



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**PLAN DE NEGOCIO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA EL  
TÍTULO DE ING. EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**Creación De Complejo Polideportivo En La Ciudad De Machala "Oro Sports"**

**Autor:**

**JOSÉ ADRIAN ACOSTA ORTEGA**

**Tutor:**

**NATHALY YASMIN ARROBA**

**Samborondón, Agosto del 2020**

## ÍNDICE

1. Justificación	1
2. Problema a resolver	3
3. Objetivo General	5
4. Metas	5
5. Resumen Ejecutivo	5
6. Misión	6
7. Visión	6
8. Viabilidad Legal	6
9. Análisis de Mercados	7
9.1 Mercado Objetivo.	7
9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental)	9
9.2.1 Análisis político	9
9.2.2 Análisis Económico	10
9.2.3 Análisis Social	10
9.2.4 Tecnológico	11
9.2.5 Ambiental	11
9.2.6 Legal	12
9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.	12

9.3.1 Fortalezas	12
9.3.2 Oportunidades	12
9.3.4 Debilidades	13
9.3.5 Amenazas	13
9.4 Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción)	14
9.4.1 Producto	14
9.4.2 Precio	18
9.4.3 Plaza	27
9.4.5 Promoción	27
9.5 Análisis de la demanda y oferta	27
9.6 Acciones de promoción	30
9.7 Canal de distribución	30
10) Análisis Operativo	31
10.1 Localización y descripción de las instalaciones.	32
10.2 Capacidad instalada	36
10.3 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA	37
10.4 Recursos humanos	48
11.1 Estados de resultados proyectados a 5 años	52
11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años	54

11.3 Análisis del punto de equilibrio	54
11.4 Análisis de sensibilidad (dos escenarios 10.1 y 10.2)	56
11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, Índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.	57
12) Viabilidad del proyecto (conclusiones)	57
Bibliografía	59

### **Índice Tablas**

Tabla 1 Capacidad instalada de servicios de alquiler y precios por hora. Fuente: Elaboración propia.	20
Tabla 2 Ingresos potenciales e ingresos al % de ocupación supuesto anual. Fuente: Elaboración propia.	21
Tabla 3 Capacidad instalada y costo de cursos deportivos. Fuente: Elaboración propia.	22
Tabla 4 Total ingresos potenciales e ingresos con el %30 de ocupación en cursos deportivos. Fuente: Elaboración propia.	23
Tabla 5 Ingresos y costo por membresías. Fuente: Elaboración propia.	24
Tabla 6 Ingresos por publicidad y auspiciantes. Fuente: Elaboración propia.	25
Tabla 7 Ingresos por alquiler de accesorios deportivos. Fuente: Elaboración propia.	26
Tabla 8 Ingresos por ventas del bar. Fuente: Elaboración propia.	27

Tabla 9 Costo Operativos	32
Tabla 10 Monto total de inversión. Fuente: Elaboración Propia	36
Tabla 11 Inventario trimestral.	39
Tabla 12	49
Tabla 13 Total costos operacionales	51
Tabla 14 Estado de resultados proyectado a 5 años	54
Tabla 15 Flujo de caja proyectado a 5 años con préstamo a la CFN	55
Tabla 16 Análisis del punto de equilibrio	55
Tabla 17 Análisis de sensibilidad optimista y pesimista	57
Tabla 18 Resultado del VAN,TIR,,ROI e índice de rentabilidad.	58

### **Índice Figuras**

<i>Figura 1: Cancha de futbol 7 reglamentaria de césped sintético</i>	15
<i>Figura 2: Cancha profesional de pádel.</i>	16
<i>Figura 3: Competencia de velocidad en muro de escalada.</i>	17
<i>Figura 4: Mesa de Teqball</i>	17
<i>Figura 5 : Precio mínimo y máximo investigado de las distintas canchas deportivas.</i>	28
<i>Figura 6: Ubicación exacta dónde se construirá el complejo polideportivo “Oro Sports”</i>	32
<i>Figura 7: Plano del complejo polideportivo “Oro Sports”.</i>	34
<i>Figura 8: Proceso de reservación por llamada telefónica o móvil</i>	41
<i>Figura 9: Proceso de reservación a través de la página web</i>	42

<i>Figura 10: Página principal del sitio web</i>	43
<i>Figura 11: Opciones de servicio de alquiler de cancha para reservar en la página web.</i>	44
<i>Figura 12: Tipos de cursos deportivos disponibles para alquilar en la página web.</i>	45
<i>Figura 13: Horario de servicio e imagen de instalaciones.</i>	46
<i>Figura 14: Calendario para realizar reservas en la página web.</i>	47

## 1. Justificación

La ciudad de Machala es la capital de la provincia de El Oro, es un cantón principalmente dedicado a la agricultura y muy productivo, cuenta con un gran movimiento comercial siendo de esta manera el polo económico del sur ecuatoriano. La mayoría de los machaleños se dedican a la actividad bananera, por ello es reconocida internacionalmente como “Capital Bananera del mundo”, además la siembra y cosecha de camarón es otra de sus principales actividades productivas, por lo que los machaleños se dedican en su mayoría a la actividad agrícola, industrial y portuaria (El comercio, 2018).

El gobierno autónomo municipal de Machala (GAD), concluye que infortunadamente en el ente territorial no existen escenarios apropiados para la práctica efectiva del deporte, así mismo los esfuerzos administrativos y económicos para apoyar el desarrollo deportivo necesitan de planificación para optimizar los proyectos del área deportiva en el cantón. Es una firme intención del GAD Municipal de Machala impulsar de manera organizada el rendimiento y la masificación deportiva en el cantón en busca de aumentar el nivel de participación comunitaria de las actividades programadas para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general en la capital orense (machala.gob.ec, 2018).

La decisión de crear el club polideportivo en la ciudad de Machala nace de la falta de oferta deportiva organizada en la ciudad y del reciente auge y popularidad de deportes tendencia en Latinoamérica y Europa como son el pádel, teqball y escalada siendo estos deportes muy entretenidos, saludables e inclusivos. Además debido a la ausencia de centros deportivos que contengan estos deportes en Machala, el club sería pionero de estos deportes tendencia (pádel, teqball, escalada de muro) en la ciudad ofreciendo no solamente las instalaciones para la práctica de estos deportes sino también incluyendo el deporte más popular y practicado en el país que es el fútbol a locales y extranjeros.

Buscando de esta manera incentivar al turismo interno, receptivo y deportivo a través de torneos nacionales de pádel y fútbol 7 con diferentes ciudades y países en donde también se practique este deporte que se espera alcance una integración e intercambio de cultura que beneficie a la provincia. También se realizarán eventos de exhibición de todos los deportes que abarca el complejo polideportivo que son fútbol 7 en cancha de césped sintético, pádel,

escalada de muro y teqball, deportes que cada vez toman más fuerza en el país y Latinoamérica y que cuentan con ligas competitivas profesionales y amateurs, lo que atraerá a personas de todas las edades, provincias y extranjeros que disfruten de espectáculos deportivos lo cual beneficiaría a la comunidad gracias a los ingresos que genera el turismo.

Según el censo del 2010 realizado por el INEC el mayor porcentaje de la población orense se concentra en los niños y la gente joven, siendo los de niños de 5 a 9 años y de 10 a 14 años el mayor porcentaje de la población, por lo que el complejo deportivo implementará cursos deportivos de formación y aprendizaje de todas las edades pero principalmente en los niños y jóvenes de todos los deportes ofrecidos por el complejo, sembrando de esta manera una cultura deportiva desde pequeños lo que fortalecerá sus habilidades, salud física, mental y ayudándolos a crecer en un ambiente sociable de trabajo en equipo y compañerismo .

Además el GAD de Machala, asume el deporte y la recreación como política de educación y salud pública para de esta manera garantizar todos los recursos que sean necesarios para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la comunidad y en especial en la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada (machala.gob.ec, 2018).

En relación a los deportes tendencias siendo el Pádel nuestro principal deporte diferenciador, se busca insertar la cultura de este deporte “blanco” a los ciudadanos machaleños mediante cursos de aprendizaje que permitan formar atletas de todas las edades y también funcionar como una actividad recreativa y deportiva gracias a que beneficia a la salud , motiva a la superación personal y al trabajo en equipo; tiene un alcance de mercado alto siendo practicado por hombres y mujeres de todas las edades , por esta razón se confía sea una respuesta a la creciente demanda de personas que se preocupan por su salud, estado físico y salud mental que buscan diferentes alternativas de hacer ejercicio a los deportes tradicionales .

Los otros dos deportes tendencia servirán de apoyo y brindaran más opciones de entretenimiento deportivo siendo el teqball, deporte que en la actualidad es practicado por futbolistas y deportistas ya sea por entrenamiento de habilidades o por diversión siendo muy parecido a un ping pong fútbol en parejas y el otro deporte muy conocido escalada, que es

un deporte olímpico que cada vez gana más popularidad en varios países. Debido a la escasa formación de este deporte en la provincia se podría empezar a formar deportistas en esta disciplina y ganar aficionados e interés por la misma.

Por lo tanto, se busca crear un centro polideportivo donde se fusionen deportes populares como fútbol, escalada, y deportes tendencia , nuevos para los oreenses como el pádel y teqball, fomentando de esta manera a conocer nuevos deportes buenos para la salud y demostrando así que el deporte puede ser una excelente opción de entretenimiento sano y saludable para los locales y extranjeros, de la misma manera se busca formar deportistas y ganar aficionados de estos nuevos deportes para así lograr aumentar el bajo turismo deportivo en la ciudad y la escasa oferta de complejos polideportivos formativos organizados.

## **2. Problema a resolver**

En la ciudad de Machala, se pueden encontrar 31 organizaciones relativas al deporte (asociaciones, clubes, federaciones) (machala.gob.ec, 2018). Los cuales sirven para formar a los deportistas en las distintas disciplinas deportivas, sin embargo existe una muy escasa oferta de complejos polideportivos organizados, de clubes formativos, de infraestructura en buen estado para realizar deportes. Por lo general en Machala se pueden encontrar establecimientos deportivos que ofrecen los deportes más comunes y populares como el fútbol , básquet y voleibol de una manera desorganizada y muy pocos de estos se enfocan en dar cursos formativos y no poseen ningún valor agregado llamativo .

Según el diario 'El Telégrafo' (2015) "En 2014, el 41,8% de los habitantes de Ecuador, de 12 años y más, practicaron algún deporte. 1 de cada 5 personas que practicó algún deporte lo hizo durante 13 días o más al mes" Lo que demuestra lo importante que es para los ecuatorianos realizar algún deporte o actividad física. La falta de infraestructura y de complejos deportivos que inculquen la cultura del deporte en la sociedad puede resultar en una falta de interés y de cultura deportiva en los ciudadanos lo que puede conducir a problemas de salud. Espinoza (2015) afirma que las personas siempre buscan utilizar su tiempo libre realizando alguna actividad, y son los espacios públicos de recreación y deporte los que motivan las prácticas sanas en beneficio para la salud de los pobladores, por lo que

en la ciudad de Machala surge la necesidad de crear lugares aptos para el deporte, y así prevenir algunos de los males que afectan a la sociedad como la soledad, alcoholismo, sedentarismo, estrés y otros.

Según Moscoso (2009) citado por Granados (2018) La inactividad física aumenta en muchos países influyendo considerablemente un aumento y crecimiento de enfermedades no transmisibles y en la salud general de toda la población. La humanidad se encuentra ante un gran reto en próximas décadas, debido al sedentarismo y la falta de ejercicio en un gran porcentaje de los ciudadanos principalmente debido a la disminución del uso de fuerza física en las actividades laborales por el aumento de tecnología que facilita y en algunos casos suplanta las actividades físicas, los sistemas de transporte, el consumo de alimentos altos en calorías, el aumento en el consumo de drogas; todos estos afectan a la salud mental y la calidad de vida psicológica lo cual está confirmado por datos de la Organización Mundial de la Salud (2010), mostrando que al menos un 60% de la población mundial no practica actividad física de manera regular para poder obtener los beneficios que esta trae para la salud mental y física, siendo así el cuarto factor de riesgo más importante de mortalidad en todo el mundo.

En una época donde las personas son más conscientes de su salud y estado físico gracias a la tecnología y redes sociales, personas de todas las edades buscan distintas opciones de ejercitarse y realizar alguna actividad deportiva ya sea para estar activos, mejorar su salud o su estado físico. Los oreños tienen algunas alternativas deportivas para ejercitarse tales como practicar fútbol, voleibol, basquetbol y los deportes más populares y comunes, el problema con estos deportes es su alta exigencia física y su riesgo a lesiones musculares por el continuo contacto físico, por lo que esto limita a muchas personas a practicar estos deportes que no son muy inclusivos es decir muchos son muy desgastantes o solo personas con ciertas capacidades y destrezas son capaces de realizarlos debido a su demanda física o movimientos difíciles de ejecutar, además la oferta deportiva en el oro no se da de una manera organizada, por esta razón el club polideportivo busca introducir como producto estrella el Pádel, un deporte tendencia en Europa y América latina que destaca por ser un deporte fácil de aprender e muy inclusivo ya que es practicado por personas de todas las edades y proporciona el

desarrollo de las habilidades psicomotrices , ayuda a mejorar la fuerza, la capacidad de resistencia, la salud y el estado físico.

