



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA: "PERFIL DE PROYECTO PARA EL REDISEÑO DE LOS SERVICIOS DEL  
COMPLEJO DEPORTIVO "ESTRELLAS DEL FULTBOL"**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de**

**INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:**

**RICARDO GOERCKE**

**DIRECTOR:**

**ING.PABLO ROSALES**

**CUENCA, ECUADOR**

**2013**

## **DEDICATORIA**

No es fácil mencionar a todas aquellas personas que de alguna manera han colaborado en el desarrollo del presente trabajo, sin embargo quiero agradecer principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre por estar pendiente en cada momento, siendo siempre el soporte económico de la familia. A mi hermano por compartir momentos significativos conmigo y porque te quiero David a pesar de nuestras diferencias. Gracias familia porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi novia Maria caridad quien siempre ha estado a mi lado apoyándome durante este arduo camino y compartiendo conmigo alegrías y fracasos. Finalmente agradecer a mi director Pablo Rosales por su guía y asesoramiento en la realización de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINAR

Dedicatoria

Agradecimientos

Indice

Resumen

Abstract

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1: CONTEXTUALIZACION DE LA ZONA DE ESTUDIO

1.1 Descripción socio – económica de la población de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca

1.2 Análisis de las tendencias de ocupación del tiempo libre de la población de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca

CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Orientaciones conceptuales

2.2 Definición del segmento de mercado

2.3 Estimación de demanda de servicios de canchas sintéticas a nivel de las parroquias urbanas y periurbanas de la ciudad Cuenca

2.4 Estimación de oferta de servicios de canchas sintéticas a nivel de las parroquias urbanas y periurbanas de la ciudad de Cuenca

2.5 Descripción de los servicios ofertados por la competencia

2.6 Análisis de precios y disponibilidad al pago

CAPITULO 3: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1 Planificación del talento humano

3.2 Formulación del orgánico – funcional

3.3 Establecimiento de funciones y responsabilidades

3.4 Estimación de rol

## CAPÍTULO 4: PERFIL LEGAL

4.1 Disposiciones legales para la implementación de canchas sintéticas en la ciudad de Cuenca

4.2 Tipo de empresa a implementarse y régimen tributario

## CAPITULO 5: ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Identificación de los requerimientos de inversión

5.2 Indentificación de los requerimientos de capital de trabajo

5.3 Identificación de las fuentes de financiamiento

5.4 Estimación de ingresos

5.5 Formulación del flujo de caja e indicadores financieros

5.6 Formulación de estados financieros proyectados

## CAPITULO 6: ESTUDIO TECNICO

6.1 Invetario de servicios que se ofertan actualmente

6.2 Formulación de nuevo portafolio de servicios

6.3 Flujograma para la prestación de los servicios

6.4 Inventario de los requerimientos para la prestación de los servicios

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFIA

## **RESUMEN**

La propuesta consiste en replantear los servicios de "Estrellas del Fútbol", mismo que actualmente ofrece solo el servicio de alquiler de la cancha sintética de fútbol.

Se ha partido desde la concepción de mercado, en donde se ha encontrado que el potencial de este es de 19.035 hombres de entre 15 a 44 años.

"Estrellas del Fútbol" cuenta ya con un mercado cautivo, para el cual se ha planteado el mejoramiento del servicio actual y la implementación de otros. La nueva planificación de los servicios dado como resultado una evaluación financiera que muestra que el proyecto es viable.

## ABSTRACT

This proposal consists on reviewing the services provided by "*Estrellas del Futbol*", which nowadays only offers the rental of the synthetic football court.

We have started by studying the market, where we have found that the potential of this court is of 19.035 men between the ages of 15-44.

"*Estrellas del Futbol*" already has its own market. We have proposed the improvement of the current service and the implementation of other services. The new service plan has resulted in a financial evaluation that shows that the project is viable.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

## INTRODUCCIÓN

El tiempo de descanso y ocio es un derecho. Existe un sinnúmero de posibilidades para la utilización del mismo dentro del cual se cuentan principalmente el compartir con amigos y/o familia y la práctica deportiva.

Durante los últimos años, en los centros urbanos, han proliferado un sinnúmero de posibilidades para la práctica deportiva. A nivel de administración pública se han recreado espacios como parques, ciclovías, parques lineales, entre otros, con la finalidad de promover la el ejercicio físico. También es posible encontrar oferta en el ámbito privado tal es el caso de los gimnasios y recientemente las canchas de fútbol sintético.

Las canchas sintéticas tienen como principales ventajas su ubicación ya sea dentro de los centros urbanos o periurbanos, su tamaño que hace que no se requiera necesariamente de un amplio número de jugadores y su material de fácil mantenimiento que hace que se encuentre disponible en cualquier época del año sin importar el clima.

En este tipo de escenarios, el servicio que se brinda se puede decir que es prácticamente el mismo: a cambio de un valor, el usuario adquiere el derecho de utilizar, por un tiempo determinado, una cancha de fútbol. En este marco, las posibilidades de competir en el mercado e incrementar los beneficios están dados por los servicios complementarios y conexos que puedan ofertarse al cliente.

En el presente trabajo denominado “Perfil de proyecto para el rediseño de los servicios del complejo deportivo Estrellas del Fútbol” explora, desde la perspectiva de mercado, la posibilidad y las

condiciones para el mejoramiento de los servicios actuales y la prestación de nuevos servicios que contribuyan a revitalizar a "Estrellas del Fútbol".

# CAPÍTULO 1

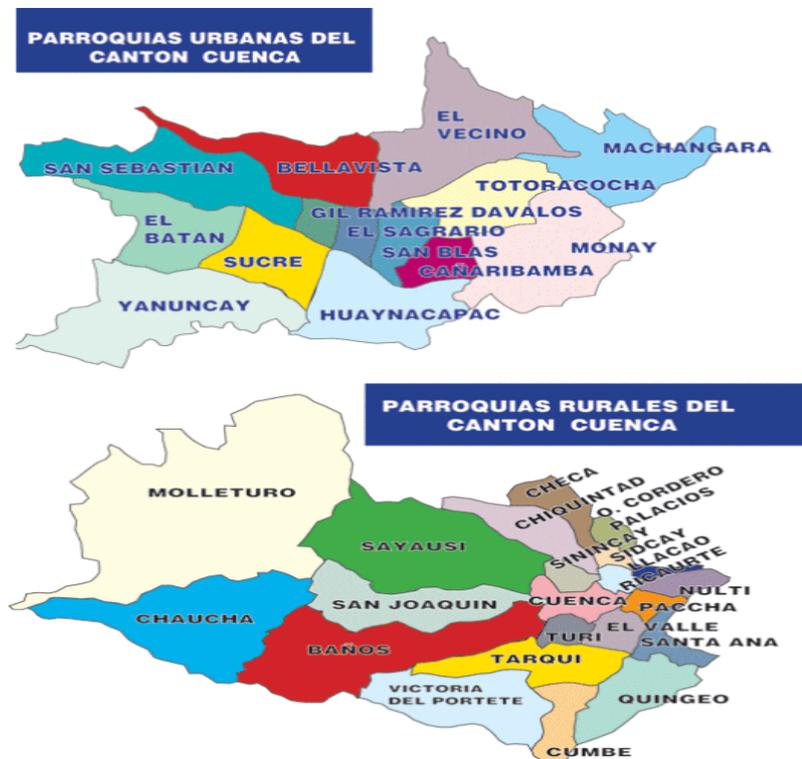
## CONTEXTUALIZACION DE LA ZONA DE ESTUDIO

### 1.1 Descripción socio – económica de la población de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca

El “Perfil de Proyecto para el Rediseño de los Servicios del Complejo Deportivo Estrellas del Fútbol” ha definido como su zona de influencia a las parroquias urbanas y periurbanas del Cantón Cuenca. Las parroquias urbanas son aquellas que se encuentran dentro de la cabecera cantonal, en tanto que las periurbanas son aquellas que se encuentran alrededor de ésta y cuya dinámica socio económica se desarrolla en relación directa con la actividad urbana.

Ilustración No. 1

MAPA DE LAS PARROQUIAS URBANAS Y RURALES DEL CANTON CUENCA



Tomado de: [www.cuenca.gob.ec](http://www.cuenca.gob.ec)

La ciudad de Cuenca se encuentra ubicada aproximadamente a 2.500 m.s.n.m. Esta conformada por 14 parroquias urbanas y 21 parroquias rurales. Según el Censo de Población del 2010, son 505.585 los habitantes del cantón y la tasa de crecimiento promedio de la población es del 2% anual. Los pobladores de las parroquias urbanas son el 66% en tanto que el 34% habitan en las parroquias rurales. En relación a la composición por edades, en el cantón el 32% de la población es menor a los 15 años, las personas entre 15 y 24 años son el 22%, los individuos entre 25 y 64 años conforman el 39% de la población, en tanto que la población que sobrepasa los 65 años son el 7%. El analfabetismo bordea el 6% y afecta especialmente a los habitantes de las parroquias rurales.

Cifras del Censo Económico, indican que en la ciudad de Cuenca existen 232 medianas (hasta 50 trabajadores) y pequeñas (hasta 10 trabajadores) industrias dedicadas a la producción de alimentos y bebidas, textiles, productos de madera, papelería e impreta, y cerámica. Las industrias que ocupan más de 50 trabajadores son pocas y se concentran en la producción de cerámica, cartón y papel, línea blanca, y neumáticos; productos destinados al consumo nacional como para la exportación. Las grandes industrias se concentran especialmente en el Parque Industrial mismo que ocupa un área de 70 Has.

Por su parte, la actividad artesanal constituye un importante sector de la economía. Se estima que en el cantón existen aproximadamente 4.000 talleres artesanales en los que se elaboran artículos de oro y plata, madera, peletería, tejidos y bordados, entre otros. Estos talleres distinguen al cantón y forman parte de los atractivos turísticos que se ofertan a los visitantes tanto nacionales como extranjeros.

El 44% de los cuencanos forma parte de la PEA, el 12% se ocupa dentro del sector primario, el 28% labora para el sector secundario y el 51% en el sector terciario de servicios. Según la encuesta de empleo y subempleo, el 52% de la población estaría en condiciones de subempleo toda vez que sus cualificaciones no se identifican con su actividad laboral.

## 1.2 Análisis de las tendencias de ocupación del tiempo libre de la población de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca

El tiempo libre es aquel que queda después de las necesidades y obligaciones cotidianas y que es empleado de acuerdo a los gustos y preferencias de las personas, éste tiempo es aquel al que se le denomina ocio, mismo que constituye un derecho y cuyas funciones primordiales son el descanso, recreación y desarrollo personal.

Anualmente el INEC levanta la encuesta de utilización del tiempo, misma que muestra los datos a nivel nacional. Esta encuesta se aplica a una muestra de la población mayor a 12 años y nos muestra que tan solo el tiempos semanales empleados en el descanso y a ver la televisión se han incrementado en relación al 2010; el resto de tiempos dedicados a las necesidades personales y de esparcimiento se han disminuido, incluido el dedicado al deporte que ha pasado de 4,63 horas en el 2010 a 4,24 horas en 2012.

Tabla No. 1

### ECUATORIANOS: UTILIZACION DEL TIEMPO

2010	ACTIVIDAD	2012
<b>Actividades Domésticas</b>		
5,39	Limpiar la casa	4,27
4,92	Lavar, planchar la ropa	3,92
11,48	Cuidar de niños y adolescentes	9,69
2,89	Hacer compras para el hogar	2,96
<b>Necesidades personales y Esparcimiento</b>		
7,18	Compartir con la familia	7,09
4,14	Asistir a Eventos Culturales	3,96
4,63	Deporte	4,24
7,67	Descansar	9,43
12,32	Ver Televisión	12,75
55,56	Dormir	55,86
8,85	Comer	8,24
6,5	Cuidado personal	5,63
3,58	Actividades sociales	3,07
5,66	Jugar en la casa	5,02
<b>Estudios</b>		
26,01	Asistir a Clases	27,98
<b>Movilidad</b>		
4,47	Trasladarse a la escuela	4,42
5,37	Ir y volver del trabajo	4,8
<b>Trabajo</b>		
40,2	Trabajar	39,4

Tomado de: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

Otro de los datos importantes que aparece dentro de la encuesta de utilización del tiempo por parte de los ecuatorianos es el tiempo dedicado al deporte por grupos de edad, así tenemos que a Junio de 2012, la población entre los 12 y 19 años utilizaba 4,43 horas semanales en la actividad deportiva; quienes se encontraban en el rango de edad de entre 20 y 29 años destinaban 4,10 horas semanales al deporte; los adultos medios, es decir la población de entre 30 y 44 años empleaba 3,99 horas semanales en la práctica deportiva. Los adultos cuyas edades se encontraban entre los 45 y 64 años destinaban 4,21 horas semanales al deporte; en tanto que los adultos mayores practicaban, en promedio, 4,93 horas semanales de deporte.

Por estado civil, se pudo evidenciar que quienes menos practican deporte son quienes declaran estar casados con un promedio de 3,83 horas semanales, mientras que los que más tiempo emplearán en los deportes son los viudos con una media de 5,81 horas a la semana. Se estima que la población soltera practica 4,34 horas de deporte a la semana.

En relación a la práctica de deportes por parte de la población de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón, se estima que el 65% de los hogares practican alguna actividad deportiva de manera semanal. Los deportes más practicados son las caminatas y los principales escenarios en los que se desarrolla esta actividad son especialmente los espacios públicos como parques y plazoletas. Por su parte los deportes en equipo como el fútbol, indor y básquet son practicados especialmente por la población entre 18 y 35 años, siendo los principales escenarios las canchas públicas existentes en los parques y las canchas privadas.

## CAPÍTULO 2

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 Orientaciones conceptuales

El ciclo típico<sup>1</sup> de un bien y/o servicio está dado por la introducción (periodo conservador y lento que demanda inversión), crecimiento (periodo de ingreso y aceptación por parte del mercado que se refleja en las ventas, madurez (periodo de utilidades relativamente estables) y declinación (periodo en el que disminuyen los beneficios a causa de una disminución en las ventas).

