patrimonio que ha de servir de garantía para las deudas contraídas por los administradores de la sociedad en nombre de ésta. Como en la sociedad anónima, rige en la compañía de responsabilidad limitada el principio de la división del capital en partes, que en este caso no se llaman acciones, sino participaciones sociales. La ley de compañías en el Art. 92 establece que en esta compañía el capital está representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo a lo que dispone la Ley. Ahora bien, la participación social implica la idea de la división del capital y al propio tiempo sirve para medir los derechos del socio. Está pues, la participación en los derechos del socio en proporción a la participación en el capital social.

Respecto a la limitación de la responsabilidad, obviamente cuando se habla de responsabilidad limitada no se piensa en la sociedad misma, sino en sus socios. La sociedad, como persona jurídica capaz de obligarse, responde siempre ilimitadamente, es decir con todos sus bienes presentes y futuros. En las relaciones contractuales de la sociedad con otros sujetos jurídicos, siempre rige el principio de la ilimitación de responsabilidad. Lo que ocurre en materia de la sociedad llamada de responsabilidad limitada, al igual que en la sociedad anónima, es que el patrimonio responsable de la sociedad se forma de aportaciones limitadas de los socios y que estas aportaciones, no pueden ser aumentadas sin un nuevo consentimiento suyo. Una vez realizada la aportación, el socio no responde ni frente a la sociedad ni frente a los acreedores sociales, pues los socios no están obligados a pagar con sus propios fondos las deudas de la compañía, sino tan sólo a aportar a ella el capital suscrito. Los acreedores sociales solo pueden dirigirse contra el patrimonio de la sociedad; en ningún caso contra el patrimonio de los socios.³⁰

5.7.2. Constitución de la Empresa

Los requisitos para constituir una compañía de responsabilidad limitada son los siguientes:

5.7.3. 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, y en este caso será “Complejo Deportivo La Calderita”, hemos creído conveniente adoptar este nombre por identificarnos con el estadio del Club Sociedad Deportiva Aucas equipo popular de la ciudad, además de su gran arraigo que tiene para la población del sur de Quito

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.

5.7.4. Números Mínimo y Máximo de Socios

La compañía se constituirá con cuatro socios (Gianfranco Baquero, Luis Antonio Merino, Pedro Nuñez y Flavio Guevara), los cuales aportarán el capital para la inversión y constitución de la compañía en las siguientes cantidades:

³⁰ La Ley de Compañías

Gianfranco Baquero aportará con un capital de \$60.000.

Egresado de la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias – Ingeniería Comercial – de la Universidad Internacional del Ecuador, quien durante los cinco años de carrera universitaria, ha formado parte del equipo de fútbol de la UIDE. También ha actuado como entrenador de estudiantes universitarios. Posee muy buenos conocimientos de computación. Practica activamente el Fútbol 7. Al momento presta sus servicios en ASIAM Bussines Group, responsable de las operaciones de esta empresa en Vietnam, Ho Chi Minh City.

Luis Antonio Merino aportará con un capital de \$60.000.

Egresado de la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias – Ingeniería Comercial – de la Universidad Internacional del Ecuador.

Actualmente ejerce el cargo de ejecutivo de servicios en inversiones en Diners Club, prestigiosa empresa financiera del país.

Practica activamente el Fútbol 7.

Pedro Núñez aportará con un capital de \$120.000

Terminó sus estudios universitarios en la USFQ en la especialización de diseño gráfico. Posee muy buenos conocimientos de marketing y comercialización. Ha administrado varias empresas de consumo masivo. Enfoca sus actividades con profundo sentido de protección al ambiente.

Flavio Guevara aportará capital con su terreno en el Sur de la Ciudad.

5.7.5. Capital Mínimo

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

5.7.6. El Objeto Social

El objeto social del complejo deportivo “La Calderita” será servicio de alquiler de canchas deportivas y además de brindar un servicio de bar, con bebidas de bajo nivel alcohólico, exclusivamente cerveza.

5.7.7. El origen de la inversión

La inversión se dará por medio de los socios con un 100%.

Los documentos con los que el Complejo Deportivo La Calderita necesitará para trabajar correctamente y aportar de manera positiva para mejorar la economía del país serán los siguientes:

- RUC
- Afiliación de los empleados al seguro social
- Contratación directa
- Pago de décimos terceros y cuartos
- Beneficios adicionales (pólizas de seguros)
- Patente
- Permisos Municipales
- Permiso del ministerio de Salud

Para la creación de la empresa Complejo Deportivo La Calderita Cía. Ltda., es necesario la contratación de un abogado mercantil, para el efecto se ha contactado con el señor doctor Pablo Hidalgo Nieto, con quien se ha acordado el valor de USD 750,00 más gastos por USD 250,00, para un total de USD 1.000,00 por concepto de honorarios profesionales quien se ocupará de todos los trámites necesarios para la constitución de la misma; adicionalmente se requieren USD 1.000,00 para la apertura de la cuenta corriente del Complejo Deportivo, conocido como un depósito de constitución.

“Nunca invierta en un negocio que usted no puede entender.”
Warren Buffett

“Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas.”
Demóstenes

CAPITULO VI

6. Estudio Financiero

6.1. Introducción

Mediante el estudio financiero, se puede definir varias decisiones en la planeación y ejecución del proyecto, mediante un cálculo adecuado y con valores reales se puede precisar el monto total de inversión y financiamiento para la puesta en marcha del complejo deportivo “LA CALDERITA” al sur del Distrito Metropolitano de Quito. En este estudio financiero se pondrá en práctica la utilidad de varios indicadores financieros.

Algunos de los conceptos que se estudiarán en este capítulo son los siguientes:

- Balance General
 - Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.³¹
- Estado de Pérdidas y Ganancias
 - Es el que muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.³²
- Activos
 - Un activo es todo aquel bien o derecho que posee una persona física o jurídica que puede convertirse en liquidez, es decir, que se puede valorar en términos monetarios.³³

³¹ http://www.terra.cl/finanzas/index.cfm?pag=ahorro&id_reg=393804

³² <http://www.definicion.org/estado-de-perdidas-y-ganancias>

³³ <http://www.tengodeudas.com/definiciones/activo>

- Pasivos
 - Representa las deudas, apreciables en dinero, que la empresa se compromete a pagar, por cualquier concepto.³⁴
- TIR
 - está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.³⁵
- VAN
 - Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.³⁶
- ROE
 - Beneficio sobre recursos propios.
Este mide la ganancia de la empresa en cada unidad monetaria invertida en fondos propios, calculada dividiendo beneficios entre recursos.³⁷
- ROA
 - Rentabilidad sobre activos que se calcula al dividir el beneficio menos impuestos, entre el valor de todos los activos. Con esta operación se puede conocer la rentabilidad de una empresa independiente.³⁸

6.2. INVERSIONES

La inversión en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro.³⁹

Para la investigación y ejecución del proyecto “La Calderita” se busca varias fuentes de inversión, así tenemos inversión propia de los accionistas del proyecto y se investiga la posibilidad de establecer una alianza estratégica con la institución Sociedad Deportiva Aucas, con negociaciones para llegar a un acuerdo conjunto y convertir a la entidad en nuestros principal sponsor con la facilidad de recibir tanto sus categorías formativas cuando sus escuelas de fútbol y así fortalecer las relaciones y convenios que se estudiaron en capítulos anteriores.

En la siguiente tabla se realiza un detalle de la inversión que se aplica para la funcionalidad del proyecto.

