



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE BOSSABALL**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios  
Internacionales**

**Tutor:**

MBA MSA Juan Carlos Ruiz

**Autor:**

Bryan Leonel Lara López

**Año 2016**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Juan Carlos Ruiz Barrezueta  
MBA MSA  
1714190756

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Bryan Leonel Lara López  
1804418752

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por ser mi motivación, aliento y fuerza en todos los momentos, a la UDLA por ser el lugar en donde viví inolvidables momentos, a mi tutor MBA MSA. Juan Carlos Ruiz, por su orientación y ayuda brindada para la realización de esta tesis y a mis profesores por sus excelentes enseñanzas.

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, Rolando y Vilma, y a mi hermana Salomé, por ser las personas que con su apoyo, cariño y consejos, han hecho que llegue a esta etapa tan importante de mi vida.

## RESUMEN

El presente proyecto de Tesis trata acerca de un Plan de Negocios para la creación de un “CLUB DE BOSSAABALL” ubicado en la parroquia de Nayón, cuyo propósito principal es analizar la viabilidad y sostenibilidad financiera y de mercado para la creación y desarrollo de este club.

Bossaball es un deporte joven e innovador que se está posicionando fuertemente a nivel internacional y está tomando protagonismo en actividades de recreación, ocio, escolares y de publicidad, siendo este de gran atractivo gracias a que mezcla varios deportes y actividades físicas a la vez. Actualmente en el Ecuador no existen lugares que ofrezcan este deporte, por lo cual el club busca entregar una opción fresca y renovada a la sociedad.

En el estudio se puede identificar que si bien es cierto, la coyuntura actual del Ecuador no ofrece un entorno ideal y seguro al inversionista, existe un mercado potencial muy considerable gracias a las características del deporte que enmarcan al proyecto en la capacidad de aprovechar oportunidades como; la inexistencia de competencia directa y alianzas estratégicas con entidades deportivas, para con ello minimizar las amenazas de servicios sustitutos y las existentes en el mercado. Adicionalmente, el análisis del Cliente, mediante el uso de herramientas investigativas, identifica la creciente tendencia por el cuidado físico y de la salud por parte de los ciudadanos de Quito, así como la aceptación e interés de practicar Bossaball.

El análisis de los puntos del Mix de Marketing determina la importancia de una política publicitaria enfocada en una campaña agresiva esencialmente en los primeros años de vida del club, buscando posicionar al deporte fuertemente en la mente de las personas, mediante el aprovechamiento de las facilidades de movilidad e instalación de las canchas, y a través de un precio competitivo comparado con servicios sustitutos existentes en el mercado.

Finalmente, el desarrollo de la Evaluación Financiera del proyecto con proyecciones a cinco años, comprende indicadores que, comparados con los de la industria reflejan claramente la viabilidad del proyecto en términos de liquidez, rentabilidad y solvencia, con un requerimiento de \$ 273,612.50 dólares de inversión inicial, cantidad que será financiada en un 60% por un préstamo bancario y el 40% restante por recursos propios.

## ABSTRACT

This thesis project is about a Business Plan for the creation of a "CLUB OF BOSSAABALL "located in the parish of Nayón, whose main purpose is to analyze the feasibility and financial sustainability and market for the creation and development of this club.

Bossaball is a young and innovative sport that is positioning itself strongly to the international level and is taking a leading role in activities of recreation, leisure, school, and advertising, this being of great attractive thanks to that mixes several sports and physical activities at the same time. Currently in Ecuador there are no places that offer this sport, by which the club seeks to provide a fresh perspective and renewed option to society.

In the study can be identified that, while it is true, the current situation of Ecuador does not offer an ideal and safe environment for the investor, there is a very considerable potential market thanks to the characteristics of the sport that frame the project in the ability to take advantage of opportunities as; the lack of direct competition and strategic alliances with sporting organizations, to with this minimize threats of substitute services and those existing in the market. In addition, the analysis of the client, through the use of investigative tools, identifies the growing trend for the physical care and health by citizens of Quito, as well as the acceptance of and interest of practicing bossaball.

The analysis of the points of the Marketing Mix determines the importance of an advertisement policy focused on an aggressive campaign essentially in the first years of life of the club, looking for positioning the sport heavily in the minds of people through the use of the facilities of mobility and installation of the courts, and through a competitive price compared with substitute services existing on the market.

Finally, the development of the financial evaluation of the project with projections to five years, includes indicators that, compared with those of industry clearly reflect the viability of the project in terms of liquidity, profitability and solvency, with a requirement for \$ 273,612.50 dollars of initial investment, amount that will be funded in a 60% by a bank loan and the remaining 40% by own resources.

## ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1    Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Entorno Externo.....	2
2.1.1.1 Aspecto Político .....	2
2.1.1.2    Aspecto Económico .....	2
2.1.1.3 Aspecto Social .....	3
2.1.1.4 Aspecto Tecnológico.....	4
2.1.1.5 Aspecto Ambiental .....	4
2.1.2 Análisis de la industria.....	5
2.1.2.1 Análisis de las fuerzas de Porter .....	5
2.1.2.1.1 El poder de negociación de los proveedores.....	5
2.1.2.1.2 El poder de negociación de los clientes .....	5
2.1.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos .....	6
2.1.2.1.4 Amenazas de nuevos competidores .....	6
2.1.2.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras .....	6
2.2 Análisis Interno.....	6
3. Análisis del Cliente.....	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	7
3.1.1 Entrevista a Expertos.....	7
3.1.2 Focus Group .....	8
3.1.3 Investigación Cuantitativa .....	8
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	11
5. PLAN DE MARKETING .....	12
5.1 Estrategia general de marketing.....	12
5.1.1 Mercado Objetivo.....	13
5.1.2 Propuesta de valor.....	14
5.2 Mezcla de Marketing .....	15
5.2.1 Producto.....	15
5.2.2 Precio.....	15
5.2.3 Plaza .....	16
5.2.4 Promoción .....	17



6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	20
6.1.1 Misión .....	20
6.1.2 Visión.....	20
6.1.3 Objetivos.....	20
6.2 Plan de Operaciones.....	20
6.2.1 Análisis de la localización de la empresa .....	20
6.2.2 Área física y equipamiento.....	21
6.2.3 Aspectos políticos y legales .....	21
6.2.4 Flujograma de Procesos .....	22
6.3 Estructura Organizacional .....	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	24
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	24
7.1.1 Estado de Resultados.....	24
7.1.2 Balance General .....	24
7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo .....	24
7.1.4 Estado de Flujo de Caja.....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	24
7.4 Índices financieros.....	25
7.4.1 Índices de Liquidez .....	25
7.4.2 Índices de Solvencia .....	25
7.4.2 índices de Rentabilidad.....	25
7.4.2.1 Utilidad Neta .....	25
7.4.2.2 Rentabilidad del patrimonio.....	25
7.4.2.3 Margen de utilidad .....	25
7.4.2.4 Rentabilidad del Activo.....	25
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	26
REFERENCIAS .....	27

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Perfil del Consumidor .....	13
<b>Tabla N° 2:</b> Población Pichincha y Quito en el tiempo .....	13
<b>Tabla N° 3:</b> Mercado Objetivo .....	14
<b>Tabla N° 4:</b> Calculo del Precio.....	16
<b>Tabla N° 5:</b> Medios.....	17
<b>Tabla N° 6:</b> Tarifa (Publicidad en radio).....	18
<b>Tabla N° 7:</b> Redes sociales .....	18
<b>Tabla N° 8:</b> Publicidad Impresa .....	18
<b>Tabla N° 9:</b> Página Web.....	19
<b>Tabla N° 10:</b> Islas en los centros comerciales .....	19
<b>Tabla N° 11:</b> Estructurar folletos informativos.....	19
<b>Tabla N° 12:</b> Organigrama Funcional .....	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1: Organigrama Estructural .....</b>	<b>22</b>
---	-----------

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

La presente investigación está enfocada en la búsqueda de: en primera instancia la factibilidad de inversión, el posicionamiento en el mercado a través de la innovación y la ayuda al fortalecimiento económico al generar nuevas fuentes de empleo en el país, además de satisfacer la creciente y sostenible tendencia de las personas de la ciudad de Quito en cuanto al fortalecimiento físico, proponiendo una alternativa de deporte moderna y original que se está posicionando fuertemente a nivel mundial y que actualmente no existe en el mercado ecuatoriano. Bossaball combina varias disciplinas deportivas como lo son: voleibol, fútbol, gimnasia y capoeira, dándole un valor agregado que es el acompañamiento de la música durante el juego, creando como resultado una actividad de asombro y espectacularidad en los saltos.

Los principales beneficiarios serán los habitantes de la ciudad de Quito, sin distinción de género, edad, y ocupación. Con la implementación del presente plan se propondrá una alternativa de entretenimiento y diversión combinada con ejercicio físico que servirá de esparcimiento para aquellas personas que vivan en el sector antes señalado.

El impacto que tendrá el presente plan de negocios será principalmente ofrecer a la ciudadanía un nuevo espacio donde se podrá hacer deporte y conjuntamente compartir con la familia y amigos momentos agradables.

La factibilidad del proyecto, existe dado al interés de algunas empresas en querer invertir en el mismo, principalmente porque propone características renovadoras para el medio deportivo, atrayendo el interés tanto de los participantes como de los espectadores, es por ello que pondrían a disposición los recursos necesarios para que el presente plan se lleve a cabo.

### 1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan integro de negocios para demostrar la factibilidad de implementar un Club de BOSSABALL en la parroquia de Nayón, con énfasis en el estudio de mercado sustentado en la inexistente competencia de este deporte en el país.

### 1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Elaborar un análisis de mercado para la implementación del Club de Bossaball.
- Estructurar un plan de marketing que permita al proyecto darse a conocer a través de la formulación de estrategias.
- Determinar la factibilidad financiera en el desarrollo del plan de negocios.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

(Armijo, 2010) Señala que “La finalidad de un análisis externo es elaborar una lista de oportunidades y amenazas que podrían beneficiar o afectar a la empresa”. (pág. 2)

Se considera en primera instancia la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) que permite determinar los factores críticos relacionados con las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, esta matriz asigna valores a cada uno de los factores analizados en función a la cooperación para el éxito del club, donde se establece ponderaciones de 0,0 (poco importante) a 1,0 (muy importante). Como resultado se obtiene una calificación de 1 a 4 en donde mientras más alto sea el valor, mayor será la capacidad de respuesta que tendrá la empresa ante las amenazas presentadas.

Se obtuvo una ponderación de 3,08 que indica que el club está en capacidad de minimizar los efectos negativos de las posibles amenazas existentes en el sector terciario, de esta manera aprovechar de manera eficiente las oportunidades que se presentan en el entorno externo. (Ver Anexo 1).

#### **2.1.1 Entorno Externo**

##### **2.1.1.1 Aspecto Político**

La postura política adoptada por el actual gobierno, dejando a un lado la interpretación de si esta es positiva o negativa para el país, ha implementado regulaciones a las empresas, familias y personas con mayores ingresos a fin de generar una equilibrada distribución de la riqueza. Esto genera un impacto directo en la creación y desarrollo del Club de Bossaball, ya que el mercado objetivo comprende precisamente personas y familias de clase media - alta y clase alta.

Por otra parte, la industria de actividades deportivas, ha evidenciado una considerable mejora en cuanto al servicio, implementos y manejo de recursos administrativos, a través de políticas estables introducidas por el Ministerio del Deporte, creado en 2007 por la actual administración. Estas políticas intentan cambiar el enfoque en la industria del deporte, pasando del ámbito pasional, a uno más bien de gestión empresarial, centrándose en los niveles de competencia que comprende la actividad física que son: Alto Rendimiento, Amateur y Recreativo.

Sin embargo, los numerosos casos de corrupción en el fútbol sacan a relucir las debilidades de esta industria en términos de transparencia y mal manejo administrativo, antecediendo el interés personal ante el desarrollo y mejoramiento de la industria.