Cuando un producto y/o servicio ha llegado a su madurez, es posible emprender acciones tendientes a renovarlo a fin de alargar su vida. Para lograr este objetivo, es necesario recurrir al análisis de mercado mismo que nos permite comprender la estructura de la oferta y la demanda e identificar el tipo de mercado en el cual se desempeña el bien y/o servicio (mercado de competencia perfecta, monopolio, oligopolio)

Las cantidades demandadas de un bien y/o servicio "son aquellas que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado" <sup>2</sup> . Las cantidades ofertadas de un bien y/o servicio "son aquellas que los vendedores desean y pueden vender a un determinado precio" <sup>3</sup> De las definiciones anteriores, se desprende que el precio es uno de los principales determinantes tanto de la oferta como de la demanda y a través del cual se equilibra el mercado, sin embargo no se debe perder de vista que los gustos y preferencias de los consumidores así como los tipos de mercado son factores igualmente importantes y determinantes.

---

<sup>1</sup>Collazos, Jesús. El estudio de mercado en los proyectos de inversión. Editorial San Marcos. Perú. 2004. Página 22

<sup>2</sup>Mochon, Francisco. Economía y Turismo. Mc Graw Hill. España. 2004. Página 37

<sup>3</sup> Ibíd. Página 65

A través del estudio de mercado se logra obtener la siguiente información:

- Segmentos de mercado que consumen el bien y/o servicio y su caracterización (edad, género, ocupación, nivel socio – económico, entre otras)
- Cantidades del bien y/o servicio que consume el segmento de mercado, la frecuencia y la modalidad de consumo
- Precios y disponibilidad al pago por el bien y/o servicio
- Mecanismos de abastecimiento y comercialización del bien y/o servicio

Para la realización de un estudio de mercado, existen varias técnicas. Cuando se trata de investigaciones de carácter cuantitativo, el muestreo estadístico es la que se aplica. A través del muestreo se estudia e interpreta la relación entre la población y las muestras de ella tomadas. Existen varios tipos de muestreo<sup>4</sup>, el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo probabilístico todas las unidades, de la población de estudio, tienen las mismas posibilidades de ser seleccionadas; en el muestreo no probabilístico no todos los integrantes del universo tienen la misma probabilidad de ser incluidos dentro de la muestra. La selección del método de muestreo depende del tipo y los objetivos de la investigación.

## **2.2 Definición del segmento de mercado**

### **2.2.1 Cuantificación del segmento**

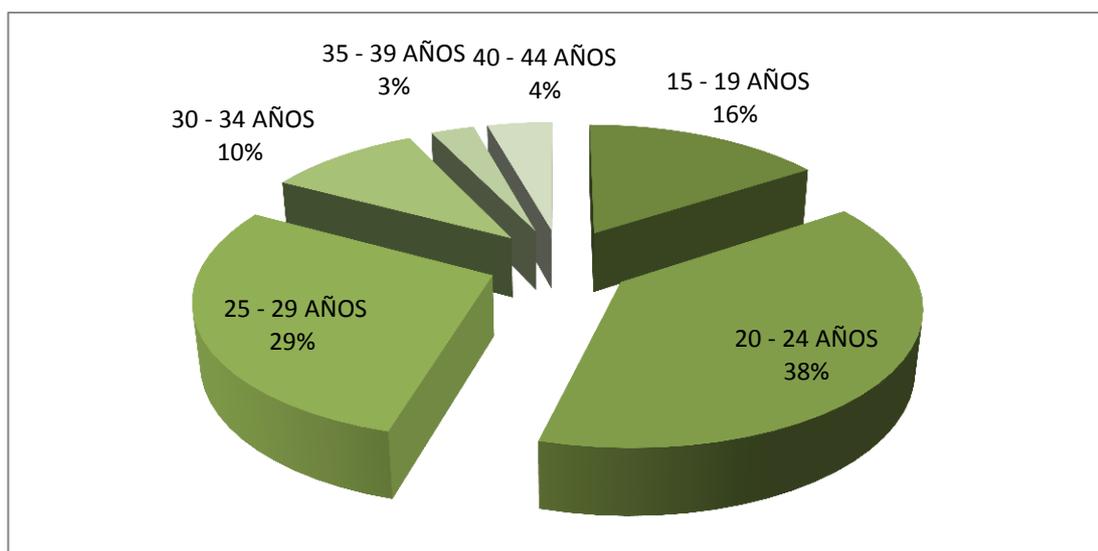
A nivel global, se ha establecido que el segmento de mercado para el cual "Estrellas del Fútbol" ofrece sus servicios es la población masculina de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca, y cuyas edades están comprendidas entre los 15 y 44 años. A través del estudio de

---

<sup>4</sup>Marchal – Mason. Estadística para Administración y Economía. Alfaomega. Colombia. 2003

mercado se estableció que dentro de este conjunto, los grupos de edad que mayoritariamente utilizan los servicios son los comprendidos entre los 20 a 24 años (38%), 25 a 29 años (29%) y 15 a 19 años (16%).

Gráfico No. 1  
USUARIOS DE SERVICIOS CANCHAS SINTETICAS POR RANGOS DE EDAD



Fuente: Estudio de campo  
Elaboración: El Autor, RG

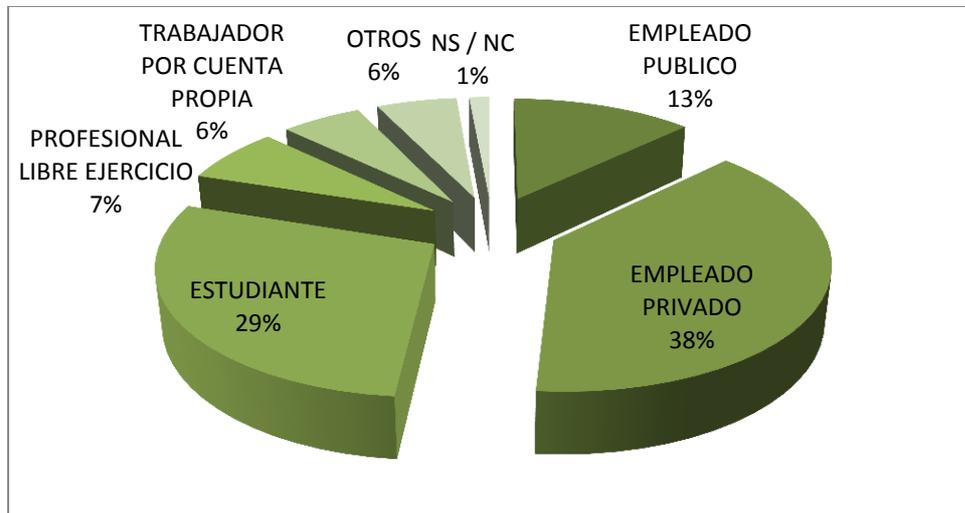
### 2.2.2 Caracterización del segmento

Para la caracterización del segmento, en el estudio de mercado se ha indagado sobre la ocupación, el estado civil, el uso del tiempo libre, los deportes adicionales que practica y las personas con quien juegan fútbol los usuarios de los servicios de canchas de césped sintético.

Se ha llegado a establecer, que el 38% se ocupa como "empleado privado", el 29% declara ser "estudiante" y el 13% es "empleado público" Estos tres grupos ocupacionales abarcan al 80% del total de usuarios. Sobre el estado civil, encontramos que el 59% es "soltero", en tanto que el 34% sostiene que su estado civil es "casado"

Gráfico No. 2

OCUPACION DE USUARIOS DE SERVICIOS DE CANCHAS SINTETICAS



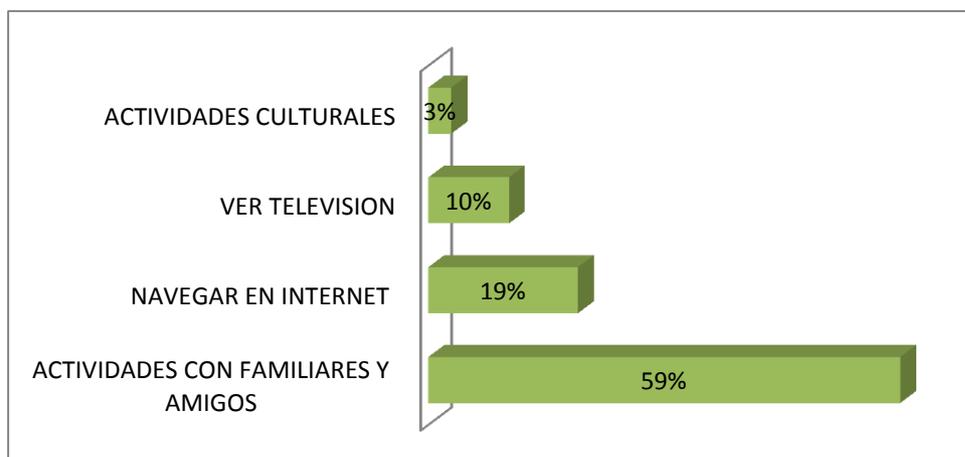
Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

Entre los usuarios de los servicios de las canchas sintéticas, se destaca como principal actividad durante el tiempo libre la práctica deportiva como es el fútbol. Las actividades con amigos y familiares también son parte de la utilización del tiempo libre de quienes practican futbol en estos escenarios.

Gráfico No. 3

ACTIVIDADES ADICIONALES EN TIEMPO LIBRE USUARIOS DE SERVICIOS DE CANCHAS SINTETICAS



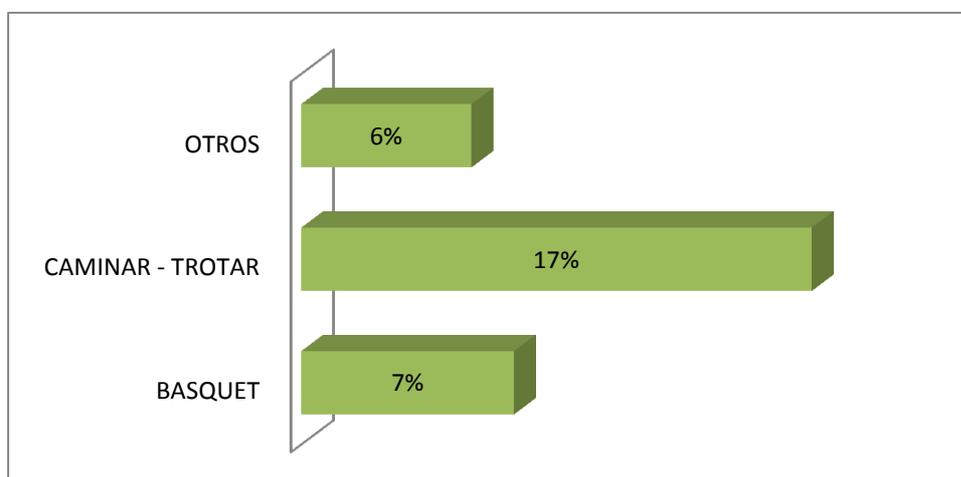
Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

Otro de los aspectos que también debe mencionarse es que esté publico también realiza otro tipo de actividad física como es el “caminar y trotar”

Gráfico No. 4

OTROS DEPORTES QUE PRACTICAN USUARIOS DE CANCHAS SINTETICAS



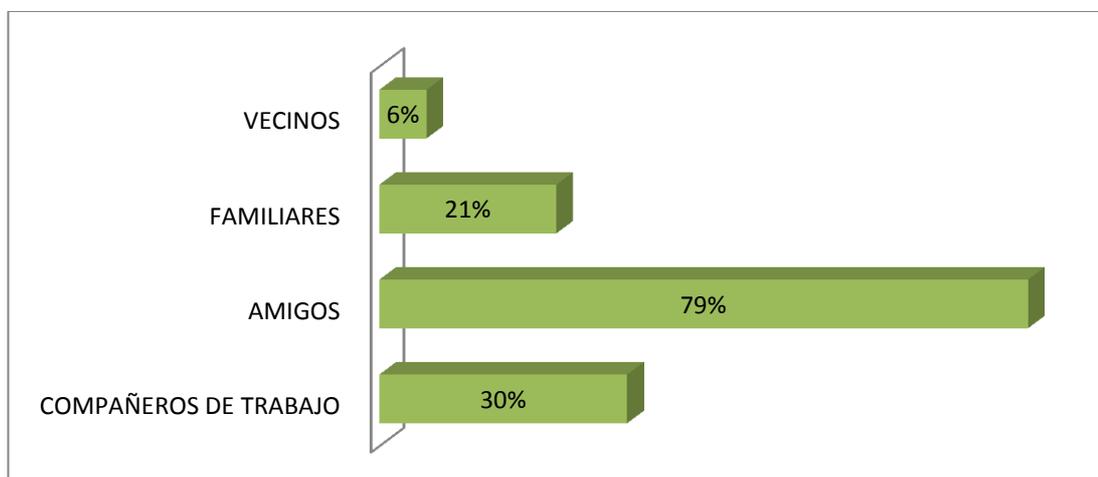
Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

En relación a las personas con quienes se reúnen para jugar fútbol, los usuarios manifiestan que se reúnen principalmente con amigos y con compañeros de trabajo.

Gráfico No. 5

PERSONAS CON LAS QUE HABITUALMENTE JUEGAN FUTBOL USUARIOS DE CANCHAS SINTETICA



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

### 2.3 Estimación de demanda de servicios de canchas sintéticas a nivel de las parroquias urbanas y periurbanas de la ciudad Cuenca

Con los datos anteriormente citados, estimamos que el número potencial de usuarios de los servicios de canchas sintéticas a nivel de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca sería de 19.035 hombres de entre 15 y 44 años que habitan en las parroquias urbanas y periurbanas del Cantón Cuenca según lo contenido en el siguiente cuadro:

Tabla No. 2

#### NUMERO POTENCIAL DE USUARIOS DE SERVICIOS DE CANCHAS SINTETICAS

RANGO DE EDAD	POBLACION MASCULINA (Censo 2010)	% DE USUARIOS DEL SERVICIO CANCHAS SINTETICAS	TOTAL POBLACION POR SEGMENTO
15 - 19	21.496	16%	3.439
20 - 24	20.848	38%	7.922
25 - 29	18.692	29%	5.421
30 - 34	14.807	10%	1.481
35 - 39	12.141	3%	364
40 - 44	10.198	4%	408
	98.182	100%	19.035

Fuente: Estadísticas INEC / Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

En relación al número de usuarios, de la cancha sintética de "Estrellas del Fútbol", en el estudio de mercado se ha establecido que existe un público cautivo que regularmente hace uso de los servicios que es de aproximadamente 200 personas semanales.

