

ANÁLISIS, MEDICIÓN Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA EL DIARIO EL UNIVERSO, EN EL MERCADO DE GUAYAQUIL

Karla Andrea Peláez Vallejo,
Facultad de Economía y Negocios
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo Velasco, Km. 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
kpelaez@espol.edu.ec

Eco. Hugo García Poveda
Facultad de Economía y Negocios
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo Velasco, Km. 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
hgarcia@espol.edu.ec

Resumen

Diario El Universo es un medio de comunicación, tradicional con alta trayectoria y liderazgo en el Ecuador, brindando a sus lectores información de manera clara, objetiva, honesta, imparcial y veraz, desde hace ochenta y siete años a nivel nacional, siendo su mercado principal la ciudad de Guayaquil. Basada en su trayectoria y experiencia, esta empresa ha ganado su prestigio, buen nombre y se la definió con su slogan "El Mayor Diario Nacional". Sin embargo, como se analizará en este proyecto, esta compañía tiene un alto potencial de ventas no incursionado, el cual se requiere de cambios estratégicos para poder en realidad explotar al máximo toda su capacidad productiva y en ventas dentro su mercado potencial, la ciudad de Guayaquil.

Para su correcto análisis y medición este proyecto recopila toda la información disponible de la compañía, su constitución, investigación de campo, entrevistas y su entorno social. Se detalla la situación actual de la misma con un enfoque objetivo a la distinción de debilidades y oportunidades que posee en el mercado de Guayaquil. La detección de oportunidades estratégicas presentadas describen los procesos a implementarse para mejorar su exhibición y captación de clientes. Este proyecto comercial está enfocado en las áreas de Marketing y Ventas que determinarán como resultado el incremento de la circulación en ejemplares.

El Universo Daily is a means of communication, traditional with high trajectory and leadership in Ecuador, providing for their readers information in a clear, objective, fair, impartial and truthful, since makes eighty-seven years at national level, with its main market the city of Guayaquil. Based on its history and experience, this company has won its prestige, good name and the defined with its slogan: "The Greater National Daily". However, as discussed in this project, this company has a high potential of sales not delved, Which is required of strategic changes to power in reality to exploit its entire productive capacity and in sales within its potential market, the city of Guayaquil.

For its proper analysis and measurement this project collects all information available to the company, its constitution, field research, interviews and his social environment. Detailing the current situation in the same with an objective approach to the distinction of weaknesses and opportunities that holds on the market in Guayaquil. The detection of strategic opportunities resented describes the processes to be implemented to improve its exhibition and attract customers. This commercial project is focused on areas of Marketing and Sales to be determined as a result the increase in the movement in copies.

Palabras claves: El Universo, analysis, measurement, opportunities, marketing.

Abstract

Key words: *strategy to promote, reactivate, prices, services.*

1. Introducción

En un mundo donde la información fluye con mayor rapidez, nos encontramos ante mercados y consumidores cada vez más informados, que poseen a su alcance variedad de opciones al momento de elegir un producto; esto conlleva a seguir siendo competitivo, por lo que se deberá tomar medidas para prevalecer a través del tiempo.

Diario El Universo es un medio de comunicación, tradicional con alta trayectoria y liderazgo en el Ecuador, brindando a sus lectores información de manera clara, objetiva, honesta, imparcial y veraz.

Este proyecto se basa en precepto de que podemos hacer mejor lo que estamos haciendo ahora. Es analizar y detectar oportunidades estratégicas mejore la disponibilidad y exhibición de los productos de El Universo en puntos de acceso del Lector, creando su fidelidad hacia la marca.

1. Situación Actual de la empresa

1.1. Antecedentes

269763

1.1.1. Ubicación

1.2.

La compañía anónima El Universo la cual fue fundada el 16 de septiembre de 1921, cuya matriz principal está ubicada en Avenida Domingo Comín entre calle 11 y calle Ernesto Albán de la ciudad de Guayaquil y con oficina en Quito además cuenta con oficinas en el centro de la ciudad de Guayaquil y varios puntos de venta para su comercialización.

1.1.2 Descripción de la Infraestructura.

El complejo deportivo JOHAVEY está construido dentro de 3.5 Has. En el cual tiene una gran infraestructura la cual se divide en varias áreas: deportiva, acuática, social e infantiles.