##### **2.1.1.2 Aspecto Económico**

De acuerdo al INEC (2015), existen 149 empresas relacionadas con actividades deportivas en la provincia de Pichincha, las mismas que reflejan gastos de \$11.000.000 de dólares en conjunto y un promedio de 72.600 dólares por establecimiento, de igual manera, sus ventas en conjunto son de \$12.500.000 de dólares y un promedio de \$83.300 dólares por negocio, reflejando de esta manera la estabilidad de la industria en términos de rentabilidad.

Adicionalmente, la inversión total de estos establecimientos fue de \$33.000.000 de

dólares y de alrededor de \$220.000 dólares por negocio. De las 149 empresas integrantes, 30 de ellas obtuvieron financiamiento para iniciar sus operaciones y 66 de ellas actualmente necesitan financiamiento para seguir en funcionamiento. De acuerdo a los valores presentados se observa una oportunidad de negocios en una industria atractiva, sin embargo, hay que considerar el alto valor invertido por estos establecimientos.

En el ámbito económico, se revisarán los factores más importantes que podrían afectar al proyecto:

### **Inflación**

Los datos obtenidos reflejan que los dos últimos años, la inflación en el país no ha llegado al 5%, reflejando una cierta estabilidad económica ya que los precios han subido en un mínimo porcentaje, afectando de manera poco significativa al poder adquisitivo de las personas. (Ver Anexo 2)

### **Tasas de Interés**

Término definido como el precio del dinero en el mercado financiero, cuando hay más dinero la tasa disminuye y cuando hay escasez sube. Ecuador presenta un aumento constante en la tasa de interés, pasando de 9,12% en Diciembre del 2015, a 8,86% en marzo del presente año. (Ver Anexo 2)

Con este dato se puede determinar que la tasa de interés es significativamente positiva en caso de que el proyecto en algún momento necesite soporte financiero para su desarrollo.

### **Riesgo País**

En relación al mes de Febrero en donde el riesgo país estuvo en 1391 puntos ha disminuido en 250 puntos, ubicándose en marzo en 1132 puntos, aspecto relevante, ya que los inversionistas ven poco atractivo al mercado ecuatoriano al momento de invertir, esto sin duda afectaría al presente proyecto ya que disminuiría las opciones en el caso de que en algún momento se necesite inyectar nuevo capital. (Ver Anexo 2)

#### **2.1.1.3 Aspecto Social**

De forma particular, las creencias, valores y normas fundamentales son influenciados por el entorno en que se desarrolla el ser humano. Ecuador se caracteriza por su riqueza sociocultural, la misma que acentúa su tendencia de acuerdo a la región geográfica, razón por la cual en el ámbito social, se revisarán los factores más importantes que podrían afectar al proyecto:

#### **Crecimiento Poblacional**

De acuerdo a Villacis y Carril (2012), el crecimiento poblacional en el país es notorio, muestra de ello manifiesta: "El Ecuador es un país con una población cerca de los 15 millones de habitantes, con un ritmo de crecimiento menor al de décadas pasadas, muestra una densidad poblacional de 52 personas por km<sup>2</sup>, densidad que se asemeja al segundo país más poblado de América Latina". (pág. 10).

Es de importancia notar que la población ecuatoriana continúa en constante crecimiento, esto es beneficioso para el presente proyecto ya que de aquí es donde nacen los potenciales clientes particularmente de la Provincia de Pichincha donde según el dato

proporcionado por el INEC (2012) y según el censo realizado en el año 2010 la población en esta provincia es de 2'576.287 divididos entre hombres (1'255.711) y mujeres (1'320.576).

### **Clases Socioeconómicas**

De acuerdo al INEC (2011) se clasifica en cuatro dimensiones a las clases socioeconómicas en el Ecuador (A, B, C +, C -, D). Es muy importante tener en cuenta a que clase socioeconómica estará dirigido nuestro proyecto, los grupos socio económicos que podrán acceder al club de BOSSABALL serán (A, B, C+) quienes cuentan con los recursos y están en la capacidad financiera para sustentar esta actividad deportiva y de recreación. (Ver Anexo 3)

### **Gastos del Consumidor**

Las personas en general realizan gastos de todo tipo, es por ello que de acuerdo al INEC (2012) , se realiza una lista de las divisiones en las cuales los ecuatorianos realizan un gasto en cuanto al consumo se refiere. (pág. 25)

El Club de Bossaball, se ubica en la división de Recreación y Cultura, ya que el proyecto está enmarcado en esta actividad donde se observa que existe un porcentaje de consumo del 4,6 %, el cual es relativamente bajo a comparación con divisiones como prendas de vestir y calzado; alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles y restaurantes y hoteles. Sin embargo, es un porcentaje significativo en relación a la población total del Ecuador y considerando que no es una actividad de necesidad primaria. (Ver Anexo 4)

#### **2.1.1.4 Aspecto Tecnológico**

Acorde al INEC (2013), en un boletín emitido recalca la siguiente información: "El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que lo registrado en 2010, en el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en el área rural de 7,8 puntos". (pág. 7).

El aspecto tecnológico para el presente proyecto, se fundamenta en el acceso a internet y uso de las redes sociales, ya que por medio de esta herramienta se podrá acceder a estrategias publicitarias requeridas para dar a conocer las características del Club de Bossaball. (Ver Anexo 5)

Así también, el aumento en la innovación de productos como: consolas de juegos, realidad virtual y prototipos mecánicos de recreación, están relacionados a la competencia indirecta, sin embargo, el costo de los mismos en el mercado ecuatoriano es muy alto en comparación con nuestro servicio.

#### **2.1.1.5 Aspecto Ambiental**

En esta industria, hablando específicamente de actividades deportivas, el entorno ecológico no toma gran relevancia, ya que la gran mayoría de empresas relacionadas no afectan directamente al medio ambiente. La máxima contaminación que ofrecen sería la basura que se genera en actividades deportivas, la misma que es fácil de recolectar y limpiar.

El presente proyecto acerca de la creación de un club de Bossaball, no posee variables ambientales que influyan de sobremanera al desempeño de las actividades de la compañía. Así también, genera poco impacto ambiental, debido a que no ocasiona residuos que puedan hacer daño al medio ambiente.

## 2.1.2 Análisis de la industria

Según García y Villacís (2012) describen la función de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme como: “La CIIU, sirve para clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle”. (pág. 18).

Para el análisis de la industria es importante identificar la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, en la cual se identifica que el Club de Bossaball pertenece a la sección **R9311**: Explotación de instalaciones deportivas.

Estructura esquemática por Secciones (Literal):

**R**: Artes, Entretenimiento y Recreación

Estructura esquemática por divisiones (Literal + dos dígitos)

**R93**: Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas

Estructura esquemática por Grupos (Literal + tres dígitos)

**R931**: Actividades deportivas

Estructura esquemática por Grupos (Literal + cuatro dígitos)

**R9311**: Explotación de instalaciones deportivas. (García & Villacís Cruz, 2012).

### 2.1.2.1 Análisis de las fuerzas de Porter

#### 2.1.2.1.1 El poder de negociación de los proveedores

La industria de entretenimiento y de recreación en la que está inmersa el Club de Bossaball, se encuentra en el sector terciario de la economía, por lo que en general no existe un poder de negociación con proveedores relevante ya que no se necesita de productos elaborados, suministros o materias primas como elementos fundamentales para el desarrollo del club. Adicionalmente, los artículos indispensables para el funcionamiento y mantenimiento en general, se encuentran en el mercado con gran oferta y demanda, por lo cual no generaría un poder de negociación reconocible.

De igual manera, no existirá un poder de negociación con proveedores con respecto a un Bar- Restaurante y una mini tienda de implementos deportivos que poseerá el club ya que serán tercerizados, y las empresas o personas delegadas, se encargarán de toda su administración.

Finalmente, donde si existirá un importante poder de negociación será con la empresa Bossaball Sports S.L., propietaria de todos los derechos a nivel mundial relacionada con las actividades y productos necesarios para la práctica de este deporte. Obtener la licencia oficial será el principal paso para garantizar a la compañía derechos exclusivos para representar, utilizar y distribuir bossaball en el Ecuador. Por otra parte, de manera menos representativa por la existencia de varias empresas dedicadas al manejo de la publicidad, existirá poder de negociación con los proveedores de este servicio, principalmente en los primeros años donde se utilizará una política agresiva con el fin de captar mayor demanda

#### 2.1.2.1.2 El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, en primera instancia por la existencia de servicios sustitutos tanto públicos como privados, como canchas sintéticas de fútbol, clubes deportivos, gimnasios, parques, etc., de esta manera los clientes tienen la capacidad de buscar alternativas diferentes en la industria, gracias a la variedad de servicios y actividades disponibles en el mercado, adicionalmente los consumidores son personas sensibles al precio ya que el costo de cambiar un servicio por otro es bajo, sin



embargo, se debe considerar que la industria posee alta demanda y concentración de compradores haciendo de este un mercado atractivo.

#### **2.1.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos**

Dentro del sector terciario, el Club de bossaball, se ubica en el subgrupo de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas; y todos los servicios comprendidos dentro de este subgrupo constituirán productos sustitutos, pudiendo ser estos sustitutos cercanos mencionando algunos ejemplos como, vóley playa y canchas de fútbol sintéticas o sustitutos lejanos como cines, bares, parques, entre otros. Sin embargo estas disciplinas no abarcan todas las cualidades físico-recreativas que posee Bossaball.

La amenaza de productos sustitutos cada vez se vuelve más determinante en el mercado, con el ingreso de productos como; bebidas adelgazantes, diferentes tipos de dietas, teatros, etc., pertenecientes a industrias más desarrolladas que apuestan a llegar a una cantidad mayor de clientes mediante estrategias agresivas de costos, afectando principalmente a empresas pequeñas y con pocos años en el mercado.

#### **2.1.2.1.4 Amenazas de nuevos competidores**

Las amenazas de nuevos competidores están estrechamente relacionadas con la rentabilidad que generan las empresas dentro de un sector; mientras mayor rentabilidad exista, más serán las empresas en querer invertir dentro del sector. Sin embargo, en la industria en la que se encuentra el Club de Bossaball, existen varias barreras de entrada a tomar en consideración al momento de invertir; las más relevantes son: alta inversión de capital, mercado no desarrollado, falta de capacitación y experiencia del personal y ausencia de proveedores nacionales, a estas barreras se le suman, la escases de canales de distribución, política gubernamental inestable y la deslealtad por parte del consumidor a una sola marca o empresa, por lo tanto gracias a lo mencionado la amenaza de nuevos competidores es baja.

#### **2.1.2.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras**

Dentro del análisis de la industria se puede determinar que el plan de negocios está enmarcado en la actividad comercial de Artes, Entretenimiento y Recreación, de acuerdo a García y Villacis (2012); Esta industria desarrolla constantemente nuevas tendencias que intentan ir conjuntamente con el desarrollo y demanda del mercado, las mismas generan una amplia gama de oportunidades de negocio, que para las empresas existentes se convierten en serias amenazas (pág. 18).

La competencia real está determinada por negocios que ofertan exactamente los mismos servicios, sin embargo, en Ecuador no existe una empresa que oferte las mismas características que propone el Club de Bossaball.

## **2.2 Análisis Interno**

Como manifiesta Acero de la Cruz , (2012): “El análisis interno, además de identificar las fortalezas y debilidades, trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para hacer frente al entorno” (pág. 15).

Con el dato obtenido a través de la Matriz EFI, la misma que responde al procedimiento realizado anteriormente en la Matriz EFE; se identifica un resultado ponderado de 3.04 ubicado por arriba de la media. Es decir, el club muestra la disposición de tomar estrategias que neutralicen sus debilidades y apalancen sus fortalezas (Ver Anexo 6)

### 3. Análisis del Cliente

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para la recolección de información cualitativa se realizó dos entrevistas a expertos y un Focus group, en donde se encontró criterios positivos en cuanto al desarrollo del proyecto.