³⁴ <http://jovenbp.blogspot.es/1174423440/>

³⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno

³⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

³⁷ http://www.financiero.com/diccionario_financiero/roe.asp

³⁸ http://www.financiero.com/diccionario_financiero/roa-return-on-assets.asp

³⁹ <http://definicion.de/inversion/>

Tabla 25: Resumen Inversiones

<i>Resumen Inversiones (en dólares)</i>			
Concepto	Cantidad	US\$	US\$
Construcción		V. Unitario	Total
Obra Civil	1	\$169.730,00	\$169.730,00
Luz Eléctrica	1	\$17.100,00	\$17.100,00
Agua Potable	1	\$3.510,00	\$3.510,00
Subtotal			\$190.340,00
Equipos	1	\$ 5.060,00	\$ 5.060,00
Varios	1	\$ 4.465,00	\$ 4.465,00
Vehículos	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Subtotal			\$21.525,00
Capital de trabajo	1	\$28.110,25	\$28.110,25
Legalización Empresa	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Total Inversión			\$211.865,00

Fuente: Pedro Zapata, Contabilidad General; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

La inversión total del complejo se repartirá en los siguientes puntos:

6.2.1. Activos Fijos

El activo fijo es una cuenta contable que corresponde a un bien o derecho de carácter duradero, con una expectativa de duración mayor que el ciclo productivo. Son aquellos bienes y derechos que una empresa necesita para funcionar de forma duradera. Según el negocio en cuestión, será necesario contar con más activo fijo o con menos (por ejemplo, una fábrica necesita un activo fijo mucho más importante que un comerciante).⁴⁰

Como activos fijos tenemos terreno, construcción, vehículo, equipos y mobiliaria, todo esto será lo necesario para cumplir con la primera etapa del proyecto, teniendo en cuenta que para años posteriores necesitaremos incrementar estos activos para los nuevos planes de nuestro complejo deportivo “LA CALDERITA”.

En la siguiente tabla se realiza un detalle general de los activos fijos que forman parte del proyecto.

⁴⁰ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoClasificacionActivoFijo>

Tabla 26: Resumen de Activos Fijos

<i>Resumen de Activos Fijos (en dólares)</i>			
Concepto	Cantidad	US\$	US\$
		V. Mensual	Total
Terreno	1	\$200.000,00	\$200.000,00
Construcción	1	\$190.340,00	\$190.340,00
Equipos	1	\$5.060,00	\$5.060,00
Varios	1	\$4.465,00	\$4.465,00
Vehículos	1	\$12.000,00	\$12.000,00
	Total		\$411.865,00

Fuente: Pedro Zapata, Contabilidad General; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino
El detalle de equipos y varios se muestra en la siguiente tabla con los principales ítems.

Tabla 27: Equipamiento y Varios

Equipos	1	\$ 5.060,00	\$ 5.060,00
Computador	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
TV	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Refrigerador	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Congelador	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Cafetera	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Teléfono	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Caja registradora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Varios	1	\$ 4.465,00	\$ 4.465,00
Mesas	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Sillas	12	\$ 60,00	\$ 720,00
Taburetes	5	\$ 40,00	\$ 200,00
Accesorios de cocina	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Balones	15	\$ 25,00	\$ 375,00
Uniformes	8	\$ 25,00	\$ 200,00
Chalecos	200	\$ 8,00	\$ 1.600,00
Equipos de Oficina	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Bancas de Madera	8	\$ 25,00	\$ 200,00
Focos	20	\$ 0,50	\$ 10,00

Fuente: Pedro Zapata, Contabilidad General; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

6.2.2. Activos Diferidos

Los cargos diferidos son aquellos gastos pagados por anticipado y que no son susceptibles de ser recuperados, por la empresa, en ningún momento. Se deben amortizar durante el período en que se reciben los servicios o se causen los costos o gastos. Tienen, pues, a diferencia de los gastos pagados por anticipado, propiamente dichos, naturaleza de partidas no monetarias siendo, en consecuencia, susceptibles de ser ajustados por inflación, inclusive en lo que se refiere a su amortización.⁴¹

6.2.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Puede calcularse como el excedente de los activos sobre los pasivos de corto plazo.

El costo total de operación es \$165.978,80 con un total de días de desfase 90 días lo que corresponde 3 meses, donde vamos a necesitar una cantidad de \$40.926,08 para lograr mantener el proyecto, con lo que se cubre gastos y costos durante este tiempo.

$$IKT = \frac{165.978,80 \times 90}{365} = 40.926,08$$

⁴¹ http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/teoriabasica/captres/contable3_6.htm

6.2.4. Balance

Tabla 28: Balance General

Balance General			
Al 31-Diciembre-2012 - Año 0			
<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
Activo Corriente		Préstamo 0.00%	\$0,00
Capital de Trabajo –		TOTAL PASIVOS	
Efectivo	\$40.926,28		
Total Activo Corriente	\$40.926,28		
Activos Fijos		<u>PATRIMONIO</u>	
Terreno	\$200.000,00	Propio 100%	\$454.791,28
Construcción	\$190.340,00		
Vehículo	\$12.000,00	TOTAL	
Equipos y Varios	\$9.525,00	PATRIMONIO	
Total Activo Fijo	\$411.865,00		
Activo Diferido			
Gastos de Constitución	\$2.000,00		
Total Activo Diferido	\$2.000,00		
Total Activos	\$454.791,28	Total Pasivos +	
		Patrimonio	\$454.791,28

Fuente: Pedro Zapata, Contabilidad General; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

6.3. Ingreso

Los ingresos de La Calderita se han calculado de acuerdo a la demanda analizada en el Capítulo IV, en el Cuadro N. se encuentra un detalle general de las dos fuentes principales de ingresos, por el alquiler de canchas y servicio Bar. En el ANEXO 13. Se presenta un análisis más específico de cada servicio y producto que conforman los ingresos.

Tabla 29: Ingresos Anuales

<i>Ingresos Anuales</i>				
Concepto	Cantidad	US\$ Unitario	V. US\$ Total	% Total
Ingresos Canchas			\$264.480,00	81,0%
Ingresos Bar			\$61.900,80	19,0%
Total			\$326.380,80	

Fuente: Pedro Zapata, Contabilidad General; Elaboración: Autores

6.4. Tasa de Descuento

La tasa de descuento del proyecto sirve para la evaluación del proyecto en el cual el inversionista espera recibir como mínimo un valor nulo o no perder el dinero invertido. Es lo mínimo que como inversionistas esperamos recibir, sin correr riesgo de perder la inversión, por lo que sería un costo de oportunidad de dinero en el tiempo.

E(Rtn) - Tasa de descuento capital propio	15.00%
--	---------------

6.5. Flujo de Caja

El flujo de caja es un informe en el que se incluye las entradas y salidas de efectivo, para poder determinar el saldo final o el flujo neto de efectivo, factor decisivo para evaluar la liquidez de una empresa.

El flujo de efectivo del proyecto se presenta a continuación en la tabla N°, donde se podrá observar los ingresos y los costos que el Complejo Deportivo La Calderita generará, así determinando la liquidez de la misma.

Flujo de Caja

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		326,380.80	336,172.22	346,257.39	356,645.11	367,344.47	378,364.80	389,715.74	401,407.22	413,449.43	425,852.92
Ingresos x venta de activos											
- Costos		141,744.80	144,579.70	147,471.29	150,420.72	153,429.13	156,497.71	159,627.67	162,820.22	166,076.62	169,398.16
- Gasto Intereses											
- Depreciación		22,234.00	22,234.00	22,234.00	22,234.00	22,234.00	17,929.00	17,929.00	17,929.00	17,929.00	17,929.00
- Amortización		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Utilidad Gravable		162,002.00	168,958.53	176,152.10	183,590.40	191,281.34	203,538.09	211,759.08	220,258.00	229,043.81	238,125.76
- 15% utilidad a trabajadores		24,300.30	25,343.78	26,422.82	27,538.56	28,692.20	30,530.71	31,763.86	33,038.70	34,356.57	35,718.86
- Impuesto a la renta (25%)		34,425.43	35,903.69	37,432.32	39,012.96	40,647.28	43,251.84	44,998.80	46,804.82	48,671.81	50,601.72
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta		103,276.28	107,711.06	112,296.96	117,038.88	121,941.85	129,755.53	134,996.41	140,414.47	146,015.43	151,805.17
+ Depreciación		22,234.00	22,234.00	22,234.00	22,234.00	22,234.00	17,929.00	17,929.00	17,929.00	17,929.00	17,929.00
+ Amortización		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Utilidad después de Impuestos		125,910.28	130,345.06	134,930.96	139,672.88	144,575.85	148,084.53	153,325.41	158,743.47	164,344.43	170,134.17
- Inversiones	- 200,815.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo	- 40,926.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Préstamo											
Total Inversión Neta Propia	- 241,741.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda											
+ Valor de Desecho											362,144.37
Flujo de Caja Neto	- 241,741.28	125,910.28	130,345.06	134,930.96	139,672.88	144,575.85	148,084.53	153,325.41	158,743.47	164,344.43	532,278.54

6.5.1. Punto de Equilibrio

En el ANEXO 14., se encuentra el cálculo realizado para obtener el punto de equilibrio diario en Horas de Alquiler y s

Servicio de Bar, obteniendo un valor de 2.5 horas por día de alquiler de las tres canchas y ventas de Bar, en tiempo se representa 2 horas y 18 minutos, para cubrir con los costos fijos y variables del proyecto La Calderita.