### **3. Objetivo General**

Analizar la factibilidad y rentabilidad de crear un complejo polideportivo en la ciudad de Machala, ofreciendo un deporte muy popular como el fútbol e insertando deportes nuevos y tendencia para la provincia como el pádel, escalada y teqball, para formar parte de la oferta deportiva y de recreación de la ciudad, fomentando así la cultura deportiva y el turismo deportivo.

### **4. Metas**

- Contratar excelentes profesionales en los diferentes deportes dentro del polideportivo para ofrecer cursos y alcanzar una formación deportiva óptima para jóvenes y adultos.
- Cumplir con las normativas reglamentarias de infraestructura de todos los deportes que alberga el polideportivo para poder ser anfitrión de torneos nacionales e internacionales.
- Crear eventos deportivos para dar a conocer los deportes tendencias ofrecidos por el polideportivo y también competencias con las distintas escuelas que posee el Ecuador.
- Generar interés y conciencia mediante estrategias de marketing y publicidad sobre la importancia del deporte en la vida de las personas.

### **5. Resumen Ejecutivo**

La ciudad de Machala es la capital de la provincia de El Oro, en la cual se concentra la mayor parte de la población orense, es muy conocida por su producción bananera y camaroneras, siendo estas sus principales actividades económicas productivas que la han convertido en un polo económico de gran importancia para el país, además posee uno de los principales puertos del país llamado “Puerto Bolívar” que permite a la ciudad conectarse con diferentes países y ciudades de gran parte del mundo.

Actualmente en Machala existe una escasa oferta de complejos deportivos que cuenten con las instalaciones óptimas para poder realizar la correcta práctica deportiva, y mucho

menos de complejos polideportivos que presenten deportes diferentes al fútbol, además la ciudad carece de lugares turísticos y zonas de recreación y deporte en buen estado.

También se conoce gracias a censos y encuestas realizadas que su población promedio es muy joven y que la mayor parte de esta pertenece a la clase media.

Por estas razones el presente trabajo propone la creación de un complejo polideportivo en la ciudad de Machala que mezcle el deporte más popular del país que es el fútbol con un deporte tendencia en varios países de Latinoamérica y Europa e incluso para que pueda ser practicado por personas de todas las edades cómo es el pádel, un deporte que se convirtió en olímpico recientemente como es la escalada de muro y con un deporte nuevo, con gran acogida y popularidad en los últimos años como es el teqball.

Siendo los principales objetivos del plan de negocios los siguientes:

- Evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.
- Realizar un análisis completo del estudio de mercado de Machala.
- Definir el valor agregado.

## **6. Misión**

Motivar y fomentar la práctica deportiva de los oreenses y potenciar el turismo deportivo en la provincia.

## **7. Visión**

Posicionarse como un centro polideportivo completo de alto nivel, ofreciendo las herramientas necesarias para la formación de deportistas y recreación de locales y extranjeros.

## **8. Viabilidad Legal**

Para la construcción de la infraestructura y la puesta en marcha del complejo deportivo se necesitarán cumplir con una lista de trámites que se presentan en la lista a continuación:

- Permisos municipales.
- Patentes municipales.
- Permiso de bomberos.
- Plan de Contingencia.
- Permiso Sayce.
- Registro de Marca IEPI.
- Planos eléctricos.
- Planos sanitarios.
- Normas urbanísticas, normas de edificación, línea de fábrica, levantamiento periférico.
- Uso de suelo y permiso de letrado.

Para solicitar estos permisos se deberá cumplir con las normas urbanísticas, normas de edificación, línea de fábrica y levantamiento periférico. Para verificar el cumplimiento de estas normas se debe enviar una solicitud dirigida al director del urbanismo que incluya una copia de cédula del representante legal, copia del certificado o registro de propiedad, copias de las escrituras de la propiedad, levantamiento periférico en formato municipal y copia de cédula del ingeniero civil o arquitecto que realice la propuesta.

También se debe realizar los trámites para obtener los permisos de uso de suelo y permiso de letrado, enviando una solicitud dirigida al director de urbanismo incluyendo la copia de RUC de uso de identidad, el pago de impuesto predial, la ubicación y una foto del predio. Cabe resaltar que el complejo deportivo no entra dentro de la categoría de establecimiento turístico por lo que no se necesita obtener este permiso.

## **9. Análisis de Mercados**

### **9.1 Mercado Objetivo.**

Se pudo definir el mercado objetivo en base a encuestas y censos realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el mercado objetivo del complejo polideportivo “Oro Sports”. Según el censo poblacional realizado por el (INEC) la población orense presenta un gran incremento en las edades de 0-14 años ya que estas edades representan un poco más del 30% de la población, se puede concluir que la población está conformada en su mayoría por gente joven ya que entre las edades de 0 a 29 años representan

un poco más del 58% de la población. También se pudo conocer que alrededor del 34,7% de la población de la provincia de El Oro practica algún deporte físico según encuestas realizadas en el año 2015 (INEC, pág. 98). Además se pudo encontrar que la mayor parte de la población se encuentra entre la clase C- y C+, mientras que las clases A y B+ representan un poco más del 13% de la población.

Dentro de la clase A y B+ más del 90% tiene acceso a internet y utiliza un correo electrónico personal, poseen en promedio dos televisores, dos vehículos y tienen altos hábitos de consumo, y pertenecen dentro de este estrato a profesionales, científicos, intelectuales, políticos miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la administración pública y de empresas.

Mientras que dentro de la clase C+ se encuentran todas las personas que tengan una vivienda con cocina y amoblada, dos celulares en promedio, alrededor del 90% tiene acceso a internet y correo electrónico. Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores (INEC, pág. 9).

Se pudo conocer también el gasto promedio según la zona específica de residencia, en el área urbana los ingresos son en promedio \$1,046 y los gastos representan alrededor del 90% de los ingresos, de estos gastos cerca del 15% representan gastos de bienes y servicios diversos y de recreación.

Debido a las características que posee el complejo polideportivo y a los resultados obtenidos mediante un análisis de estadísticas, censos y encuestas realizadas por el (INEC, págs. 11,29) se pudo definir como mercado objetivo a niños, jóvenes y adultos sin importar el género que residan en la ciudad de Machala, estén dentro de los estratos C+, B+ y A, que habiten en la zona urbana de la provincia de entre 7 a 30 años de edad, aficionados al deporte o a realizar alguna actividad física para el cuidado de su salud y estado físico.

Sin embargo, debido a las características de deportes como el pádel y el fútbol se espera recibir a personas de todas las edades y abarcar un amplio mercado de deportistas, personas que practiquen deporte por salud, cuidado físico o por recreación.

## **9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental)**

### **9.2.1 Análisis político**

El entorno político del país ha sido en la mayor parte de su historia inestable, actualmente se encuentra en conflictos internos debido a numerosos casos de corrupción que se han detectado y se enfrenta a varios desafíos debido a la crisis económica global que está afectando a todo el mundo debido a la paralización de las actividades a causa del Covid-19. Sin embargo, la economía se está reactivando de a poco y el mundo se encuentra a la espera de una vacuna en los próximos meses para contrarrestar este virus.

Debido a las circunstancias actuales, este plan de negocios se planea llevarlo a cabo a inicios del año 2022, luego de que esta pandemia sea controlada y la economía sea reactivada. Se debe tener en cuenta que gracias a las buenas relaciones con la Unión Europea como en el tratado de libre comercio (AELC) y con Estados Unidos beneficiará a la importación, exportación y turismo de los países integrantes. La constitución de la república tiene la intención de promover, proteger y coordinar la cultura física, el deporte y la recreación como actividades importantes para el desarrollo integral y para el cuidado de la salud de todas las personas, según como lo afirma en el artículo 318 de la constitución.

Mientras que en la ciudad de Machala, el GAD municipal de Machala concluye que es una firme intención del mismo impulsar organizadamente el rendimiento y la masificación deportiva en el cantón buscando enfáticamente aumentar el nivel de participación comunitaria de las actividades programadas para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general y sobre todo en la capital orense (machala.gob.ec, 2018).

Es importante resaltar el apoyo de la alcaldía de Machala al deporte, ya que programaron el primer torneo de categoría “Challenger” de tenis en Machala, donde el mismo apoyo a un club deportivo privado llamado “Orense S.C” a la organización del mismo, involucrándose y apoyando a este club a realizar este evento; ya que esto reafirma el compromiso de la alcaldía de Machala con el deporte y se espera poder contar el apoyo de la alcaldía para realizar eventos y torneos nacionales e internacionales.

### 9.2.2 Análisis Económico

Gracias a los tratados que Ecuador tiene con la Unión Europea ( AELC), y con Reino Unido, se espera una reducción de aranceles a las importaciones y exportaciones lo que probablemente hará que bajen los costos de insumos y tecnologías importadas, lo que podría ser importante para el complejo, cuando en un futuro se necesite implementar tecnologías utilizadas en canchas profesionales y estar en coordinación con las tendencias y cambios que puedan surgir en el deporte y también para la importación de insumos deportivos que permitiría disminuir costos de operación, lo que se podría realizar según la popularidad y acogida del complejo polideportivo, incluso se espera estas relaciones motiven a la inversión extranjera y facilite el comercio y turismo entre países aliados lo cual podría atraer a extranjeros aficionados al deporte o deportistas.

Sin embargo, debido al gran impacto del virus Covid-19 en la economía mundial se espera una recesión económica en muchos países y por lo tanto, un menor gasto en los gobiernos, empresas privadas y en consumidores. De igual manera, la economía en la ciudad de Machala se ve afectada en estos momentos y se está reactivando de apoco por lo cual, teniendo en cuenta la situación económica y del país se prevé realizar este proyecto a inicios del año 2022.

Cabe recalcar que en Europa, principalmente en España el pádel y el fútbol son los deportes más populares del país y están siempre buscando el constante crecimiento de la popularidad de estos deportes, por lo que sería posible obtener inversores de países como España, Francia, Italia, Estados Unidos, Argentina países donde más se practican estos deportes y ya cuentan con una gran cantidad de centros polideportivos.

### 9.2.3 Análisis Social

La cultura ecuatoriana se caracteriza por enlazar la recreación, entretenimiento y planificación social de la mano con el deporte. Es muy importante reconocer el crecimiento de la importancia del deporte en la vida de todas las personas y en especial de los ecuatorianos. El deporte en Ecuador pasó de ser solamente una actividad física a pertenecer

en una opción de recreación y de planificación social cotidiana, ya sea simplemente para socializar o incluso para fortalecer relaciones de negocios.

Según el (Telegrafo, 2015) el 41,8% de los ecuatorianos mayores de 12 años practicaron algún deporte y 1 de cada 5 personas lo hicieron por 13 días o más, lo cual refleja la importancia de los deportes en la cultura ecuatoriana. Además según el (INEC, 2006) En las últimas décadas la humanidad presta mucha atención a su salud adoptando conductas y pautas en las que se equilibran las costumbres diarias con una serie de hábitos y prácticas regulares que garantizan una calidad de vida saludable como son las actividades físicas y la práctica deportiva.

#### **9.2.4 Tecnológico**

Debido a la globalización y a tratados y convenios de libre comercio, se puede obtener información, conocimiento y productos que antes era casi imposible de conseguir de manera mucho más fácil y económica. Sin embargo, en cuanto a infraestructura y instalaciones deportivas le falta mucho a la ciudad de Machala, según el GAD municipal de Machala concluye que infortunadamente en el ente territorial no existen escenarios apropiados para la práctica efectiva del deporte, así mismo los esfuerzos administrativos y económicos para apoyar el desarrollo deportivo necesitan de planificación para optimizar los proyectos del área deportiva en el cantón.

Esto puede ser visto como una oportunidad debido a unos niveles bajos de inflación y a una mayor facilidad para adquirir tecnologías que requieran los deportes del polideportivo que podrían diferenciarnos de nuestros competidores que aún no cuentan con esta tecnología.

#### **9.2.5 Ambiental**

El medio ambiente es un tema cada vez más importante en el mundo entero, según el (INEC, Instituto nacional de estadísticas y censos, 2015) en Ecuador, el 56,40% de las personas de 12 años y más declaran estar afectados por un problema ambiental en su barrio, ya sea por exceso de ruido o contaminación, sin embargo también afirma que el 88,30% de las personas de 12 años y más se preocupan por la situación del ambiente en su barrio y

dentro de la provincia de El Oro el 91% de las personas cuidan el ahorro de energía y son conscientes de la importancia del cuidado ambiental.

Estas estadísticas reflejan la importancia de adoptar medidas de ahorro de recursos y cuidado ambiental en esta provincia que hay que tener en cuenta al momento de realizar alguna obra, construcción o emprendimiento.

### **9.2.6 Legal**

Ecuador siempre ha sido considerado un país con una extensa constitución con leyes muy claras y buenas pero que sin embargo no las hace cumplir o respetar siempre. Sin embargo, las leyes que protegen al deporte y recreación existen y tienen la intención de promover, proteger y coordinar la cultura física, el deporte y la recreación como actividades importantes para el desarrollo integral y para el cuidado de la salud de todas las personas. Según lo afirman los artículos 24,39,45 y 318 de la Constitución de la República del Ecuador.