##### 3.1.1 Entrevista a Expertos

Este apartado, busca obtener información que contribuya al presente estudio, bajo la visión de profesionales expertos en el área deportiva. La primera entrevista se realizó el 28 de abril del presente año a la Coordinadora de Marketing Deportivo de la Universidad de las Américas, a continuación el 3 de mayo del mismo año se entrevistó al gerente del Club deportivo Santa Lucia, ubicado en el norte de la ciudad de Quito. Estas entrevistas permitieron recolectar diferentes puntos de vista, opiniones y recomendaciones que soporten la presente investigación. (Ver Anexo 7)

Conclusiones de la entrevista a los expertos:

- La cultura del Ecuador, ha fortalecido a los deportes tradicionales como lo es el fútbol, basquetbol y voleibol, ya que la gente creció viendo y adoptando estos deportes a su vida diaria y no sería fácil implementar de forma inmediata la práctica de deportes poco conocidos, a pesar que algo innovador siempre es bueno para el mercado, sea este deportivo o no.
- Se puede diferenciar varios impactos, uno de los principales está relacionado directamente con la salud, a continuación la afición y pasión por un deporte cumple un papel significativo, partiendo de esta idea es elemental la práctica de cualquier deporte ya que forma parte integral del desarrollo de la sociedad en términos de relacionamiento y valores.
- El Bossaball, es poco conocido en nuestro medio, existe muy pocas personas que conocen la existencia de este deporte, bajo este antecedente es importante difundir las características de este juego e inmiscuirlo en el país como espectáculo y recreación.
- Una de las principales limitaciones que poseen los deportes profesionales tradicionales, es la falta de infraestructura, además si nos enfocamos en el deporte tradicional con más adeptos que es el futbol, el problema radica en la crisis económica que atraviesa este sector originado por la gestión y manejo financiero erróneo que conducen a que las instituciones puedan o no sustentarse.
- Se debería mejorar el manejo y diseño de las instalaciones deportivas ya que es muy importante para un jugador contar con un diseño óptimo del lugar donde va a practicar su deporte, no se trata de tener un lugar amplio y adecuarlo sin las medidas de seguridad necesarias para practicar el deporte, es necesario contar con estudios y profesionales que realicen estas obras para que no exista problemas con los deportistas como es el caso de lesiones.
- No se puede hablar de precios, ya que se necesita saber cuál será la ventaja competitiva que ofrezca el club para sus clientes, es decir, habría que diseñar un

paquete de beneficios e identificar el mercado objetivo al cual está dirigido y en base a esto determinar si el valor es alto o bajo.

- Como servicios adicionales que el club puede ofrecer, están los servicios de entretenimiento que básicamente serían mesas de pin pon o mesas de billar, conjuntamente con un bar donde se vendan picaditas y bebidas, con el propósito de entretener al cliente mientras espera.
- Es muy importante ver y analizar las características del deporte, en este caso es un deporte que se practica en la región costa al aire libre y con buen clima por lo tanto, en la sierra, específicamente en la Ciudad de Quito un lugar que se asemeja un poco a estas características es el sector de Nayón.

### **3.1.2 Focus Group**

Para la realización del FOCUS GROUP se invitaron a personas que practican deporte, deportistas amateur y profesionales. Un total de diez personas fueron partícipes de este grupo focal que se lo realizó en la casa de Bryan Lara autor del presente trabajo de investigación. (Ver anexo 8)

#### **Conclusiones del grupo focal:**

- Todos los participantes sin excepción, les gusta la actividad física, sin embargo, esta actividad está asociada a diferentes deportes por ejemplo: el fútbol, que es la principal actividad que realizan los asistentes, seguido del baloncesto y a continuación el vóley con un mínimo porcentaje, también salió a la palestra deportes como el atletismo y la natación.
- Más de la mitad de los asistentes mencionaron que encuentran interesante la idea de combinar la música, deporte y actividad física; a pesar que dentro del país no se ha observado un deporte con este tipo de características.
- Todos los asistentes comentan que en sus ratos libres y sobre todo los fines de semana les gusta realizar cualquier tipo de deporte, por lo que encontrar un lugar cerca de la ciudad que combine disciplinas como el futbol, voleibol y gimnasia, sería atractivo y sin duda alguna visitarían las instalaciones del lugar.
- Los asistentes expusieron sus criterios personales en cuanto al tipo de música que les gusta escuchar cuando realizan ciertos deportes, en donde la mayoría optó por la salsa, seguido por el reggaetón y la música electrónica.
- Los asistentes coinciden que la infraestructura con la que cuentan los deportes tradicionales no abastecer la demanda, por lo que es casi imposible optar por una de ellas. Finalmente, otro aspecto importante considerado es el precio del servicio, quienes estiman que al ser un servicio nuevo debería tener un costo promedio, es decir, asequible para todas las clases sociales.

### **3.1.3 Investigación Cuantitativa**

Luque como se citó en Mas (2010) (2010) define a la investigación cuantitativa como:

La utilización de datos de naturaleza cuantitativa y con mayores muestras persiguiendo una representatividad aceptable, y permitiendo generalizar las conclusiones obtenidas en el análisis estadístico. La principal diferencia con la

investigación cualitativa radica en la aplicación de métodos de obtención de información estructurados y directos, recurriendo a entrevistas por encuestas o por sondeo (pág. 191).

En base a lo expuesto por el Mas, para el presente estudio se diseñó una encuesta que busca crear un perfil de consumidores.

### **Tabulación y Resultados**

Se realizaron 50 encuestas validas, las mismas que fueron aplicadas en el cantón Quito en los principales centros comerciales, y adicionalmente en varios barrios de la parroquia de Nayón dada la relevancia del proyecto en estos mercados.

Los datos obtenidos fueron tabulados en el Estadístico SPSS donde se obtuvo los siguientes resultados. (Ver Anexo 9 y 10)

- Con los datos obtenidos se puede manifestar que el presente proyecto no contempla distinción de género, es por ello que no hay mayor diferencia entre las personas encuestadas. (Ver Gráfico 1)
- Además se puede indicar que la gran mayoría de personas encuestadas (52%) se encuentran en edades comprendidas de 21 a 30 años, considerando que en este rango de edad las personas poseen aptitudes físicas óptimas y están físicamente activos. (Ver Gráfico 2)
- Dentro del presente proyecto es importante identificar cuál es el estado civil de las personas, ya que si es soltero o divorciado podría ir solo, por el contrario, si una persona es casada podría visitar el Club de Bossaball en compañía de su núcleo familiar. De las personas encuestadas se observa que el 72% son solteros, el 20% casados y el 8% divorciados. (Ver Gráfico 3)
- Al identificar el porcentaje de personas que realizan deporte de manera habitual, se puede determinar la viabilidad del proyecto. Los datos recolectados reflejan un considerable porcentaje de personas que hacen deporte (70%), siendo este un indicador positivo para el proyecto. (Ver Gráfico 4)
- También se puede indicar que el 28% de las personas encuestadas hacen ejercicio 2 veces por semana y el 20 % tres veces por semana, abarcando casi la mitad de la muestra escogida, este dato es esencial para el proyecto ya que constituye una fuente de clientes potenciales con una alta frecuencia de asistencia. (Ver Gráfico 5)
- El deporte con más adeptos sin duda alguna es el Fútbol, con un 52% de participación dentro de los encuestados. Sin embargo, también existen personas que prefieren otro tipo de deporte como el basquetbol (32%), la capoeira (8%) y el ecuavolley (6%). (Ver Gráfico 6)
- El 88% de los encuestados refleja que existe el interés necesario en practicar una actividad que combine los deportes tradicionales conocidos como el fútbol, basquetbol, ecuavolley, esto es beneficioso para el proyecto ya que el Bossaball combina estos deportes. (Ver Gráfico 7)
- Un mínimo porcentaje de las personas encuestadas (12%) conoce sobre la existencia del Bossaball, por lo cual será necesario establecer estrategias

publicitarias agresivas para introducir este innovador y completo deporte en el mercado. (Ver Gráfico 8)

- La investigación de campo determinó que el 96% de la población analizada acepta la creación de un Club donde se practique el Bossaball, y de esta manera fomentar la práctica de deportes no tradicionales en la ciudad. (Ver Gráfico 9)
- Además, un considerable porcentaje de personas encuestadas (44%) destina un gasto mensual sobre los 40 dólares para actividades relacionadas al deporte en general, siendo un indicador primordial para poder determinar el precio para la prestación de los servicios del club de Bossaball. (Ver Gráfico 10)
- Con los datos conseguidos a través de la investigación de campo se determinó que el 90% de la población encuestada estaría dispuesta a practicar Bossaball siempre y cuando un familiar lo recomiende. (Ver Gráfico 11)
- Se identificó que el 60% de los encuestados estarían gustosos de participar en torneos, campeonatos, etc., que organice el Club de Bossaball, esto en parte ayudaría a fidelizar a los clientes que visiten el Club ofreciéndoles un valor agregado en cuanto se refiere al servicio. (Ver Gráfico 12)
- La investigación de campo realizada ayudo a identificar las preferencias de la población en cuanto a la ubicación del club de Bossaball, destacando al sector de Nayón como resultado preferente con un 64%, principalmente por las características geográficas y ambientales que posee el sector. (Ver Gráfico 13)
- Entre los servicios adicionales que las personas desearían que exista en el Club de Bossaball destacan, duchas con el 50% y un restaurante con el 24% (Ver Gráfico 14)
- Otro dato importante recolectado por la investigación de campo fue que con un 42% la población encuestada está dispuesta a visitar el Club de Bossaball Quincenalmente. Frecuencia aceptable para ser un deporte nuevo en el país. (Ver Gráfico 15)
- De la población estudiada, el 78% asegura que participaría en cursos permanentes o de verano que ofrezca el Club de Bossaball, esto permitiría que las personas se familiaricen con el deporte y den su criterio acerca del mismo a su entorno más cercano. (Ver Gráfico 16)
- Finalmente se determina la necesidad de crear un Club que comprenda: infraestructura adecuada, servicios de calidad y personas capacitadas en la rama, con un nivel de importancia del 54%, 30% y 16% respectivamente con el fin de que el usuario se sienta cómodo y sobre todo seguro. (Ver Gráfico 17)

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

El portal WAQD (2016) describe a BOSSABALL como “el deporte más salvaje que jamás habías visto” al mezclar tantas disciplinas ya existentes, que se pueden practicar al aire libre o en un sitio cerrado. (pág. 1)

En base al análisis del cliente, es determinante mencionar las características diferenciadoras de Bossaball, las mismas que invitan a experimentar una nueva forma de deporte, mediante la combinación de varias actividades que satisfacen los requerimientos físicos, de salud, deportivos y de recreación de las personas. Adicionalmente, en el análisis cualitativo se identificó inconformidad en cuanto al mantenimiento y diseño de las actuales instalaciones que posee la industria, identificando claramente una oportunidad que el Club de Bossaball aprovechará a través de estudios profesionales que ofrecerán amplias y adecuadas estructuras en base al confort y cuidado físico del cliente, ubicadas en un lugar con condiciones geográficas y climáticas ideales como Nayón.

De igual manera se evidencia que Bossaball posee grandes oportunidades de ingreso, en un mercado sin competencia directa existente, donde sustentado por la investigación de campo, se puede constatar el asentimiento de este deporte en un mercado abierto a experimentar nuevas emociones, lo cual es consecuente con la opinión de expertos del medio, quienes recalcan que la idea es fenomenal, ya que poner a disposición una nueva alternativa de deporte y distracción ayudaría a la reactivación económica del sector, abriendo nuevas plazas de trabajo y fomentando el deporte mismo.