6.6. Sensibilidad

La sensibilidad es una herramienta que facilita la toma de decisiones, permitiendo diseñar escenarios en los cuales se podrá analizar posibles resultados del proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras, y así poder determinar el cómo estas afectan el resultado final.

Para el análisis de sensibilidad del Complejo Deportivo La Calderita se utilizó el flujo de caja que se puede observar en el cuadro N° anteriormente presentado y en el cual se realizaron escenarios que se presentaran a continuación.

Tabla 30: Sensibilidad

INGRESOS	COSTOS	VAN	TIR
Normal	Normal	\$558,606.29	55.59%
Incremento del 5%	Normal	\$616,499.59	59.86%
Disminución del 5%	Normal	\$500,709.30	51.34%
Normal	Incremento del 5%	\$534,323.74	53.78%
Normal	Disminución del 5%	\$582,888.84	57.42%
Incremento del 5%	Disminución del 5%	\$640,782.14	61.68%
Disminución del 5%	Incremento del 5%	\$476,426.75	49.52%

Fuente: Pedro Zapata, Contabilidad General; Elaborado por: G. Baquero; L. Merino

6.7. Indicadores de Rentabilidad

6.7.1. VAN

El Van es un indicador de rentabilidad sobre el proyecto, el valor actual neto es el resultado de la suma de los valores actualizados de los flujos netos de caja esperados del proyecto y restando el valor inicial de la inversión. Obviamente si el VAN es un valor positivo tendremos como conclusión que el proyecto es rentable. Un VAN nulo es como colocar el valor de la inversión en un fondo de inversión en el mercado con una tasa similar a la tasa de descuento utilizada.

El VAN en el Complejo Deportivo “La Calderita” es de \$549.566,62, analizado con el flujo de caja anteriormente indicado en la Tabla N 30, esto nos indica que el proyecto resulta totalmente rentable para los inversionistas.

VAN	\$549.566,62
------------	---------------------

6.7.2. TIR

Se denomina TIR, tasa interna de rentabilidad, a la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero.

Se considera aconsejable invertir en un proyecto si el TIR resulta superior a la tasa exigida por el inversionista.

En el análisis financiero del Complejo Deportivo “La Calderita” el TIR generado es de 53.43% superando en más de un 50% a la tasa esperada por los inversionistas que es de un 25%, otro factor importante que indica que el proyecto es rentable para los socios del negocio.

TIR	53,43%
------------	---------------

CAPÍTULO VII

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- El presente proyecto ha demostrado que la construcción de un complejo deportivo en el sur de la ciudad y su puesta en marcha, muestran la factibilidad del emprendimiento, así como, un retorno adecuado de la inversión a ser realizada.

Hemos concluido que existe una ausencia total de complejos deportivos en el sur de la ciudad y la necesidad de los pobladores de contar con instalaciones apropiadas para la práctica deportiva durante la semana en diferentes horarios y con especial atención al horario nocturno, según los resultados arrojados por la encuesta realizada.

- En base al estudio realizado, se determino el rango de edades y actividades socioeconómicas de los posibles y potenciales clientes que serán usuarios del complejo deportivo La Calderita.

Los datos del Censo de Población y Vivienda 2010 demuestran que las parroquias del sur de Quito representan un porcentaje muy importante versus el total de la población de la parroquias urbanas de la ciudad, adicionalmente es importante recalcar que el plan de desarrollo urbano de la ciudad impulsado por el DMQ se ha establecido para el lanzamiento que se dará en el aprovechamiento de los predios no construidos y su consecuente construcción de complejos habitacionales de altura, lo que conllevara un incremento considerable en la número de habitantes cercanos a nuestra área de influencia.

En base a lo anteriormente descrito, podemos concluir que existe definitivamente un mercado potencial, con grandes perspectivas de crecimiento, para la actividad de nuestro negocio, que viene a suplir una necesidad insatisfecha.

- El estudio de mercado realizado, permitió el desarrollo de las estrategias para determinar de manera óptima lo relacionado con el producto, la plaza, el precio y la promoción del negocio.
- El análisis del entorno tanto interno como externo es importante para el desarrollo de un apropiado plan de negocios, mediante la utilización correcta de la herramienta

FODA se reconoció las acciones que han de ser tomadas para: aumentar las fortalezas; disminuir las debilidades; explotar las oportunidades; mitigar las amenazas.

Adicionalmente nuestra investigación nos ha permitido conocer el criterio y percepción de los empresarios ecuatorianos sobre sus criterios respecto a la facilidad de hacer negocios y los factores problemáticos de los mismos.

- El ejercicio presupuestario demostró la factibilidad financiera del proyecto ha ser desarrollado.
- La encuesta demostró que es de mucha importancia la creación de un complejo deportivo en el sur de la ciudad, con instalaciones adecuadas para la práctica del fútbol 7 y fútbol 5 en canchas de césped sintético
- Al finalizar nuestro plan de grado para la obtención de título de ingeniería comercial se ha podido determinar la validez y la importancia del pensum estudiado a lo largo de la carrera universitaria, así como, la relevancia de la materia Plan de Negocios y la decisión del estudiante sobre el tópico elegido, puesto que esto será la base - como en nuestro caso - para el desarrollo de su proyecto de grado. Se ha podido concluir que el desarrollo de una monografía de tesis conjuga los conocimientos adquiridos en áreas de estudio tales como materias financieras, marketing, gestión humana, evaluación de proyectos entre otras