## **9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.**

### **9.3.1 Fortalezas**

- Localizado en zona con incremento en plusvalía en la entrada de Machala donde existe mayor cantidad de tránsito de personas y vehículos.
- Las pistas de pádel y fútbol 7 de césped sintético requieren cuidados relativamente económicos, en comparación al mantenimiento de otras construcciones deportivas como las pistas de tenis o campos de fútbol.
- Nuevas infraestructuras llamativas que utilizan tecnologías nuevas y distintas a las comunes.
  - Primer club polideportivo que ofrece deportes nuevos y variados
  - Personal con certificación y calificados en los distintos deportes.

### **9.3.2 Oportunidades**

- Deporte en auge y en incremento de popularidad en los últimos años.
- Bajo coste de mano de obra.
- Apoyo del gobierno a las actividades deportivas y de recreación.
- Oportunidad de patrocinio de empresas privadas a cambio de publicidad.

- Oportunidad de descubrir jugadores talentosos que representen a la ciudad y el club.
- Aumento de torneos y eventos relacionados con este deporte en Sudamérica y el país.
- Creciente preocupación y conciencia por el cuidado de la salud y física.
- Fútbol y escalada son deportes olímpicos los cuales siempre están en busca de talentos y representantes, por lo que representan un mayor interés para el gobierno y la sociedad.
- El pádel y el teqball están en proceso de ser reconocidos como deportes olímpicos.
- Todos los deportes dentro del polideportivo tienen ligas profesionales competitivas.

#### **9.3.4 Debilidades**

- Pérdida de insumos de equipo de pádel, fútbol (pelotas).
- Existe un horario establecido por el club para realizar las actividades (restricciones y poca flexibilidad de horario).
- La dirección y sistema de administración no cuenta con experiencia previa en el sector.

#### **9.3.5 Amenazas**

- Cultura de deportes muy populares como el basquetbol, ecuavoleibol, tenis.
- Escasos proveedores de equipamiento de pádel.
- Gobierno con inestabilidad política y económica.
- Bajo conocimiento, popularidad y práctica de pádel, teqball y escalada en la ciudad.
- Temporada de lluvia de 5-6 meses que cuando es muy intensa puede resultar peligroso para la práctica deportiva.
- Incapacidad de poder almacenar el producto ofrecido (hora que no se alquila es hora perdida).

- Al ser un complejo polideportivo nuevo y en formación, no cuenta aún con prestigio para gozar de un rápido crecimiento.

#### **9.4 Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción)**

##### **9.4.1 Producto**

“Oro Sports” será un complejo polideportivo ubicado en la entrada de la ciudad de Machala que albergará deportes tendencia, nuevos y populares en el país. El deporte más popular en Ecuador es el fútbol, por lo que el complejo tendrá una cancha de fútbol 7 de césped sintética con medidas reglamentarias para estar disponibles para torneos y competencias las dimensiones serán muy similares a las que aparecen en la Figura No 1.

También incluirá deportes tendencia como es el pádel, un deporte que actualmente es tendencia en Europa y Latinoamérica que se encuentra en pleno auge y en proceso de ser un deporte olímpico; su infraestructura como se puede apreciar en la Figura 2 y técnica de juego lo hacen ser un deporte muy inclusivo y divertido, otro deporte tendencia y popular es teqball el cual no tiene mucho tiempo desde su creación y ya existen torneos de competición de tipo mundial y se popularizó debido a que una gran cantidad de futbolistas y deportistas lo usan como entrenamiento y a la vez como entretenimiento para su recreación, las mesas son parecidas a las de pin pon pero con un diseño curvo como se puede observar en la Figura 4.

La escalada de muro no se queda atrás y fue reconocida como un deporte olímpico en el año 2020 y también cuenta con torneos profesionales competitivos, su infraestructura es llamativa como pude verse en la Figura 3.



*Figura 1: Cancha de futbol 7 reglamentaria de césped sintético*

*Fuente: (Recrea Sport)*



Figura 2: Cancha profesional de pádel.

Fuente: (La Vanguardia , 2018)



Figura 3: Competencia de velocidad en muro de escalada.

Fuente: (Casal)



Figura 4: Mesa de Teqball

Fuente: (teqball Uruguay)

Debido a que los 4 deportes que ofrece el complejo son diferentes, cada uno tendrá sus distintas características. En cuanto a la cancha de fútbol 7 servirá como cancha de alquiler por hora y también para ofrecer cursos de fútbol para niños y jóvenes, estos cursos durarán una hora por clase y serán recibidos en diferentes categorías de 7 a 10 años categoría “Infantil”, de 11 a 14 años categoría “Cadete”, de 15 a 18 años categoría “Juvenil” y de 19 años en adelante se llamará categoría “Senior”, los cursos se darán durante 4 horas diarias en dos horarios diferentes, el primero los lunes, miércoles y viernes y el otro horario martes, jueves y sábados.

De una manera muy similar se manejará la cancha de pádel, con las mismas categorías y horarios ofreciendo cursos de aprendizaje para todas las edades y también tendrá el sistema de alquiler por hora de juego y alquiler de instrumentos deportivos. En cuanto al deporte de escalada, se ofrecerán cursos de aprendizaje y se ofertará como una opción de entretenimiento supervisado por un profesional de este deporte y toda la seguridad necesaria. Finalmente, el teqball será ofrecido como un deporte complemento para los cursos de fútbol y se alquilará por hora de juego.

#### **9.4.2 Precio**

Los medios de ingresos del complejo polideportivo se dividen en 5 productos y servicios principales: Alquiler por hora de instalaciones deportivas, alquiler de insumos deportivos, cursos deportivos, bar e ingresos por publicidad pagada de auspiciantes. Los precios que pueden ser observados en la Tabla 1 en la tercera columna, mismos que fueron elegidos tras una investigación de mercado, consultando los precios de otros clubes deportivos en Machala que brindan servicios similares tales como alquiler de cancha en fútbol 7 y que pueden ser vistos en el Figura No. 5. El promedio de alquiler por hora investigado es de \$37,5 lo que representa un total de \$2,70 por persona, por esta razón se eligió un precio de acuerdo a la oferta analizada y se determinó un precio de \$42 que representa un total de \$3,00 por persona para el alquiler de la cancha de fútbol.

En el caso de pádel el precio fue comparado con los precios de Guayaquil, tomando en cuenta la gran diferencia entre estos mercados, se consideró un precio de \$3 dólares la hora por persona, lo cual representa menos de la mitad del costo promedio de alquiler de

pistas de pádel en Guayaquil y es un costo menor del promedio de alquiler de canchas de tenis por persona que varía de entre \$4-\$5 dólares por persona. El precio de escalada de muro por persona es de \$5 dólares, mientras que el de teqball representa la cifra más baja siendo \$2 dólares por persona en lo que refiere al alquiler de las mesas de teqball.

**Tabla 1**  
**Capacidad instalada de servicios de alquiler y precios por hora.**

Ingresos por hora de juego							
Deportes	Horas disponibles	Días al mes disponibles	Costo por hora	Numero de participantes por hora	INSUMOS COSTO	CAPACIDAD INSTALADA	Total ingresos Potenciales Diarios
Padel (30%)	11	30	\$ 3,0	4	0	44	\$ 132,0
Futbol (40%)	11	30	\$ 3,0	14	0	154	\$ 462,0
Escalada (20%)	20	30	\$ 5,0	5	0	100	\$ 500,0
Teqball (30%)	60	30	\$ 2,0	4	0	240	\$ 480,0
Total	102	30		27	0	538	\$ 1.574,0

*Fuente: Elaboración propia.*

En la Tabla 1 se especifica en la primera columna de deportes el porcentaje supuesto utilizado para calcular los posibles ingresos del complejo, con las horas disponibles diarias de uso habiéndole restado las 4 horas destinadas para cursos deportivos en los deportes de pádel, fútbol y escalada, con sus respectivos precios por hora de alquiler.

La Tabla 2 refleja los ingresos potenciales anuales con una ocupación del 100% que puede ser observado en la segunda columna, mientras que en la última columna se puede observar el total ingreso esperado con un porcentaje de ocupación estimado según la popularidad de cada deporte.

**Tabla 2****Ingresos potenciales e ingresos al % de ocupación supuesto anual.**

Total Ingresos potenciales mensuales	Total Ingresos potenciales anual	Porcentaje de capacidad instalada	Total personas por capacidad instalada	Total Ingresos capacidad al % dependiendo del deporte	Total ingresos mensuales capacidad al 30%	Total ingresos anuales capacidad al 30%
3960	\$ 47.520,0	8,2	13,2	39,6	\$ 1.188,0	\$ 14.256,0
13860	\$ 166.320,0	28,6	61,6	184,8	\$ 5.544,0	\$ 66.528,0
15000	\$ 180.000,0	18,6	20	100	\$ 3.000,0	\$ 36.000,0
14400	\$ 172.800,0	44,6	72	144	\$ 4.320,0	\$ 51.840,0
47220	\$ 566.640,0		166,8	468,4	\$ 14.052,0	\$ 168.624,0

*Fuente: Elaboración propia.*

En la Tabla 3 podemos observar los precios por cursos mensuales, los cuales tras averiguar los precios de otros complejos deportivos que brindan cursos de tenis y fútbol se fijaron los precios en base a un promedio de estos, mientras que para los otros deportes nuevos y tendencia se puso un precio relativamente más bajo que representa menos de la mitad de los precios en otras provincias donde sí hay deportes como pádel, teqball y escalada.

**Tabla 3**  
**Capacidad instalada y costo de cursos deportivos.**

Deportes	Horas disponibles	Cursos disponibles al mes	Costo por Curso	Numero maximo de participantes por curso	Cursos por semana	CAPACIDAD DE PERSONAS AL MES	TOTAL INGRESOS POTENCIALES
Padel	4	8	\$ 60,0	8	2	64	\$ 30.720,0
Futbol	4	8	\$ 35,0	20	2	160	\$ 44.800,0
Escalada	5	10	\$ 60,0	6	2	60	\$ 36.000,0
Teqball	0	0	\$ -	0	2	0	\$ -
Total	13			34		284	\$ 111.520,0
Ingresos estimados 30% de la clase ocupado						85,2	

*Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 4 muestra los ingresos potenciales con un 100% de ocupación de los cursos ofrecidos al año; mientras que en la segunda columna y en la última están calculados sus costos a un 30% de ocupación que fue

**Tabla 4**

**Total ingresos potenciales e ingresos con el %30 de ocupación en cursos deportivos.**

TOTAL INGRESOS POTENCIALES POR DÍA	TOTAL INGRESOS POTENCIA ANUAL	Porcentaje de capacidad instalada	Total personas por capacidad instalada	Total Ingresos capacidad al 30%	Total ingresos anuales capacidad al 30%
\$ 1.024,0	\$ 368.640,0	22,54	19,20	\$ 1.152,0	\$ 13.824,0
\$ 1.493,3	\$ 537.600,0	56,34	48,00	\$ 1.680,0	\$ 20.160,0
\$ 1.200,0	\$ 432.000,0	21,13	18,00	\$ 1.080,0	\$ 12.960,0
\$ -	\$ -		-	\$ -	\$ -
\$ 3.717,3	\$ 1.338.240,0		85,20		\$ 46.944,0

*Fuente: Elaboración propia.*

Los ingresos por inscripciones y membresías al club son de \$40,00 y \$50 respectivamente como se puede observar en la Tabla 5, es importante señalar las restricciones y las ventajas que poseen las membresía tales como :

- Preferencias de reserva.
- Se pueden usar todas las facilidades deportivas sin ningún costo extra.
- Se puede alquilar máximo 8 horas a la semana y dos horas por día en cualquier deporte.
- Los insumos deportivos de alquiler tienen un costo aparte.
- Se puede reservar en todos los horarios excepto de 2 a 6 pm ya que se imparten cursos.
- Los beneficios son intransferibles.
- Si no llega a tiempo la hora reservada se podrá ceder el alquiler de la cancha a otro grupo.

- Los acompañantes en caso de no ser miembros tendrán que cancelar el costo por hora.

**Tabla 5**

**Ingresos y costo por membresías.**

Ingresos por Membresía				
Costo mensual	Costo de Inscripción	Total Membresías	Total ingresos potenciales mensuales	Total ingresos potenciales al año
50	\$ 30,00	3	240	2880

*Fuente: Elaboración propia.*

El complejo deportivo también obtendrá ingresos por publicidad en las instalaciones deportivas, los cuales serán principalmente vallas publicitarias que tienen un valor de \$40 dólares mensuales y el diseño total de las canchas ya sean de pádel, fútbol o teqball tendrán un costo de \$100 dólares mensuales, mismas que se ven reflejadas a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6**  
**Ingresos por publicidad y auspiciantes.**

Ingreso por publicidad y auspiciantes				
	Vallas publicitarias	Canchas diseñadas con logo	Total ingresos mensual	Total ingreso anual
Marathon	\$ 40	\$ 100	\$ 140	\$ 1.680
Banco de Machala	\$ 40	\$ 100	\$ 140	\$ 1.680
Banco de Pichincha	\$ 40	\$ 100	\$ 140	\$ 1.680
Otros negocios	\$ 40	\$ 100	\$ 140	\$ 1.680
<b>Total ingresos</b>				<b>\$ 6.720</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

El precio de alquiler de los equipos deportivos es un rubro importante para el complejo, el mismo va de la mano con el alquiler de las canchas y cursos deportivos, los precios son muy accesibles, mismos que se pueden visualizar en la Tabla 7 y gracias a la larga vida útil de los productos alquilados su alquiler resulta muy rentable.