Por otra parte, en los últimos años se ha evidenciado que la industria del deporte en el Ecuador ha tomado protagonismo en aspectos políticos, económicos y sociales, también ha presentado un crecimiento sostenible gracias a la progresiva preocupación de las personas en cuanto al mantenimiento físico y cuidado de la salud, dando como resultado mayor concentración de consumidores y alta demanda.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Como se menciona en el capítulo anterior, Bossaball es un deporte poco conocido no solo por nuestro mercado potencial sino también a nivel país, por lo que el éxito del Club se basará en el adecuado manejo de estrategias de marketing, estas estrategias tomarán un enfoque agresivo de penetración de mercado gracias a que el deporte y la infraestructura donde se lo realiza se prestan para un sin número de oportunidades, como por ejemplo trasladar canchas de bossaball a sitios como parques en donde las personas puedan familiarizarse con este innovador deporte mediante el contacto directo en lugares de recurrencia masiva, con el objetivo de atraer a clientes y con el tiempo generar fidelidad a este deporte.

#### **Estrategia de Penetración**

Siendo este un deporte con más de 10 años de experiencia en el campo internacional, una de las principales ventajas será el estar apoyados por una licencia oficial otorgada por Bossaball Sports SL, la misma que nos permitirá tener los derechos exclusivos para representar, utilizar y distribuir Bossaball en Ecuador. Con esto se busca posicionar al deporte en la mente de las personas en un marco con soporte global, donde en contraste con las concurrentes estrategias de bajos costos, se busca inducir más bien el interés de la gente mediante publicidad visual agresiva donde se evidencie el soporte internacional y atracción en los saltos y acrobacias que se realizan, con esto se logrará incitar a las personas para que visiten el club de Bossaball, atraer a clientes de la competencia indirecta e incentivar a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

#### **Estrategia de Expansión**

El club de Bossaball inicialmente empezará sus actividades en la parroquia de Nayón, sin embargo, el juego puede instalarse en cualquier ubicación, sea en el interior o exterior y lleva menos de 45 minutos montarlo para su posterior práctica. Adicionalmente, es una atracción espectacular que convoca multitudes a donde vaya, por lo cual se podrá alquilar canchas para todo tipo de eventos en cualquier lugar del país.

También proponer bossaball como herramienta de marketing para campañas y giras para marcas, organizar torneos y atraer patrocinadores, serán inicialmente las fórmulas adoptadas para aumentar la participación del mercado. Adicionalmente Bossaball ha estado presente en todo tipo de eventos en los países donde se lo practica, como por ejemplo en eventos deportivos, festivales de música, días gubernamentales, seminarios, fiestas, eventos de team building y actividades empresariales, referencias válidas del éxito de este deporte.

#### **Alianzas Estratégicas**

Bossaball Sports SL ha desarrollado diversos escenarios y adaptaciones, reduciendo el tiempo de instalación hasta sólo 10 minutos, integrando así el bossaball dentro de las actividades de cualquier centro de deportes y de ocio. El club de Bossaball, planteará una amplia gama de colaboraciones y alianzas con asociaciones deportivas y no deportivas, escuelas, universidades y compañías privadas no solo de Quito sino también de cualquier otra provincia del Ecuador, con tarifas muy adaptables dada la reducción de costes de instalación y desplazamiento. Además, se hará alianzas estratégicas con

empresas como Marathon Sport y Kao Sport Center donde se comercialice vestimenta con la marca Bossaball.

## Publicidad y Promoción

La estructura básica publicitaria, estará basada en la relación directa de las personas con el mencionado deporte, mediante exhibiciones en sitios de asistencia masiva como parques y lugares de concurrencia familiar y recreacional, de la misma manera se utilizaran redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter ya que además de tener un amplio alcance a un bajo costo, nos permiten dar a conocer el deporte mediante videos, fotos y promociones a potenciales clientes, además de invitar a la población a visitar las instalaciones del club mediante trípticos así como publicidad radial y televisiva enfocada en un marco de entretenimiento y música.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla N° 1: Perfil del Consumidor

Aspectos	Detalle
<b>Geográfico</b>	Distrito Metropolitano de Quito
<b>Demográfico</b>	
Edad	15 – 49 años
Género	Masculino y Femenino
Nivel Socioeconómico	Medio-Alto y Alto
<b>Psicográfico</b>	
Personalidad	Extrovertidos y aventureros
Actitud	Positiva y emprendedora
<b>Estilo de vida</b>	
Actividades	Deportista, atleta
Intereses	Bienestar en la salud, recreación, gimnasia, disciplinas deportivas.

El análisis realizado en el capítulo anterior, nos da las pautas para la determinación del mercado objetivo al cual irá dirigido el actual proyecto. El lugar donde se establecerá el Club de Bossaball será la parroquia de Nayón, este mercado fue escogido dadas las ventajas geográficas-ambientales y demográficas que posee el sector, ya que sirve de tránsito y regular movilidad entre parroquias cercanas como Zámbriza, Cumbayá, Tumbaco y Quito con las cuales colinda, con una superficie aproximada de 14.66 Km<sup>2</sup>, una temperatura promedio de 20°C y costo por metro cuadrado relativamente más barato a comparación con las poblaciones antes mencionadas, además de ubicarse a 10 minutos de la ciudad de Quito, nuestro mercado potencial.

En la información presentada a continuación, podemos ver la segmentación realizada y la determinación del mercado objetivo utilizado para la investigación de mercado del actual proyecto de negocio.

Tabla N° 2: Población Pichincha y Quito en el tiempo

Localización	1982	1990	2001	2010	Tasa de crecimiento 1982-1990	Tasa de crecimiento 1990-2001	Tasa de crecimiento 2001-2010	Crecimiento Promedio
Pichincha	1244330	1516902	2388817	2576287	21,91%	57,48%	7,85%	29,08%
DMQ	1086600	1371729	1839853	2239191	26,59%	34,13%	21,70%	27,47%



Descripción	2010	2016	2020
Población Pichincha	2'576,287	3'025,798	3'325,471
Población DMQ	2'239,191	2'629,885	2'854,297
Población DMQ (entre 15 y 49 años)	1'231,555	1'446,436	1'569,863

Tomado de: Adaptado de GAD Pichincha (2012)

Se tomó una tasa de crecimiento de las últimas tres décadas, y se obtuvo un promedio de las tres tasas, calculando un crecimiento promedio por década para cada locación.

Para calcular la población esperada de los años 2016 y 2020 para Pichincha y el DMQ se utilizan las tasas de crecimiento mencionadas.

**Tabla Nº 3:** Mercado Objetivo

Cálculo del Mercado Objetivo	
Población DMQ 2016	2.629.885
% de Hombres y Mujeres de 15 - 49 años	55%
Mercado Objetivo Final	<b>1.446.436</b>

Tomado de: Adaptado del INEC (2012) "Fascículo Provincial Pichincha"

Para el desarrollo de la presente investigación se ha analizado la población del DMQ con una proyección de 2'629.885 habitantes para el 2016, partiendo de este dato se determinó el porcentaje de la edad de 15 a 49 años, dado a que el INEN señala que la población físicamente activa comprende las edades de 18 a 60, pero ya que Bossaball es un deporte en el cual se necesita agilidad y movimientos rápidos se determinó un rango prudente de edad donde haya menos probabilidad de daños físicos a largo plazo.

Cabe recalcar que de acuerdo a lo mencionado anteriormente, el mercado meta determinado será utilizado para fines de investigación de mercados y proyección de ventas. Esfuerzos de marketing y publicidad serán dirigidos no solo a esta porción de la población sino también a la totalidad del mercado que puede generar asistencias al negocio propuesto.

Si bien no siempre se encuentran incluidos dentro de la decisión principal de compra, personas menores a 15 y mayores a 60 años de edad, pueden motivar y generar asistencias al negocio. De igual manera, personas residentes en la provincia de Pichincha pueden asistir al complejo sin restricción alguna.

Para el desarrollo y proyecciones financieras se tomará en cuenta el 2% del mercado objetivo en base al perfil del consumidor, ya que al ingresar como un servicio nuevo y desconocido en el mercado tendrá que competir con productos sustitutos mediante estrategias de marketing que permitan ganar participación en la industria, como resultado se proyecta un promedio de 29,000 personas mensuales, equivalente al alquiler de 12 horas diarias divididas en 3 canchas de Bossaball.

### 5.1.2 Propuesta de valor

El club de Bossaball ofrece una nueva e innovadora forma de deporte que fusiona fútbol, gimnasia, capoeira y vóley, dando espectacularidad en sus movimientos, acompañado de música que anima y transforma el ambiente en la alternativa ideal para pasar un momento de recreación y entretenimiento en instalaciones apropiadas y modernas brindando así un servicio de excelencia y calidad.

Proponiendo una opción actualizada y rejuvenecida de deporte que ha ingresado con fuerte impacto en el mercado internacional, con un servicio apoyado por profesionales expertos en la materia que junto con la ubicación adecuada, un clima templado y geográficamente cerca de las parroquias más pobladas de Pichincha, fomentará la competitividad y características físicas de los participantes desembocando en la mejora de la calidad de vida de los mismos.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

El club pondrá a disposición de los clientes instructores quienes darán pautas y realizarán el calentamiento respectivo antes de utilizar la cancha de Bossaball, con el objetivo de evitar que se produzcan lesiones en los practicantes.

Inicialmente el proyecto estará dirigido para hombres y mujeres de 15 años en adelante residentes en la ciudad de Quito, personas que buscan salir de lo cotidiano y experimentar nuevas emociones a través del deporte.

Con el propósito de brindar mayor comodidad, el Club contará con un parqueadero exclusivo para clientes, zonas verdes y de descanso.

El alquiler de las canchas para la práctica del Bossaball en el club se lo realizará por horas, se deberá pagar 50 dólares por cada hora o fracción, a este precio se le sumará el valor de transporte, implementación y asesoría si se lo requiere para eventos fuera del club. El establecimiento abrirá sus puertas de miércoles a domingo en horarios requeridos para facilitar la concurrencia de adeptos a este deporte.

Para el costeo y proyecciones del Marketing Mix se utilizara una tasa de crecimiento de constante de 1,56% de inflación anual la misma que se representa claramente en el archivo adjunto de Excel.

### **5.2.1 Producto**

#### **Servicio Básico**

Ofrecer el servicio de alquiler de canchas y asesoría para la práctica de Bossaball, dentro de un ambiente agradable y seguro, ubicado en el sector de Nayón, en un lugar que cumpla con todos los permisos de funcionamiento y regido bajo normativas internacionales para la correcta práctica de este deporte en el país.

#### **Servicio con valor agregado**

A más del alquiler de las canchas se dará a los clientes un servicio personalizado con un entrenador capacitado en este deporte, con el objetivo de primero entrenar y dar ciertas pautas a los clientes antes de iniciar la práctica. Además se combinará amplias áreas y servicios que satisfagan todos los requerimientos necesarios para la adecuada práctica de bossaball, servicios como bar-cafetería, áreas de descanso, camerinos, duchas y una tienda de implementos deportivos aportarán al éxito del club.

### **5.2.2 Precio**

Para el cálculo del precio se tomó en cuenta los costos de ventas y gastos que requerirá la empresa para ofrecer el servicio, hay que tomar en cuenta que Bossaball se puede jugar con mínimo 3 jugadores y máximo 5 por lado, por lo cual el cálculo se basa en el costo y precio de alquiler por hora mas no por número de asistentes

Tabla N° 4: Calculo del Precio

	Anual	Diario (24 dias)
<b>Total Costos</b>	3,300.00	11.46
<b>Total Gastos</b>	128,737.58	447.01
<b>Total Costos y Gastos</b>	132,037.58	458.46

<b>Costo de Venta por hora (12h)</b>	<b>38.21</b>
<b>Margen (30%)</b>	11.46
<b>Precio de venta por Hora (12h)</b>	<b>50</b>

Tomado de: Investigación

De igual manera para el cálculo del precio de los eventos se consideró un margen del 30%, donde el costo de ventas es de \$1,100 dólares por evento, dando como resultado un precio final de \$1,430 dólares.

### Estrategia de Precios

**Descremado:** mediante esta estrategia de fijación de precios se busca aprovechar los atributos del deporte que son nuevos en el mercado, mediante un precio alto pero competitivo en relación con productos sustitutos. De esta manera se podrá cubrir los costos y recuperar la inversión inicial en un periodo más corto de tiempo.