7.2. Recomendaciones

- ✓ Los estudiantes de la Facultad de Administración en sus diferentes especialidades, en la materia Plan de Negocios, deben escoger el tema de su trabajo con cierto análisis de afinidad, preferencias y posibilidad de realización, puesto que les servirá como base para su Tesis de Grado.
- ✓ La inversión privada, en base al desarrollo de la ciudad debería evaluar emprendimientos similares, en un sector de crecimiento continuo de la población.
- ✓ Las autoridades deportivas tanto del Distrito Metropolitano de Quito cuanto de la Concentración Deportiva de Pichincha, deberían impulsar el conocimiento y la práctica del fútbol 7 y/o fútbol 5, mediante la realización de campeonatos intercolegiales, interuniversitarios, inter - empresariales, etc., así como, con escuelas para niños y niñas.
- ✓ Los gremios industriales, comerciantes y profesionales, deberían apoyar la práctica deportiva especialmente del fútbol 7 y fútbol 5. La asociación de Ligas Barriales del Sur de la ciudad, debería impulsar el desarrollo de este deporte en el sector.
- ✓ El gobierno debería coadyuvar el plan de desarrollo del sur de la ciudad, para construcción de soluciones habitacionales de altura con créditos accesibles para los pobladores.
- ✓ El gobierno nacional con el propósito de impulsar la masificación del deporte, debería analizar la posibilidad de exonerar el impuesto a la renta a los emprendimientos relacionados con el funcionamiento de complejos de cualquier índole e incentivar la inversión en estos proyectos de desarrollo social.
- ✓ El Ministerio del Deporte y la Concentración Deportiva de Pichincha, deberían facilitar escuelas de entrenadores para la formación adecuada de los mismos, con la finalidad de crear un plan de desarrollo de escuelas formativas, así mismo brindar la posibilidad, a estos entrenadores, de participar por becas en país con un alto nivel deportivo.
- ✓ El COMEX debería analizar la posibilidad de reducir tasas arancelarias e IVA a las importaciones de césped sintético, ya que se trata de un material que brinda muchas ventajas a estos complejos deportivos y al ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ASAMBLEA NACIONAL, 2008, *Constitución de la República del Ecuador*, Montecristi.
- BAQUERO, Danilo, 2012, *Relato personal*, Quito
- CANELOS, Ramiro, 2009, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, Presentación Powerpoint , UIDE, Quito
- CEDATOS, 2012, *Gobierno del Econ. Rafael Correa 2007 – 2012*, CEDATOS GALLUP, Quito
- CARRERA, Jaime, 2011, *Presentación a la Asamblea Nacional*, Observatorio de la Política Fiscal, Quito
- DELOITTE, 2011, *Índice de Confianza Empresarial – Nov 2011*, Quito
- DIAZ MATA, Alfredo, 1999, *Matemáticas Financieras*, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill México D.F. México.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., 2001, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid, España.
- GREMLER, Dwayne D., 2009, *Marketing de Servicios*, Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, México,
- NORTH, Douglas C., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, USA
- PEÑALVER, Pablo, 2008, *Entorno Tecnológico*, Proyecto Empresarial, IES CONSABURUM, Toledo, España.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2001, *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésima Segunda Edición, Morgan Impresores, Chile.
- SALVAT EDITORES S.A., 2004, *La Enciclopedia*, Vol.6, p 4336, Printer Colombiana S.A., Colombia.
- THE NEW ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA, 2007, *Economic Systems*, Vol. 4, p 357
- WACHOWICZ, John M., 2002, *Administración Financiera*, Undécima Edición, Editorial Pearson, México.
- WEBSTER, Allen L., 2000, *Estadística aplicada a los negocios y la economía*, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- WONG, Sara, 2011, *Índice de Competitividad Global 2011/2012*, ESPAE, ESPOL, Guayaquil, Ecuador
- ZAPATA SANCHEZ, Pedro, 2005, *Contabilidad General*, Quinta Edición, Editorial McGraw Hill México D.F. México.

PÁGINAS WEB REFERIDAS

ADRFORMACION, 2010, “Curso de Creación de Empresas”, <http://www.adrformacion.com/cursos/empresas/leccion2/tutorial4.html>

ALVEAR, Camila, 2008, ¿Qué son los stakeholders?, <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders>

ARCOS, Diana, 2010, “El Ecuador”, <http://www.monografias.com/trabajos36/el-ecuador/el-ecuador.shtml>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2011, “Riesgo País”, http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2011, “Inflación”, [bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2011, “Tasas de Interés”, <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, <http://www.bce.fin.ec/>

BBVA REASERCH, 2011, http://www.bbvaerearch.com/KETD/fbin/mult/110913_ObserBancaMexico_117_tcm346-268635.pdf?ts=2542012

BERNAL, Andrea, 2009, Responsabilidad Ambiental de las Empresas.

Un Compromiso Ético con el Desarrollo Sostenible, Rosario, Argentina, [www.usbbog.edu.co/Nuestra Universidad/.../M31_art4.pdf](http://www.usbbog.edu.co/Nuestra_Universidad/.../M31_art4.pdf)

CEPAL, 2006, El Sector Empresarial en la Sostenibilidad Ambiental: Ejes de Interacción, <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/27499/P27499.xml&xsl=/washington/tpl/p9f.xsl&base=/washington/tpl/top-bottom.xsl>

DEGERENCIA.COM, “Comercio Exterior”, http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior

DEGUATE, 2009, GERENCIA, <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

ECONOLINK.COM.AR, 2011, “Riesgo país”, <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>

ECONOMIA.COM, 2009, “Producto Interno Bruto”, http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

EUMED, 2008, “Macroeconomía”, [http://www.eumed.net/cursecon/dic/M.htm#macroeconomía](http://www.eumed.net/cursecon/dic/M.htm#macroeconomia)

FOROS DE FÚTBOL, 2009, <http://www.forosdefutbol.es/torneo-liga-futbol/origen-futbol-t8870.html>

HOY.COM.EC, 2004, “¿Qué es el riesgo país”, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-es-el-riesgo-pais-180979.html>

LA HORA, 2012, Quito intenta reordenarse, <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101320576>

MITECNOLOGICO, 2009, <http://www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa>

MONCAYO, Fernando, 2010, “Análisis PEST”, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/analisis-pest-390402.html>, Quito.

MONOGRAFÍAS, 2010, “Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad”, <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>

OBSERVATORIO DE LA COMPETITIVIDAD, 2011, República Dominicana, <http://competitividad.org.do/informe-global-de-competitividad-2011-2012/>

UHU, 2009, “Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa”, <http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>

VELAZCO, Emilio, 2010, *Ingeniería Comercial*, <http://emiliovelazco.galeon.com/productos1091039.html>

WIKIPEDIA, 2009, *Stakeholder*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

ZONA ECONOMICA, <http://www.zonaeconomica.com/producto-interno-bruto>

<http://cespedecuador.com/cesped-sintetico-quito/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

http://es.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler

<http://mktplanjc.blogspot.com/2009/03/definicion-de-plan-de-mercadotecnia.html>

http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_cuatro_p_del_marketing.pdf

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/marketing-las-cuatro-pes-4p.htm>

<http://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>

<http://www.micip.gov.ec/>

<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas>

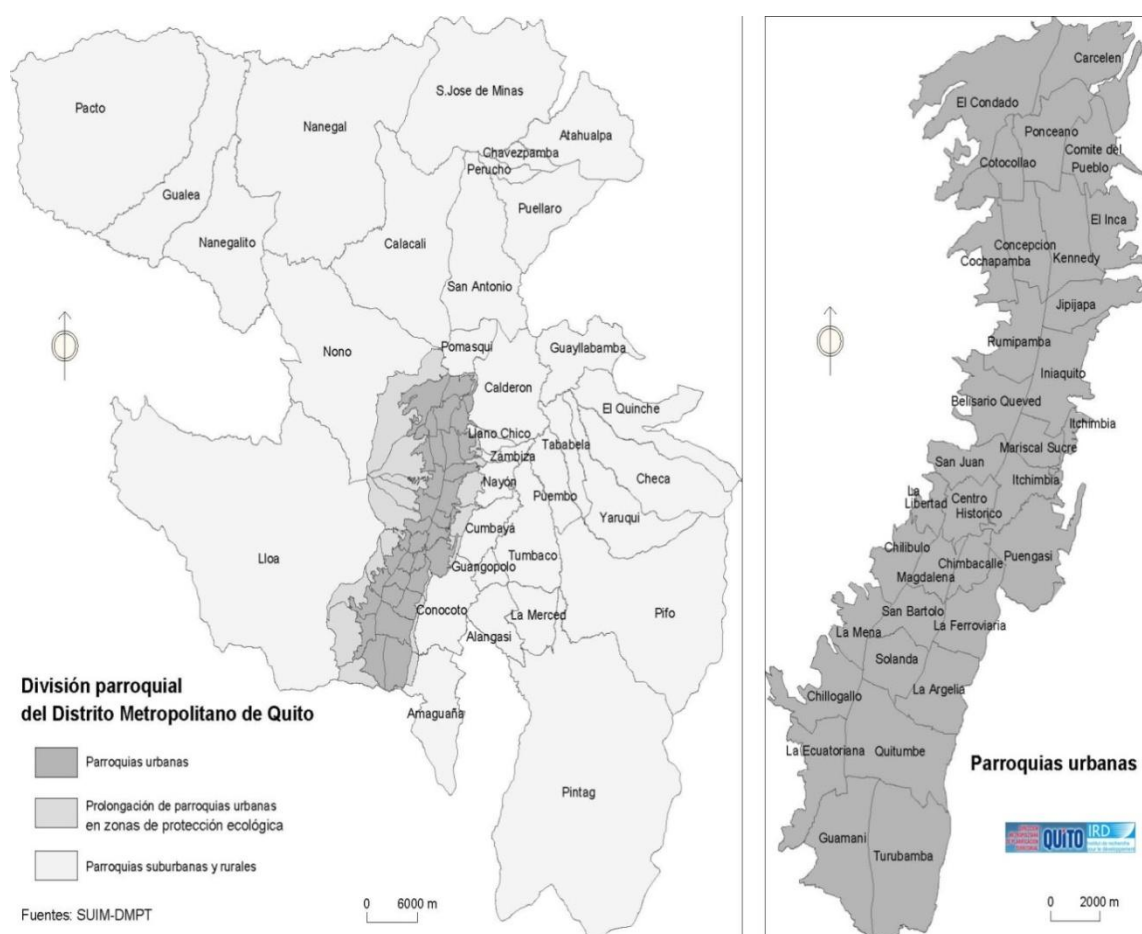
International Artificial Turf Standard Laboratory Test Report (2012 edition)