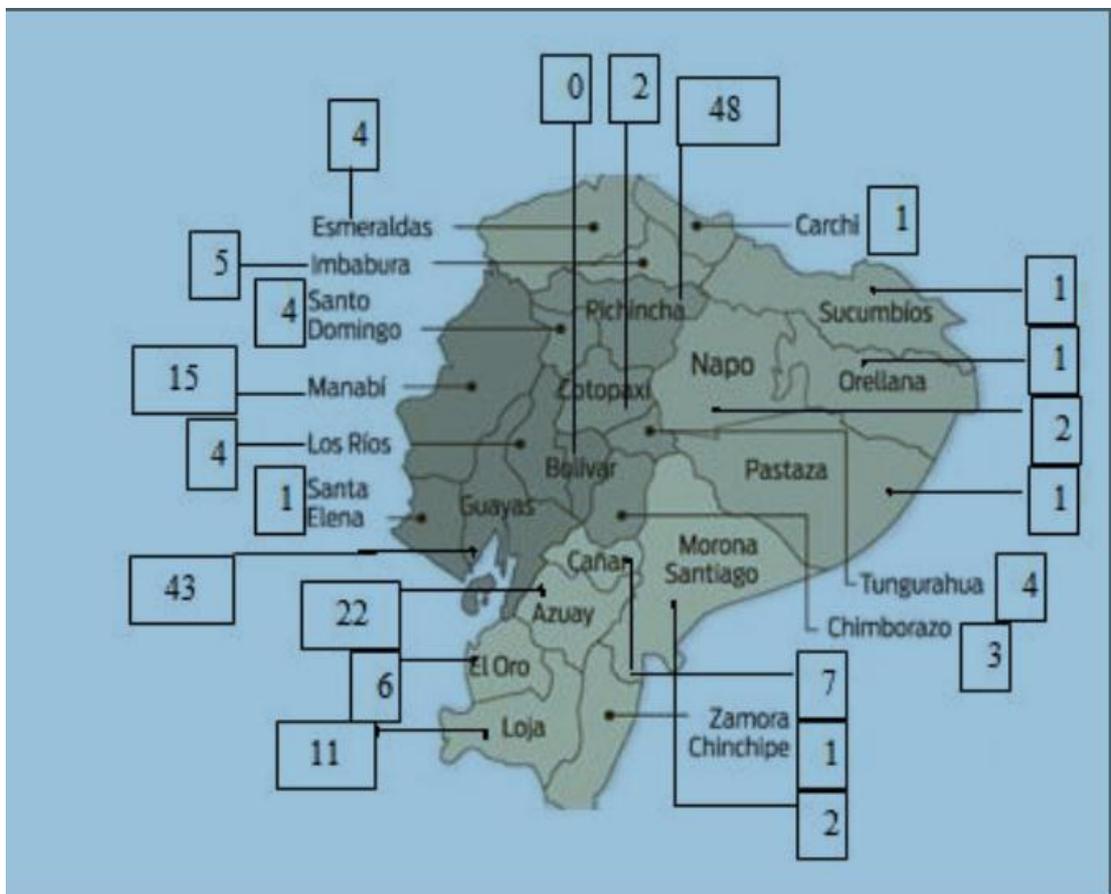
### 2.4 Estimación de oferta de servicios de canchas sintéticas a nivel de las parroquias urbanas y periurbanas de la ciudad de Cuenca

Una cancha sintética es una superficie cubierta de césped sintético que se caracteriza por su resistencia a las condiciones climáticas, bajo costo de

mantenimiento y alta durabilidad. Las dimensiones de las canchas pueden ser variables, no obstante, en todas el límite del terreno del juego están definidos por mallas de aproximadamente 5 metros de alto. Los equipos para estos escenarios están generalmente conformados por 6 jugadores: 5 en cancha y uno en la portería.

A nivel nacional se estima que existen 185 canchas sintéticas, distribuidas de la siguiente manera:

Ilustración No. 2  
CANCHAS SINTÉTICAS A NIVEL NACIONAL



Tomado de: [www.espaciodeportivo.com](http://www.espaciodeportivo.com)

De las 22 canchas sintéticas existentes, en la provincia, las canchas en las que se dan cita principalmente los jugadores que habitan en las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca son:

Tabla No. 3  
SERVICIOS DE CANCHAS SINTETICAS EN PARROQUIAS URBANAS Y  
PERIURBANAS DEL CANTON CUENCA

NOMBRE DE LA CANCHA DE CESPED SINTÉTICO	UBICACIÓN
PELOTEROS / SPORT	Sector del Estadio
BOCA JUNIOR	Sector Totoracocha (Centro Comercial Gran Aki)
PLANETA FUTBOL	Parroquia Baños
FULBITO DE LA Y MISICATA	Misicata
LOS ROMEROS	Sector Av. Primero de Mayo
DE LA LOJA	Sector Avenida Loja y Hortencia Mata
RIGOL	Sector Ricaute
PIEDRA BOLA	Sector Av. Fernando de Aragón
LA GLORIA	Sector La Gloria
CANCHAS DEL ALVAREZ	Ciudadela el Alvarez
GOLAZO	Sector Av. Primero de Mayo
AREA CHICA	Sector Detrás de Las Pistas de Bicicross
BOMBONERA	Cancha Gran Aki
CANCHA MEDIO EJIDO	Autopista Medio Ejido
PENAL O GOL	Av. De Las Americas
CANCHITA	Av. Isabela Catolica

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

## 2.5 Descripción de los servicios ofertados por la competencia

Los usuarios de las canchas de futbol de césped sintético son el público masculino de entre 15 y 44 años que practican este deporte luego de las jornadas de trabajo y/o estudio o durante los fines de semana. El tiempo del que disponen para esta actividad varía de entre una hora y media a dos horas.

Dado el tiempo disponible, la esencia del servicio es el mismo en todos los establecimientos, es decir, que los equipos conformados alquilan las instalaciones por un valor, a cambio, reciben un tiempo limitado en el que

hacen uso de la cancha, utilizan un balón proporcionado por la administración del establecimiento y chalecos distintivos para cada equipo también proporcionado por la administración.

Los establecimientos cuentan con servicios complementarios como el servicio de parqueadero y el de alimentos y bebidas. El servicio de parqueadero es altamente valorado por parte de los usuarios.

## **2.6 Análisis de precios y disponibilidad al pago**

El valor para el alquiler de una cancha de césped sintético es prácticamente estándar a nivel del cantón Cuenca, esto es, UDS 20,00 la hora. Los dos equipos utilizan el espacio por un lapso de dos horas aproximadamente lo que significa que cada jornada tiene un valor de USD 40,00. Este valor se divide para el número total de usuarios, lo que significa que cada jugador gasta un promedio de entre USD 2,00 y USD 3,00 en cada partido.

En el estudio de mercado se pudo evidenciar que el precio, al mantenerse dentro de los mismos niveles para todos los escenarios, no constituye el elemento diferenciador por el cual el público escoge uno u otro establecimiento. El público selecciona los escenarios en función de los servicios complementarios y facilidades en las prestaciones.

### CAPÍTULO 3

#### ESTUDIO ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Planificación del talento humano

Para la planificación del recurso humano, se partirá del portafolio de servicios que brindará estrellas del fútbol y la definición de si el servicio se proveerá de manera directa o indirecta. Con estas consideraciones, la planificación del recurso humano estará dado por:

Tabla No.  
PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

SERVICIO	TIPO DE PRESTACION	PERSONAL REQUERIDO
Alquiler de cancha de futbol	Directo	- Encargado de reservas y alquiler de canchas
Alquiler de cancha de volley	Directo	- Responsable de limpieza y mantenimiento de instalaciones
Servicio de alimentos y bebidas	Directo	-Encargado de servicio de alimentos
Isla de implementos deportivos	Externalizado	-No requiere personal
Servicio de vestidores y casilleros	Directo	-No requiere personal

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

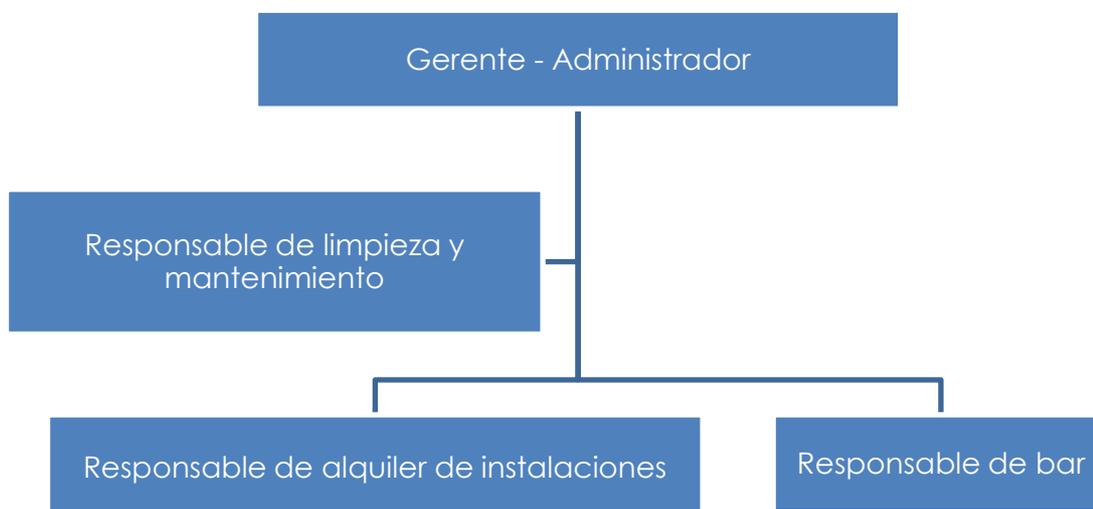
#### 3.2 Formulación del orgánico – funcional

El orgánico funcional esta conformado en la parte administrativa por un Gerente – Adminsitrador; y en la parte operativa por un responsable del

alquiler de las instalaciones, un responsable del bar, y un responsable de limpieza y mantenimiento.

Ilustración No.

ESQUEMA ORGANICO – FUNCIONAL “ESTRELLAS DEL FUTBOL”



### 3.3 Establecimiento de funciones y responsabilidades

a) Gerente – Admistrador

#### a.1 Actividades

- Planificación de actividades
- Planificación y ejecución de compras de bienes y servicios para la prestación del servicio
- Planificación y ejecución de actividades de difusión y promoción de “Estrellas del Fútbol”
- Administración financiera y de recursos humanos de “Estrellas del Fútbol”

#### a.2 Nivel de instrucción

- Profesional en Ciencias Administrativas

b) Responsable de alquiler de instalaciones

b.1 Actividades

- Elaboración del calendario de reservaciones
- Confirmación de reservaciones
- Recepción a los jugadores
- Facturación y cobro de valores tanto por servicio de alquiler como por servicio de alimentación.
- Entrega de implementos (balón, chalecos, llaves de casillero)
- Recepción de implementos luego del partido
- Mantenerse pendiente de los requerimientos de los jugadores y demás visitantes de "Estrellas del Fútbol"

b.2 Nivel de instrucción

- Bachiller en Ciencias Administrativas

c) Responsable de bar

c.1 Actividades

- Recepción de alimentos
- Distribución de los alimentos
- Limpieza y mantenimiento de instalaciones de bar
- Apoyo a responsable de limpieza cuando sea necesario

c.2 Nivel de instrucción

- Bachiller cualquier especialidad

d) Responsable de limpieza y mantenimiento

d.1 Actividades

- Limpieza de espacio físico de instalaciones de "Estrellas del Fútbol"
- Mantenimiento de instalaciones
- Reparaciones menores
- Apoyo en sección de bar cuando sea necesario

## b.2 Nivel de instrucción

- Bachiller cualquier especialidad

## 3.4 Estimación de rol

Tabla No.  
ESTIMACION DE ROL "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

POSICION	SUELDO NOMINAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	APOORTE PATRONAL	TOTAL
Gerente - Adminstrador	350,00	29,17	26,50	14,58	42,53	462,78
Responsable de alquiler de instalaciones	318,00	26,50	26,50	13,25	38,64	422,89
Responsable de bar	318,00	26,50	26,50	13,25	38,64	422,89
Responsable de limpieza y mantenimiento	318,00	26,50	26,50	13,25	38,64	422,89
TOTAL USD						1.731,44

Elaboración: El Autor, RG

## **CAPÍTULO 4**

### **PERFIL LEGAL**

#### **4.1 Disposiciones legales para la implementación de canchas sintéticas en la ciudad de Cuenca**

Entre los principales requisitos para la implementación de una cancha de fútbol de césped sintético se cuentan:

- Patente municipal.- se trata del permiso otorgado por el Municipio tras la visita a las instalaciones y verificación de la utilización del suelo
- Registro Unico de Contribuyentes: RUC.- para el cumplimiento de las obligaciones tributarias
- Permiso de Bomberos.- el permiso se otorga luego de la inspección del local y la verificación del cumplimiento de especificaciones de seguridad como señalética, zonas de evacuación, salidas de emergencia, entre otros.
- Permiso de Sanidad. – la autoridad sanitaria solicita que el personal que labora cumpla con los exámenes de VIH y hepatitis, verifica la limpieza y asepsia de las instalaciones

#### **4.2 Tipo de empresa a implementarse y régimen tributario**

“Estrellas del Fútbol” operará bajo la dirección de su Gerente – Propietario, de manera que se trata de una empresa unipersonal que cuenta con un RUC de persona natural.

**CAPÍTULO 5**  
**ESTUDIO FINANCIERO**

**5.1 Identificación de los requerimientos de inversión**

Para la prestación de los servicios se requiere la adecuación de la infraestructura actual y el equipamiento de nuevas áreas, según el siguiente detalle:

Tabla No.

ESTIMACION DE INVERSON "ESTRELLAS DEL FUTBOL": MOBILIARIO

CONCEPTO	DESCRIPCION	No.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Mobiliario	Mesas	4	unidad	90,00	360,00
	Sillas	16	unidad	25,00	400,00
	Barra - mostrador para atención al público	1	unidad	500,00	500,00
	Casilleros para deportistas	1	unidad	1.400,00	1.400,00
	Estación de trabajo	1	unidad	200,00	200,00
TOTAL					2.860,00

Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.

ESTIMACION DE INVERSON "ESTRELLAS DEL FUTBOL": IMPLEMENTACION BAR

CONCEPTO	DESCRIPCION	No.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Implementación de bar	Cocina	1	unidad	350,00	350,00
	Refrigeradora	1	unidad	400,00	400,00
	Horno microondas	1	unidad	120,00	120,00
	Dispensadores de bebidas calientes	1	unidad	150,00	150,00
	Dispensador de bebidas frías	1	unidad	150,00	150,00
	Samobares	5	unidad	150,00	750,00
TOTAL					1.920,00

Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.