**Tabla 7**  
**Ingresos por alquiler de accesorios deportivos.**

Equipo	precio alquiler	Promedio del 70% de personas requeriran servicio de alquiler de raquetas el primer año	Total ingresos diarios	Total ingresos mensuales	Total ingresos anuales
Raqueta de padél	\$ 1,00	9,24	\$9	\$ 277	\$ 3.326
Equipos de escalada	\$ 3,00	20	\$ 60	\$ 1.800	\$ 21.600
<b>Total ingresos alquiler de equipos</b>					<b>\$ 24.926</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto al bar del complejo polideportivo, tendrá al inicio un inventario reducido de bebidas hidratantes y barras de proteína, en Tabla 8 se puede observar los ingresos por ventas mensuales y anuales del bar. En un futuro se planea expandir el inventario del mismo añadiendo más bebidas, piqueos y además también se plantea la posibilidad de abrir una tienda deportiva pequeña dentro del complejo según la acogida que tenga el mismo.

**Tabla 8**

**Ingresos por ventas del bar.**

Ingreso bar	Precio de venta	Cantidad al mes	Ingresos potenciales mensuales	Ingresos potenciales al año
Botellas de agua	\$ 0,80	300	\$ 240	\$ 2.880
Powerade	\$ 1,00	300	\$ 300	\$ 3.600
Barras de proteína	\$ 1,00	100	\$ 100	\$ 1.200
Total ingresos bar			\$ 640	\$ 7.680

*Fuente: Elaboración propia.*

### 9.4.3 Plaza

El Complejo deportivo estará ubicado en una zona estratégica con el mayor crecimiento en los últimos años, siendo la zona más transitada de la ciudad, dónde se encuentran la mayoría de urbanizaciones privadas de Machala y también cerca de los colegios, centros comerciales, restaurantes, bares actualmente más populares y en auge de la ciudad. La ubicación sería en la Avenida 25 de junio km 1.5 vía pasaje. Esta zona es la entrada principal a la ciudad de Machala por lo que el complejo podrá ser observado por todos los visitantes que concurren el área, gozando de buena visibilidad y acceso al parqueadero gracias a su ubicación.

### 9.4.5 Promoción

Para promocionar y posicionar el polideportivo, se necesitará el manejo de algunos canales de comunicación específicos, mismos que facilitarán captar el mercado objetivo deseado con la finalidad de obtener lo siguiente:

- Fidelizar clientes y aumentar el número de socios/suscriptores.
- Generación de contenidos como parte del plan de marketing digital
- Planificación de contenidos
- Diseñar campañas periódicas
- Uso de la metodología inbound marketing para hacer llamados de acción a captar clientes potenciales y seguirlos durante su proceso hasta lograr fidelizarlos y convertirlos en fieles seguidores (marketing y publicidad no intrusivas)
- Plataforma web

## 9.5 Análisis de la demanda y oferta

En cuanto al análisis de la oferta en la ciudad de Machala, según el GAD de Machala (machala.gob.ec, 2018) existen 31 organizaciones relativas al deporte entre estas clubes, federaciones y asociaciones; además afirma existen alrededor de 135 canchas deportivas públicas, lo cual es de esperarse debido a que la alcaldía de Machala conoce la cultura de su población, siempre apegada a realizar deporte o alguna actividad deportiva representando estos espacios deportivos el 73% de la población.

También se debe señalar que muchos de estos espacios públicos no cuentan con las condiciones óptimas de realizar correctamente actividades deportivas, ya que la mayoría de

espacios son de cemento y están deteriorados, además muy pocos de estos sirven para la formación de atletas. De igual manera es importante conocer que hay una gran cantidad de los mismos y son recurridos por personas por lo general por personas de clase media, media baja y baja, ya que su acceso es gratuito.

En cuanto a las organizaciones deportivas privadas son en su gran mayoría las reconocidas escuelas de fútbol de césped sintético que existen en muchas provincias del país que prestan servicios de alquiler de canchas deportivas y de cursos formativos de fútbol. Según (Pinos, 2019) los precios de alquiler por hora varían según la hora del día, en la mañana y en la tarde van desde \$20 a \$35 dólares la hora de alquiler, mientras que en la noche debido a costos de iluminación, aumenta el promedio entre \$35 a \$45 dólares por hora. A continuación en la Figura 5 se muestra el monto de los precios mínimos y máximos por persona.

<b>Cancha</b>	<b>PRECIO MÍNIMO POR PERSONA</b>	<b>PRECIO MÁXIMO POR PERSONA</b>	<b>TIEMPO</b>
Futbol Césped Sintetico	\$ 30,00	\$ 45,00	1 hora
Cancha de tenis	\$ 3,00	\$ 7,00	1 hora
Padel ( Guayaquil)	\$ 8,00	\$ 10,00	1 hora

*Figura 5 : Precio mínimo y máximo investigado de las distintas canchas deportivas.*

*Fuente : Elaboración propia*

Cabe resaltar un club ya posicionado y reconocido en la provincia llamado Orense S.C el cual ofrece cursos deportivos de tenis, fútbol, natación y basquetbol mismo que con gran éxito logró formar deportistas y ascender en la categoría de fútbol a la serie A, de igual manera lo hizo otro club deportivo machaleño conocido como fuerza amarilla en el 2015, lo cual refleja un crecimiento en la cultura deportiva orense y que existe talento y potencial humano en la provincia orense.

Esto representa un gran logro para la provincia que por muchos años se encontró al margen de la serie A del fútbol Ecuatoriano, que es la liga más popular del país. Sin embargo,

la ubicación de Orense Sporting Club representa una gran desventaja para ellos ya que se encuentran a unos 30 minutos del centro de la ciudad y muy pocas personas asisten para actividades de recreación, además sus costos debido a su gran trayectoria y posicionamiento suelen ser muy altos.

Se pudo conocer también que la oferta deportiva no es amplia en cuanto a deportes ofrecidos, la mayoría de los establecimientos son de los deportes más comunes como fútbol, básquetbol y ecuaavoley. No existe en el sector público y privado de Machala ninguna cancha de pádel, tampoco existen opciones para realizar o practicar escalada de muro, ni centros deportivos que tengan mesas de teqball.

Se analizaron también los posibles productos sustitutos que tiene el complejo deportivo como las canchas de tenis, deporte que también es considerado un deporte blanco muy parecido al pádel, cuyo costo es en promedio de \$4 dólares por persona la hora. Mientras que para la escalada y teqball, no se encontró ningún producto sustituto.

Es importante señalar que los insumos para pádel no abundan en el país aún, sin embargo se pueden encontrar insumos deportivos en tiendas deportivas reconocidas como Maratón y Kao Sport.

En cuanto a la demanda, según estadísticas del INEC el 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte, y cabe destacar que el 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedica a la semana 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre. El 69,2% lo hace en espacios públicos, el 30,9% en establecimientos educativos, mientras que el 7,7% lo hace en su propia casa (INEC, 2015). Con estas estadísticas se puede inferir que un gran porcentaje de ecuatorianos practican deportes con regularidad, y que muchos de estos al menos se interesan por probar y realizar actividades físicas, para el cuidado de su salud física y mental.

La provincia de El Oro tiene alrededor de 650,000 habitantes, de los cuales cerca de 250 mil habitantes pertenecen a su capital Machala. Según encuestas realizadas por el INEC, los hogares que pertenecen al área urbana registran un ingreso total de \$1045 mensuales del cual consumen alrededor del 90% de estos ingresos, lo que demuestra que los machaleños poseen altos hábitos altos de consumo (INEC).

El deporte forma parte de la cultura y de los hábitos de los machaleños, ya sea para el cuidado de su salud, estado físico y mental, o para socializar con compañeros de trabajo,

amigos, posibles socios o enlazar amistades. Además, muchos deportistas anhelan obtener la infraestructura necesaria y oportunidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades, ya que con los años El Oro ha sido cuna de grandes deportistas que han representado al país en varias disciplinas deportivas.

Es importante señalar que el complejo polideportivo “ Oro Sports” busca también atraer turistas nacionales y extranjeros fomentando así el turismo deportivo, ya que deportes tendencia como el pádel, teqball, escalada y fútbol son practicados en provincia como Guayas y Quito y en países latinoamericanos como Argentina, Chile y europeos como Francia, España, Italia los cuales gozan de gran popularidad y se espera mediante torneos y eventos fomentar este tipo de turismo bueno y necesario para la población.

### **9.6 Acciones de promoción**

- El boca a boca a través de influencers ecuatorianos, que transmitan el mensaje que nosotros mismos podemos diseñar, estudiar, estructurar y administrar.
- Uso de medios ATL, para spots de radio comunicando la apertura e inauguración del club polideportivo.
- Medios BTL a través del uso de redes sociales, Facebook e Instagram con publicidad pagada para anuncios en medios.
- Plan de fidelización para captar nuevos clientes a través de suscripciones gratuitas para el primer mes al registrarse con un acompañante
- Para aquellos usuarios que paguen la membresía por el primer trimestre se incluirá un deporte extra gratis
- Durante el segundo semestre del año dependiendo del grado de captación y de ser necesario se buscará “derrotar” el ruido publicitario a través de spots en medios masivos (TV, radio, prensa, regalos, etc.)
- Creación y actualización de una página donde se pueda visualizar todo lo que se ofrecerá dentro del polideportivo, modo de trabajo y las promociones que se ofrecerán periódicamente.

### **9.7 Canal de distribución**

El canal de distribución será directo, ya que las reservaciones para las canchas deportivas se realizarán por medio de llamadas telefónicas, reservaciones directas y

reservaciones a través de nuestra página web, dónde el cliente tendrá que elegir, fecha, hora y cancha que desee alquilar y luego debe proceder a colocar su nombre y número de cédula para poder realizar la reservación y disfrutar del servicio de alquiler. De la misma manera para reserva de puestos para los cursos deportivos ofrecidos, ya que se tendrá un cupo limitado de estudiantes por horarios determinados.

### 10) Análisis Operativo

El análisis operativo nos muestra los montos cuantificados de la inversión total, del capital de trabajo y de los costos operativos que fueron obtenidos a través de una cotización e investigación de todos los insumos y métodos necesarios para poder ofrecer todos los servicios de la mejor manera al cliente. Los costos operativos se pueden observar en la Tabla 8, abarcando los costos fijos, variables y los gastos necesarios para el funcionamiento del complejo polideportivo, además en la Tabla 9 se conoce el monto total de la inversión requerida especificando el valor de cada zona de las instalaciones.

**Tabla 9**  
**Costo Operativos.**

Costos operacionales	2021	2022	2023	2024	2025
Nomina	\$ 90.152	\$ 97.952	\$ 97.952	\$ 97.952	\$ 97.952
Agua	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Luz	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
Telefono	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Telefono celular	\$ 480	\$ 480	\$ 720	\$ 480	\$ 480
Articulos de limpieza	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Insumos deportivos	\$ 12.716	\$ 12.716	\$ 12.716	\$ 12.716	\$ 12.716
Internet	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Costo de ventas	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340
Gastos no operacionales	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 115.248</b>	<b>\$ 123.048</b>	<b>\$ 123.288</b>	<b>\$ 123.048</b>	<b>\$ 123.048</b>
Total costo mensual	\$ 9.604				
Total costo tres meses	\$ 28.812				

*Fuente: Elaboración propia*

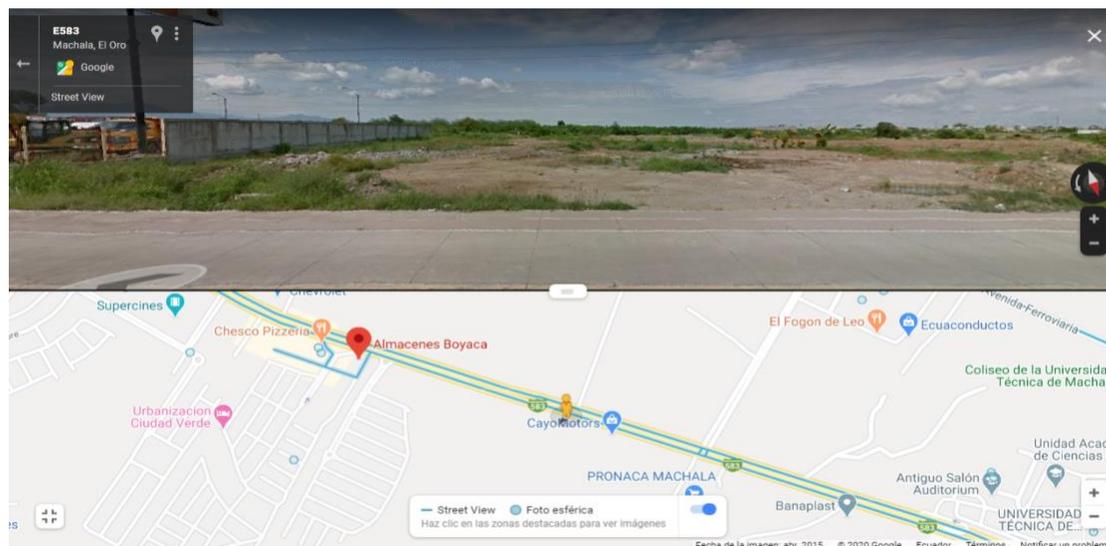
La Tabla 9 nos muestra los costos anuales de operación que tiene el complejo tanto los fijos como los variables y muestra las cantidades estimadas en una cotización e

investigación de costos, además se puede observar que los costos de ventas son muy bajos en comparación con los costos fijos y también el costo más alto que posee el complejo es la nómina de trabajadores. También en la segunda columna en la penúltima fila se puede observar el costo de operación mensual y abajo el trimestral el cual representa el capital de trabajo en el flujo de efectivo.