**Estrategia de Ajuste:** para generar mayor frecuencia de visitas al club, se ofrecerán descuentos del 15% a personas que acudan al club más de 5 veces al mes y de esta manera generar confianza y fidelizar al cliente.

De igual manera para los eventos y activaciones se ofrecerán descuentos de temporada a los clientes que requieran el servicio en meses de demanda baja, así mismo se les entregara facilidades de pago y descuentos a clientes frecuentes.

### 5.2.3 Plaza

El club de bossaball utilizará un canal indirecto de distribución ya que los intermediarios serán de vital importancia en la cadena de suministro para poder llegar al cliente final; la longitud del canal será corta ya que solo habrá un intermediario entre el productor y el consumidor, en este caso los intermediarios serán tiendas y empresas de carácter deportivo donde los clientes podrán adquirir sus membresías y comprar productos relacionados a la marca. Sin embargo, el club también incursionara en la creación de una página web que será pieza fundamental en la promoción del deporte, adoptando además un enfoque de canal directo.

En cuanto a la distribución física o logística de marketing se expone una logística de entrada basada en el aprovisionamiento del material necesario para la práctica de Bossaball y la licencia otorgada por parte del proveedor, por su parte la logística de salida se presenta con la entrega del servicio prestado al cliente final, en las instalaciones del club.

La gestión de la cadena de suministros al ser una prestación de servicios y en el caso club, carece de inventarios, por lo tanto la producción sucede simultáneamente a la entrega del servicio. Para asegurar la continuidad y la calidad del servicio es necesaria la planificación de la capacidad en términos de volumen y capacidad para asegurar el proceso y medición del servicio.

## 5.2.4 Promoción

### Estrategia de Promoción (Canales de promoción)

La presente investigación considera medios ATL y BTL para la promoción del club teniendo a la radio como medio de difusión principal, además de los siguientes medios descrito a continuación;

**Tabla Nº 5: Medios**

Medios	Soportes	Formas
Radio	Emisoras Cadenas	Palabras Cuñas Programas
Televisión	Cada una de las diferentes emisoras y canales existentes	Spots Publirreportajes Programas
Exterior	Vallas Transportes públicos Vallas móviles o semimóviles Aérea Recintos deportivos Cabinas Telefónicas Marquesinas	Textos Fotografías o dibujos Textos y fotografías Luminosas
Directa	Cartas Tarjetas postales Folletos Catálogos Desplegables Formas mixtas	Dirigida al domicilio de las personas Dirigida al lugar de trabajo de las personas

**Tomado de:** Adaptado de Aguaded, J., (1995) "Publicidad... ¿cómo la vemos?", Zaragoza, Comunicar, p. 19.

### Publicidad en Televisión

Paquete publicitario B (\$3,500 USD)

Incluye:

- Transmisión de 5 spots diarios de hasta 37 segundos de lunes a viernes: 3 Noticieros o deportivos y 2 en programación a elegir
- Transmisión de 5 spots diarios sábados y domingos en horario rotativo, Incluye el costo de la elaboración del spot publicitario.
- Bonificaciones: entrevista en un programa Familiar, Noticias y Deportes

## Publicidad en Radio

### Tarifa

**Tabla Nº 6:** Tarifa (Publicidad en radio)

Segundos		30"		45"	
Valor		\$ 10,00		\$ 14,00	
Proveedor	Tipo de Programa	Horario	Frecuencia	Numero de Exposiciones por día	Valor mensual
Deportiva	Hecho bolas Central deportiva ABC Deportivo Secretos en Tacones Animales Sultos Fuerza Deportiva Deportiva Fútbol Partido Club	Todo el día	99.3 FM 102.1 FM 103.7 FM	10 cuñas diarias, 6 días a la semana, por 3 meses	\$ 2,400

Tomado de: Proforma Radio Deportiva

### Redes Sociales

Enfocarse en mantener páginas en redes sociales con mayor aceptación por el público: por ejemplo Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, en donde se den a conocer noticias, eventos del Club de Bossaball

**Tabla Nº 7:** Redes sociales

Redes Sociales	Costo
Facebook	\$ 250
Twitter	\$ 100
Instagram	\$ 100
YouTube	\$ 150
<b>Total</b>	<b>\$ 600</b>

Tomado de: Investigación

### Publicidad impresa (Hojas volantes)

Diseño de dípticos, trípticos, hojas volantes donde se dé información detallada de los servicios que presta el Club de Bossaball

**Tabla Nº 8:** Publicidad Impresa

Redes Sociales	Precio Unitario	Cantidad	Total
Dípticos	\$ 0.10	2500	\$ 250
Trípticos	\$ 0.15	5000	\$ 750
Hojas volantes	\$ 0.05	10000	\$ 500
<b>Total</b>			<b>\$ 1500</b>

Tomado de: Investigación

### Creación de una página web

El diseño y creación de la página web para el Club de Bossaball será una plataforma de información para los usuarios, donde se podrá encontrar los servicios que esta presta, la dirección y horarios de atención, además se compartirá imágenes, sonidos y videos.

**Tabla N° 9: Página Web**

Descripción	Total
Diseño y creación de la página web	\$ 2000

Tomado de: Investigación

### Distribución

#### Centro de servicio al cliente (Islas en los centros comerciales)

Como la idea de implementar un Club de Bossaball, es relativamente nueva en el mercado, primero hay que partir por promocionar y dar a conocer las ventajas que ofrece esta disciplina deportiva, es por ello que se distribuirá estratégicamente en islas en los principales centros comerciales de la ciudad, a fin de brindar información e invitar a la ciudadanía a ser partícipe de este deporte.

**Tabla N° 10: Islas en los centros comerciales**

Descripción	Centros Comerciales	Valor mensual	Tiempo	Total
Ubicar islas en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito	Quicentro Norte	\$ 800	1 mes	\$ 800
	Quicentro Sur	\$ 600	1 mes	\$ 600
				\$ 1400

Tomado de: Investigación

#### Estructurar folletos informativos y presentación de Bossaball

Una vez obtenido la isla en el centro comercial, se procederá a estructurar folletos publicitarios donde se dé información detallada del Club de Bossaball, información que será impartida por profesionales en esta rama.

**Tabla N° 11: Estructurar folletos informativos**

Descripción	Valor Mensual	Tiempo	Total
Sueldo Profesional en Bossaball	\$ 400	1 mes	\$ 400
Folletos Informativos	\$ 800	1 mes	\$ 800
<b>Total</b>			<b>\$ 1200</b>

Tomado de: Investigación

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Somos un club deportivo ubicado en la provincia de Pichincha que contribuye de forma innovadora a la mejora de la salud y el bienestar de los habitantes de Quito y sus alrededores, enfocados en un servicio de excelencia y calidad, con personal capacitado e instalaciones modernas que brindan una experiencia única con servicios permanentes acorde al tiempo de disponibilidad de los clientes.

#### 6.1.2 Visión

Ser en el 2020 un club líder a nivel nacional en la práctica, promoción y distribución de Bossaball y los equipamientos necesarios para el desarrollo de este deporte.

#### 6.1.3 Objetivos

- Ser una de las mejores alternativas deportivas y recreacionales de la provincia de Pichincha en los próximos 5 años, a través de un mayor incremento en términos de participación de mercado comparados con la de los competidores directos.
- Posicionar al deporte Bossaball en un marco competitivo en el Ecuador dentro de los próximos 3 años, para participar en campeonatos internacionales y así fomentar la industria del deporte en el país.
- Enfatizar en estrategias de marketing masivas que permitan recuperar la inversión inicial en menos de 5 años, obtener una rentabilidad mayor al 20 % en el mismo periodo y generar un sentido de pertenencia en los clientes.

### 6.2 Plan de Operaciones

#### 6.2.1 Análisis de la localización de la empresa

Se analizaron algunos puntos, para finalmente identificar el lugar idóneo para establecer el club de Bossaball, dando como resultado la parroquia de Nayón bajo los siguientes criterios:

- **Características del terreno:** La principal característica es la amplitud, atributo muy complejo de encontrar en la ciudad de Quito como tal, por eso se eligió Nayón, ya que como se menciona en capítulos anteriores, posee un clima templado. Está ubicada cerca de Cumbayá, una de las parroquias más pobladas de la provincia de Pichincha y además goza de bajos niveles de contaminación, aspecto fundamental cuando se trata de hacer deporte.
- **Costos de Arrendamiento/compra:** De acuerdo a la investigación realizada, se comparó precios de terrenos en los sectores Norte, Sur y Centro de la ciudad de Quito y sus alrededores, donde se pudo observar que en la ciudad los precios son considerablemente altos y han tenido un aumento gradual en los últimos años; no así todavía en otros sectores cercanos a éstos como Nayón, Amaguaña o Zámbriza donde el costo de los terrenos es menor.

- **Cercanía relativa con los clientes:** Dado a que Nayón se encuentra a diez minutos de nuestro mercado potencial Quito y sirve de regular circulación entre parroquias cercanas como Zámboza, Cumbayá y Tumbaco, esta movilidad hace de Nayón la ubicación ideal al momento de expandir mercados y buscar clientes potenciales.

### 6.2.2 Área física y equipamiento

El club estará construido bajo una extensión de aproximadamente 2,000 m<sup>2</sup>. El club contará con los siguientes servicios y deportes:

- Tres canchas de Bossaball de 33,5 x 17,9 metros
- Amplios camerinos con duchas
- Oficinas Administrativas
- Graderíos móviles
- Una mini-tienda de implementos deportivos
- Un Restaurante-cafetería
- Baños
- Parqueaderos

### 6.2.3 Aspectos políticos y legales

#### Constitución

Hay dos tipos de estructuras legales, que están sujetas por la Superintendencia de Compañías y Valores, Compañía Limitada y Sociedad Anónima. El club de Bossaball adoptará una figura legal de Sociedad Anónima, la misma que posee las siguientes características:

- Se puede establecer con dos o más accionistas.
- Requieren constituirse con un capital mínimo de USD 800 suscrito y pagado con una base del 25% del monto total, el mismo que tiene un plazo máximo de pago de dos años
- Las sociedades anónimas emiten acciones libremente negociables. No se requiere de autorización previa para la venta de acciones, aún en el caso de compradores extranjeros.
- Se permite la suscripción pública de acciones en el mercado de valores.
- Al menos el 10% de las utilidades líquidas deben destinarse a la reserva legal, hasta que dicha reserva sea equivalente al 50% del capital suscrito. La reserva legal puede utilizarse para compensar pérdidas o para aumentar el capital, pero solamente puede distribuirse entre los accionistas en caso de liquidación de la sociedad.

#### Aspectos Legales

Como todas las empresas legalmente constituidas en el Ecuador, el club estará sujeto a las siguientes regulaciones:

- Licencia de funcionamiento
- Permiso de Uso de Suelo
- Permiso de Bomberos
- Registro de marca
- Declaración mensual del IVA (Impuesto al valor Agregado).
- Declaración mensual de Retenciones en la Fuente.



- Declaración anual del Impuesto a la Renta.
- Contribuciones y Patentes al Municipio.
- Tasas Obligatorias:
  - Bomberos – Recolección de Basura – Alumbrado Público
- Contribución a la Superintendencia de Compañías.
- Contribución a la Cámara de Comercio.

#### 6.2.4 Flujograma de Procesos

Después del análisis de los aspectos mencionados anteriormente se presenta el Flujograma de procesos, el cual explica de forma gráfica el proceso completo de la actividad principal de Club de Bossaball a través de la cadena de suministro. (Ver Anexo 11)

#### 6.3 Estructura Organizacional

El concepto de Estructura Organizacional que Hernández (2013) propone menciona que: La estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles y en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y puede ser representada gráficamente mediante el organigrama (pág. 87).

La estructura organizacional del Club de Bossaball estará conformado por los siguientes niveles.