ESTIMACION DE INVERSON "ESTRELLAS DEL FUTBOL": EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	DESCRIPCION	No.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipos de oficina	Computadora	1	unidad	500,00	500,00
	Impresora	1	unidad	200,00	200,00
	Telefono	1	unidad	80,00	80,00
	TOTAL				

Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.

ESTIMACION DE INVERSON "ESTRELLAS DEL FUTBOL": OTRAS INVERSIONES

CONCEPTO	DESCRIPCION	No.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Otros	Menaje	90	piezas	2,00	180,00
	Implementos deportivos (balones)	5	unidad	45,00	225,00
	Chalecos para equipos	30	unidad	5,00	150,00
	Dispensadores de papel para baños	5	unidad	15,00	75,00
	Dispensadores de jabonliquido para baños	5	unidad	15,00	75,00
	TOTAL				

Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.

ESTIMACION DE INVERSON "ESTRELLAS DEL FUTBOL": MEJORAMIENTO CANCHA FUTBOL

CONCEPTO	DESCRIPCION	No.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Mejoramiento de cancha de fútbol	Instalación de cubierta sobre cancha	690	mts cuadrados	18,00	12.420,00
	TOTAL				

Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.

ESTIMACION DE INVERSON "ESTRELLAS DEL FUTBOL": ADECUACIONES

CONCEPTO	DESCRIPCION	No.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Adecuaciones	Ampliación de cancha sintética	90	mts cuadrados	20,00	1.800,00
	Mejoramiento de instalaciones de baterías sanitarias	1	contrato	1.500,00	1.500,00
	Adecuación de edificación para recepción y bar	20	mts cuadrados	350,00	7.000,00
	Limpieza, desalojo, nivelación y compactación de cancha de volley	100	mts cuadrados	10,00	1.000,00
	Adecuación de espacio para implementación de isla de implementos deportivos	10	mts cuadrados	50,00	500,00
	Adecuación de espacio para instalación de casilleros	5	mts cuadrados	100,00	500,00
	TOTAL				

Elaboración: El Autor, RG

## 5.2 Identificación de las necesidades de capital de trabajo

Tabla No.

ESTIMACION DE CAPITAL OPERATIVO "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

CONCEPTO	VALOR
Rol de personal	1.731,44
Alquiler de instalaciones	1.500,00
Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet)	150,00
Total	3.381,44
Número de meses	2
TOTAL CAPITAL OPERATIVO	6.762,31

Elaboración: El Autor, RG

## 5.3 Identificación de las fuentes de financiamiento

Tabla No.  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO PROYECTO "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>VALOR</b>
Mobiliario	2.860,00
Implementación de bar	1.920,00
Equipo de oficina	780,00
Otros	705,00
Instalación de cubierta	12.420,00
Adecuaciones	12.300,00
Capital operativo	6.762,31
<b>TOTAL</b>	<b>37.747,31</b>
Aporte propio	12.747,31
Solicitud de financiamiento	25.000,00

Elaboración: El Autor, RG

## 5.4 Estimación de ingresos

Tabla No.

ESTIMACION DE INGRESOS "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

PRODUCTOS	1	2	3	4	5
<b>ALQUILER CANCHA DE FUTBOL</b>					
Producción bruta por período	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Producción neta total	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Precios mercado local	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Ventas mercado local	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Total ventas	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>ALQUILER CANCHA DE VOLLEY</b>					
Producción bruta por período	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Producción neta total	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Precios mercado local	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Ventas mercado local	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Total ventas	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>					
Producción bruta por período	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Producción neta total	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Precios mercado local	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ventas mercado local	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Total ventas	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
<b>ISLA IMPLEMENTOS DEPORTIVOS</b>					
Producción bruta por período	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Producción neta total	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Precios mercado local	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Ventas mercado local	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Total ventas	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
MERCADO LOCAL	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00
TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00

Elaboración: El Autor, RG

## 5.5 Formulación del flujo de caja y obtención de los principales indicadores

Tabla No.  
FLUJO DE CAJA "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

DESCRIPCION	PREOP.	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00
TOTAL INGRESOS	0,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00	63.480,00
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	0,00	27.900,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00
Gastos de personal e imprevistos		21.057,17	21.057,17	21.057,17	21.057,17	21.057,17
Costos de fabricación		238,31	238,31	238,31	238,31	238,31
Parcial	0,00	49.195,48	49.495,48	49.495,48	49.495,48	49.495,48
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	14.284,52	13.984,52	13.984,52	13.984,52	13.984,52
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos Instituciones Financieras 1	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	18.871,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Parcial	43.871,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses		2.791,08	2.298,71	1.743,90	1.118,72	414,26
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	3.882,26	4.374,62	4.929,44	5.554,61	6.259,07
Pago participación de trabajadores		0,00	427,16	501,01	584,23	678,01
Pago de impuesto a la renta	0,00	0,00	605,14	709,77	827,67	960,52
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
CUBIERTA SOBRE CANCHA DE FUTBOL	12.420,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ELECTRODOMESTICOS PARA BAR	1.920,00	0,00	0,00	0,00	1.920,00	0,00
MOBILIARO	2.860,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EQUIPOS DE OFICINA	780,00	0,00	0,00	0,00	780,00	0,00
OTROS	705,00	0,00	705,00	705,00	705,00	705,00
Activos diferidos	18.423,61					
Otros activos	0,00					
Parcial	37.108,61	6.673,33	8.410,63	8.589,12	11.490,23	9.016,86
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	6.762,87	7.611,18	5.573,89	5.395,40	2.494,28	4.967,66

Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.  
INDICES FINANCIEROS "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

PERÍODO	2	3	4	PROMEDIO
---------	---	---	---	----------

<b>Composición de activos</b>				
Activo corriente/activos totales	33,3%	48,6%	65,3%	49,1%
Activo fijo/activos totales	32,5%	24,5%	15,7%	24,3%
Activo diferido/activos totales	34,2%	26,9%	19,0%	26,7%
Otros activos/activos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

<b>Apalancamiento</b>				
Pasivos totales/activos totales	52,0%	44,4%	34,8%	43,8%
Pasivos corrientes/activos totales	13,2%	15,7%	18,7%	15,9%
Patrimonio/activos totales	48,0%	55,6%	65,2%	56,2%

<b>Liquidez</b>	USD			
	Flujo operacional	14.284,5	13.984,5	13.984,5
Flujo no operacional	(6.673,3)	(8.410,6)	(8.589,1)	(7.891,0)
Flujo neto generado	7.611,2	5.573,9	5.395,4	6.193,5
Saldo final de caja	14.374,1	19.947,9	25.343,3	19.888,4
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	8.667,1	13.507,7	18.076,8	13.417,2
Indice de liquidez (prueba ácida)	2,5	3,1	3,5	3,0
Indice de solvencia	2,5	3,1	3,5	3,0

<b>Retorno</b>		
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	15,55%	
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	21,72%	
Valor actual neto (VAN)	4.015,97	USD
Período de recuperación (nominal)	3,57	AÑO
Coefficiente beneficio/costo	1,09	
Costo de oportunidad	12,00%	AÑO

Elaboración: El Autor, RG

## 5.6 Formulación de estados financieros proyectados

Tabla No.

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

DESCRIPCION	1		2		3		4		5	
	MONTO	%								
Ventas Netas	63.480,00	100,00	63.480,00	100,00	63.480,00	100,00	63.480,00	100,00	63.480,00	100,00
Costo de Ventas	33.346,77	52,53	33.346,77	52,53	33.346,77	52,53	33.346,77	52,53	33.346,77	52,53
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	30.133,23	47,47	30.133,23	47,47	30.133,23	47,47	30.133,23	47,47	30.133,23	47,47
Gastos de administración	24.494,43	38,59	24.494,43	38,59	24.494,43	38,59	24.494,43	38,59	24.494,43	38,59
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	5.638,80	8,88	5.638,80	8,88	5.638,80	8,88	5.638,80	8,88	5.638,80	8,88
Gastos financieros	2.791,08	4,40	2.298,71	3,62	1.743,90	2,75	1.118,72	1,76	414,26	0,65
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	2.847,72	4,49	3.340,09	5,26	3.894,90	6,14	4.520,07	7,12	5.224,54	8,23
Participación utilidades	427,16	0,67	501,01	0,79	584,23	0,92	678,01	1,07	783,68	1,23
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	2.420,56	3,81	2.839,07	4,47	3.310,66	5,22	3.842,06	6,05	4.440,86	7,00
Impuesto a la renta 25,00%	605,14	0,95	709,77	1,12	827,67	1,30	960,52	1,51	1.110,21	1,75
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>1.815,42</b>	<b>2,86</b>	<b>2.129,30</b>	<b>3,35</b>	<b>2.483,00</b>	<b>3,91</b>	<b>2.881,55</b>	<b>4,54</b>	<b>3.330,64</b>	<b>5,25</b>

Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.

## BALANCES PROYECTADOS "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

DESCRIPCION	Saldos iniciales	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	6.762,87	14.374,05	19.947,94	25.343,34	27.837,63	32.805,28
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	6.762,87	14.374,05	19.947,94	25.343,34	27.837,63	32.805,28
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
CUBIERTA SOBRE CANCHA DE FUTBOL ELECTRODOMESTICOS PARA BAR	12.420,00	12.420,00	12.420,00	12.420,00	12.420,00	12.420,00
MOBILIARIO	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
MOBILIARIO	2.860,00	2.860,00	2.860,00	2.860,00	2.860,00	2.860,00
EQUIPOS DE OFICINA	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
OTROS	705,00	705,00	705,00	705,00	705,00	705,00
Subtotal activos fijos	18.685,00	18.685,00	18.685,00	18.685,00	18.685,00	18.685,00
(-) depreciaciones		4.661,00	8.617,00	12.573,00	13.829,00	17.785,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	18.685,00	14.024,00	10.068,00	6.112,00	4.856,00	900,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	18.423,61	18.423,61	18.423,61	18.423,61	18.423,61	18.423,61
Amortización acumulada		3.684,72	7.369,44	11.054,16	14.738,89	18.423,61
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	18.423,61	14.738,89	11.054,16	7.369,44	3.684,72	0,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>43.871,48</b>	<b>43.136,94</b>	<b>41.070,10</b>	<b>38.824,79</b>	<b>36.378,35</b>	<b>33.705,28</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Porción corriente deuda largo plazo	0,00	4.374,62	4.929,44	5.554,61	6.259,07	0,00
Cuentas y documentos por pagar proveedores	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gastos acumulados por pagar	0,00	1.032,30	1.210,78	1.411,90	1.638,53	1.893,89
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	0,00	5.706,92	6.440,22	7.266,51	8.197,60	2.193,89
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	25.000,00	16.743,12	11.813,69	6.259,07	0,00	0,00
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>25.000,00</b>	<b>22.450,04</b>	<b>18.253,90</b>	<b>13.525,59</b>	<b>8.197,60</b>	<b>2.193,89</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social pagado	18.871,48	18.871,48	18.871,48	18.871,48	18.871,48	18.871,48
Reserva legal	0,00	0,00	181,54	394,47	642,77	930,93
Futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	1.633,88	3.550,25	5.784,95	8.378,34
Utilidad (pérdida) neta	0,00	1.815,42	2.129,30	2.483,00	2.881,55	3.330,64

TOTAL PATRIMONIO	18.871,48	20.686,90	22.816,20	25.299,20	28.180,75	31.511,39
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43.871,48	43.136,94	41.070,10	38.824,79	36.378,35	33.705,28

Elaboración: El Autor, RG

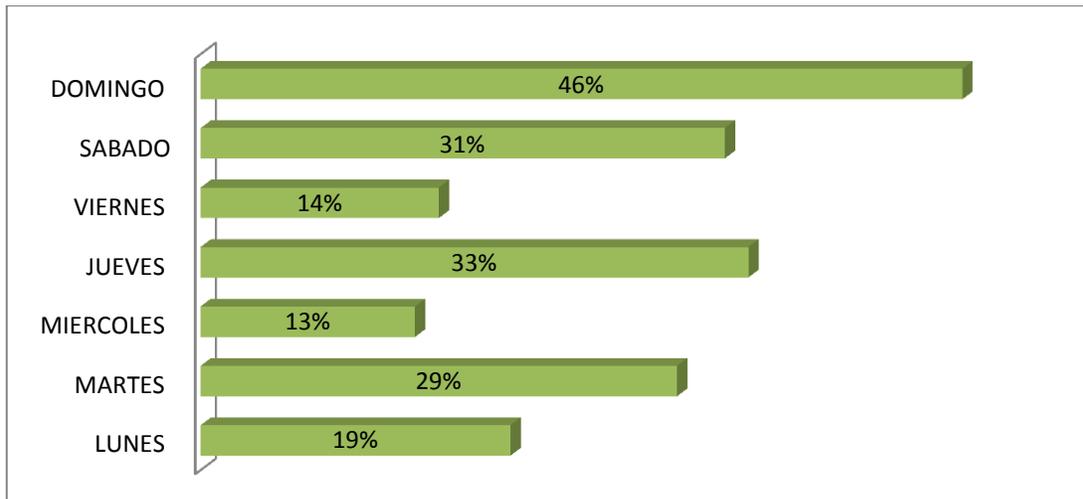
## CAPÍTULO 6 ESTUDIO TECNICO

### 6.1 Inventario de servicios que se ofertan actualmente

Previa a la descripción de los servicios que actualmente se ofrecen en "Estrellas del Fútbol" se debe tomar en consideración que los días en los que mayoritariamente los jugadores acuden son, en primer lugar, los días domingo, en segundo lugar, los días jueves, en tercer lugar los días sábados y, en cuarto lugar, los días martes. Los días en los que meno acude el público son los lunes, miércoles y viernes.

Gráfico No.