El análisis operativo también explica los procesos de producción y abastecimiento de insumos y las diferentes etapas que tiene la adquisición de estos productos hasta el momento de la entrega control del mismo.

### 10.1 Localización y descripción de las instalaciones.

El complejo deportivo “Oro Sports” estará ubicado en la entrada de Machala en la avenida 25 de junio en el kilómetro 1.5, una zona muy estratégica debido a su gran crecimiento en los últimos 5 años gracias en gran parte a la creación de urbanizaciones privadas en esta zona, centro comerciales y plazas comerciales que albergan los bares, restaurantes y tiendas más populares de la ciudad. Además al estar ubicada en una de las dos vías principales de la entrada de Machala, el complejo podrá ser observado por la gran cantidad de vehículos que circulan por estas vías que son de las más transitadas de la ciudad ya que es el medio de ingreso a Machala para la mayoría de extranjeros y locales.



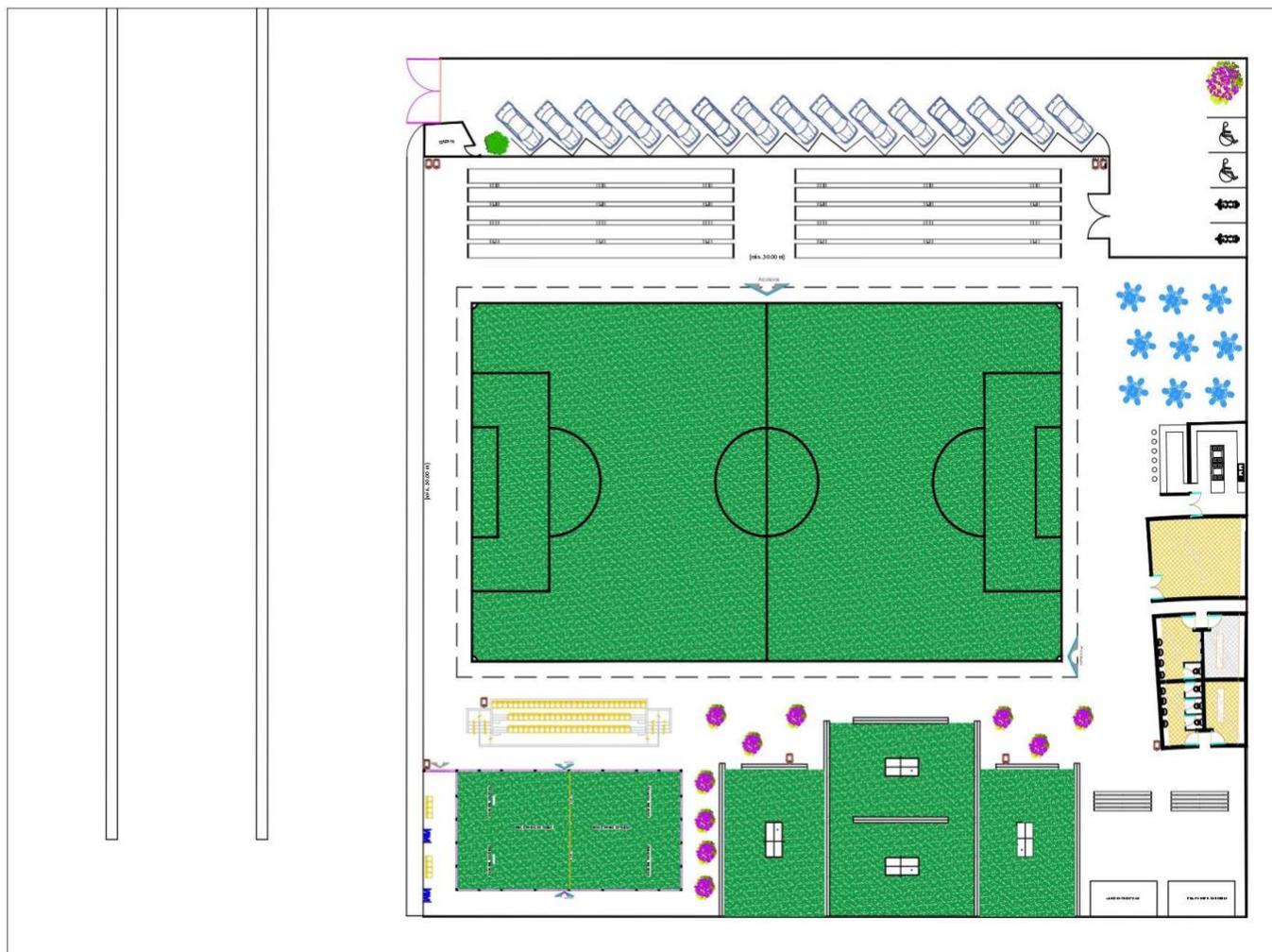
*Figura 6: Ubicación exacta dónde se construirá el complejo polideportivo “Oro Sports”*

*Fuente: (Google Maps)*

En cuanto al terreno, tendrá un total de 200 m<sup>2</sup> que permite al complejo tener un parqueadero privado, unos vestidores para hombres y mujeres, un bar con mesas y muebles, una cancha de fútbol 7 de césped sintético con medidas reglamentarias para poder realizar torneos, una cancha de pádel de césped sintético con medidas reglamentarias (53x33), 4 mesas de teqball separadas entre sí por vallas publicitarias de nuestros auspiciantes, dos muros de escalada de hasta 12 metros de altura y 6 metros de ancho.

Además el complejo tendrá gradas para albergar espectadores en las canchas de futbol alrededor de 1500 personas, las gradas de pádel alrededor de 100 personas al igual que las de escalada de muro y bancas en la cancha de pádel para los jugadores como se puede apreciar en el siguiente plano.

Frente al plano se encuentran las vías de la entrada y salida de la ciudad de Machala, lo que permite al complejo ser visto por todas las personas que transitan por e estas vías, siendo las más visibles las canchas de fútbol y pádel como se puede observar en la Figura 7.



*Figura 7: Plano del complejo polideportivo “Oro Sports”.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 10

## Monto total de inversión.

RUBRO	UNID.	CANT.	P. UNITARIO	P.TOTAL
Parque	m3	137	\$ 187,00	\$ 25.619,0
Vestidores y baños	m2	92	\$ 80,00	\$ 7.360,0
Bodega	m2	56	\$ 20,00	\$ 1.120,0
Bar	m2	42	\$ 44,00	\$ 1.848,0
Gradas fútbol	m2	57	\$ 50,00	\$ 2.850,0
Gradas pádel	m2	17	\$ 30,00	\$ 510,0
Gradas de fútbol	m3	180	\$ 205,00	\$ 36.900,0
Construcción	m2	1800	\$ 30,00	\$ 54.000,0
Cerramiento	m	294	\$ 30,00	\$ 8.820,0
Terreno	m2	5402		\$ 150.000,0
Construcción ( Adoquines)	m2	2647	\$ 30,00	\$ 79.410,0
Cancha de pádel	m2	200	\$ 80,00	\$ 16.000,0
Cancha de fútbol	m2	1590	\$ 23,00	\$ 36.570,0
Mesas de teqball	m2	440	\$ 30,00	\$ 13.200,0
Muros de escalada	m	36		\$ 8.000,0
Mobiliaria				\$ 7.000,0
Permisos y licencias				\$ 5.000,0
<b>Total</b>				<b>\$ 454.207,0</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 10 cuantifica la inversión total necesaria para llevar a cabo el proyecto, tras la investigación y cotización de las canchas deportivas para poder obtener un valor real. La cancha de fútbol fue cotizada por la compañía “Césped Ecuador”, la cancha de pádel fue cotizada en base a un proyecto ya realizado en Ecuador obteniendo el valor promedio de una cancha de pádel reglamentaria,

Los muros de escalada fueron cotizados por la compañía “Monodedo Ecuador” y las mesas de teqball se cotizaron por unidad en la página “Teqball Ecuador” ya incluido el césped sintético de piso . También se investigó y cotizo el costo del terreno de alrededor media hectárea que podrá albergar este complejo cuyo precio está en \$150,000, el costo de muebles para decoración aproximados y el costo de construcción por metros cuadrados con acabados y solo con adoquines, los cuales están detallados en el precio unitario de cada instalación.

## **10.2 Capacidad instalada**

En cuanto a la capacidad instalada del complejo, debido a las características que presenta el servicio, se la puede calcular estableciendo el total de capacidad máxima de jugadores por cancha por hora durante las horas disponibles de uso en todo el día, ya que el sistema de cobro de las canchas será por persona. Además, se debe tener en cuenta que el complejo brindará cursos de formación deportiva por 4 horas diarias excepto los fines de semana, de igual manera los cursos deportivos tendrán un cupo límite por hora de entrenamiento como se puede observar en la Tabla 2.

En la Tabla 1 se pueden observar los deportes con su porcentaje de ocupación estimado con el cual se calcularon los posibles ingresos, para esto también se necesita saber la capacidad instalada es decir cuánto es lo máximo de beneficio que puede dar cada servicio o producto; con una ocupación del 30% siendo 11 horas ocupadas netamente para el alquiler de canchas con un promedio de 30 días al mes ya que se trabaja de lunes a domingo, este deporte tiene la capacidad instalada de 4 personas por hora y 44 personas por día con un costo relativamente bajo de \$3 dólares por persona la hora.

Mientras que en el fútbol, siendo este rubro el de mayor aporte de ingresos al complejo y el deporte más popular en la ciudad y el país entero, se supuso una ocupación del 40% de las canchas, las cuales cuentan con una capacidad instalada de 14 personas por hora y 154 personas diarias. El precio de las canchas se determinó tras comparar el valor de las demás instalaciones que prestan el servicio de alquiler de canchas de fútbol de césped sintético, por lo que se eligió un valor promedio que resultó de \$3 dólares por persona.

En cuanto a la escalada de muro, se tomó como supuesta ocupación el 20% de su capacidad instalada mismo que fue de 10 por hora y 100 personas por día, teniendo en cuenta los dos muros disponibles y un costo de \$5 dólares la hora. Las mesas de teqball serán 4 en total en las cuales podrán participar 240 personas al día y 16 por hora, el alquiler por persona es de \$2 dólares por persona y este deporte se calculó una ocupación del 30% anual ya que es un deporte muy promocionado y ya conocido por deportistas y aficionados al fútbol.

Luego de analizar la capacidad máxima de personas al día para uso de instalaciones que fue un total de 822 personas durante todo el día, se calculó la capacidad instalada por porcentaje de ocupación como ya fue mencionado anteriormente representando unos ingresos con el 100% de ocupación de alrededor de \$566,640; mientras que con el porcentaje de ocupación supuesto para cada deporte de entre el 20% y 40% los ingresos totales supuestos fueron de \$257,774 dólares.

### **10.3 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA**

El complejo polideportivo “Oro Sports” tiene como principales productos el servicio de alquiler de canchas deportivas y los cursos deportivos, los cuales no necesitan tener ningún método de producción diario para generar estos servicios, pero si se requiere un mantenimiento cada dos semanas de sus canchas e instalaciones deportivas del abastecimiento de insumos necesarios para la práctica deportiva y de los recursos humanos necesarios para poder ofrecer estos servicios.

El proceso para el abastecimiento de estos insumos deportivos se da teniendo en cuenta las condiciones individuales de cada deporte, en cuanto a los insumos de pádel se requiere principalmente de pelotas, raquetas y conos para entrenamiento. Según (SNPADEL, 2019) una pelota de pádel tiene una duración de 3 a 5 días lo cual varía dependiendo del clima y de los golpes que se den contra el balón, por lo cual se considera importante tener un presurizador de pelotas de pádel para alargar su vida útil hasta 10 veces más y en cuanto a las raquetas de pádel, estas tienen una vida útil de entre 6 meses y un año dependiendo del uso diario que estas tengan y el correcto control de la misma.

Mientras que los insumos de fútbol se necesitará sólo tener en inventario los balones de fútbol necesarios para el entrenamiento y alquiler de canchas, estos balones tienen una vida útil de aproximadamente más de un año si se juega en césped sintético, además se necesitarán conos para prácticas y otros accesorios deportivos más. En cuanto a la escalada se debe de conseguir los accesorios necesarios para la seguridad de los deportistas como cascos, arnés de seguridad, pies de gato, entre otros; mientras que el teqball no necesita de nada más que un balón de fútbol.