FIFA, 2008, <http://es.fifa.com/aboutfifa/footballdevelopment/pitchequipment/footballfields/testcriteria/index.html>

<http://es.fifa.com/mm/document/footballdevelopment/footballturf/01/15/62/41/iatsmanual2012edition.pdf>

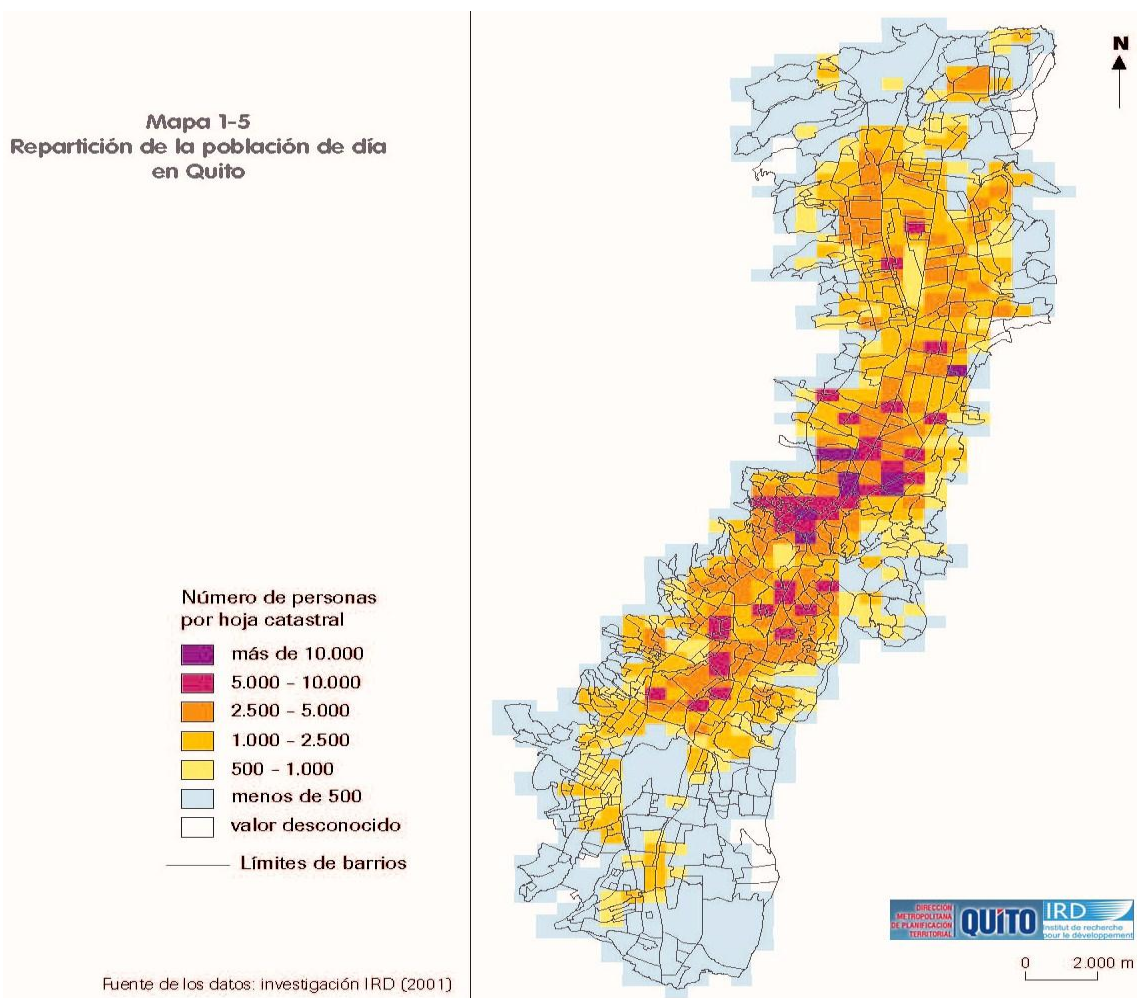
ANEXOS

ANEXO 1: MAPA PARROQUIAS URBANAS DE QUITO



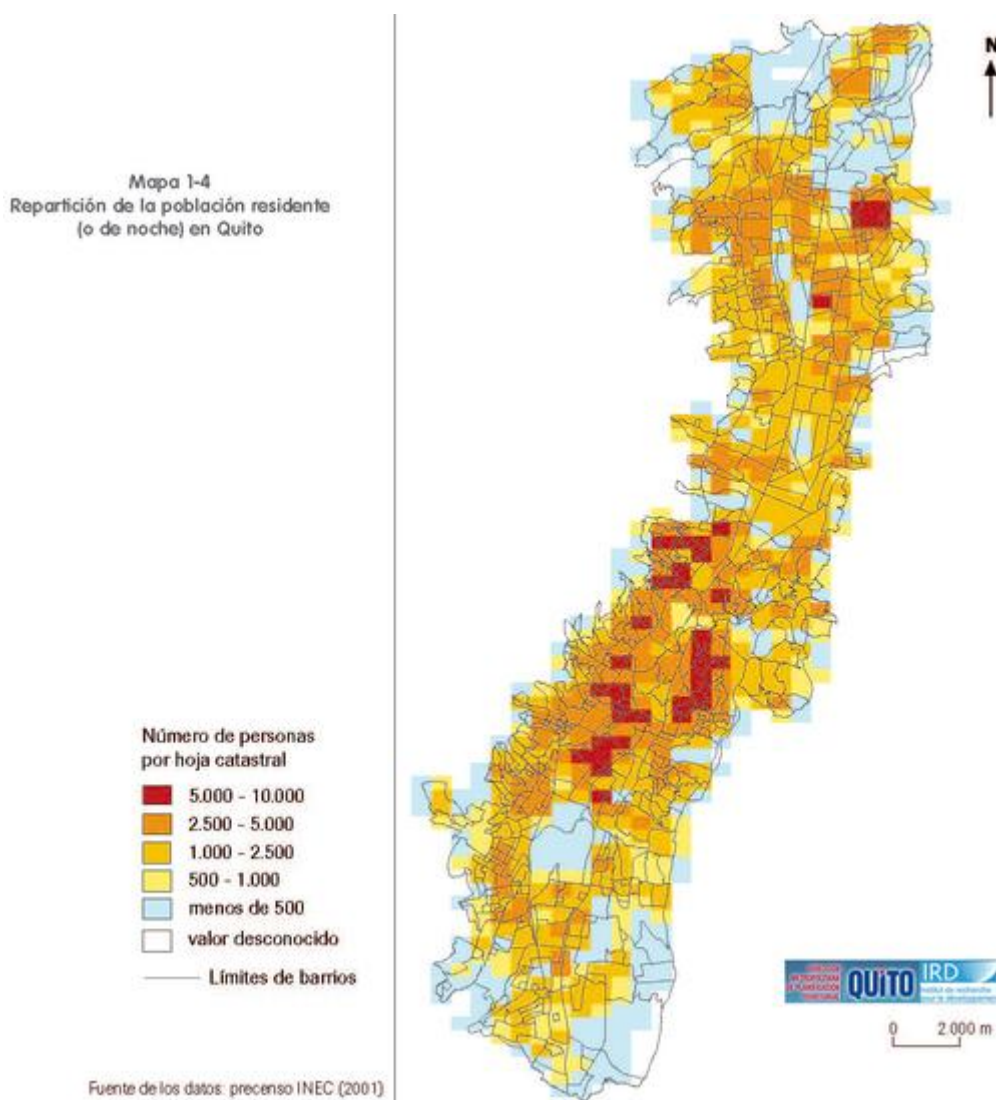
ANEXO 2: MAPA REPARTICIÓN DE LA POBLACIÓN DE DÍA

PARROQUIAS URBANAS QUITO



ANEXO 3: MAPA REPARTICIÓN DE LA POBLACIÓN DE NOCHE

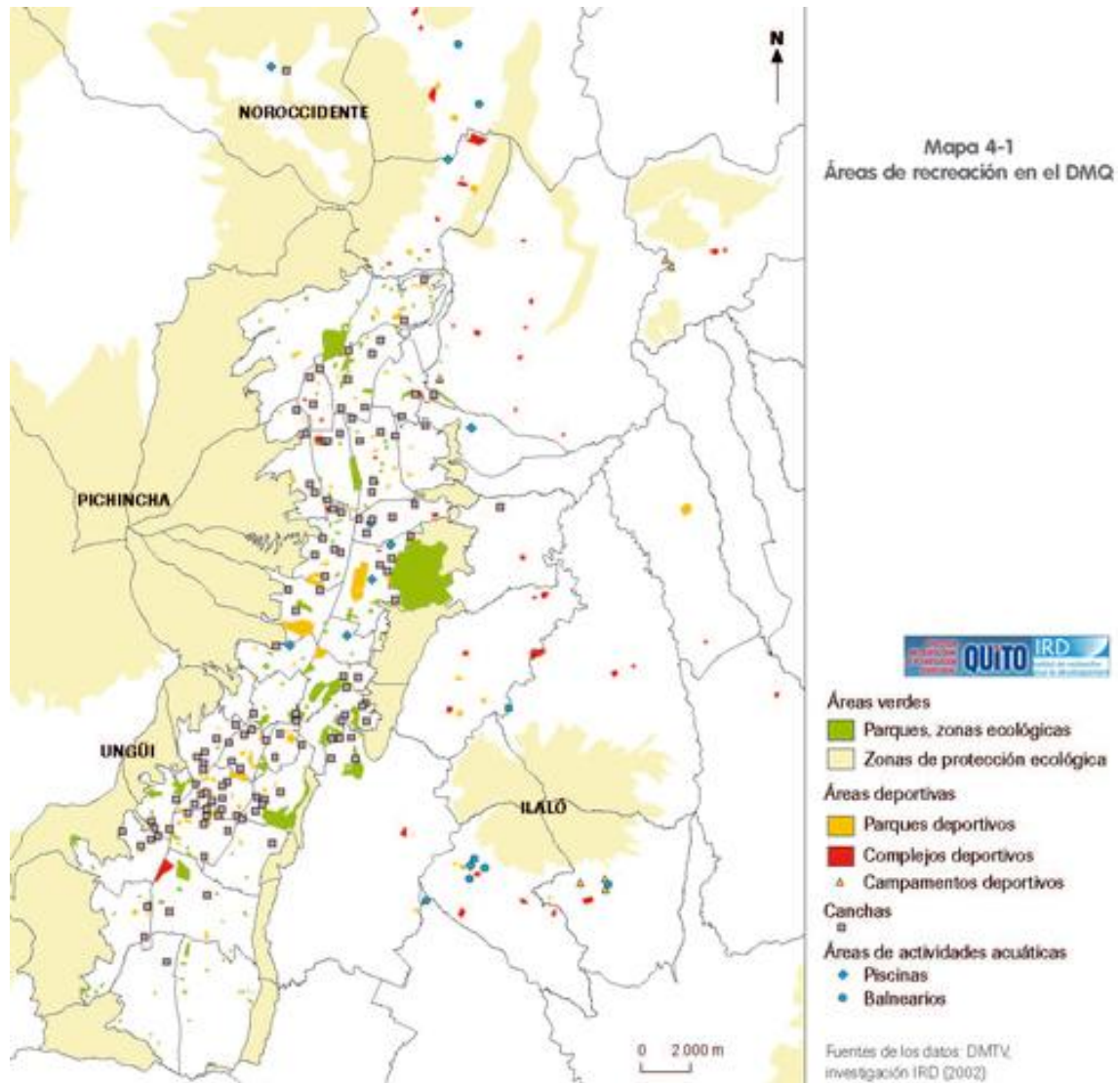
PARROQUIAS URBANAS QUITO



Este mapa indica la repartición de la población en el lugar de residencia o, en otros términos, la población de noche. Se destacan los barrios como Solanda, Turubamba Bajo, Santa Anita o Chimbacalle al sur, el Comité del Pueblo o La Luz, al norte, como los que tienen mayor número de personas por hoja catastral.

Al comparar con el mapa de la población diurna se puede apreciar que las distribuciones son muy diferentes en la medida en que es el espacio central de Quito el que presenta las mayores densidades durante el día mientras que durante la noche esos mismos espacios registran densidades mucho menores (es el caso sobretodo de barrios como La Mariscal y los barrios vecinos, de barrios situados alrededor del parque La Carolina, barrios universitarios, etc.)