#### Organigrama Estructural

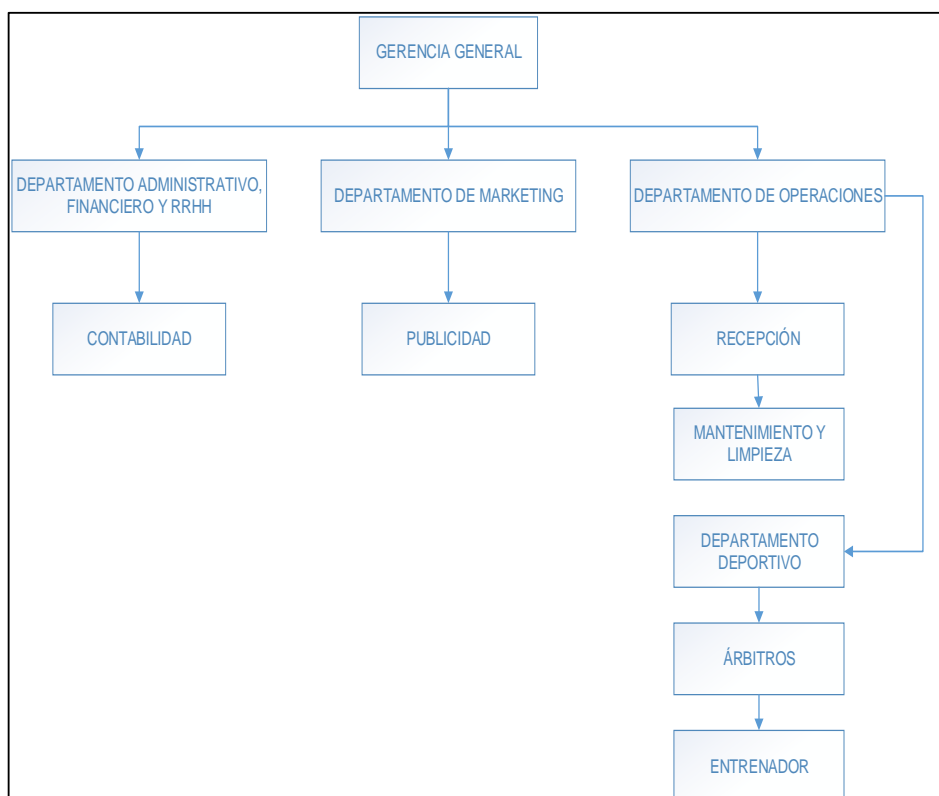


Figura Nº 1: Organigrama Estructural

## Organigrama Funcional

Tabla Nº 12: Organigrama Funcional

Cargo	Responsabilidades
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, desarrollar y administrar las metas del club, a corto y largo plazo conjuntamente con los objetivos y estrategias.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Presupuestar periódicamente.</li> <li>• Actuar con coherencia con los valores organizacionales.</li> </ul>
Coordinador Administrativo-Financiero y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y dirigir la parte administrativa del club.</li> <li>• Dirigir el recurso humano en base a los objetivos del club.</li> <li>• Ser la conexión entre los empleados y la gerencia general.</li> <li>• Presentar mensualmente o cuando sea requerido reportes sobre su gestión.</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el seguimiento y registro contable de todas las actividades del club.</li> <li>• Proporcionar de forma clara y confiable reportes mensuales que refleje la situación de la empresa en términos financieros para la mejor toma de decisiones.</li> </ul>
Coordinador de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear, estructurar y dirigir todas las campañas publicitarias del club.</li> <li>• Dirigir la parte de mercadeo del club.</li> <li>• Presentar junto con el publicista reportes mensuales y futuros proyectos a la gerencia para su evaluación.</li> </ul>
Publicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar proyectos publicitarios y encargarse del manejo de la imagen del club.</li> </ul>
Coordinador de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener relaciones adecuadas con los clientes y proveedores.</li> <li>• Controlar la eficiencia de los servicios y optimización de recursos.</li> <li>• Presentar reportes de evaluación mensuales a la gerencia.</li> </ul>
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asistencia e información a los clientes sobre las actividades y beneficios que ofrece el club.</li> </ul>
Encargado de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpias las instalaciones del club.</li> </ul>
Arbitro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer cumplir las reglas del juego en los partidos.</li> <li>• Proveer de acompañamiento musical a los partidos.</li> </ul>
Entrenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar preparación táctica y física a los integrantes del club.</li> <li>• Supervisar y asesorar el desempeño de los atletas.</li> </ul>

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

El principal objetivo de este estudio es analizar la factibilidad y viabilidad financiera, para la creación del CLUB DE BOSSABALL. Para lo cual es fundamental un enfoque bien estructurado, en base a información y datos reales que permitan determinar el estado financiero que tendrá el club durante cinco años, tiempo en el cual se realizara el análisis total del presente proyecto.

### **7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

#### **7.1.1 Estado de Resultados**

Una vez realizada la proyección del estado de resultados, se observa un incremento promedio porcentual del 19.76% muy aceptable para el proyecto. (Ver Anexo 12)

#### **7.1.2 Balance General**

Analizada la estructura de este estado financiero se puede observar un activo productivo del 46.7%, razón por la cual el proyecto pasa a ser aceptable en la proyección del periodo ya que se cuenta con un respaldo del 91% contra las obligaciones contraídas de la empresa. (Ver Anexo 13)

#### **7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo**

Siendo el proyecto de un movimiento económico al contado y un incremento constante de clientes, el flujo de efectivo crece en un promedio porcentual del 50%; por lo tanto la empresa se fortalece y mantiene una buena liquidez.(Ver Anexo 14)

#### **7.1.4 Estado de Flujo de Caja**

Siendo el principal recurso para la operación de la empresa, el flujo de caja se encuentra dentro de los parámetros requeridos, esto es debido a que el proyecto no cuenta con costo de producción, reflejando un flujo bruto que equivale al 77%, parámetros cómodos para la operación del negocio.(Ver Anexo 15)

### **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión total que requiere el Club de Bossaball es de \$ 273,612.50 dólares. Parte de este monto será financiado con un préstamo bancario de \$ 164,167.50 dólares que corresponde al 60% de la inversión total, el mismo que alcanza una tasa de interés anual del 11.23%. Los \$109,445.00 dólares faltantes serán financiados con recursos propios (Ver anexo 16).

### **7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto**

Según los resultados de los evaluadores financieros, el presente proyecto se torna aceptable ya que el TIR del proyecto (25%) supera de manera considerable a la tasa de descuento (19%); de igual manera el VPN es de 45,327.69 dentro de los 5 años, recuperando la inversión en 2 años 9 meses. (Ver Anexo 17). Como se mencionó anteriormente el apalancamiento de la empresa es del 40% de la inversión total utilizando un beta desapalancado de 0.71 por el tipo de negocio (servicio) como se demuestra en los flujos de caja y efectivo

## **7.4 Índices financieros**

Los índices financieros señalan la disponibilidad inmediata para cubrir obligaciones a corto plazo que las empresas pueden enfrentar y como estas afectan a la operación de las mismas, para la mejor evaluación de la presente investigación, se contrastarán los índices del proyecto con los de la industria. (Ver Anexo 18 y 19).

### **7.4.1 Índices de Liquidez**

El indicador corriente y de efectivo del presente proyecto es de 5.21 veces, muy superior al índice promedio de la industria 2.3441. Se debe a que la empresa cuenta con flujos de efectivo muy aceptables en cada año. La prueba acida es un indicador financiero muy exigente ya que se excluyen inventarios, en el presente proyecto todas las operaciones se realizan de contado y adicionalmente las transacciones no se realizan a crédito teniendo un indicador similar al de liquidez.

### **7.4.2 Índices de Solvencia**

Según la estructura inicial, la misma que se ha mantenido en la proyección del proyecto; el 9% del endeudamiento del activo refleja el comprometimiento de las obligaciones, porcentaje bajo comparado con el respaldo que muestra la empresa, sin embargo se encuentra dentro de los parámetros de la industria. El 10 % que refleja el índice de apalancamiento de la empresa son obligaciones operacionales a corto plazo que son cubiertas paulatinamente por las características propias con proveedores y obligaciones laborales, porcentaje bajo comparado con el promedio de la industria.

### **7.4.2 índices de Rentabilidad**

#### **7.4.2.1 Utilidad Neta**

La utilidad es la diferencia de ventas contra costos y gastos, la misma que servirá para la capitalización y/o reinversión en la empresa. El presente proyecto refleja un promedio de utilidad de \$ 52, 175.33 dólares dentro de los 5 años, valor aceptable por las características del negocio y a que se desenvolverá en una industria competitiva.0.0591

#### **7.4.2.2 Rentabilidad del patrimonio**

El patrimonio empresarial en el proyecto obtuvo una rentabilidad del 76%, lo que significa que la decisión de invertir en la empresa es mucho mejor que ubicar en una entidad financiera, además su ubica por sobre el promedio de la industria que es del 52%.

#### **7.4.2.3 Margen de utilidad**

La industria del deporte refleja una media de 38% de margen de utilidad, el proyecto presenta un margen mucho mayor con un 98%, esto gracias a que nuestros costos de ventas son bajos, reflejando las bondades del negocio, oportunidad que se puede aprovechar por ser una idea de negocio innovadora.

#### **7.4.2.4 Rentabilidad del Activo**

El activo empresarial reflejado en el efectivo y activo no corriente obtuvo una rentabilidad del 70%, cifra que refleja el eficiente desempeño en las operaciones de la empresa dentro de los 5 años analizados.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Al ser Bossaball un deporte nuevo en el mercado ecuatoriano y con propuestas innovadoras para la industria deportiva, genera atractivo y curiosidad en las personas al momento de decidir practicarlo, además, se presenta como una alternativa para la evidente preocupación de las personas de la ciudad de Quito en cuanto al cuidado físico y de la salud de acuerdo a los datos recolectados en el estudio de mercado.
- El Club de Bossaball se fundamentara en brindar un servicio profesional de calidad dentro de instalaciones acordes a las necesidades del cliente y ubicado en un sector idílico para la práctica de este deporte como es Nayón, de esta manera aprovechar la oportunidad de incursionar en un mercado que no ha sido explotado en su plenitud.
- Las estrategias de publicidad y promoción serán de vital importancia para el desarrollo sostenible del Club de Bossaball, sobretodo en los primeros años, ya que al ser un deporte nuevo en el mercado, se necesitará introducirlo mediante canales de difusión masivos como radio y televisión; además de actividades que permitan a las personas el contacto directo con el deporte, a través de demostraciones en parques y lugares de alta concurrencia.
- En base a los datos proyectados en la evaluación financiera, se determina que la implementación de un Club de Bossaball en la parroquia de Nayón es factible, además, se presentan indicadores atractivos para los inversionistas en términos de rentabilidad y retorno, siendo estos claramente superiores a los que ofrece el sistema financiero ecuatoriano.