Teniendo en cuenta que los insumos deportivos necesarios tienen una vida útil larga, son de fácil adquisición y existe una gran variedad de proveedores, se planea conseguir los insumos deportivos necesarios para cada 3 meses cambiar el inventario desgastado o dañado, pero se debe verificar todos los días y reportar cualquier daño o pérdida del inventario para dar de baja y tener conocimiento del mismo. Estos insumos serán adquiridos directamente de los principales distribuidores en la ciudad de Machala, a continuación se muestra el inventario inicial trimestral en la Tabla 11 detallado.

**Tabla 11**  
**Inventario trimestral**

Deporte	Fútbol 7	Pádel	Esacalada	Teqball	Bar	Costo	Cantidad Trimestral	Total Costo trimestral	Total Costo Anual
Balon de Futbol	25					20	25	\$ 500	\$ 2.000
Pelotas de pádel		150				1,6667	150	\$ 250	\$ 1.000
Raquetas de padel		25				60	25	\$ 1.500	\$ 6.000
Equipo de entrenamiento						200	1	\$ 200	\$ 400
Arnés de seguridad			6			20	6	\$ 120	\$ 240
mosquetones			6			45	6	\$ 270	\$ 540
cascos			8			52	8	\$ 416	\$ 832
cintas express			6			15	6	\$ 90	\$ 360
magnesio			4			4	4	\$ 16	\$ 64
Cuerda			6			160	4	\$ 640	\$ 1.280
Powerade					300	0,55	300	\$ 165	\$ 660
Botellas de agua					300	0,4	300	\$ 120	\$ 480
Barras de proteina					100	0,5	100	\$ 50	\$ 200
								\$ 4.337	\$ 14.056

*Fuente: Elaboración propia.*

Es importante conocer los procesos mediante los cuales el cliente podrá adquirir nuestros servicios, las cuales son reservaciones por vía telefónica, reservaciones en línea y “walk-ins” que se da cuando un cliente entra sin ninguna reserva previa y quiere adquirir algún servicio ya sea en ese momento o reservar para otro momento. A continuación en la figura No. 8 se muestran los pasos que deben seguir los clientes y los recepcionistas para que la reservación o inscripción sea exitosa y el servicio pueda ser brindado al cliente.

Por otro lado, la página web del complejo deportivo es muy importante en el proceso de reservación de canchas y de brindar al cliente información sobre todos los productos, precios, noticias y promociones actualizadas de nuestros servicios ofrecidos. El proceso será simple, gracias a la forma fácil ofrecida por el diseño de la página el cliente con 4 pasos mismos que fueron creados de manera simple para su rápido entendimiento, se podrá reservar cualquier cancha, verificar cupos y disponibilidad tras seguir los pasos mostrados en la Figura 9.

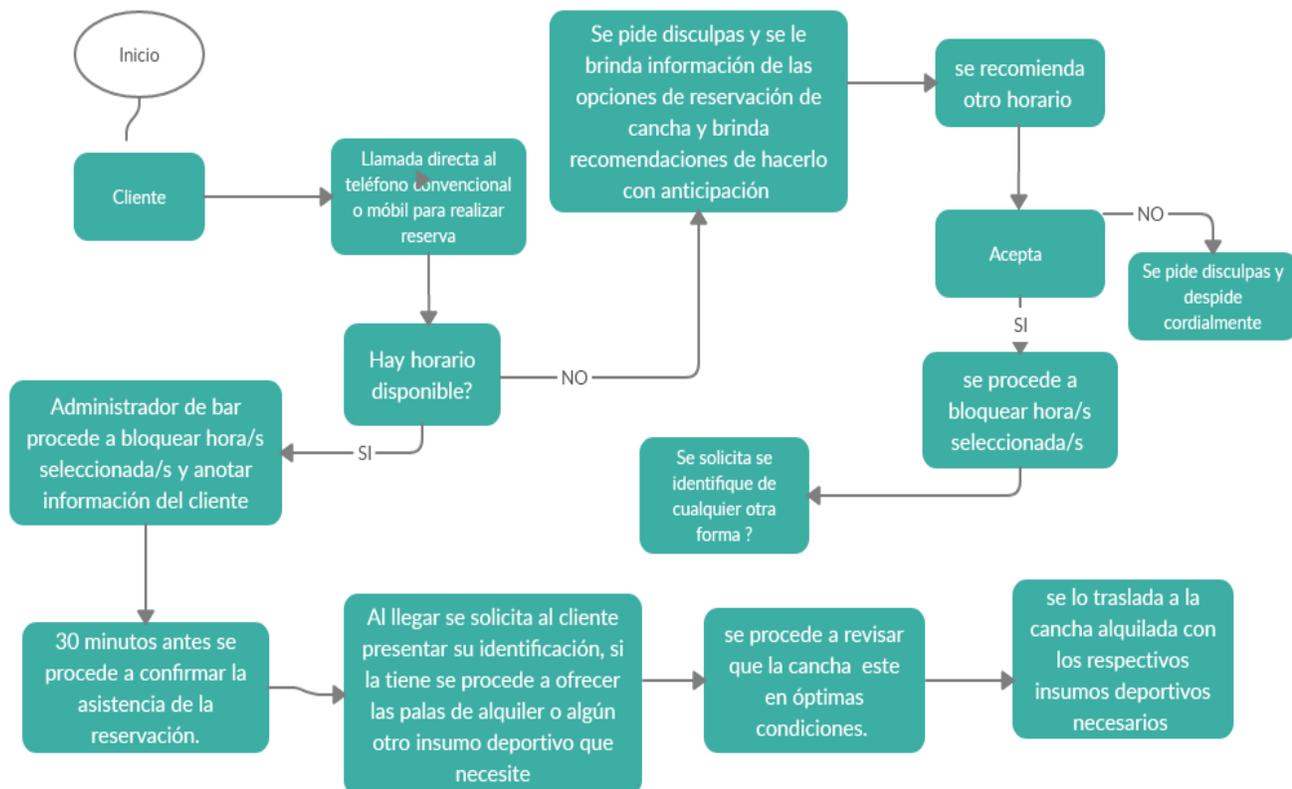


Figura 8: Proceso de reservación por llamada telefónica o móvil

Fuente: Elaboración propia.

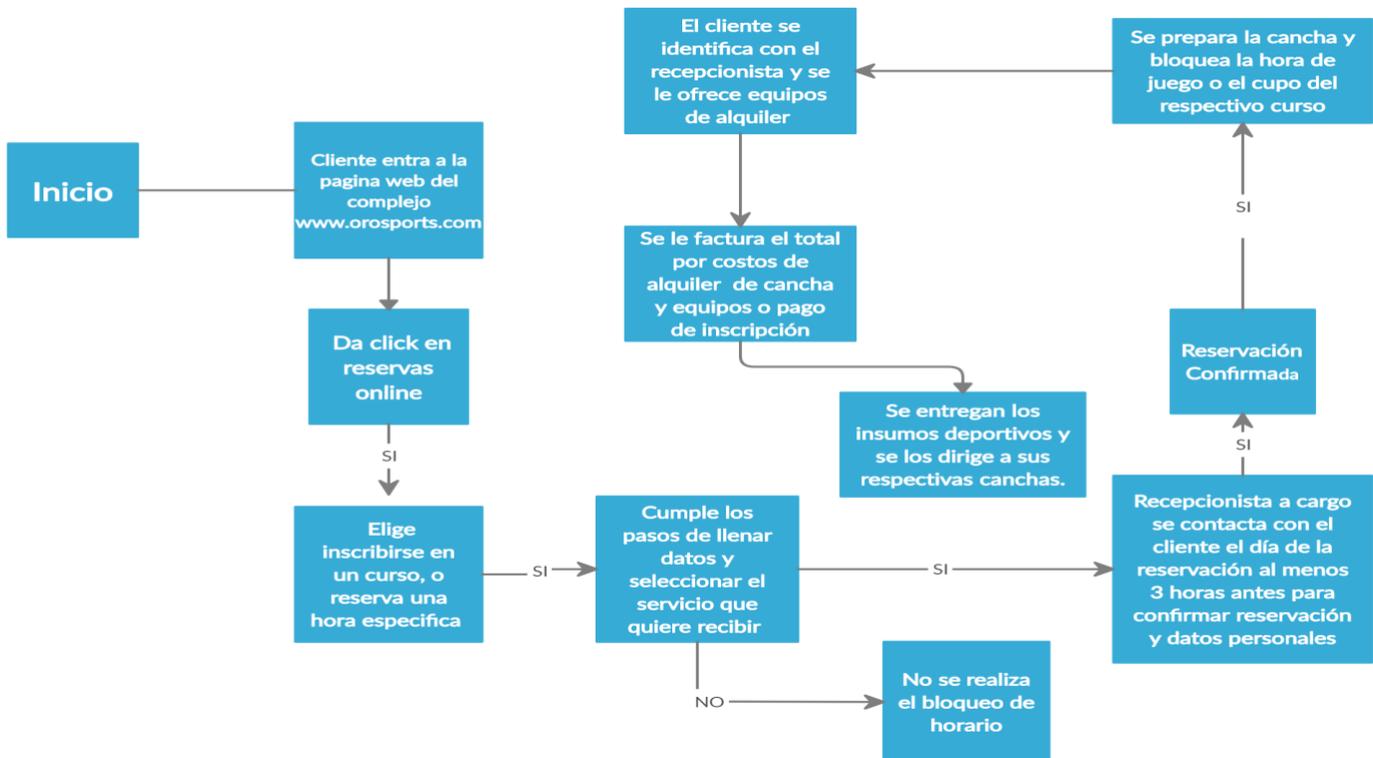


Figura 9: Proceso de reservación a través de la página web

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 10: Página principal del sitio web*

*Fuente: Elaboración propia.*

En la imagen se puede observar la página principal de nuestro sitio web dando la bienvenida a nuestros clientes y posibles clientes mostrando una imagen con parte de la infraestructura deportiva del complejo y los cursos que se realizarán para las diferentes edades, los cuales se puede tener más información dando click en la opción de “planes y precios” y “reservar ahora” que se encuentran en la esquina superior derecha de la página principal lo cual reflejará lo que se muestra en la Figura 10.

		
<p><b>Cancha de Padel</b></p> <hr/> <p>Lun, Mié, Vie 1 hr.</p> <p><a href="#">Reservar ahora</a></p>	<p><b>Escalada</b></p> <hr/> <p>Lun, Mié, Vie 1 hr.</p> <p><a href="#">Reservar ahora</a></p>	<p><b>Cancha de Fútbol 7</b></p> <hr/> <p>Lun, Mié, Vie 1 hr.</p> <p><a href="#">Reservar ahora</a></p>

*Figura 11: Opciones de servicio de alquiler de cancha para reservar en la página web.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Ésta sección se abrirá luego de dar click en “reservar ahora”, el cliente luego tiene que proceder a elegir el deporte que desea reservar, posterior a esto deberá seleccionar el deporte y le aparecerá el horario que se visualiza en la Figura 11.

η

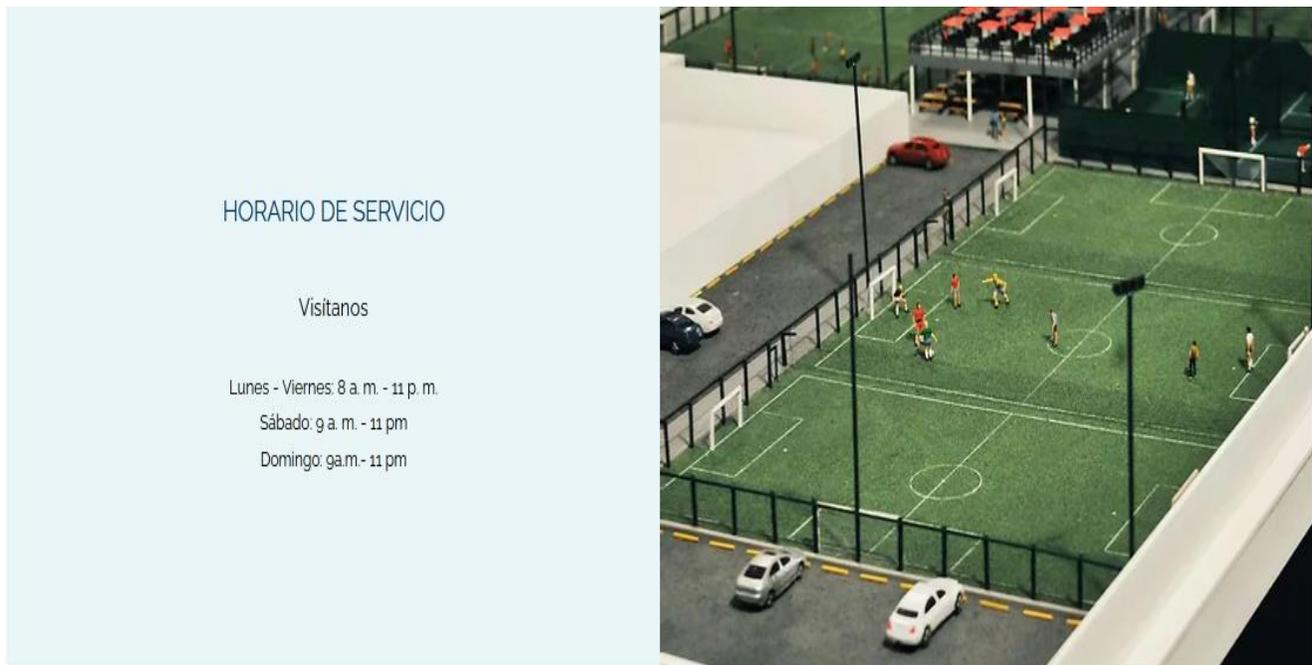
<p>Curso Padel 6-9 años</p> <p>\$ <b>60</b></p> <p>por mes</p> <p>Elegir</p> <p>4 clases por semana</p>	<p>Curso Pádel 10-14</p> <p>\$ <b>60</b></p> <p>por mes</p> <p>3 Días por semana</p> <p>Elegir</p>	<p>Curso Fútbol 15-18</p> <p>\$ <b>35</b></p> <p>por mes</p> <p>3 Días por semana</p> <p>Elegir</p>
<p>Curso Escalada</p> <p>\$ <b>40</b></p> <p>por mes</p> <p>Todas las Edades de 10 años en adelante, 3 días a la semana</p> <p>Elegir</p>		



Figura 12: Tipos de cursos deportivos disponibles para alquilar en la página web.