Fuente: DMPT-IRD

ANEXO 4: MAPA AREAS DE RECREACIÓN DEL DMQ



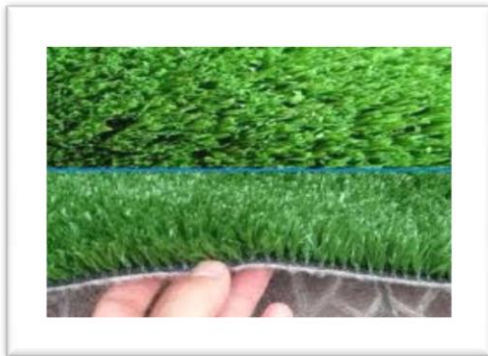
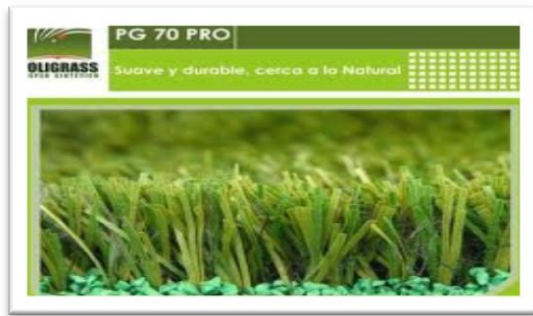
ANEXO 5: MAPA VISTA DE UBICACIÓN DE GOOGLE



ANEXO 6: CONDICIONES DE TERRENO PROPUESTO



ANEXO 7: CÉSPED SINTÉTICO





MundoAnuncio
olcnuuAobnuM

ANEXO 8: ENCUESTA

ENCUESTA					
Complejo Deportivo "LA CALDERITA"					
1.- ¿Usted vive en una parroquia de la administración zonal Eloy Alfaro o Quitumbe?					
	SI		NO		
2.- Favor indicar, ¿cuál de las siguientes actividades realiza?					
	Estudia				
	Trabaja				
	Estudia/Trabaja				
3.-¿Qué tipo de las siguientes actividades/deporte realiza?					
	Fútbol				
	Basket				
	Volley				
	Natación				
	Tennis				
	Caminata				
	Jogging				
	Otras				
4.- Si su respuesta fue Fútbol, indique, ¿cuál de las siguientes variedades practica?					
	Fútbol 11				
	Fútbol 7				
	Fútbol 5				
5.- Si su respuesta es Fútbol 7 o Fútbol 5, ¿en qué tipo de cancha lo practica?					
	Tierra				
	Césped				
	Cemento				