## REFERENCIAS

- Acero de la Cruz, R. (01 de Febrero de 2012). *Introducción a la Dirección Estratégica*. Obtenido de *Introducción a la Dirección Estratégica* : [http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01\\_17\\_13\\_1\\_A ESTRATEG \\_ver\\_alumnos.pdf](http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A ESTRATEG _ver_alumnos.pdf)
- Aguaded Gómez, J. I. (1995). *Publicidad ...¿cómo la vemos?* Zaragoza: Comunicar.
- Armijo, M. (04 de Febrero de 2010). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Báez, J. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Banco Central del Ecuador. (25 de Enero de 2016). *Inflación*. Obtenido de *Inflación*: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Bossaball Music and Sport. (15 de Marzo de 2016). *Patentes, certificados y copias*. Obtenido de *Patentes, certificados y copias*: <http://www.bossaballsports.com/bossaball-internacional/patentes-certificados-y-copias/>
- Buenaventura Vera , G. (2011). *La Tasa de Interés*. Colombia: ICESI.
- Francisco José, M. (2010). *Temas de Investigación Comercial*. Alicante: ECU Club Universitario.
- García , J., & Villacís Cruz, B. (07 de Junio de 2012). *Clasificación Nacional de la Actividades Económicas*. Obtenido de *Clasificación Nacional de la Actividades Económicas*: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Gerencia.com. (15 de Julio de 2015). *Códigos CIU*. Obtenido de *Códigos CIU*: <http://cashflow88.com/decisiones/codigos-ciu.pdf>
- Hernández Orosco, C. (2013). *Análisis Admnsitrativo*. San José: EUNED.
- INEC. (15 de Diciembre de 2011). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (17 de Diciembre de 2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares urbanos y rurales 2011 - 2012*. Obtenido de *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares urbanos y rurales 2011 - 2012*: [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf)
- INEC. (15 de Junio de 2012). *Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de *ecuadorencifras.gob.ec*: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- INEC. (05 de Diciembre de 2013). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Obtenido de Tecnologías de la información y comunicaciones: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Licha, I. (26 de Noviembre de 2009). *El Análisis del Entorno*. Obtenido de <http://www.actiweb.es>: <http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf>
- Pachano Bravo, S. (2016). *Plan de Negocios para la Implementación de un Gimnasio Interactivo de Exergaming*. Quito: UDLA.
- Paúl, L. (2011). *Realización de encuestas nutricionales en pequeña escala*. Madrid: Food & Agriculture Org.
- Rodero Antón, E. (2013). Publicidad en Radio. *Publicidad, sí, pero no radiofónica*, 7.
- Villacís , B., & Carrillo , D. (2012). *País Atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Quito: INEC.
- WAQD. (21 de Enero de 2016). *El deporte más salvaje que jamás habías visto*. Obtenido de <http://wqad.com>: <http://wqad.com/2016/01/21/watch-this-may-be-the-wildest-sport-youll-ever-see/>

## **ANEXOS**



**Anexo N° 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

N°	Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Incremento de la demanda de actividades deportivas	0.12	3	0.36
2	Alianzas estratégicas	0.12	3	0.36
3	Inexistencia de competencia directa	0.17	4	0.68
4	Expansión del deporte a nivel nacional	0.12	3	0.36
<b>Amenazas</b>				
5	Crisis Económica	0.11	3	0.33
7	Servicios sustitutos (Bares, Billares, Bolos, Cines, Clubes sociales, Clubes deportivos, Discotecas, Parques, Parques de diversiones, Restaurantes, Spas, entre otros)	0.16	3	0.48
8	Desarrollo tecnológico en actividades de recreación	0.09	2	0.18
9	Deportes tradicionales	0.11	3	0.33
	<b>Total</b>	1.00	24	<b>3.08</b>

**Tomado de:** Investigación de Campo

**Calificación**

1 = Amenaza grave	1
2 = Amenaza menor	2
3 = Oportunidad menor	3
4 = Oportunidad importante	4

**Anexo N° 2: Inflación, Tasa de Interés y Riesgo país**

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Febrero-29-2016	2.60 %	Marzo-31-2016	8.86 %	Marzo-28-2016	1132.00
Enero-31-2016	3.09 %	Febrero-29-2016	8.88 %	Marzo-27-2016	1132.00
Diciembre-31-2015	3.38 %	Enero-31-2016	9.15 %	Marzo-26-2016	1132.00
Noviembre-30-2015	3.40 %	Diciembre-31-2015	9.12 %	Marzo-25-2016	1132.00
Octubre-31-2015	3.48 %	Noviembre-30-2015	9.22 %	Marzo-24-2016	1132.00
Septiembre-30-2015	3.78 %	Octubre-31-2015	9.11 %	Marzo-23-2016	1094.00
Agosto-31-2015	4.14 %	Septiembre-30-2015	8.06 %	Marzo-22-2016	1064.00
Julio-31-2015	4.36 %	Agosto-31-2015	8.06 %	Marzo-21-2016	1034.00
Junio-30-2015	4.87 %	Julio-31-2015	8.54 %	Marzo-20-2016	996.00
Mayo-31-2015	4.55 %	Junio-30-2015	8.70 %	Marzo-19-2016	996.00
Abril-30-2015	4.32 %	Mayo-31-2015	8.45 %	Marzo-18-2016	996.00
Marzo-31-2015	3.76 %	Abril-30-2015	8.09 %	Marzo-17-2016	1084.00
Febrero-28-2015	4.05 %	Marzo-31-2015	7.31 %	Marzo-16-2016	1138.00
Enero-31-2015	3.53 %	Febrero-28-2015	7.41 %	Marzo-15-2016	1209.00
Diciembre-31-2014	3.67 %	Enero-31-2015	7.84 %	Marzo-14-2016	1232.00
Noviembre-30-2014	3.76 %	Diciembre-31-2014	8.19 %	Marzo-13-2016	1252.00
Octubre-31-2014	3.98 %	Noviembre-30-2014	8.13 %	Marzo-12-2016	1252.00
Septiembre-30-2014	4.19 %	Octubre-31-2014	8.34 %	Marzo-11-2016	1252.00
Agosto-31-2014	4.15 %	Septiembre-30-2014	7.86 %	Marzo-10-2016	1274.00
Julio-31-2014	4.11 %	Agosto-31-2014	8.16 %	Marzo-09-2016	1278.00
Junio-30-2014	3.67 %	Julio-30-2014	8.21 %	Marzo-08-2016	1299.00
Mayo-31-2014	3.41 %	Junio-30-2014	8.19 %	Marzo-07-2016	1295.00
Abril-30-2014	3.23 %	Mayo-31-2014	7.64 %	Marzo-06-2016	1329.00
Marzo-31-2014	3.11 %	Abril-30-2014	8.17 %	Marzo-05-2016	1329.00
				Marzo-04-2016	1329.00
				Marzo-03-2016	1340.00
				Marzo-02-2016	1346.00
				Marzo-01-2016	1352.00

Tomado de: Adaptado del BCE [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

### Anexo N° 3: Clases Socioeconómicas

<b>Grupos Socio económicos</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Educación</b>	<b>Porcentaje</b>
A	De 845 a 1000 puntos	El jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de postgrado	1,9%
B	De 696 a 845 puntos	El jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior	11,2%
C +	De 535 a 696 puntos	El jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa	22,8%
C -	De 316 a 535 puntos	El jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa	49,3%
D	De 0 a 316 puntos	El jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa	14,9%

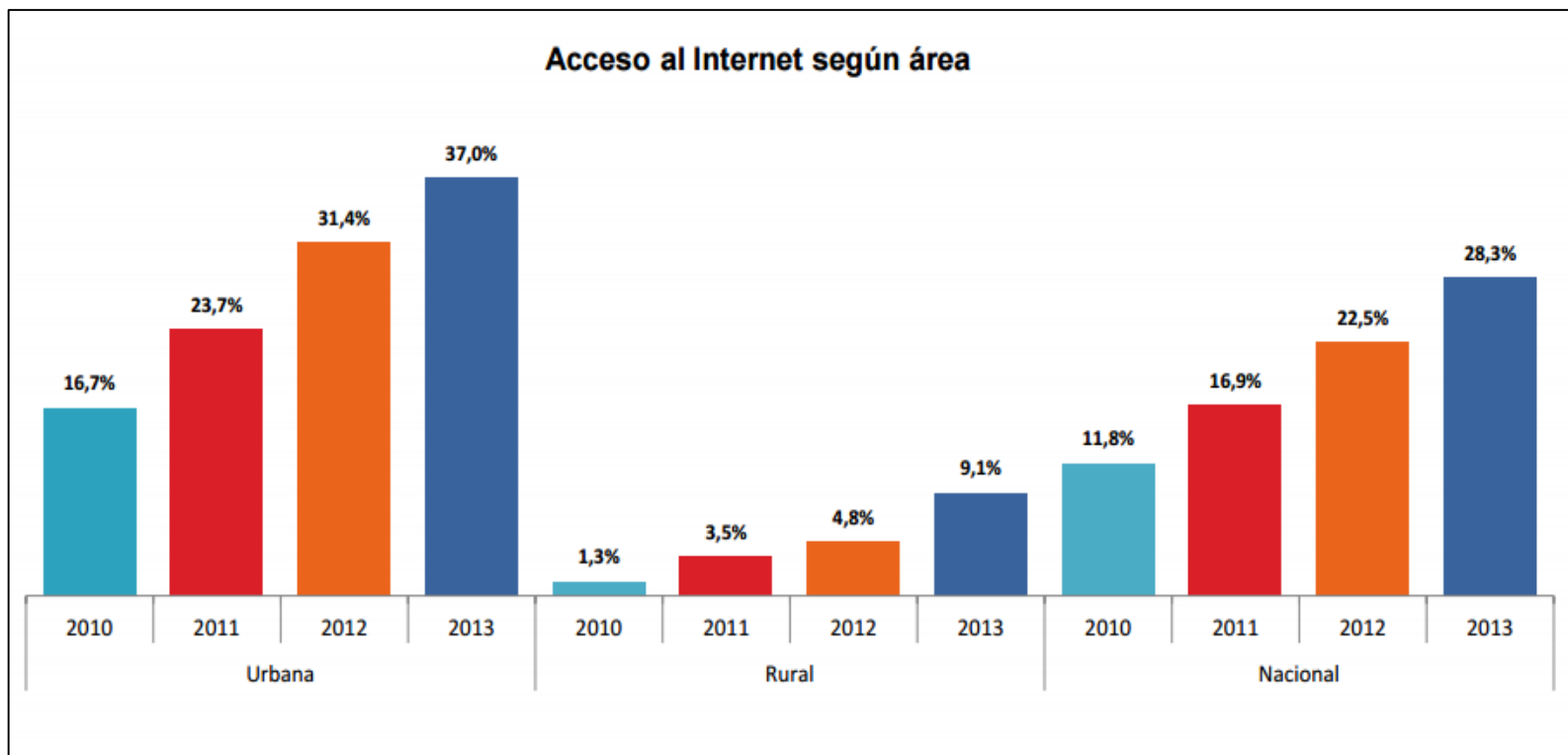
**Tomado de:** Adaptado de INEC 2011 "Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico"

#### Anexo N° 4: Gastos del Consumidor

No	Divisiones	Gasto Consumo en Dólares	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584496341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes	17303834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190265816	7,9
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177342239	7,4
5	Muebles, artículos para el hogar	142065518	5,9
6	Salud	179090620	7,5
7	Transporte	349497442	14,6
8	Comunicaciones	118734692	5,0
9	Recreación y cultura	109284976	4,6
10	Educación	104381478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184727177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236381682	9,9
Gasto Consumo del Hogar		2393571816	100

Tomado de: Adaptado del INEC 2012 "Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares"

**Anexo N° 5: Acceso a internet por área**



**Figura N° 2:** Acceso a internet por área

**Tomado de:** Adaptado del INEC 2013 "Tecnologías de la Información y Comunicaciones"

**Anexo N° 6:** Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Ubicación ideal para este tipo de negocio	0.15	4	0.6
2	Entrenadores y Árbitros capacitados	0.15	4	0.6
3	Respaldo de una licencia internacional	0.1		
3	Introducción de un nuevo deporte a nivel nacional	0.17	4	0.68
<b>Debilidades</b>				
4	Alta inversión	0.15	3	0.45
5	Falta de presencia en el mercado	0.13	2	0.26
6	Falta de personal con experiencia en el deporte	0.15	3	0.45
	<b>Total</b>	1	20	<b>3.04</b>

Tomado de: Investigación de Campo

**Calificación:**

1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

## **Anexo N° 7: Entrevista a un Experto**

### **Entrevista realizada el 28 de Abril del 2016, a la Coordinadora de Marketing Deportivo de la Universidad de las Américas**

#### **1. ¿Considera usted que se debería practicar nuevos deportes y ya no los tradicionalmente conocidos como son el fútbol y el básquet, y porque?**

Obviamente, en el país es sumamente importante practicar nuevos deportes. Sin embargo, hay que identificar a que segmento de mercado estará dirigida la nueva actividad, y si se lo toma como un deporte o una recreación. Hoy en día existe la tendencia del deporte participativo, en donde los participantes son amateurs, adicionalmente hay que tomar en cuenta que siempre algo innovador es bueno para el mercado, sea este deportivo o no.