- Área Acuática
- Área Deportiva.
- Área Social
- Área Infantil

El ingreso al complejo JOHAVEY tiene un valor de \$2.00 por cada adulto, \$0.75 por cada niño y \$0.50 por las personas de la tercera

edad. Por éste monto, el visitante tiene derecho a los siguientes servicios sin costo adicional:

1.1.2.1 Capacidad Diaria de Complejo.

TABLA No.1.3. Capacidad diaria del Complejo.

DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD DIARIA
Piscina Olimpica	900
Piscina Mediana	600
Piscina Pequeña	600
Cancha de futbol profesional	14 equipos
2 cancha de fulbito	30 equipos

1.1.3 Servicios que se desean Aumentar. Servicio Mediante Paquetes Recreacionales.

- Paquetes recreacionales para escuelas y colegios del sector
- Paquetes para eventos sociales de empresas.
- Organización de mañanas deportivas

1.1.4 Proveedores

Las compras de insumos que necesitara el complejo para su diario laborar serian comprados a los siguientes proveedores.

- Materiales de Limpieza: Clorosa CIA Ltda.
- Útiles de oficina : ALESSA
- Fertilizantes y Abonos : Agripac
- Ferretería : Ferrisariato.

Las reparaciones y remodelaciones serán llevadas por la empresa contratada después de la evaluación de las proformas recibidas por ellos.

1.1.5 Competencia.

Se define como competencia a los lugares que se encuentran cerca de la zona del Cantón Naranjal y la parroquia Jesús María, cabe recalcar que ninguno de estos lugares cuenta con la infraestructura completa para ofrecer los servicios que demandan los clientes.

1. Complejo Turístico "Aguas Calientes"
2. Canchas deportivas "SIEMPRE CAMPEONES"

2. Estudio de mercado

2.1. Macro Ambiente.

El complejo JOHAVEY opera en un macro entorno de fuerzas y tendencias que moldean oportunidades y presentan riesgos. Analizar el Macro ambiente consiste en el entorno económico, político, legal que pudieran afectar el proyecto.

TABLA No.2.1. Datos demográficos del cantón Naranjal y Jesús María.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN NARANJAL, SEGÚN PARROQUIAS			
PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	53.482	28.482	25000
NARANJAL (URBANO)	20.789	10.554	10.235
AREA RURAL	32.693	17.928	14.765
PERIFERIA	9.372	5.117	14.765
JESUS MARIA	5.066	2.784	2.282
SAN CARLOS	5.403	2.891	2.512
SANTAROSA DE FLANDES	4.031	2.169	1.862
TAURA	8.821	4.967	3.854

Fuente INEC

2.2. Objetivos

2.2.1.1 Objetivo general. Conocer las preferencias recreacionales de los moradores de Jesús María y Naranjal para medir la demanda que se pueda esperar ante la reapertura del complejo y poder establecer niveles de precio y promoción del mismo.

2.2.1.2 Objetivos específicos.

- Conocer que actividades recreacionales de las que brinda el complejo son de preferencia para los moradores de Jesús María y Naranjal.
- Estimar la asistencia que podría tener el complejo ante su reapertura.
- Establecer el comportamiento ante la decisión de asistir a un complejo deportivo y los precios que estos pagarían.
- Establecer la necesidad de promoción y nuevos servicios recreacionales que esperan los moradores.

2.2.2 Localización.

2.2.2.2 Micro Localización.

Se tomara en cuenta a los moradores que se encuentren más cercanos al complejo, conocer la situación económica en común de ellos. Reconocer aquellas instituciones públicas o privadas, entidades educativas que puedan adquirir un paquete recreacional.

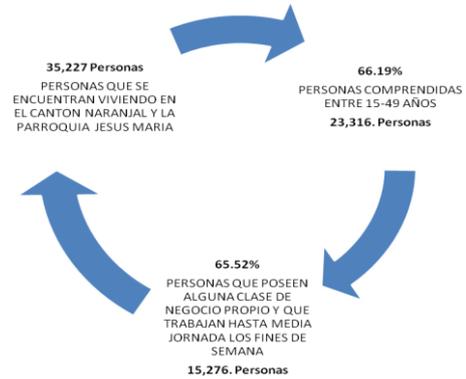
2.3 Diseño de la Investigación

Al iniciar la investigación y el estudio de mercado se determinaron las siguientes metodologías para obtener la información que serán útiles para nuestro análisis:

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva

2.3.3 Segmentación.

GRAFICO No.2.1 Segmentación



Se establecerá la muestra a partir de una población finita de 35,227 habitantes las cuales 23,316 será la población que se encuentra dentro del primer parámetro de segmentación y a su vez 15,276 son la población que se ajusta al segundo parámetro de segmentación siendo esta la población objetivo para establecer la demanda.