Fuente: Elaboración propia.

Tras presionar la opción “planes y precios”, se podrá observar todos los cursos disponibles para registrarse directamente con toda la información necesaria del mismo como se puede ver en la Figura 12.



*Figura 13: Horario de servicio e imagen de instalaciones.*

*Fuente: Elaboración propia.*

La Figura 13 muestra una imagen del complejo polideportivo y los horarios de atención del mismo, para de esta manera mostrar las canchas y dar información al cliente.

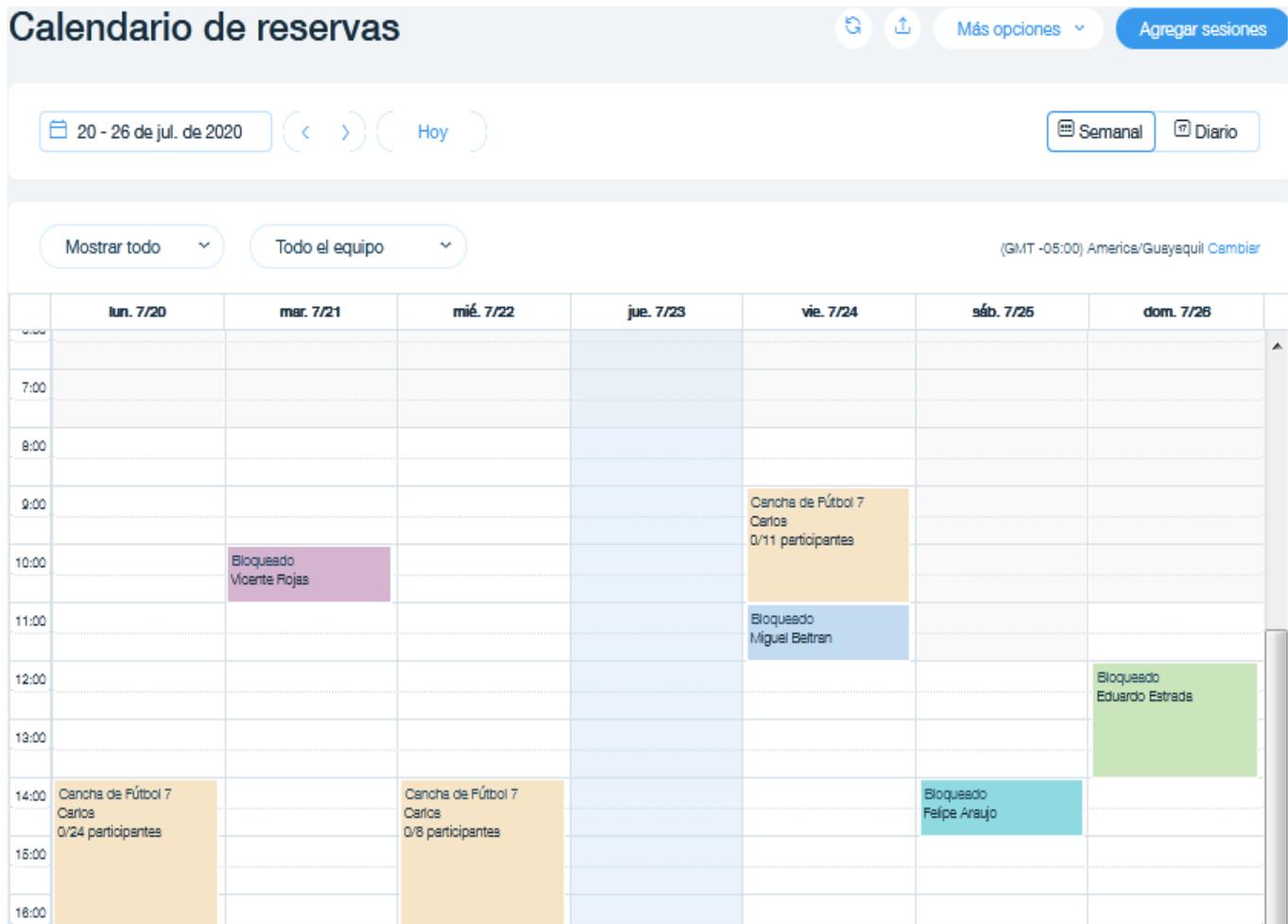


Figura 14: Calendario para realizar reservas en la página web.

Fuente: Elaboración propia

Tras presionar la opción de reservar ahora aparecerá el calendario de reservas donde, de una manera muy práctica, el cliente podrá ver los cursos y horarios disponibles para poder realizar una reservación, el mismo deberá seguir los pasos llenando con la información requerida la hoja de reservas, si una hora se encuentra bloqueada es imposible sobrescribir esa reservación; ya que los únicos que podrán hacer cambios de horarios de todas las reservaciones serán los recepcionistas como se puede ver en la Figura 14.

#### **10.4 Recursos humanos**

Los recursos humanos necesarios son muy fundamentales para el buen funcionamiento del complejo, por estas razones se necesitarán contratar profesionales y responsables que cumplan con todos los requisitos y experiencia necesarias. En total se necesitarán 8 trabajadores, 3 de estos deportistas profesionales con experiencia en el deporte o profesionales en educación física, 2 conserjes que brindan mantenimiento a las instalaciones y 3 recepcionistas para llevar el control del bar y control de reservas. A continuación se detalla el perfil del trabajador y las tareas y horarios que deberán cumplir.

Los deportistas o profesores que brindarán las clases en los respectivos deportes de pádel, y fútbol se encargaran de dar 4 horas de clases deportivas al día durante 6 días por semana de 2 a 6 de la tarde( lunes a sábado) y serán los responsables de la formación física y deportiva de los clientes; mientras que el profesor de escalada repartirá clases de lunes y atenderá a los clientes que quieran aventurarse a probar este deporte de lunes a viernes de 9 am y 5 pm. Es importante que este instructor tenga conocimiento de las medidas de seguridad y del deporte en su totalidad, además que cuente con experiencia previa en el deporte. En cuanto al perfil de los profesores para los cursos deportivos, deben de tener experiencia en el deporte tanto en la práctica como en la enseñanza del mismo.

El personal encargado de mantenimiento, deberá realizar el mantenimiento diario del complejo deportivo, verificando que todo esté en correctas condiciones para el funcionamiento del mismo. Deberá tener conocimiento del cuidado del césped sintético, y contar con un óptimo estado físico para realizar el debido control y reparaciones necesarias de las instalaciones, además servirá de apoyo a los cajeros del complejo.

Mientras que los recepcionistas del bar necesitan tener habilidades en computación, dominar Excel, y tener conocimientos en tecnología y experiencia previa administrando caja, ya que este se debe encargar de facturar y entregar el equipo de alquiler a los clientes, recibir y ordenar las reservaciones. Se repartirán los horarios matutinos y nocturnos, trabajando de 8 de la mañana a 3 de la tarde de lunes a viernes el primer turno y el segundo turno de 3 a 11 de la noche de lunes a viernes, mientras que el tercer recepcionista trabajara de 9 am a 11pm los días sábados y domingos, sin embargo deberá ayudar los días miércoles jueves y viernes de 12 a 5 de la tarde completando de esta manera sus horas requeridas de trabajo. El monto de los salarios de los mismos se presenta en la nómina que aparece en la Tabla12 con la cantidad de trabajadores por cargo.

**Tabla 12**

Puesto	Cantidad	Remuneración
Presidente	1	\$ 1.200
Gerente	1	\$ 1.000
Administrado del bar y caja	3	\$ 1.200
Mantenimiento	2	\$ 800
Profesor de padel	1	\$ 800
Profesor de fútbol	1	\$ 800
Profesor de escalada	1	\$ 800

*Fuente: Elaboración Propia*

## 11) Análisis Financiero

Se realizó el análisis financiero del complejo polideportivo "Oro Sports" tomando en cuenta sus características especiales de diversos servicios tales como, alquiler de las instalaciones deportivas y de equipos deportivos por hora, cursos deportivos, membresías del club, publicidad pagada en la decoración de las instalaciones como vallas publicitarias y ventas del bar. Tras analizar la capacidad máxima y los beneficios máximos de estos servicios se procedió a analizar todos los costos operativos fijos, variables y los no operativos para poder llevar a cabo los resultados financieros y analizar de esta manera la rentabilidad y factibilidad del proyecto. Además, se planea realizar un préstamo con la corporación financiera nacional.

Se pudo observar que los costos de ventas son muy bajos, representando el 1% como se puede ver en la Tabla 12 de todos los costos de ventas, esto se debe a que la mayoría de servicios no poseen costos variables es decir que varían dependiendo de la demanda, ya que para poder ofrecer el servicio solo se necesita un correcto mantenimiento de las canchas que está incluido en los costos operativos y en el personal de mantenimiento y los insumos deportivos que se ven reflejados en el inventario trimestral de los productos que también se pueden observar en los costos operativos fijos los cuales representan el 99% de los costos totales de operación que están detallados en la Tabla 13.

El financiamiento de la inversión total que aparece detallada en la Tabla 9, se lo realizará a través de un préstamo a 5 años tramitado con la corporación financiera nacional del 50% del valor total de la inversión que es de \$225,000 dólares con una tasa de interés de 9,95% y la otra mitad con capital propio.

La Tabla 13 refleja un total de costos operativos de \$115,248, siendo el costo más elevado la nómina de trabajadores, por lo que se espera conseguir un personal proactivo y multifuncional para no aumentar costos en cuanto a nómina, los costos mensuales fijos son de \$9,604 dólares que representan cerca del 45% de los ingresos estimados mensuales. En la Tabla No. 12 también se puede apreciar el capital de trabajo para tres meses usado en el flujo de efectivo.

**Tabla 13**  
**Total costos operacionales**

Costos operacionales	2021	2022	2023	2024	2025
Nomina	\$ 90.152	\$ 97.952	\$ 97.952	\$ 97.952	\$ 97.952
Agua	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Luz	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
Telefono	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Telefono celular	\$ 480	\$ 480	\$ 720	\$ 480	\$ 480
Articulos de limpieza	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Insumos deportivos	\$ 12.716	\$ 12.716	\$ 12.716	\$ 12.716	\$ 12.716
Internet	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Costo de ventas	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340
Gastos no operacionales	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 115.248</b>	<b>\$ 123.048</b>	<b>\$ 123.288</b>	<b>\$ 123.048</b>	<b>\$ 123.048</b>
Total costo mensual	\$ 9.604				
Total costo tres meses	\$ 28.812				

*Fuente: Elaboración propia*

### 11.1 Estados de resultados proyectados a 5 años

El estado de resultados se lo realizó con los datos obtenidos de la investigación y cotización de las instalaciones y de los costos totales operativos, en cuanto a las ventas se obtuvieron con una ocupación porcentual baja de la cancha de pádel de solo un 30% anual al igual que las mesas de teqball, mientras que de la cancha de fútbol por ser un deporte más popular se supuso un 40% de ocupación y finalmente en la escalada de muro que es un deporte menos popular y conocido se puso un porcentaje de ocupación de solo el 20%, los cálculos para obtener los ingresos se los puede observar en las Tablas No. 1- 6 y los costos operativos en la Tabla 13.

El estado de resultados, refleja un saldo positivo al final de cada año lo cual indica que es un proyecto que genera utilidad positiva, mismo que permitirá el análisis de rentabilidad y factibilidad del proyecto, se prevé un aumento en los ingresos de alrededor del 5% ya sea por un incremento en ocupación o por un incremento en tarifas, y los costos fueron calculados representando siempre el mismo porcentaje en relación a los ingresos en cada año.

Se añadieron los gastos de depreciación del costo total de las instalaciones del complejo, los gastos financieros por el préstamo realizado a 5 años plazo, y gastos no operacionales principalmente por las estrategias de marketing y publicidad. El estado de resultados se encuentra detallado en la Tabla 14.