DIA EN EL QUE LOS JUGADORES UTILIZAN LAS INSTALACIONES

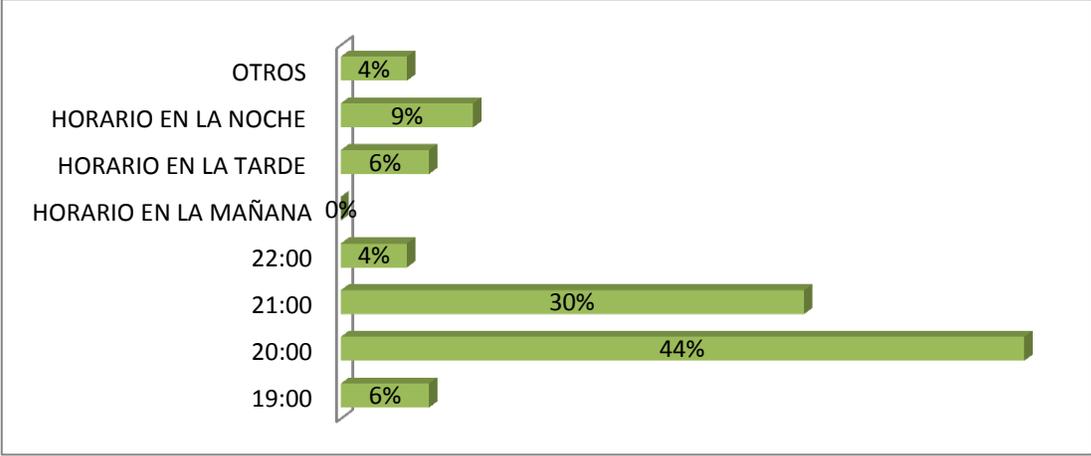


Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

Es importante señalar que los jugadores generalmente practican la actividad deportiva un promedio de dos veces por semana. En relación al horario preferido, las 8 de la noche, es la hora en la que mayoritariamente se dan cita los jugadores, seguido del horario de las 9 de la noche. En el horario de la mañana prácticamente no existen usuarios, lo cual se explica debido a la ocupación de los jugadores quienes declaran ser principalmente empleados privados, estudiantes y empleados públicos.

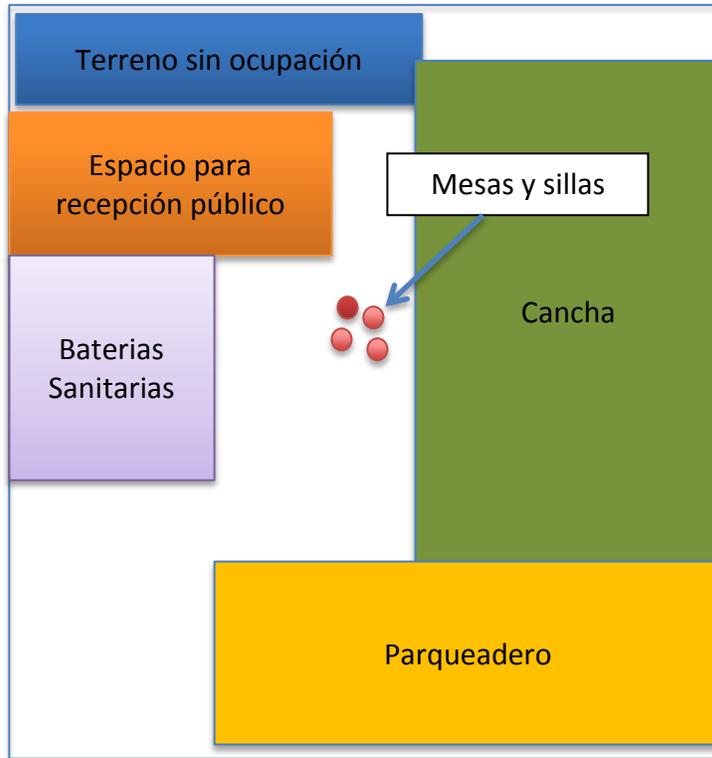
Gráfico No.  
HORARIO EN EL QUE LOS JUGADORES UTILIZAN LAS INSTALACIONES



Fuente: Estudio de campo  
Elaboración: El Autor, RG

“Estrellas del Fútbol” cuenta con la siguiente distribución de sus instalaciones:

Ilustración No.  
DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES DE "ESTRELLAS DEL FUTBOL"



Elaboración: El Autor, RG

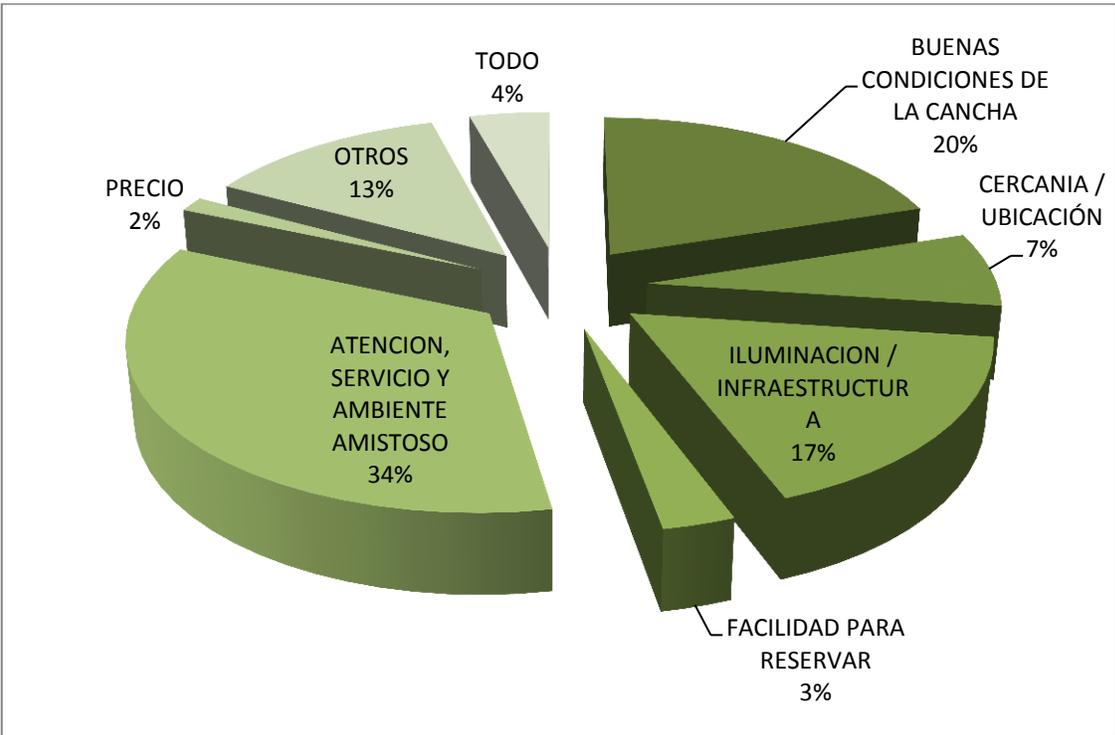
- 1 cancha de césped sintético de 32 por 16 lo que da un total de 512 metros cuadrados
- 1 parqueadero para 12 carros aproximadamente
- 1 edificación de una planta de 100 metros cuadrados en el que se ubica el mostrador para la atención al público, un congelador dispensador de bebidas, una pantalla plana y un sercha con tentempiés
- Una batería sanitaria con 2 baños para hombres y 1 baño para mujeres.
- Un espacio entre la edificación para la atención al público y la cancha en el que se ubican mesas y sillas
- Un vestidor
- Un espacio con un área de 1000 metros cuadrados en la parte posterior, misma que al momento se encuentra sin ningún uso.

En las instalaciones antes descritas, actualmente se ofrecen los siguientes servicios:

- Alquiler de cancha (incluye balón y chalecos distintivos)
- Parqueadero
- Venta de bebidas (gaseosas, cervezas, energizantes, agua, bebidas saborizadas) y snacks (papas fritas, galletas, bocaditos de maíz)
- Zona Wi – Fi
- Baños y vestidores

Sobre los servicios que oferta, “Estrellas del Fútbol”, los clientes opinan que lo que más les gusta es la atención, servicio y ambiente amistoso (34%); las buenas condiciones de la cancha (20%); y la iluminación y la infraestructura (17%).

Gráfico No.  
ASPECTOS QUE MAS AGRADAN A LOS USUARIOS DE “ESTRELLAS DEL FUTBOL”



Fuente: Estudio de campo

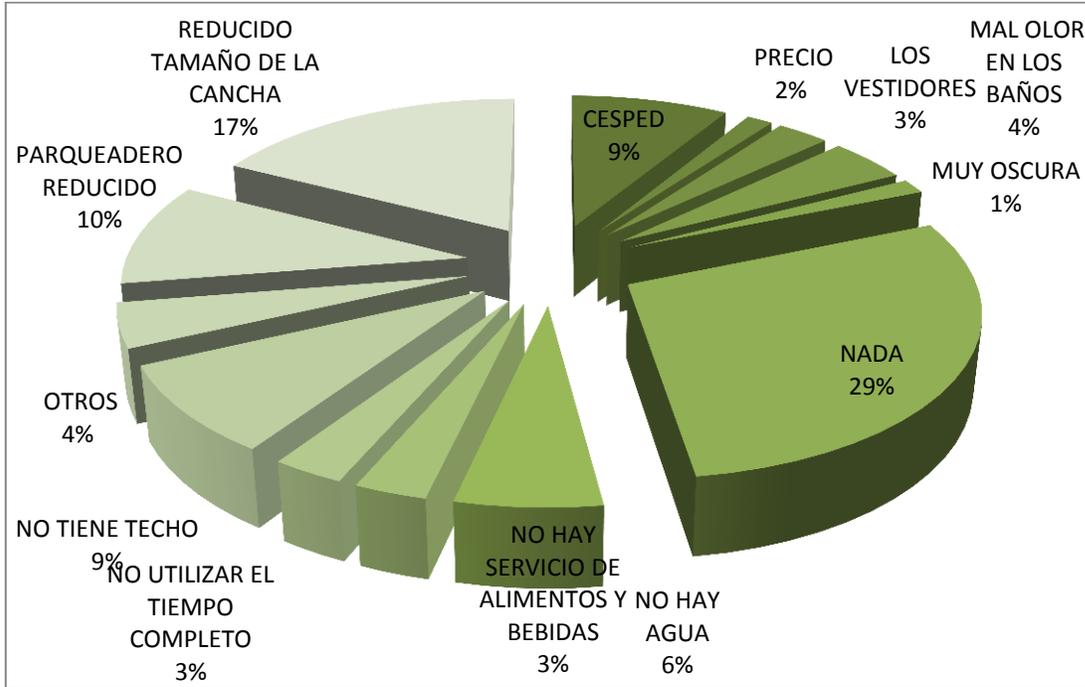
Elaboración: El Autor, RG

En relación a los aspectos que menos aceptación tienen por parte de los clientes de "Estrellas del Fútbol", el 29% indica no identifica aspectos que le desagraden. Para el 17% el aspecto que debe modificarse es el reducido tamaño de la cancha; para el 10% el reducido tamaño del parqueadero constituye un aspecto que desagrada; para el 9% resulta un inconveniente que la cancha no cuente con techo; mientras que el césped es un elemento que no gusta al 9% de los clientes.

A pesar de que aspectos anteriormente señalados son los que no agradan al 45% de los usuarios, se debe tener en consideración que el mal olor en los baños, la falta ocasional de agua, los vestidores, la no utilización de la totalidad del tiempo alquilado y el precio son aspectos que también han mencionado los clientes como fuentes de no satisfacción.

Gráfico No.

ASPECTOS QUE MAS DESAGRADAN A LOS USUARIOS "ESTRELLAS DEL FUTBOL"



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

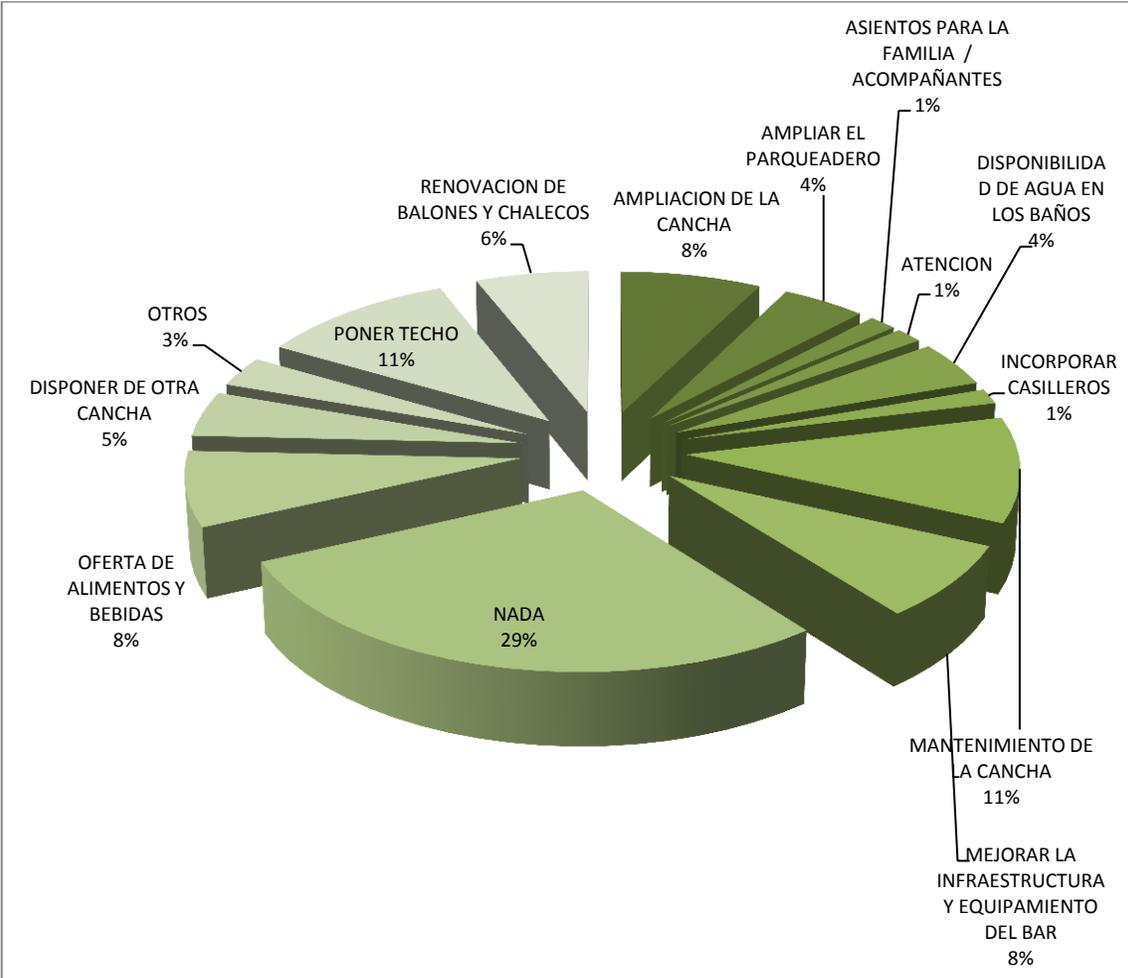
## 6.2 Formulación de nuevo portafolio de servicios

### 6.2.1 Análisis situacional

En el estudio de mercado, la calidad de la atención, las buenas condiciones de la cancha, y las instalaciones y la infraestructura son los aspectos que mayor aceptación tienen por parte del público y por tanto constituyen las fortalezas del negocio. Por su parte, como debilidades se mencionan principalmente la dimensión tanto de la cancha como de los parqueaderos, y la no disponibilidad de techo en la cancha.