2.3.4 Investigación Descriptiva

Determinación de la Muestra.

De acuerdo con los datos recopilados en el sistema informático SIISE en su versión 4.5. Se utilizaran los siguientes datos para establecer la Población objetivo que servirá para establecer la demanda esta es de 15276 habitantes que corresponden a los parámetros que se establecieron.

Para establecer la muestra se utilizara la fórmula de población Finita, definiendo las variables de la siguiente manera:

TABLA No.2.4. Población Objetivo.

Datos	Valores
Población Objetivo	15,276
Error Estándar	0.05
Personas que se interesen en asistir al complejo	0.5

Elaborado por los Autores.

Formula:

$$n = \frac{N * (p * q)}{\frac{e^2}{4} * N - 1 + (p * q)}$$

OBTENIENDO

$$n = \frac{15,276 * (0.5 * 0.5)}{\frac{0.05^2}{4} * 15,276 - 1 + (0.5 * 0.5)}$$

$$= 384$$

Para determinar el número de encuesta se trabajo con margen de error de 0.05 un p y q de 0.5 para obtener una mayor varianza.

El total de encuestas realizadas fueron 384.

2.3.5 Análisis Estadístico Descriptivo.

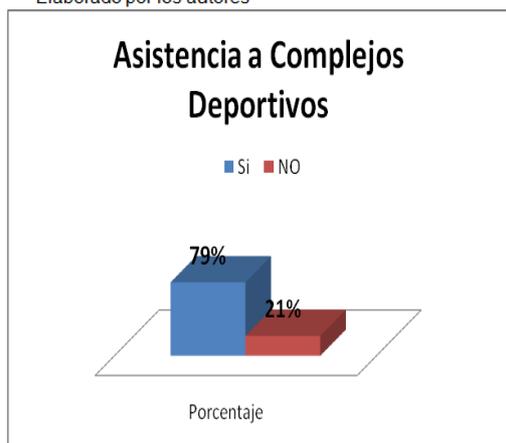
Para analizar la demanda que se espera tener en los servicios que ofrece el Complejo deportivo Johavey se procedió a realizar 384 encuestas en el segmento de mercado objetivo para nuestro proyecto dando como resultado lo siguiente:

Asistencia a Complejos deportivos.

TABLA No.2.5. Asistencia de las personas a Complejos.

ASISTENCIA AL COMPLEJO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	302	79%	79%
NO	82	21%	100%
Total	384		

Elaborado por los autores



De las encuestas realizadas a nuestra muestra se determino que el 79% es decir 302 personas de distintos sexos han asistido en algún momento a un Complejo deportivo ya sea este de índole acuática o Deportivo.

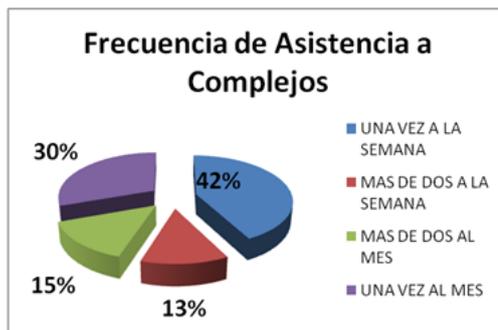
Frecuencia en la asistencia del Complejo.

Tomando en consideración que para esta pregunta solo se tomo en cuenta a aquellas encuestas que fueron respondidas en forma positiva a la primera pregunta se obtuvieron los siguientes resultados.

TABLA No.2.6. Frecuencia de asistencia.

CADA CUANTO ASISTEN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
UNA VEZ A LA SEMANA	128	42%	42%
MAS DE DOS A LA SEMANA	38	13%	55%
MAS DE DOS AL MES	44	15%	70%
UNA VEZ AL MES	92	30%	100%
Total	302		

Elaborado por los autores



De acuerdo con los resultados arrojados en la tabulación nos da que las personas que asisten o asistieron alguna vez a un complejo lo hacían mayormente una vez por semana con un 42% teniendo como días preferidos los fines de semana sean estos sábados o Domingos. Seguido por una tendencia marcada a la asistencia una vez por mes.