**Tabla 14**  
**Estado de resultados proyectado a 5 años**

<b>Estatado de resultados primer año (2022-2026) Proyectado 5 años con un incremento del 5% anual en las ventas</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ventas</b>	\$ 257.774	\$ 270.663	\$ 284.196	\$ 298.406	\$ 313.326
<b>Costo de ventas</b>	\$ 1.340	\$ 1.407	\$ 1.477	\$ 1.551	\$ 1.629
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 256.434	\$ 269.256	\$ 282.719	\$ 296.855	\$ 311.698
<b>Costos operativos de ventas</b>	\$ 21.356	\$ 22.424	\$ 23.545	\$ 24.722	\$ 25.958
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 90.152	\$ 94.660	\$ 99.393	\$ 104.362	\$ 109.580
<b>Depreciación</b>	<b>(\$ 30.421)</b>				
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 114.506	\$ 121.752	\$ 129.361	\$ 137.350	\$ 145.738
<b>Gastos no operacionales</b>	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 57.301	\$ 57.301	\$ 57.301	\$ 57.301	\$ 57.301
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 54.805	\$ 62.051	\$ 69.660	\$ 77.649	\$ 86.038
<b>Impuestos (12%)</b>	\$ 6.577	\$ 7.446	\$ 8.359	\$ 9.318	\$ 10.325
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>	\$ 48.228	\$ 54.605	\$ 61.301	\$ 68.331	\$ 75.713
<b>Depreciación</b>	\$ 30.421	\$ 30.421	\$ 30.421	\$ 30.421	\$ 30.421
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 78.649</b>	<b>\$ 85.026</b>	<b>\$ 91.722</b>	<b>\$ 98.752</b>	<b>\$ 106.134</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años

El flujo de caja proyectado a 5 años representa la liquidez que el complejo va a poseer tomando en cuenta sus ingresos, costos, capital de trabajo por tres meses e inversión inicial total; cabe mencionar que se realizó un préstamo a la CFN por el 50% de la inversión siendo esta un total de \$225,000. Tras realizar los cálculos se pueden observar los flujos de efectivos que se tendrán por cada año, es decir el dinero disponible para cubrir sus costos, gastos y créditos pendientes hasta recuperar la inversión y empezar a obtener ganancias netas como se puede observar en la Tabla 15.

**Tabla 15**

#### Flujo de caja proyectado a 5 años con préstamo a la CFN

Flujo de Caja (5 años)	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 257.774	\$ 270.663	\$ 284.196	\$ 298.406	\$ 313.326
Costo Fijo		\$ 113.908	\$ 117.083	\$ 122.938	\$ 129.084	\$ 135.539
Costo Variable		\$ 1.340	\$ 1.407	\$ 1.477	\$ 1.551	\$ 1.629
COSTOS		\$ 115.248	\$ 118.490	\$ 124.415	\$ 130.636	\$ 137.167
CREDITO/PAGOS	\$ 225.000,00	\$ 57.301	\$ 57.301	\$ 57.301	\$ 57.301	\$ 57.301
INVERSION	\$ -454.207,00					
Capital de trabajo	\$ -28.812,00					
<b>FLUJO</b>	<b>\$ -258.019,00</b>	<b>\$ 85.226</b>	<b>\$ 94.872</b>	<b>\$ 102.481</b>	<b>\$ 110.470</b>	<b>\$ 118.858</b>
<b>DIFERENCIAS</b>	<b>\$ -258.019,00</b>	<b>\$ -172.793</b>	<b>\$ -77.921</b>	<b>\$ 24.560</b>	<b>\$ 135.029</b>	<b>\$ 253.888</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 11.3 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa las unidades necesarias que deben ser vendidas para cubrir los costos operativos totales. Se realizó un análisis de equilibrio para cada producto que genera ingresos y debido a sus características de servicios, solamente el costo de ventas se consideró en los insumos para el bar y el resto como costos fijos ya que se necesitará un inventario trimestral de equipos deportivos como ya se mencionó anteriormente.

**Tabla 16**  
**Análisis del punto de equilibrio**

Productos	Precio de venta	Costo de venta	Margen bruto	Porcentaje de beneficio	Contribucion marginal ponderada	Punto de equilibrio numero de ventas por servicio	Ingresos por servicio
Alquiler por hora de juego Pádel	\$ 16,0	0,0	\$ 16,0	0,1	0,9	33,4	\$ 535,1
Alquiler por hora de juego Fútbol	\$ 56,0	0,0	\$ 56,0	0,3	14,5	156,1	\$ 8.740,3
Alquiler por hora de Esacalada	\$ 10,0	0,0	\$ 10,0	0,1	1,4	84,5	\$ 844,6
Alquiler por hora de juego teqball	\$ 32,0	0,0	\$ 32,0	0,2	6,4	121,6	\$ 3.891,8
Curso pádel	\$ 60,0	0,0	\$ 60,0	0,1	3,2	32,4	\$ 1.945,9
Curso Fútbol	\$ 25,0	0,0	\$ 25,0	0,1	2,0	47,3	\$ 1.182,4
Curso Escalada	\$ 40,0	0,0	\$ 40,0	0,1	2,0	30,4	\$ 1.216,2
Membresia club	\$ 100,0	0,0	\$ 100,0	0,0	1,1	6,8	\$ 675,7
Botellas de agua	\$ 0,8	\$ 0,4	\$ 0,4	0,0	0,0	6,8	\$ 5,4
Powerade	\$ 1,0	0,6	\$ 0,5	0,0	0,0	8,4	\$ 8,4
Barras de proteina	\$ 1,0	0,5	\$ 0,5	0,0	0,0	2,8	\$ 2,8
Ingresos Aupiciantes	\$ 140,0	0,0	\$ 140,0	0,0	3,6	15,8	\$ 2.207,1
Alquiler de raqueta de padel	\$ 1,0	0,0	\$ 1,0	0,0	0,0	7,8	\$ 7,8
Alquiler de equipo escalada	\$ 2,0	0,0	\$ 2,0	0,1	0,2	50,7	\$ 101,3
<b>Total</b>	<b>484,8</b>	<b>1,5</b>	<b>483,4</b>	<b>1,0</b>	<b>35,3</b>	<b>604,7</b>	<b>\$ 21.364,8</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar que el punto de equilibrio es de 604,74 unidades las cuales luego de ponderar la contribución marginal de cada producto se pudo obtener las cantidades necesarias que deben ser vendidas de cada producto para poder llegar a un punto de equilibrio, es decir no perder ni ganar dinero. Este punto de equilibrio, incluso con las ocupaciones bajas del 30% se puede alcanzar en poco tiempo gracias a la variedad de servicios que presenta el club, lo que señala que es un negocio muy rentable a corto y largo plazo véase en la Tabla 16.

#### 11.4 Análisis de sensibilidad (dos escenarios 10.1 y 10.2)

Como se evidencia en la Tabla 17, tras realizar el análisis de sensibilidad optimista y pesimista del complejo polideportivo, se pudo observar que si ocurre un incremento del 5% de las ventas y una disminución del 5% de los costos operativos, la TIR aumenta en un 8% , el VAN duplica su valor actual y el complejo se vuelve mucho más rentable; mientras que en el escenario pesimista se aumentó en un 5% los costos y los ingresos disminuyeron en un 5%.

Sin embargo, el VAN refleja un valor positivo alto, lo que reafirma la rentabilidad del proyecto, ya que pese a este aumento de los costos y disminución de los ingresos el proyecto continua siendo rentable, además se pudo observar que la TIR desciende un 8%, pero sigue siendo una tasa con un porcentaje superior a la de descuento, representando esto que el proyecto puede soportar incluso un cálculo más pesimista que el supuesto.

**Tabla 17**

#### Análisis de sensibilidad optimista y pesimista

Resumen de escenario				
	Valores actuales:		OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>Ingresos</b>	\$ 257.774,40	\$ 270.663,12	\$ 244.885,68	
<b>Costos</b>	\$ 115.248,00	\$ 109.485,60	\$ 121.010,40	
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	\$ 104.299,64	\$ 160.226,85	\$ 48.372,42	
<b>TIR</b>	26%	34%	19%	

*Fuente: Elaboración propia.*

### 11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, Índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

El análisis del valor actual neto arrojó un valor positivo y alto como se puede observar en la Tabla No. 15, lo cual indica que el proyecto de acuerdo a los datos supuestos es rentable, la tasa interna de retorno es de un 26,34% y se espera recuperar la inversión en cerca de 30 meses, para luego recibir solo utilidades para la empresa tras haber cumplido con todas sus pagos y obligaciones.

**Tabla 18**

#### Resultado del VAN,TIR,,ROI e índice de rentabilidad.

<b>Tasa descuento</b>	12%
<b>VAN</b>	<b>\$104.299,64</b>
<b>TIR</b>	26,34%
<b>Indice rentabilidad</b>	1,40
<b>PAYBACK</b>	2,76

*Fuente: Elaboración propia.*

Se considera que el tiempo de recuperación de capital invertido es muy bueno, ya que es una inversión grande e implica la compra de un terreno de aproximadamente media hectárea y la construcción de un complejo con nuevas tecnologías y nuevos deportes. Además el índice de rentabilidad es superior a la unidad, lo que nos indica que los cobros generados actualizados son superiores a los pagos.

### 12) Viabilidad del proyecto (conclusiones)

Finalmente a través del plan de negocios del complejo polideportivo “Oro Sports” se pudo concluir que:

1. La construcción de un complejo polideportivo en la ciudad de Machala es muy rentable, ya que a pesar de una alta inversión inicial que abarca el costo de comprar un

terreno y construir un complejo polideportivo contando con un promedio total de ocupación de tan solo el 30% el proyecto es muy rentable y se podría recuperar la inversión en cerca de 30 meses, obteniendo estos ingresos con precios módicos y también precios muy asequibles por todos los machaleños de clase media en adelante. Además gracias a cotizaciones realizadas con diversas compañías que se dedican a la construcción de instalaciones deportivas, y a la investigación de permisos necesarios para la construcción del mismo se comprobó que el proyecto es viable.

2. En Machala existe una escasa oferta de clubes, instalaciones y complejos deportivos organizados, la mala organización y el deterioro de estas instalaciones dificultan la práctica deportiva, la enseñanza deportiva y la recreación de las personas, además muy pocas de estas instalaciones brindan cursos formativos de deportistas.

También se pudo conocer que el mercado potencial de Machala tiene coherencia con el mercado objetivo del complejo polideportivo, ya que la población de Machala en el área urbana en su gran mayoría está conformada por gente joven, de clase media baja y media, que tienen un porcentaje alto de gastos en relación a sus ingresos de los cuales alrededor del 15% lo destinan a actividades de recreación y diversos servicios. Además el 35% de los orenses practican deporte o realizan alguna actividad física, lo que indica la importancia del deporte y recreación para estos.

3. Se pudo definir el valor agregado de los servicios prestados por el complejo polideportivo que ayudará a diferenciarse de los demás centros deportivos y a posicionarse como el principal complejo polideportivo de la ciudad. El valor agregado del complejo está en las características tecnológicas, inclusivas, llamativas, nuevas, saludables y populares que abarcan los deportes que integran el complejo polideportivo lo cual nos diferenciará de los deportes más comunes que existen en la ciudad.

## Bibliografía

Casal, V. (s.f.). *Rocan Bolt*. Obtenido de

<https://rocanbolt.com/index.php/2018/01/11/distintas-disciplinas-en-la-escalada-escalada-deportiva-tradicional-boulder-artificial-hielo-solo-y-muchas-otras-mas/>

*El comercio*. (19 de 09 de 2018). Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/pages/economia-provincia-oro.html>

*El telegrafo*. (24 de 07 de 2015). Obtenido de

<https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

Espinoza, J. G. (2015). *ucsg.edu.ec*. Obtenido de

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3592>

*Google Maps*. (s.f.). Obtenido de

<https://www.google.com.ec/maps/search/avenida+25+de+junio+entrada+de+machala/@-3.2633976,-79.9704183,14z/data=!3m1!4b1?hl=es>

Granados, S. H. (2018). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/SONY/Downloads/Dialnet-

InfluenciaDelDeporteYLaActividadFisicaEnElEstadoDe-6369972.pdf

INEC. (2006). *INEC*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)

[inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)

[demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)

INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf)

[lateral/Resultados-provinciales/el\\_oro.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf)

INEC. (2011). *INEC*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

INEC. (2012). *INEC*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)

INEC. (2015). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)

*La Vanguardia* . (13 de 12 de 2018). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/deportes/otros-deportes/20181213/453537142810/world-padel-tour-master-final-punto-alegalan.html>

*machala.gob.ec*. (2018). Obtenido de [https://www.machala.gob.ec/PDF/Planes/PDOT\\_2018.pdf](https://www.machala.gob.ec/PDF/Planes/PDOT_2018.pdf)

Pinos, L. (13 de febrero de 2019). *bitstream*. Obtenido de <http://186.3.32.121/bitstream/48000/14068/1/TTUACE-2019-AE-DE00129.pdf>

*Recrea Sport*. (s.f.). Obtenido de <https://recreasport.com/medidas-cancha-de-futbol-7/>

SNPADEL. (1 de 02 de 2019). *SNPADEL*. Obtenido de <https://seriesnacionalesdepadel.wordpress.com/2019/02/01/cual-es-la-vida-de-una-pelota-de-padel/>

Telegrafo, E. (24 de julio de 2015). *El telégrafo*. Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/1/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

*teqball Uruguay*. (s.f.). Obtenido de <https://teqballuruguay.com/index.php/las-mesas/>