6.- Si usted pudiera escoger, ¿cuál sería su preferencia de tipo de suelo?						
	Tierra					
	Césped					
	Cemento					
7.- ¿Que tipo de césped elegiría usted?						
	Césped Natural					
	Césped Sintético					
8.- ¿Con qué frecuencia practica el fútbol?						
	Mas de una vez a la semana					
	Una vez a la semana					
	Dos veces por mes					
	Una vez al mes					
9.- Si usted tendría la oportunidad de rentar una cancha para el fútbol por la noche (iluminada) ¿en qué día de la semana preferiría practicar el fútbol?						
	Lunes					
	Martes					
	Miércoles					
	Jueves					
	Viernes					
	Sábado					
	Domingo					
10.- ¿Cuál de los siguientes horarios entre semana usted prefiere?						
	Mañana					
	Tarde					
	Noche					
11.- ¿Cuál de los siguientes horarios en fin de semana usted prefiere?						
	Mañana					
	Tarde					
	Noche					

12.-Califique de acuerdo a su criterio la importancia de las siguientes características de un complejo deportivo, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante						
	Iluminación					
	Parqueaderos					
	Precio					
	Seguridad					
	Tipo de Césped					
	Ubicación/Facilidad de transporte					
13.-¿ Esta de acuerdo en pagar un valor de \$3.50 por el alquiler de las canchas por hora?						
	Muy de acuerdo					
	De acuerdo					
	Poco de acuerdo					
	En desacuerdo					
14.- ¿Cree usted que en la empresa donde trabaja estaría de acuerdo en financiar la participación de la entidad en un campeonato interinstitucional de fútbol 7?						
	SI			NO		
15.- ¿Le parece conveniente la construcción de un complejo deportivo con varias canchas de fútbol 7 y fútbol 5?						
	SI			NO		
16.- ¿Cree usted que será importante para los barrios del sur de la ciudad la creación de complejos deportivos con canchas de fútbol 7 y fútbol 5?						
	SI			NO		

ANEXO 9: LOS ORÍGENES DEL MODELO DE ANÁLISIS FODA

Este trozo de la historia, sobre el origen del análisis FODA, fue provisto por Albert S. Humphrey, uno de los padres fundadores del mismo.

El análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación fue conformado por Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo”, comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

Sin embargo, se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso e inútil.

Se pensaba que gerenciar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables.

La realidad seguía siendo que, a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart en Menlo Park, California, lideró un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio”.

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969. 1.100 empresas y organizaciones fueron entrevistadas, y se diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5.000 ejecutivos. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso.

1. Valores
2. Evaluar
3. Motivación
4. Búsqueda
5. Selección

6. Programar
7. Actuar
8. Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3

Descubrimos que no podíamos cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, así que comenzamos como primer paso, haciendo la pregunta de “evaluación”, es decir ¿qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones?, ¿qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro? Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA.

Cuando esto se presentó a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y lo denominaron análisis SWOT.

El SWOT fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como tal, no era de utilidad. Lo que hacía falta era ordenar los asuntos en las categorías de planificación:

1. **Producto:** ¿qué estamos vendiendo?
2. **Proceso:** ¿cómo lo estamos vendiendo?
3. **Cliente:** ¿a quién le estamos vendiendo?
4. **Distribución:** ¿cómo se lo hacemos llegar?
5. **Finanzas:** ¿cuáles son los precios, costos e inversiones?
6. **Administración:** ¿y cómo administramos todo esto?

El segundo paso era entonces “¿qué debe hacer el equipo?” sobre los asuntos en cada categoría. El proceso de planificación se diseñó entonces mediante ensayo y error, y resultó finalmente en el proceso de 17 pasos, comenzando por el SOFT/SWOT, con cada asunto registrado por separado en una página, denominada “asunto de planificación”.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema ha sido completamente desarrollado, y se ha probado en los problemas de establecer y aprobar objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos.

Los siete hallazgos de la investigación

Los hallazgos fundamentales nunca se publicaron, porque se creía eran muy controversiales. Esto fue lo que hallamos:

1. Una empresa está dividida en dos partes: el negocio base, más el negocio de desarrollo. Esto fue re-descubierto por el Dr. Peter Senge de MIT en 1998, y

publicado en su libro La Quinta Dimensión. La cantidad del negocio de desarrollo que se convierte en operacional, es mayor o igual que lo que reflejan los libros, en un período de 5 a 7 años. Esto fue una gran sorpresa y provocó la necesidad de descubrir un método mejor para planificar y manejar el cambio.

2. El Dr. Hal Eyring publicó sus hallazgos sobre “Justicia Distribuida”, que indicaba que toda persona mide lo que obtiene de su trabajo y lo divide entre lo que aporta a este. Este ratio lo compara con las demás personas; si no es igual, la persona primero re-percibe, y segundo, desacelera si sus exigencias adicionales no son satisfechas.
3. La introducción de un planificador corporativo distorsiona el sentido de “juego justo” en los altos niveles gerenciales, haciendo imposible el trabajo del planificador corporativo.
4. La brecha entre lo que la organización puede hacer, y lo que en realidad hace, es de cerca de 35%.
5. El ejecutivo más alto supervisa más al área de la que proviene. Así, si el ejecutivo en jefe viene del área de finanzas, supervisará mucho más dicho departamento.
6. Hay 3 factores que separan la excelencia de la mediocridad:
 - Atención especial a la procura (adquisición, compra)
 - Planes departamentales para mejorar a corto plazo, por escrito
 - Educación continua de los altos ejecutivos
7. Se requiere de alguna forma de documentación formal para obtener aprobación para el trabajo de desarrollo. En otras palabras, no se puede resolver el problema con sólo dejar de planificar.

En conclusión

Al ordenar los asuntos del SWOT en las 6 categorías de planificación, uno puede obtener un sistema que presente una forma práctica de asimilar información interna y externa sobre la unidad de negocio, delineando las prioridades a corto y largo plazo, y permitiendo una forma sencilla de construir un equipo de trabajo que pueda lograr los objetivos de crecimiento de las ganancias.

Este método captura las aprobaciones y compromisos colectivos de aquellos que ultimadamente tienen que hacer el trabajo de alcanzar o sobrepasar los objetivos establecidos. Le permite al líder del equipo definir y desarrollar acciones coordinadas y orientadas a los objetivos, que apuntalan los objetivos generalmente aprobados entre los distintos niveles de la jerarquía de la empresa.

Albert S Humphrey
Agosto 2004

ANEXO 10: REGLAS DEL FÚTBOL

FÚTBOL REGLAS DE JUEGO 2011/2012

Autorizadas por el International Football Association Board
Publicadas por la Fédération International de Football Association
FIFA-Strasse 20, 8044 Zúrich, Suiza. Para ver las reglas de juego del FÚTBOL versión 2011/2012 de la FIFA, seguir el vínculo.

http://es.fifa.com/mm/document/affederation/generic/81/42/36/lawsofthegame_2011_12_es.pdf

FUTSAL REGLAS DE JUEGO 2010/2011

Para ver las reglas de juego del FÚTSAL versión 2010/2011 de la FIFA, seguir el vínculo.

http://es.fifa.com/mm/document/affederation/generic/51/44/50/spielregelnfutsal_2010_11_s.pdf