Precios dispuestos a Pagar.

Tabla No.2.11. Precios dispuestos a pagar.

PRECIO DISPUESTO A PAGAR	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
DE \$1.5 A \$2.5	360	94%	94%
DE \$3 A \$4	22	6%	99%
DE \$4 A \$5	2	1%	100%
Total	384		

Elaborado por los autores



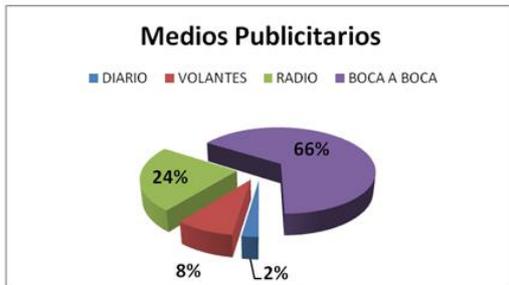
De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabulación de esta pregunta se tiene que el 94% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un adicional siempre y cuando este dentro del 1.5 hasta 2.5, recordar que el precio del mercado en rangos es el mismo al de esta sección. Por tal motivo el precio más alto al que podríamos promocionar los Boletos de entrada serian \$ 2.5 dólares.

Medios Publicitarios

TABLA No.2.17. Medios Publicitarios

MEDIOS PUBLICITARIOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
DIARIO	7	2%	2%
VOLANTES	25	8%	11%
RADIO	71	24%	34%
BOCA A BOCA	199	66%	100%
Total	302		

Elaborado por los autores



De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas nos muestra que el 66% de las personas que asistieron a un Complejo Deportivo fueron motivadas por el comentario generado entre conocidos o familiares.

2.3.6 Conclusiones de la Investigación de Mercados

Con respecto a las actividades recreacionales que son de preferencia por nuestros potenciales clientes tenemos que para los moradores de Jesús María y Naranjal las actividades:

- Acuáticas
- Deportivas

Se estima que de nuestra población objetivo 15,276 habitantes aproximadamente 12,068 personas estarían como marco referencial de los clientes que podríamos captar para la cual:

Con lo que respecta al valor de las entradas si bien es cierto que el resultado del presente estudio arroja como rango de precios \$1.5 a \$2.5 y dado que el mercado recreacional valora la entrada a sus instalaciones en \$1.5.

Los resultados de las encuestas arrojaron también información sobre la promoción de los complejos existentes los cuales son:

- La mayor propaganda que han recibido los Complejos son los realizados de Boca a Boca por parte de las personas que asistieron a estos Complejos y los recomendaron o hablaron de él a otras personas.

2.4 Promoción del Complejo.

2.4.1. Mercadeo Estratégico

2.4.1.1 MISION

El complejo JOHAVEY tiene como misión poner al servicio de los moradores un excelente equipo humano para poder permitir fortalecer la integración familiar y de amistad, atendiendo

las necesidades actuales y futuras de orden recreacional de todos nuestros clientes.

2.4.1.2 VISION

Alcanzar la excelencia como complejo deportivo y recreacional, ofrecer servicios de calidad y ser líder referente de otros complejos, optimizando todos los recursos de la organización en beneficio de los consumidores.

2.4.2 OBJETIVOS DE MARKETING

2.4.2.1 Objetivos generales

Posicionar en la mente del consumidor como el mejor complejo deportivo y aumentar ventas.

2.4.2.2 Objetivos específicos

Recuperar clientes que una vez asistieron al complejo.

1. Promocionar eficientemente al complejo como un lugar de diversión en los dos servicios brindados.
2. Aumentar las ventas en 20% anual

2.4.5 Definición del Mercado

Estrategias :

Estrategia de diferenciación basada en el Mix de servicios: Acuáticos Deportivos

2.4.6 MARKETING MIX

Producto .

El complejo JOHAVEY pone a disposición sus instalaciones para que los moradores de diferentes sectores disfruten de los servicios ofrecidos Acuáticos y deportivos, con amplias y modernas instalaciones facilitando la recreación familiar y de amistad.

Precio.

Nuestro precio establecido es de \$2.00 adulto, 0.75 niños y 0.50 personas de la tercera edad.

Plaza.

Esta ubicado en la Parroquia Jesús María en el Km. 60 de la vía Guayaquil-Machala a 800 m. de la vía Cuenca Molleturo, perteneciente al Cantón naranjal en la provincia del Guayas el cual se parroquializo el 13 de diciembre de 1960, mediante decreto legislativo s/n que fue publicado en el Registro Oficial # 85 en igual fecha.