En este marco, los usuarios de "Estrellas del Fútbol", señalan que se encuentran relativamente satisfechos con los servicios pues el 29% expresa que no considera que existan aspectos que deban mejorarse. La siguientes observaciones en términos de mejoramiento son los referidos al mantenimiento de la cancha, la instalación de techo en la cancha y la ampliación de la cancha.

Gráfico No.  
ASPECTOS QUE SUGIEREN MEJORAR LOS USUARIOS "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

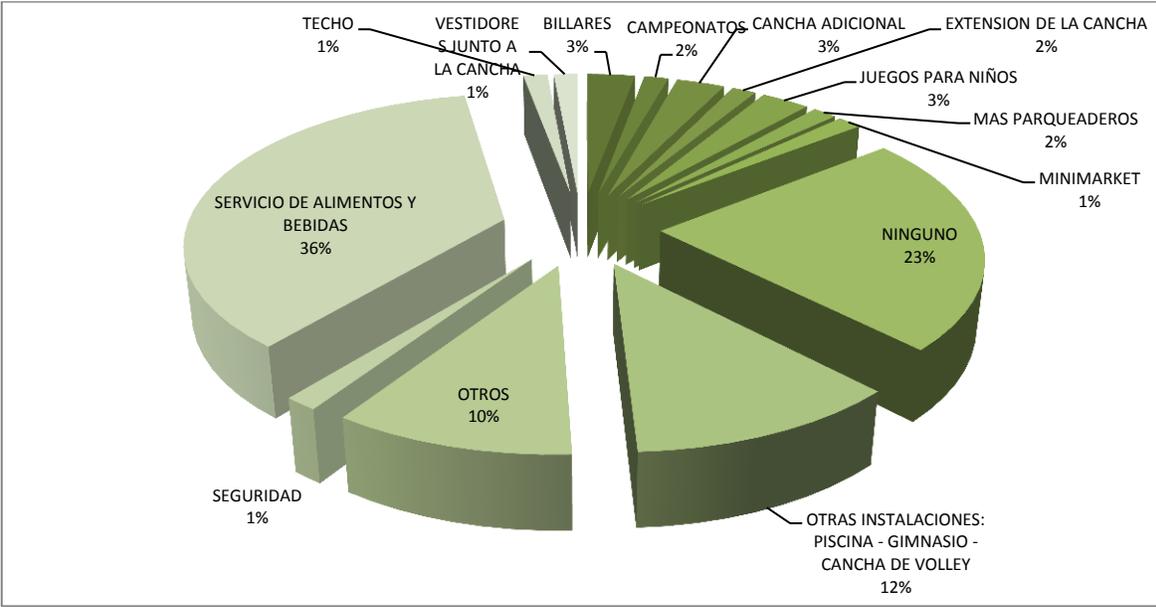


Fuente: Estudio de campo  
Elaboración: El Autor, RG

Entre los servicios adicionales sugeridos por los jugadores de los equipos que acuden a "Estrellas del Fútbol", destaca la sugerencia de incorporar el servicio de alimentos y

bebidas; así como contar con espacios destinados para actividades complementarias como un gimnasio, canchas de volley y billares. El instalar juegos recreativos para niños y la incorporación de casilleros y mejoramiento de los vestidores también constituyenservicios sugeridos por los usuarios que contribuirían a elevar el nivel de satisfacción del servicio recibido.

Gráfico No.  
SERVICIOS ADICIONALES SUGERIDOS PARA "ESTRELLAS DEL FUTBOL"



Fuente: Estudio de campo  
Elaboración: El Autor, RG

Tabla No.  
RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, ASPECTOS A MEJORAR Y SERVICIOS SUGERIDOS DE "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ASPECTOS A MEJORAR	SERVICIOS SUGERIOS
a) Buena atención b)Adecuadas condiciones de la cancha.	a)Reducida dimensión de la cancha b)Reducida	a)Mantenimiento de la cancha b)Instalación de un techo sobre la	a)Mayor variedad en el servicio de alimentos y bebidas

c) Buenas instalaciones e infraestructura	capacidad del parqueadero c) No disponibilidad de techo para cubrir la cancha	cancha c) Ampliación de la cancha	b) Incorporar servicio de actividades complementarias: gimnasio, volley, billares c) Incorporar vestidores y casilleros
---	--	--------------------------------------	--

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: El Autor, RG

## 6.2.2 Estructura de portafolio de servicios

### a) Servicio Principal

- Descripción .- El servicio principal es el alquiler de la cancha de césped sintético para el desarrollo de partidos de fútbol.
- Capacidad.- dos equipos con seis participantes cada uno: cinco jugadores y un arquero. Doce personas en cada partido.

### b) Servicios complementarios

#### b.1 Servicio de alimentos y bebidas

- Descripción.- Incorporación de oferta de comida rápida y bebidas calientes tanto para los jugadores como para los acompañantes.
- Capacidad.- instalaciones en bar para dieciseis personas. Cuatro mesas para cuatro personas cada una

#### b.2 Cancha de volley

- Descripción.- espacio para el juego de volley
- Capacidad.- dos equipos de seis personas cada uno. Doce personas en total por partido.

### b.3 Isla de implementos deportivos

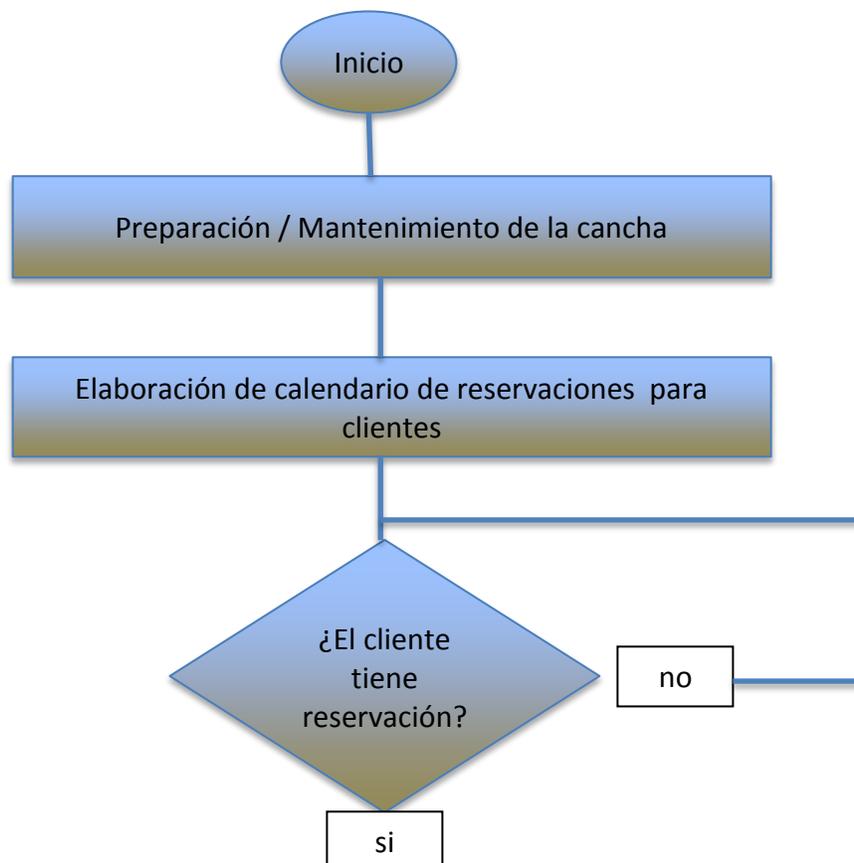
- Descripción.- espacio para la exhibición de camisetas, pantalonetas, calentadores, etc. de venta al público. Sala para la instalación de
- Capacidad.- 7 metros cuadrados para exhibición y venta

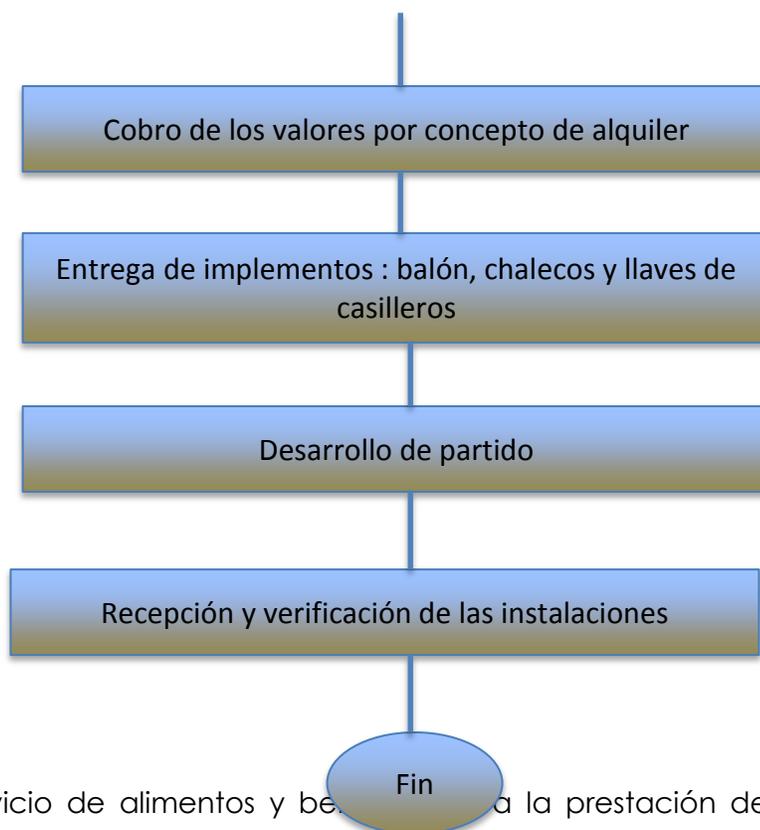
### b.4 Servicio de casilleros

- Descripción.- instalación de espacio para que los jugadores puedan guardar su ropa y equipajes.
- Capacidad.- treinta casilleros individuales divididos en dos bloques.

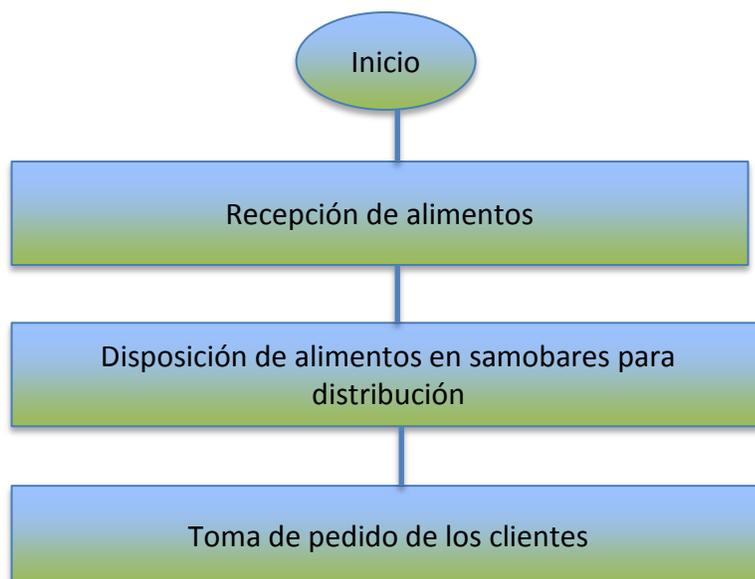
## 6.3 Flujograma para la prestación de servicios

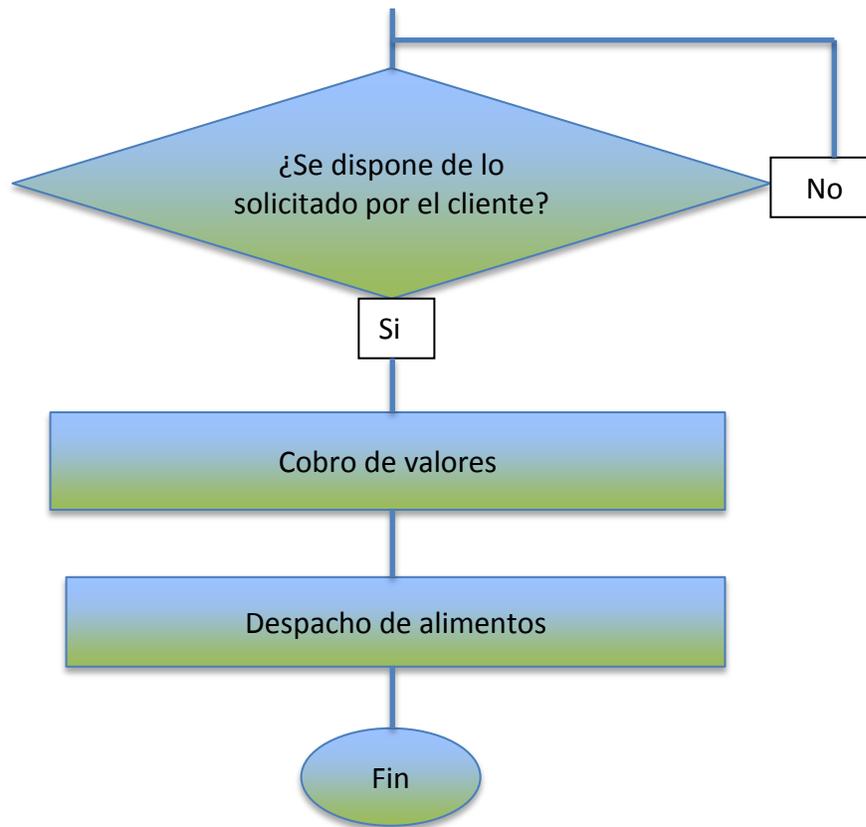
### 6.3.1 Alquiler de cancha de fútbol / volley





6.3.2 Servicio de alimentos y bebidas. Para la prestación del servicio de alimentos y bebidas, el menú costará fundamentalmente de lo siguiente: secos de carne / pollo, empanadas, tamales / humitas y bebidas calientes. Todos los alimentos llegan previamente preparados y para servirlos se los mantendrá calientes en samobares. Para las bebidas calientes se dispondrá de cafeteras.