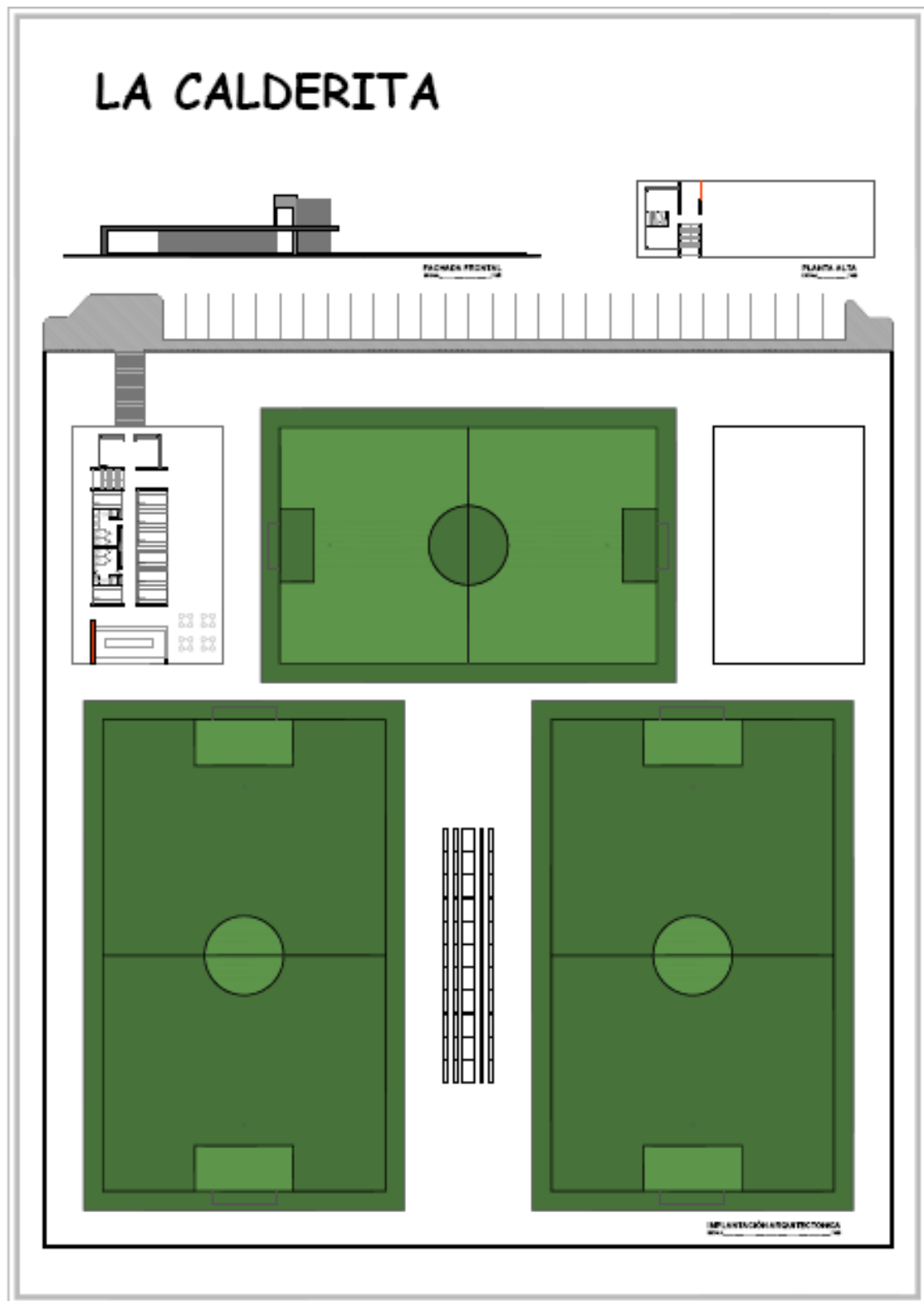


FÚTBOL 7 REGLAS DE JUEGO

Si bien la FIFA, no ha publicado reglas oficiales de Fútbol 7, hay una variedad de reglamentos de distintas instituciones deportivas que las han desarrollado, en nuestro caso, nos guiaremos por un compendio de las siguientes, cuyos vínculos de páginas web se adjuntan:

1. Federación Andaluza de Fútbol
<http://www.faf.es/jaen/CtaSecre/Reglamentos/ReglamentoFutbol7.pdf>
2. Soccer Blue
http://www.soccerblue.com.ec/2010/index.php?option=com_content&view=article&id=102:reglamentofutbol&catid=34:newshome
3. PUMAS 7
<http://www.pumas7.com/fut7varonil/reglamento.htm>
4. COMPARACIÓN REGLAMENTO FÚTBOL 7 VERSUS FÚTBOL 11
<http://www.efdeportes.com/efd90/futbol.htm>

ANEXO 11: PLANOS “La Calderita”



Diseño y Planificación: Arquitecto José Álvarez.

ANEXO 12: DETALLE DE SUELDOS Y SALARIOS

Concepto	Cantidad	US\$ V. Mensual	US\$ Total
Sueldos y Salarios		\$ 4.676,00	\$ 56.112,00
Administrador/Gerente	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Sub Gerente	1	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Supervisor Campeonatos	1	\$ 325,00	\$ 3.900,00
Supervisor Escuela Futbol	1	\$ 325,00	\$ 3.900,00
Supervisor Administrativo/finanzas	1	\$ 292,00	\$ 3.504,00
Instructor	1	\$ 292,00	\$ 3.504,00
Mantenimiento/Limpieza	2	\$ 292,00	\$ 3.504,00
Guardia (Empresa Privada)	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00

ANEXO 13: DETALLE DE INGRESOS

<i>Ingresos Anuales</i>				
Concepto	Cantidad	US\$ V. Unitario	US\$ Total	% Total
Ingresos Canchas			\$264.480,00	81,0%
Alquiler (3canchas)			\$228.480,00	86,4%
Horas por Dia (LUN-JUEVES)	15	\$44,33	\$127.680,00	55,9%
Canchas 7-7 (x2)	10	\$49,00	\$94.080,00	73,7%
Cancha 5-5	5	\$35,00	\$33.600,00	26,3%
Horas por Dia (VIERNES-DOMINGO)	21	\$33,33	\$100.800,00	44,1%
Canchas 7-7 (x2)	14	\$35,00	\$70.560,00	70,0%
Cancha 5-5	7	\$30,00	\$30.240,00	30,0%
Campeonatos	4	\$5.000,00	\$20.000,00	7,6%
Escuela de Futbol Verano	2	\$5.000,00	\$10.000,00	3,8%
Escuela de Futbol Permanente	2	\$3.000,00	\$6.000,00	2,3%
Ingresos Bar			\$61.900,80	19,0%
Cervezas	1440	\$1,00	\$17.280,00	27,9%
Gatorade	2520	\$1,00	\$30.240,00	48,9%
Colas	448	\$0,75	\$4.032,00	6,5%
Agua	1120	\$0,50	\$6.720,00	10,9%
Snacks	672	\$0,45	\$3.628,80	5,9%
Total			\$326.380,80	

ANEXO 14: PUNTO DE EQUILIBRIO

Cálculo del Punto de Equilibrio Complejo Deportivo "LA CALDERITA"

I. Costos Fijos

1. Infraestructura

158.680

Años de depreciación
Días efectivos de trabajo

20
314

Costo fijo por día / infraestructura =

25,27

2. Personal Administrativo

Gerente	1	18.000	18.000
Asistente Administrativo	1	14.440	14.440
Supervisor Finanzas	1	3.168	3.168
Suma			35.608

Costo fijo por día de personal administrativo =

113,40

3. Personal Operativo

Supervisores	2	3.900	7.800
Instructores	1	3.168	3.168
Mantimiento/Limpieza	2	3.168	6.336
Guardia	1	7.200	7.200
Suma			24.504

Costo fijo por día personal operativo =

78,04

Total costos fijos

\$ 216,71

II. Costo Variable

Oscila en un porcentaje de las ventas del

20%

109,38

x

20%

=

21,88

Costo variable unitario (como % del ingreso unitario)

\$

21,88

III. Ingresos

		Precio Unitario	Precio proporcionado
Horas Canchas (Alquiler, Escuela De Futbol y Campeonatos)	81%	133,00	107,73
Bar	19%	8,69	1,65
	100%	Total	109,38

Total Ingreso unitario

109,38

Punto de equilibrio =

Costos fijos

Ingresos - Costo Variable

Punto de equilibrio =

216,71

109,38

-21,88

Punto de equilibrio =

2,5 horas por día