Promoción.

La promoción es una herramienta fundamental que nos permitirá dar a conocer nuestros servicios ofrecidos y captar más demanda de mercado.

Se llevara a cabo de la siguiente manera:

1. Visitando establecimientos educativos para venderle los paquetes promocionales.

Publicidad.

Radial. Se sacaran 24 cuñas publicitarias en ciertas emisoras radiales en las que especifique los servicios del complejo la cual tendrá un valor anual de 600 dólares al año.

Revistas. Se sacaran 24 reportajes en revistas y diarios dominicales en los que se puedan apreciar fotos del complejo contemplando sus dimensiones y servicios los cuales tendrán un costo de 600 dólares al año.

Rodante. Se pondrá en marcha una camioneta en la que se pueda apreciar una valla describiendo el complejo JOHAVEY el cual tendrá un costo de 1,440 dólares.

Tomando en cuenta que en la inversión de la publicidad se refleja directamente un aumento de la demanda, se estima para esto un 20% anual con un incremento en el gasto de publicidad del 5%.

3. Estructura Organizacional

3.1. Definición de la Estructura Organizacional Operativo.

El tipo de estructura organizacional que se llevara en el Complejo será de manera Consultiva, por lo tanto las funciones que desempeñaran cada uno de los empleados del complejo no solo serán de ejecución de políticas y órdenes dictadas por el jefe inmediato o por las políticas y definiciones del directorio, si no que a su vez también el empleado tendrá la potestad de tomar decisiones que sean de prioridad 0 o de ejecuciones inmediatas que no necesariamente influyan en la estructura financiera de control de gastos en el complejo.

FIGURA No. 2.5 Organigrama



Elaborado por los autores

3Análisis Financiero

4.1 Escenario de reacondicionamiento del Complejo.

4.1.1 Inversión en Reacondicionamiento

En el detalle del reacondicionamiento que debería de tener el complejo se encuentran como prioridad los baños, Cancha Multiuso, Juegos Infantiles, Portón Delantero entre otros siendo estos rubros detallados a continuación:

TABLA 4.1. Inversión en remodelación

INVERSION EN REMODELACION	
Toboganes	\$2,000.00
Zona infantil	\$2,500.00
Piscinas (Todas)	\$300.00
Baños	\$5,280.00
Bar	\$2,800.00
Porton de entrada	\$300.00
Canchas de uso multiple	\$600.00
Total de Construccion o Remodelacion	\$13,780.00

Elaborado por los Autores

4.1.2 Determinación de egresos

Se determinaron los Egresos en función de la inversión que necesita el complejo para recuperar el 100% de operatividad.

TABLA 4.4. Inversión inicial

TABLA ANUAL	INVERSION INICIAL	
	AÑO 0	
Descripción de ingresos	Totales	
Construcción y Remodelación	\$ 13.780,00	
Equipos y Maquinarias	\$ 2.897,70	
Vehículo	\$ 12.850,00	
Materiales e Implementos	\$ 2.744,20	
Capital de trabajo	\$ 14.444,05	
TOTAL DE INVERSION INICIAL	\$ 46.715,95	

Elaborado por los autores

4.1.3 Determinación de Ingresos

Los ingresos que percibirá el complejo vendrán de tres vertientes las cuales serán:

- Ingresos de boleterías "Entradas"
- Alquiler de Canchas Deportivas entre semanas
- Venta de los paquetes recreacionales o alquiler de instalaciones tanto a instituciones educativas de la zona como a instituciones privadas.

El bar tendrá un costo de alquiler de \$400 dólares mensuales lo que generara un ingreso anual de 4,800 dólares.

TABLA 4.9 Resumen consolidado de Ingresos.

Descripción de Ingresos	RESUMEN CONSOLIDADO DE INGRESOS				
	FLUJO DE CAJA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
INGRESOS ENTRADAS	\$ 10.988,80	\$ 13.186,56	\$ 15.823,87	\$ 18.988,65	\$ 22.786,38
INGRESOS ALQUILER CHANCHAS	\$ 91.080,00	\$ 95.040,00	\$ 95.040,00	\$ 95.040,00	\$ 95.040,00
INGRESOS PAQUETES RECREACIONALES	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00
OTROS INGRESOS VARIOS	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
TOTAL DE INGRESOS	\$127.748,80	\$133.906,56	\$136.543,87	\$139.708,65	\$143.506,38

Elaborado por los Autores

4.1.4 Estructura de financiamiento.

El proyecto será financiado el 100% por el propietario del mismo el Sr. Hugo Sánchez ya que la mayoría de la infraestructura no está deteriorada solo se necesita invertir en el reacondicionamiento mas no en la construcción de los mismos.