6.3.4 Servicio de tienda de implementos deportivos.- Se prevé que este espacio será rentado a una tienda especializada. Se considera que el alquiler es una mejor opción debido a que esta no es el servicio principal de "Estrellas del Fútbol" y que el objetivo es brindar alternativas a los usuarios y mejorar sus niveles de satisfacción.

6.3.5 Servicio de casilleros.- El acceso a los casilleros es gratuito y los jugadores tendrán acceso a éste una vez que hayan cancelado el valor correspondiente al alquiler de la cancha.

#### 6.4 Inventario de requerimientos para la prestación de los servicios

Tabla No.

REQUERIMIENTOS PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO "ESTRELLAS DEL FUTBOL"

SERVICIO	REQUERIMIENTO
Alquiler de cancha para juego de fútbol	-Ampliación de la cancha en 80 metros cuadrados -Incorporación de techo sobre la cancha -Mejoramiento de instalaciones en baterías sanitarias
Servicio de alimentos y bebidas	-Adecuación de actual edificación destinada a la recepción de los clientes y venta de bebidas. -Adquisición de equipamiento básico de bar: electrodomésticos, menaje y muebles -Reubicación de pantalla para exhibición de partidos y otros programas
Cancha de volley	-Limpieza y desalojo de materiales -Nivelación y compactación del terreno -Instalación de postes para malla de volley.
Isla de implementos deportivos	-Adecuación de espacio -Implementación de isla.
Servicio de casilleros	-Adecuación de espacio -Diseño, construcción e instalación de casilleros con sus respectivas llaves.

Fuente: Flujograma para la prestación del servicio

Elaboración: El Autor, RG

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La elaboración de un plan de negocios nos permite evaluar tanto las condiciones internas como las condiciones externas bajo las cuales se desarrolla un proyecto de inversión. En la presente investigación para el rediseño de los servicios de "Estrellas del Fútbol" el punto medular ha sido la investigación de mercado y el análisis del nivel de satisfacción del cliente.

El tiempo de descanso y ocio es un derecho, en este contexto, se ha partido de un análisis sobre la utilización del tiempo libre de los ecuatorianos llegando a determinarse que la práctica de actividades deportivas se da especialmente en los grupos más jóvenes de la población disminuyendo a medida que los individuos avanzan en edad

hasta llegar a la etapa de retiro y jubilación etapa en la cual se retoma. Este hecho se ha podido corroborar pues el 38% de los usuarios de los servicios de "Estrellas del Fútbol" tienen edades entre 20 y 24 años, en tanto que el 29% tiene edades entre 25 y 29 años.

Se ha llegado a establecer que el servicio que se presta en "Estrellas del Fútbol" opera dentro de un mercado de competencia perfecta en el que no existen condiciones específicas que otorguen condiciones diferenciadoras ya sea a compradores o vendedores; significa entonces, que los oferentes deben centrarse en generar ventajas competitivas en función de la calidad y la calidez del servicio.

En el examen del nivel de satisfacción del cliente, se pueden observar las siguientes tendencias: los clientes señalan que los aspectos que más les agradan de "Estrellas del Fútbol" son la atención al cliente y las condiciones de la infraestructura; la mayoría de los usuarios indican que no existe ningún aspecto que les desagrade de "Estrellas del Fútbol" (29%), para el 11% un aspecto deseable es la disponibilidad de techo en la cancha. Estas dos tendencias entre los clientes nos dejan ver que estamos ante un cliente "pasivo satisfecho" es decir que está relativamente contento con el servicio pero que tampoco nos recomienda con sus pares. Esta es un buen escenario para el rediseño de los servicios ya que se puede prever que los usuarios recibirán con agrado las innovaciones.

El rediseño de los servicios se fundamenta especialmente en el mejoramiento de la cancha, la apertura de una nueva cancha y la oferta de servicio de alimentos y bebidas. La implementación de una cancha de volley ha sido concebida con la finalidad de cumplir con dos objetivos: utilizar un espacio que es parte de la infraestructura y que al momento se encuentra sin uso y cuyo alquiler producirá un beneficio; la afluencia de personas para la utilización de la cancha de volley, conjuntamente con los hacen uso de la cancha de fútbol generará una mayor afluencia de público para la comercialización del servicio de alimentos y bebidas. La isla de implementos deportivos es un espacio para alquiler a algún proveedor pues se ha evaluado que no es conveniente que la misma organización se encargue de este

servicio ya que esto traería costos adicionales y disminución en la rentabilidad de la inversión.

Tras la evaluación financiera, se llegó a establecer que es viable emprender en la inversión para el rediseño de "Estrellas del Fútbol". Sin embargo, debe tomarse en consideración que al tratarse de un mercado de competencia perfecta, las estrategias de marketing resultan fundamentales a fin de tender a utilizar el 100% de la capacidad instalada con lo que se incrementaría la rentabilidad del negocio. Otro aspecto que también debe considerarse es el desarrollo de estrategias de Revenue Management con la finalidad de lograr la ocupación de las instalaciones en horarios que no sean los tradicionalmente utilizados.

## BIBLIOGRAFIA

- Valls, Josep – Francesc. Gestión de empresas de turismo y ocio. ESADE. España. 2004.
- Collazos, Jesús. El estudio de mercado en los proyectos de inversión. Editorial San Marcos. Perú. 2004.
- Marchal – Mason. Estadística para Administración y Economía. Alfaomega. Colombia. 2003
- Dess, Gregory. Dirección Estratégica. Mc. Graw Hill. España. 2008.
- James, Paúl. Gestión de la calidad total. Prentice Hall. España. 2009
- Encuesta sobre la utilización del tiempo de los ecuatorianos. [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

## ENLACES ELECTRONICOS

- Luna – Arocas, Roberto. Segmentación Psicográficas y Marketing Deportivo Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v7n2p121.pdf>

- Párraga, J.; Sánchez A. Estudio comparativo sobre los costes de mantenimiento y rentabilidad económica, social y deportiva entre campos de fútbol con pavimentos de césped natural y artificial en el ámbito universitario. Recuperado de [http://www.revistamotricidad.es/openjs/index.php?journal=motricidad&page=article&op=viewArticle&path\[\]=71&path\[\]=151](http://www.revistamotricidad.es/openjs/index.php?journal=motricidad&page=article&op=viewArticle&path[]=71&path[]=151)

Cuenca, 24 de abril del 2013.

Ingeniero.

Oswaldo Merchán Manzano,

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.

De mi consideración:

Yo, José Ricardo Goercke Villarreal con código 43266, egresado de la Escuela de Administración de Empresas, solicito a usted de la manera más respetuosa y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, se sirvan revisar el diseño de monografía titulado "Perfil De Proyecto Para El Rediseño De Los Servicios Del Complejo Deportivo Estrellas Del Fútbol", previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial. /

Me permito sugerir el nombre del Ing. Pablo Rosales, como director por cuanto me ha asesorado en la elaboración del presente esquema y demás cuento con su aceptación.

Por la favorable acogida que se sirva a la presente, suscribo de usted.

Atentamente;

José Ricardo Goercke

1716747504



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 24 de abril del 2013.

Ingeniero.

Oswaldo Merchán Manzano.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.

De mi consideración:

Por medio del presente, me permito comunicar que he procedido a revisar el Diseño de la Monografía del señor José Ricardo Goercke, egresado de la escuela de Administración de Empresas, cuyo tema es "Perfil De Proyecto Para El Rediseño De Los Servicios Del Complejo Deportivo Estrellas Del Fútbol", el mismo que cumple con todos los requisitos metodológicos y técnicos requeridos, por tal virtud no tengo ningún inconveniente en dirigir la mencionada monografía.

Por las consideraciones anotadas me permito, salvo mejor criterio, recomendar la aprobación.

Atentamente;

Ing. Pablo Rosales

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PERFIL DE PROYECTO PARA EL REDISEÑO DE LOS SERVICIOS DEL  
COMPLEJO DEPORTIVO ESTRELLAS DEL FULTBOL.”**

**Diseño de Monografía previa a la obtención del título de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**Autor:**

**José Ricardo Goercke Villarreal**

**Director:**

**ING. Pablo Rosales**

**CUENCA – ECUADOR**

**2013**

## 1) DISEÑO

### 1.1 Introducción

La fatiga de la vida moderna hace indispensables la diversión, la distracción, la distensión. En este sentido, el ocio constituye no solo una necesidad sino un derecho fundamental que condiciona de manera importante el trabajo y el ámbito de lo cotidiano.

El ocio, entendido como “el conjunto de ocupaciones a las que el individuo se puede dedicar de manera completamente voluntaria bien sea para descansar o divertirse, para informarse o para desarrollar su formación desinteresada o su participación social voluntaria, después de liberarse de las obligaciones profesionales, familiares o sociales”<sup>5</sup>, comprende una amplia gama de actividades siendo una de las más populares la práctica deportiva como una alternativa para la utilización satisfactoria del tiempo libre.

Incluso la importancia y necesidad de la práctica deportiva es reconocida en el “Plan Nacional del Buen Vivir” mismo que en su objetivo No. 2<sup>6</sup> señala, como una de sus políticas, el “Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población”. De hecho la práctica deportiva puede ser interpretada como el bosquejo de una sociedad perfecta que estimula la sana competencia en un ambiente de justicia ya que todos conocen las reglas de participación y actúan de acuerdo a las mismas.

Existen un sinnúmero de posibilidades al momento de escoger un deporte. Esta selección va fundamentalmente asociada a dos condicionantes: los gustos y preferencias de los individuos, y su disponibilidad de tiempo libre. Uno de los deportes más ampliamente difundidos en nuestro medio es el fútbol. Basta notar el entusiasmo con el cual los ecuatorianos seguimos a nuestros equipos favoritos o el fenómeno de movimientos de masas que se genera en torno a los partidos de

---

<sup>5</sup>Valls, Josep – Francess. Gestión de empresas de turismo y ocio. ESADE. España. 2004. Página 10

<sup>6</sup> Objetivo No.2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013. SENPLADES. Página No. 161

eliminotorias o el mundial mismo. Sin duda alguna es uno de los deportes en equipo más ampliamente practicados por la población.

El fútbol, como todo deporte, se rige por determinadas reglas en relación a los espacios para su práctica y el cumplimiento de normas por parte de los participantes. Una cancha de fútbol reglamentaria es rectangular, sus medidas son de 90 a 120 metros de largo, y 45 a 90 metros de ancho y requiere la intervención de once jugadores por cada equipo. No obstante, de esta reglamentación, dadas las demandas de la población, surgen alternativas como las canchas sintéticas cuya área es de 512 metros cuadrados promedio y permiten la participación de 6 jugadores por cada equipo. Se trata de instalaciones de fácil acceso que son ocupadas especialmente en los horarios nocturnos de lunes a viernes y durante todo el día los fines de semana, siendo los principales usuarios trabajadores y empleados que han concluido con su jornada laboral.

Se estima que en la ciudad de Cuenca, existen aproximadamente 100 canchas sintéticas y el precio de la utilización de estas instalaciones está en el rango de entre los USD 20,00 y USD 30,00 por hora.

## **1.2 Planteamiento del problema**

“Estrellas del Fútbol” tiene 2 años de funcionamiento. Se trata de una empresa familiar cuya principal actividad gira en torno al alquiler de las instalaciones de la cancha de césped sintético en la Ciudad de Cuenca (av. Loja e Isabel Landivar a una cuadra de la 10 de agosto) con horarios nocturnos de lunes a viernes, y los sábados y domingos durante todo el día.

Se han detectado fundamentalmente dos factores que limitan el desarrollo del negocio y el incremento de los beneficios para los inversionistas:

- La proliferación de este tipo de espacios deportivos, lo cual contribuye a saturar la oferta

- La no diferenciación del servicio que oferta “Estrellas del Fútbol” en relación a la competencia.

La existencia de un sinnúmero de canchas de césped sintético es un factor externo al negocio y como tal no se puede actuar sobre él. No existe ningún tipo de regulación que limite a las personas a instalar este tipo de negocios siempre y cuando se cumplan con las normas de seguridad y salud emitidas por los organismos competentes.

En segundo factor que se ha mencionado es sobre el cual es posible generar opciones. Si el servicio que oferta “Estrellas del Fútbol” es igual al que ofrecen el resto de escenarios deportivos, es necesario rediseñar los servicios de manera que se logre una diferenciación que le permita competir con los demás que operan en el mercado.

En la actualidad, esta empresa familiar, brinda fundamentalmente los servicios de alquiler de cancha y venta de refrigerios (snacks, hamburguesas, perritos calientes y bebidas). Las posibilidades para el rediseño del servicio se sustentan en tres factores:

- La cancha puede ser utilizada para otras actividades en los horarios en los que no se cuenta con clientes habituales (de lunes a viernes en las mañanas y en las tardes)
- Las instalaciones se encuentran subutilizadas ya que existen espacios que podrían ser utilizados para la implementación de otros servicios complementarios
- Los jugadores suelen acudir, especialmente en fin de semana, con sus familias (esposa e hijos) quienes al no tener alternativas de distracción se aburren sentados alrededor de la cancha.

## **1.3 Objetivo de la investigación**

### 1.3.1 Objetivo General

Generar un perfil de proyecto orientado hacia el rediseño los servicios de “Estrellas del Fútbol” para maximizar los beneficios derivados de la prestación de los mismos.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y evaluar los servicios prestados por la competencia.
- Diseñar y validar un portafolio de servicios a ser ofertado por “Estrellas del Fútbol”
- Establecer los requerimientos de inversión y financieros para la prestación de los servicios eficientes de estrellas de futbol.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### a) Desde el punto de vista teórico

La evaluación de los proyectos puede realizarse desde dos ámbitos: la evaluación económica y la evaluación financiera.

A través de la evaluación financiera, se espera conocer los beneficios monetarios de la implementación de un proyecto. Por este motivo se estima fundamentalmente la inversión, se proyectan los ingresos y los egresos y a través de la tasa de descuento se pretende conocer cuál es el valor del dinero en la actualidad, esto es el VAN (Valor Actual Neto), el siguiente indicador que se obtiene en la evaluación financiera es el TIR (Tasa Interna de Retorno).

Por su parte, la evaluación económica de un proyecto busca no solo evaluar el rendimiento financiero, sino también evaluar los beneficios en términos sociales que podrían derivarse de la implementación de un proyecto. Este tipo de evaluaciones lo realiza principalmente el sector público y la metodología consiste en transformar los precios de mercado en precios de descuento a través de la eliminación de distorsiones que pueden tener los precios de mercado como por ejemplo subsidios, impuestos, etc. En la evaluación económica de un proyecto es fundamental identificar el que condición se pretende modificar a través del proyecto pues en torno a ésta se realiza la evaluación.

Para el presente trabajo, el tipo de evaluación que se aplicará es la evaluación financiera ya que se trata de un proyecto del sector privado que pretende maximizar los beneficios de los inversionistas a través del rediseño de los servicios de “Estrellas del Fútbol”.

b) Desde el punto de aplicabilidad de la propuesta

En relación a la aplicabilidad de la propuesta, debemos partir del hecho de que el negocio actualmente se encuentra en su etapa de maduración. El alargar la vida útil, con la respectiva generación de réditos para los inversionistas en este negocio familiar orienta la formulación de este trabajo de investigación al mismo tiempo que constituye una aplicación práctica de los contenidos impartidos en la Universidad.

En este contexto, la propuesta es totalmente aplicable en la medida en que se refiere a una empresa existente y en funcionamiento, y en la que se han detectado posibilidades de incremento de los beneficios basada en una reestructuración de los servicios que actualmente se brinda.

En este marco los contenidos para el desarrollo de la propuesta son:



## 1.- CONTEXTUALIZACION DE LA ZONA DE ESTUDIO

- 1.1 Descripción socio - económica de la población de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca
- 1.2 Análisis de las tendencias de ocupación del tiempo libre de la población de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca

## 2.- ESTUDIO DE MERCADO PROYECTO "REDISEÑO DE LOS SERVICIOS DE ESTRELLAS DEL FUTBOL"

- 2.1 Orientaciones conceptuales
- 2.2 Definición de segmento de mercado al que estarán dirigidos los servicios de "Estrellas del fútbol"
- 2.3 Estimación de demanda de servicios de canchas sintéticas a nivel de las parroquias urbanas y periurbanas de la ciudad de Cuenca
- 2.4 Estimación de oferta de servicios de canchas sintéticas a nivel de las parroquias urbanas y periurbanas del cantón Cuenca
- 2.5 Caracterización de los servicios ofertados por la competencia
- 2.6 Análisis de precios y disponibilidad al pago

## 3.- ESTUDIO ORGANIZACIONAL

- 3.1 Planificación de talento humano
- 3.2 Formulación de orgánico - funcional
- 3.3 Establecimiento de funciones y responsabilidades
- 3.4 Estimación de rol

## 4.- PERFIL LEGAL

- 4.1 Disposiciones legales para la implementación de canchas sintéticas en la ciudad de Cuenca
- 4.2 Tipo de empresa a implementarse y régimen tributario
- 4.3 Definición de opción para constitución legal

## 5.- ESTUDIO FINANCIERO

- 5.1 Identificación de requerimientos de inversión
- 5.2 Identificación de necesidades de capital de trabajo
- 5.3 Identificación de fuentes de financiamiento
- 5.4 Estimación de ingresos
- 5.5 Estimación de egresos
- 5.6 Formulación de flujo de caja y obtención de principales indicadores
- 5.7 Formulación de estados financieros proyectados

## 6.- ESTUDIO TECNICO

- 6.1 Inventario de servicios que se ofertan actualmente
- 6.2 Formulación de nuevo portafolio de servicios
- 6.3 Flujograma de prestación de servicios
- 6.4 Inventario de requerimientos para la prestación de los servicios
- 6.5 Identificación de procesos críticos en la prestación de los servicios
- 6.6 Análisis e interpretación de los resultados

## 7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **1.5 Alcance**

Las instalaciones de “Estrellas del Fútbol” se encuentran en la Avenida Loja y Diez de Agosto, al Norte de la ciudad. Dada la ubicación del proyecto, se considera como zona de influencia del mismo a las parroquias urbanas y periurbanas de la ciudad de Cuenca por tanto el estudio se contextualizará en este marco.

## **1.6 Limitaciones**

La principal limitación del presente trabajo gira en torno a la disponibilidad de información estadística para la ciudad de Cuenca en relación a la disponibilidad de tiempo libre por parte de la población y las actividades que realizan durante el tiempo libre. Esta información está publicada por el INEC en su página web y detalla consolidados nacionales y por región, no se dispone del detalle ni a nivel provincial ni a nivel cantonal.

## **2) MARCO TEORICO**

Un bien y/o servicio no tienen una vida útil infinita, no obstante es posible hacer que tengan una vida larga de manera que cubran sus costos y al mismo tiempo generen utilidades para los inversionistas.

El ciclo típico<sup>7</sup> de un bien y/o servicio está dado por la introducción (periodo conservador y lento que demanda inversión), crecimiento (periodo de ingreso y aceptación por parte del mercado que se refleja en las ventas, madurez (periodo de utilidades relativamente estables) y declinación (periodo en el que disminuyen los beneficios a causa de una disminución en las ventas). No obstante, cuando un producto y/o servicio ha llegado a su madurez, es posible emprender acciones tendientes a renovarlo a fin de alargar su vida en el mercado.

---

<sup>7</sup>Collazos, Jesús. El estudio de mercado en los proyectos de inversión. Editorial San Marcos. Perú. 2004. Página 22

El alargar la vida en el mercado del servicio de “Estrellas del Fútbol” requiere un análisis tanto externo como interno. El análisis externo estará dado por el estudio de mercado, en tanto que el estudio interno comprende el estudio organizacional, perfil legal y estudio financiero. El análisis conjunto de los factores antes detallados permite evaluar la factibilidad del proyecto así como las condiciones para su éxito.

#### a.1 Estudio de mercado

El mercado es el punto de partida para el análisis de cualquier proyecto. Con la aplicación intensiva de las tecnologías y la comunicación el mercado ya no es sinónimo del espacio en el que se realizan operaciones de intercambio, en la actualidad, el mercado debe ser entendido como el conjunto de ofertas y demandas. Hay tantos mercados como bienes y/o servicios existen, es decir, que por cada bien y/o servicio existe un mercado.

A través del estudio de mercado se obtiene información que permite comprender la estructura de la oferta y la demanda e identificar el tipo de mercado en el cual se desempeña el bien y/o servicio (mercado de competencia perfecta, monopolio, oligopolio)

Las cantidades demandadas de un bien y/o servicio “son aquellas que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado”<sup>8</sup>. Las cantidades ofertadas de un bien y/o servicio “son aquellas que los vendedores desean y pueden vender a un determinado precio”<sup>9</sup> De las definiciones anteriores, se desprende que el precio es uno de los principales determinantes tanto de la oferta como de la demanda y a través del cual se equilibra el mercado, sin embargo no se debe perder de vista que los gustos y preferencias de los consumidores así como los tipos de mercado son factores igualmente importantes y determinantes.

A través del estudio de mercado se logra obtener la siguiente información:

---

<sup>8</sup>Mochon, Francisco. Economía y Turismo. Mc Graw Hill. España. 2004. Página 37

<sup>9</sup> Ibíd. Página 65

- Segmentos de mercado que consumen el bien y/o servicio y su caracterización (edad, genero, ocupación, nivel socio – económico, entre otras)
- Cantidades del bien y/o servicio que consume el segmento de mercado, la frecuencia y la modalidad de consumo
- Precios y disponibilidad al pago por el bien y/o servicio
- Mecanismos de abastecimiento y comercialización del bien y/o servicio

El balance oferta – demanda permite conocer la existencia de potenciales nichos de mercado. Sin embargo, la existencia de una demanda insatisfecha o de una sobreoferta no son los únicos factores que condicionan la implementación de un nuevo proyecto. También son objeto de análisis los gustos y preferencias de los consumidores, los canales de distribución, las tendencias de consumo, entre otras. Generalmente la combinación de disminución de precios y/o diferenciación del producto suelen ser estrategias que utilizan las empresas para la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado.

Para la realización de un estudio de mercado, existen varias técnicas. Cuando se trata de investigaciones de carácter cuantitativo, el muestreo estadístico es la que se aplica. A través del muestreo se estudia e interpreta la relación entre la población y las muestras de ella tomadas. Existen varios tipos de muestreo<sup>10</sup>, el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo probabilístico todas las unidades, de la población de estudio, tienen las mismas posibilidades de ser seleccionadas; en el muestreo no probabilístico no todos los integrantes del universo tienen la misma probabilidad de ser incluidos dentro de la muestra. La selección del método de muestreo depende del tipo y los objetivos de la investigación.

---

<sup>10</sup>Marchal – Mason. Estadística para Administración y Economía. Alfaomega. Colombia. 2003

## a.2 Estudio organizacional

“El valor de una empresa no se deriva de sus activos físicos...más bien se basa en el conocimiento, know – how y activos intelectuales incorporados en las personas”<sup>11</sup>. Es decir que uno de los elementos más importantes de las empresas es el talento humano y la correcta gestión del mismo es la que contribuye al logro de los resultados.

No importa el tamaño de la empresa, el desarrollo de una estructura organizativa debe considerar los siguientes factores<sup>12</sup>:

- La asignación de tareas y responsabilidades para definir y establecer claramente los roles de trabajo
- El desarrollo de unidades especializadas para el cumplimiento de tareas
- El desarrollo de requerimientos jerárquicos que faciliten la comunicación, toma de decisiones y delegación de funciones

La operativización de los factores antes descritos se logra a través de la generación del respectivo organigrama. No obstante, la integración del talento humano en un determinado organigrama requiere de procesos previos como la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

En el caso de las empresas de servicios, el talento humano juega un papel primordial para el éxito del mismo. Las destrezas en atención al público son especialmente valoradas ya que aportan hacia la fidelización del cliente.

---

<sup>11</sup>Dess, Gregory. Dirección Estratégica. Mc. Graw Hill. España. 2008.

<sup>12</sup>James, Paúl. Gestión de la calidad total. Prentice Hall. España. 2009

### a.3 Perfil legal

Toda empresa opera en un contexto en el cual existe una regulación legal a la cual es necesario ajustarse. Para la ejecución del proyecto se verificarán las disposiciones de utilización del suelo dictadas por el Municipio y el cumplimiento de las respectivas normas de seguridad e higiene ambiental.

### a.4 Estudio financiero

Un estudio financiero tiene por objetivo medir la viabilidad o no de un proyecto. Comprende fundamentalmente:

- Detalle y explicación de los supuestos con los cuales se realizan las proyecciones financieras.
- Identificación de requerimientos de inversión.- la inversión en los activos necesarios para el establecimiento del proyecto.
- Identificación de los requerimientos de capital de trabajo.- los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- Identificación de los ingresos provenientes de la colocación del servicio en el mercado.
- Identificación de los costos provenientes de la colocación del servicio en el mercado (materia prima, insumos, mano de obra).
- Formulación de los respectivos flujos de caja a fin de obtener los indicadores: VAN, TIR. La tasa para la obtención del VAN es del 10%.

- Formulación de los Estados de Pérdidas y Ganancias, y Balances Generales proyectados para el periodo de vida útil del proyecto.

### **3) METODOLOGIA**

De acuerdo a los objetivos planteados, el presente trabajo deberá obtener como resultado un estudio de mercado, un estudio técnico consistente en el rediseño de los servicios de “Estrellas del Fútbol”, un estudio organizacional, un perfil legal y un estudio financiero. Se plantean las siguientes técnicas de investigación para la obtención de los mismos:

<b>ACTIVIDAD MACRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TECNICAS</b>
Estudio de mercado	Estudio de demanda	Análisis de fuentes estadística. Encuesta de utilización del tiempo INEC
		Entrevistas a profundidad
	Estudio de oferta	Revisión de información de catastro. Municipio de Cuenca
		Visita fantasma para toma de información de servicios brindados por la competencia
Estudio técnico	Inventario de servicios actuales	Toma de información de campo a través de observación y revisión de registros de “Estrellas de Fútbol”
	Formulación de portafolio de servicios potenciales	
	Validación de portafolio de servicios rediseñado	Entrevistas a profundidad
Estudio organizacional	Planificación de recursos humanos	Revisión de portafolio de servicios rediseñados y formulación de necesidades de personal con sus respectivos perfiles
		Revisión de código laboral para definición de condiciones laborales
	Formulación de organigrama	Análisis de fuentes bibliográficas para formulación de organigrama
Estudio legal	Perfil legal de la empresa	Revisión de disposiciones legales para la implementación de negocios en esta rama
	Guía de requerimientos de	Investigación de campo para cotización de activos requeridos para empresa

Estudio Financiero	inversión	
	Estimación de requerimiento de capital de trabajo	
	Estimación de ingresos	
	Estimación de egresos	
	Formulación de flujos de caja	
	Formulación de estados financieros proyectados	

#### **4) ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Para el análisis e interpretación de resultados, los parámetros que se tomarán en consideración son:

- Resultado de estudio de mercado.- el balance de oferta y demanda
- Portafolio de servicios rediseñado.- nivel de aceptación por parte de los potenciales clientes de los servicios principales y complementarios que brindará “Estrellas del Fútbol”
- Evaluación financiera.- los escenarios para la obtención del VAN y el TIR formulados a partir del potencial de mercado y los costos de operación.

#### **5) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones se plantearán a partir de:

- Análisis de la potencialidad del mercado
- Análisis de los resultados de la evaluación financiera.

#### **6) REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Valls, Josep – Francesc. Gestión de empresas de turismo y ocio. ESADE. España. 2004.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013. SENPLADES. [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec)
- Collazos, Jesús. El estudio de mercado en los proyectos de inversión. Editorial San Marcos. Perú. 2004.
- Mochon, Francisco. Economía y Turismo. Mc Graw Hill. España. 2004. Página 37

- Marchal – Mason. Estadística para Administración y Economía. Alfaomega. Colombia. 2003
- Dess, Gregory. Dirección Estratégica. Mc. Graw Hill. España. 2008.
- James, Paúl. Gestión de la calidad total. Prentice Hall. España. 2009
- Encuesta sobre la utilización del tiempo de los ecuatorianos.  
[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)