4.1.5 Presupuesto de costos.

No hay un gasto por consumo de agua del Complejo JOHAVEY debido a que la misma cuenta con un pozo natural de agua por lo tanto desde sus inicios el complejo siempre conto con un ahorro significativo por este concepto. A manera de detalle se estimo por el consumo de agua anual podría ascender a mas de \$6,000 en ahorro.

TABLA 4.10. Resumen consolidado costos.

UTILIDAD INVERSIÓN	1	2	3	4	5
EGRESOS					
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68
GASTOS DE OFICINA	\$ 371,56	\$ 371,56	\$ 371,56	\$ 371,56	\$ 371,56
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00
GASTOS DE MATERIALES DE MANTENIMIENTO	\$ 14.444,05	\$ 14.997,89	\$ 15.379,42	\$ 16.190,03	\$ 16.831,17
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 2.880,00	\$ 3.024,00	\$ 3.175,20	\$ 3.333,96	\$ 3.500,66
DEPRECIACIONES	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 49.725,29	\$ 50.423,13	\$ 51.155,86	\$ 51.925,23	\$ 52.733,07

4.1.7 Flujo de Caja

El proyecto de reestructuración administrativa y financiera del complejo deportivo Johavey presenta el flujo de caja para el primer año de \$ 40.968,05 y una utilidad neta de \$ 78,023.51, al finalizar el proyecto en el quinto año el proyecto termina otorgando un flujo de caja de \$ 61,809.44 y una utilidad neta de \$ 90,773.31.

TABLA 4.15 Flujo de caja.

Descripción de Ingresos	FLUJO DE CAJA					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
INGRESOS ENTRADAS	\$ 10.988,80	\$ 13.186,56	\$ 15.823,87	\$ 18.988,65	\$ 22.786,38	
INGRESOS ALQUILER CHANCHAS	\$ 91.080,00	\$ 95.040,00	\$ 95.040,00	\$ 95.040,00	\$ 95.040,00	
INGRESOS PAQUETES RECREACIONALES	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00	\$ 20.880,00	
OTROS INGRESOS VARIOS	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 127.748,80	\$ 133.906,56	\$ 136.543,87	\$ 139.708,65	\$ 143.506,38	
EGRESOS						
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68	\$ 1.109,68	
GASTOS DE OFICINA	\$ 371,56	\$ 371,56	\$ 371,56	\$ 371,56	\$ 371,56	
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00	\$ 28.920,00	
GASTOS DE MATERIALES DE MANTENIMIENTO	\$ 14.444,05	\$ 14.997,89	\$ 15.379,42	\$ 16.190,03	\$ 16.831,17	
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 2.880,00	\$ 3.024,00	\$ 3.175,20	\$ 3.333,96	\$ 3.500,66	
DEPRECIACIONES	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
TOTAL DE EGRESOS	\$ 49.725,29	\$ 50.423,13	\$ 51.155,86	\$ 51.925,23	\$ 52.733,07	
UTILIDAD BRUTA	\$ 78.023,51	\$ 83.483,43	\$ 85.388,61	\$ 87.783,42	\$ 90.773,31	
PARTICIPACION DE TRABAJADORES (15%)	\$ 12.327,56	\$ 13.066,41	\$ 13.411,51	\$ 13.818,39	\$ 14.299,01	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 65.695,95	\$ 70.417,02	\$ 71.976,49	\$ 73.965,02	\$ 76.474,30	
IMPUESTOS (15%)	\$ 20.727,59	\$ 21.369,80	\$ 21.291,71	\$ 21.589,50	\$ 21.228,91	
UTILIDAD NETA	\$ 44.968,36	\$ 49.047,22	\$ 50.684,78	\$ 52.375,52	\$ 55.245,39	
DEPRECIACIONES	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
INVERSION INICIAL						
CONSTRUCCION Y REMODELACION	\$ 13.780,00					
EQUIPOS Y MAQUINARIAS	\$ 2.897,70					
VEHICULO	\$ 12.850,00					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 14.444,05					
MATERIALES E IMPLEMENTOS	\$ 2.744,20					
FLUJO DE CAJA COMPLEJO JOHAVEY	\$ (46.715,95)	\$ 40.968,05	\$ 44.047,21	\$ 44.839,77	\$ 45.924,16	\$ 61.809,44

Elaborado por los Autores

4.1.8 Punto de Equilibrio

En lo pronosticado del punto de equilibrio necesitaremos la cantidad de \$ 37.910,28 en el primer año para llegar al punto de equilibrio entre ingresos y gastos del proyecto y de esta

manera nos damos cuenta que si podemos cubrir los costos generados en dicho proyecto.

TABLA 4.18 Punto de equilibrio.

DESCRIPCION	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Percibidos	\$127.748,80	\$133.906,56	\$136.543,87	\$139.708,65	\$143.506,38
Costos Variables	\$ 13.956,77	\$ 14.654,61	\$ 15.387,34	\$ 16.156,71	\$ 16.927,78
Contribución Marginal Total	\$113.792,03	\$119.251,95	\$121.156,53	\$123.551,94	\$116.578,60
Promedio Ponderado					
De margen de contribución	89%	89%	89%	88%	81%
Costos Fijos	\$ 33.768,52	\$ 33.768,52	\$ 33.768,52	\$ 33.768,52	\$ 33.768,52
Punto de Equilibrio en dólares	\$ 37.910,28	\$ 37.918,26	\$ 38.057,25	\$ 38.184,38	\$ 41.568,50

4.1.9 Análisis Valor Actual Neto

4.1.9.1 Determinación de la tasa de Descuento.

Ante las opciones que el mercado Bursátil presenta para realizar inversiones el Sr. Hugo Sánchez dueño del complejo deportivo Johavey estimo que su rentabilidad mínima esperada no podría ser menor al 20%. Siendo esta el 8.5% que pagan los bonos mas rentable mas un 12.5% exigido por el inversionista.

4.1.9.2 Determinación del Valor Actual Neto.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la estimación del valor actual neto del proyecto, el mismo que estimando la mínima rentabilidad del 20% propuesta por el Sr. Hugo Sánchez, se obtuvo que el proyecto al día de hoy presenta un valor neto actual de \$ 90.948,26 el mismo que indica el valor al mercado del complejo en función a los flujos de efectivo obtenidos en los cinco años que dura el proyecto.

TABLA 4.19 Valor actual neto

Van del Proyecto	%	Valor actual Neto
Rent. Esperada 1	20%	\$ 90.948,26

Elaborado por los Autores

4.2 Ratios Financieros

Para la evaluación del proyecto en su parte financiera se consideraron los siguientes ratios:

- Cobertura de Gastos Fijos.
- Margen de Utilidad Neta

Con los cuales se espera conocer la capacidad que tiene el complejo deportivo para asumir la carga de costos fijos así también se espera conocer la fracción de cada dólar que queda después de cubrir todos los gastos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura de Gastos Fijos =					
Utilidad Bruta	2,32	2,47	2,53	2,6	2,69
Gastos Fijos					
Margen de Utilidad Neta =					
Utilidad Neta	30,50%	32,90%	33,50%	34,30%	35,50%
Ventas					

Elaborado por los autores

4.3 Análisis de Tasa Interna de Retorno

En el proyecto ejecutado la tasa de rendimiento esperada sobre la inversión da como resultado 89% superando a la tasa

mínima que exige el proyecto de 20%, de tal manera podemos asegurar que nuestro proyecto es rentable para el inversionista.

4.4 Análisis de Sensibilidad

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad se tomaron en cuenta los siguientes factores determinantes en el flujo de efectivo que puede incidir en el complejo:

- Variación de ingresos
 - Reducción alquiler de canchas y crecimientos de ventas en 15%
 - Sin paquetes recreacionales y crecimiento de ventas en 30%
 - Sin paquetes recreacionales y reducción de alquiler de canchas
- Variación de costos
 - Escenario normal costos
 - Aumento de costos 10%

Se realizara el análisis de sensibilidad con los siguientes supuestos:

- La reducción del alquiler de canchas es de 12 horas a 8 horas al día.
- No se ofertaran paquetes recreacionales a instituciones privadas, públicas y educativas.

TABLA 4.20 Análisis de sensibilidad.

VARIACION COSTOS	VARIACION INGRESOS		
	Reduccion Alquiler de canchas Crecimiento de ventas 15%	Sin Paquetes recreacionales Crecimiento de ventas 30%	Sin Paquetes recreacionales Reduccion Alquiler de Canchas
Escenario Normal Costos	TIR 45% VAN 30,320.45	TIR 62% VAN 56,427.63	TIR 14% VAN (7,154.43)
Aumentos de Costos 10%	TIR 27% VAN 7,769.69	TIR 46% VAN 33,876.88	TIR -7% VAN (29,705.19)

* Se hace referencia a los Costos de Materiales de Mantenimiento

El tercer escenario analiza que sin la oferta de paquetes recreacionales y la reducción del alquiler de canchas deportivas da como resultado un VAN de (\$7,154.43) y una TIR de 14%, para el segundo escenario el resultado no difiere en gran medida siendo este un VAN de (\$29,705.19) y una TIR de -7%.

Se puede concluir que en el escenario numero 3 el proyecto se vuelve no ejecutable ya que bajo los supuestos establecidos la reducción de ingresos por alquiler de canchas deportivas genera un impacto primordial en la rentabilidad del proyecto.

4. Conclusiones

De acuerdo a los resultados del análisis financiero del presente proyecto se obtuvo que, con una inversión inicial \$46,715.95 en un periodo de cinco años un VAN de \$90,948.26 y una TIR de 89% siendo para la evaluación del

mismo una tasa de inversión mínima exigida del 20% se concluye que el proyecto es rentable para el inversionista.

De acuerdo al análisis de sensibilidad se concluye que el proyecto podrá soportar hasta un aumento en el 10% de los costos de mantenimiento y un crecimiento de solo el 15% siempre y cuando se mantenga el ingreso por el alquiler de canchas deportivas mayor a 1920 horas anuales.

Una vez que el proyecto este ejecutado es necesario que los ingresos superen en \$37,910.28 en el año uno para que el proyecto comience a generar ganancias y al termino del quinto año \$41,568.50.

Para la parte publicitaria del complejo se la realizara por medio de una estrategia de diferenciación la cual nos permitirá que el cliente tenga una mejor percepción del complejo ante la reapertura y esto genere preferencias hacia el complejo con el fin de asegurar que la demanda crezca en 20% anualmente.

5. Recomendaciones

La Directiva del COMPLEJO JOHAVEY junto a su administrador debe vigilar continuamente el desenvolvimiento y mantenimiento del complejo, basándose en cumplir las metas y objetivos planteados.

Se recomienda que se destine un rubro considerable para la promoción e inversión en nuevos servicios para los clientes ya que es necesario presentar una imagen renovada e innovadora de todas las actividades que ofrece el complejo para sus clientes.

Se recomienda promocionar al Complejo Deportivo JOHAVEY como la primera opción recreacional y deportiva del Cantón Naranjal.

Dado que los ingresos por concepto de alquiler de canchas es el rubro más significativo en la rentabilidad del complejo se recomienda invertir los mayores esfuerzos tanto publicitarios y organizativos con el fin de mantener a esta área al 100% de su capacidad operativa y así asegurar este rubro todos los meses.

6. Agradecimientos

A Dios, al personal docente y administrativo de la ESPOL por la buena gestión realizada para el buen desarrollo de la FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS, a la Msc. ELMA RAMIREZ, a los señores miembros del tribunal, al Complejo JOHAVEY, propietario y personal del mismo, por la información otorgada. Compañeros y todas las personas que nos ayudaron en la realización de este proyecto.

7. Referencias bibliográficas

- [1] Oficina Parroquial “JESUS MARIA”
 - Estudio poblacional que reúne información estadística del cantón Naranjal.
- [2] Municipalidad del cantón naranjal.
- [3] Programa SIISE
- [4] Administración de los recursos Humanos
 - Quinta edición
 - Idalberto Chiavenato.
- [5] Investigación de mercados un enfoque aplicado
 - Cuarta Edición
 - Malhora
- [6] Ross Stephen, Westerfield Randolph, W. Jaffe Jeffrey. Quinta Edición, McGraw Hill, Finanzas Corporativas.
- [7] Buscador de Internet
 - www.google.com

- [8] BOLSA DE VALORES DE GUAYAQUIL
 - www.bvg.org

- [9] Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.