#### **2. ¿De acuerdo a su opinión, cual es el propósito fundamental de hacer deporte?**

Hay dos impactos dentro del deporte: el primero es la salud, generalmente se practica deporte porque ayuda a mejorar la salud, estado físico y te hace ver bien y la segunda es la pasión, la afición por algún deporte en común.

#### **3. ¿Ha escuchado usted hablar de BOSSABALL, si es que conoce, cuál es su criterio para la implementación del mismo en nuestro país? Caso contrario tomar como base la información previamente proporcionada acerca de este deporte.**

Sí, he escuchado de Bossaball, sin embargo este es un deporte de playa es decir un deporte al aire libre que en el Ecuador es poco conocido, además todo tipo de deporte está inmerso en el espectáculo y la recreación.

#### **4. ¿Cuáles cree usted que serían los limitantes que actualmente poseen los deportes tradicionales en Quito?**

Los limitantes en los deportes tradicionales y particularmente en el fútbol es la crisis económica que está afectando al sector. Este mercado puede pasar por malos momentos generados por la inadecuada gestión y el inadecuado manejo financiero, factores claves para que las instituciones puedan sustentarse o no. Sin embargo cuando se maneja mercados deportivos se considera mucho la pasión de la afición.

#### **5. ¿De acuerdo a su opinión, que aspectos mejoraría en los actuales sitios para practicar deporte en el país?**

El manejo y diseño de las instalaciones deportivas, ya que es sumamente importante para un jugador contar con la infraestructura adecuada para la práctica de cualquier deporte, por ejemplo para una cancha de tenis hay que saber cómo construirla de tal manera que el jugador no se vea afectado por el reflejo del sol, partiendo de esta idea lamentablemente en el País no se cuenta con gente experta en el tema.

#### **6. ¿Podría usted sugerir el precio para un deporte que combina voleibol, fútbol, gimnasia, capoeira y música llamado BOSSABALL?**

No se puede hablar de precios, ya que se necesita saber cuál será la ventaja competitiva del proyecto, es decir, qué se va ofrecer al cliente, el paquete de beneficios que se pondrá a disposición, además identificar el segmento de mercado al cual estará dirigido el deporte, sea este alto medio o bajo y de acuerdo a este estudio plasmar el precio final para el servicio del proyecto.

**7. ¿Qué servicios complementarios cree usted que se podría ofrecer en un lugar de entretenimiento deportivo?**

Se puede dar servicios de entretenimiento por ejemplo un bar de snacks y bebidas o una cafetería, además una meza de pin pon con el objetivo de entretener al cliente mientras espera.

**8. ¿En qué sector de la ciudad cree que este tipo de deporte tenga más impacto, y por qué?**

Hay que considerar los atributos del deporte, en este caso, es un deporte al aire libre por lo cual es necesario tener un buen clima, bajo estas características el lugar ideal bajo mi perspectiva sería el sector de Nayón ya que en este lugar existe terrenos con costos asequibles, adicionalmente el clima es espectacular y es un lugar cercano para al segmento escogido.

**Entrevista realizada el 3 de mayo del año 2016, al gerente del Club deportivo Santa Lucía ubicado en el norte de la ciudad de Quito.**

**1. ¿Considera usted que se debería practicar nuevos deportes y ya no los tradicionalmente conocidos como son el fútbol y el básquet, y porque?**

La industria del deporte es muy dinámica y ofrece una gran variedad de actividades para realizar. Sin embargo, en el Ecuador las personas han crecido dentro de una cultura que se aferra a determinadas recreaciones.

Pienso que la práctica de nuevos deportes ayudaría a dinamizar y repotenciar el mercado ya que incentivaría a la mejora y competitividad de los deportes actuales.

**2. ¿De acuerdo a su opinión, cual es el propósito fundamental de hacer deporte?**

El hacer deporte cumple una función integral que ayuda a la fortaleza y desarrollo de la sociedad, ya que satisface las necesidades de recreación y relacionamiento mejorando de esta manera el clima social y los valores de las personas.

**3. ¿Ha escuchado usted hablar de BOSSABALL, si es que conoce, cuál es su criterio para la implementación del mismo en nuestro país? Caso contrario tomar como base la información previamente proporcionada acerca de este deporte.**

No he tenido la oportunidad de escuchar sobre el mencionado deporte, pero con las características comentadas, parece ser una idea rejuvenecida que brindará un ambiente innovador a la industria del deporte en el Ecuador. Sin embargo, al ser un deporte nuevo, se necesitaran estrategias enfocadas al desarrollo y crecimiento del mercado.

**4. ¿Cuáles cree usted que serían los limitantes que actualmente poseen los deportes tradicionales en Quito?**

La poca ayuda gubernamental en términos de infraestructura y seguridad son características que contribuyen al poco desarrollo que los deportes tradicionales han presentado desde anteriores años.

**5. ¿De acuerdo a su opinión, que aspectos mejoraría en los actuales sitios para practicar deporte en el país?**



Mejoraría la estructura del servicio, la capacitación del personal y me enfocaría principalmente en brindar mejores instalaciones que satisfagan de manera adecuada y renovada las necesidades del cliente.

**6. ¿Podría usted sugerir el precio para un deporte que combina voleibol, fútbol, gimnasia, capoeira y música llamado BOSSABALL?**

Es difícil determinar un precio para este deporte ya que por sus características novedosas, se debería realizar un estudio para identificar un mercado potencial y de acuerdo a eso, comparar precios con los servicios sustitutos en dicho mercado.

**7. ¿Qué servicios complementarios cree usted que se podría ofrecer en un lugar de entretenimiento deportivo?**

Se podría ofrecer servicios de bar o cafetería, zonas wifi, y camerinos, todo esto con el fin de intentar abarcar de mejor manera las necesidades del cliente y aumentar el nivel de satisfacción del mismo.

**8. ¿En qué sector de la ciudad cree que este tipo de deporte tenga más impacto, y por qué?**

Debe ser un sector geográficamente cerca del mercado al que se desea llegar, de mucha movilidad diaria y de características que beneficien al costo de compra o arrendamiento, por lo que sugiero el sector norte de Quito o sus alrededores ya que a simple vista cumplirían con la mayoría factores favorables para determinar la mejor ubicación.

**Anexo N° 8: Focus Group**

Nº	Nombre	Profesión	Deporte que practica
1	Juan Lizano (28 años)	Ingeniero en Marketing	Fútbol
2	Miguel Vaca (30 años)	Diseñador Grafico	Vóley, Baloncesto
3	Alba Rojas (29 años)	Economista	Gimnasia
4	Omar Andrade (45 años)	Doctor	Atletismo
5	Ximena Laguna (21 años)	Estudiante de la UTE	Vóley
6	Diego Sánchez (36 años)	Ingeniero de Empresas	Fútbol, Baloncesto
7	Claudio Bonilla (55 años)	Docente	Fútbol
8	Christian Arcos (32 años)	Abogado	Fútbol, Vóley
9	Luis Quinga (26 años)	Guardia	Fútbol y atletismo
10	Carmen Cruz (35 años)	Quehaceres domésticos	Fútbol

**Facilitador:** Bryan Lara

**Bienvenida a los participantes (5 minutos):** Saludo inicial y agradecimiento por la asistencia al Focus Group

**Presentación de cada uno de los Participantes al Focus Group:** El Facilitador nombra a cada uno de los asistentes dando su nombre y edad, mientras el participante se pone de pie y saluda a los asistentes.

**Explicación sobre las características del Bossaball:** Reglas de juego, Puntuación, Música y árbitros

**Presentación del proyecto de Bossaball:** Introducción sobre el proyecto del Club de Bossaball, en que consiste y cuál es el objetivo del proyecto.

**Preguntas abiertas:** Las preguntas fueron leídas por el facilitador, mismas que fueron respondidas por los asistentes al Focus Group obteniendo información valiosa por este medio.

### Preguntas

- 1. ¿Le gustaría realizar actividad física combinada con deporte?
- 2. ¿Qué opina acerca de mezclar deporte con actividades físicas y música?
- 3. ¿Estaría interesado en practicar un deporte que combine voleibol, fútbol, gimnasia y capoeira al mismo tiempo, en sus ratos libres o fines de semana?
- 4. ¿Para ejercer actividades físicas que tipo de música le gustaría escuchar?
- 5. ¿Cuál cree que son las debilidades y falencias de las actuales canchas de deportes tradicionales?
- 6. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por visitar un club donde se practiquen las actividades antes mencionadas?

### Break (15 minutos)

**Intercambio de opiniones sobre el proyecto:** Retroalimentación de las opiniones vertidas por cada uno de los asistentes.

**Sugerencias de parte de los asistentes al Focus Group:** Opiniones y observaciones sobre Bosaball, partiendo de los gustos y preferencias de los asistentes.

**Agradecimiento:** El facilitador agradeció la asistencia y participación de cada uno de los asistentes.

### Anexo N° 9: Modelo de encuesta desarrollada



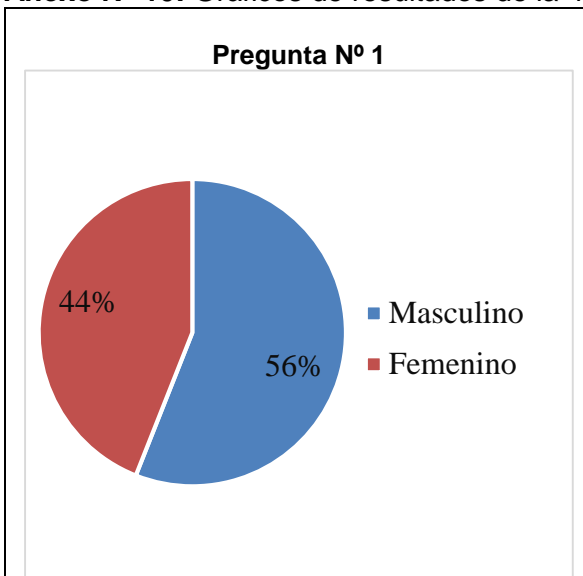
**Objetivo:** Evaluar la viabilidad de crear un Club de BOSSABALL en la ciudad de Quito

**Instrucciones:** Favor contestar con la mayor objetividad posible, la información recopilada será utilizada netamente de forma académica.

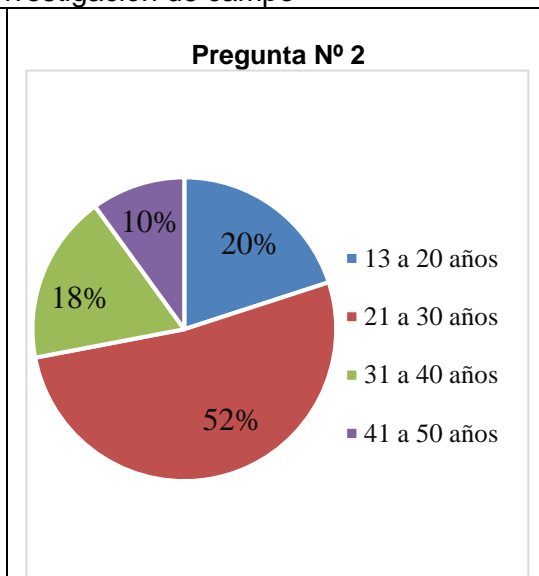
- |  |   |
|--|---|
| 1. ¿Genero?                                    | ( ) No  |
| ( ) Masculino                                  | 5. ¿Con que frecuencia práctica deporte entre semana? |
| ( ) Femenino                                   | ( ) Una vez por semana                                |
| 2. ¿Edad?                                      | ( ) Dos veces por semana                              |
| ( ) 13 a 20 años                               | ( ) Tres veces por semana                             |
| ( ) 21 a 30 años                               | ( ) Los fines de semana                               |
| ( ) 31 a 40 años                               | ( ) Todos los días                                    |
| ( ) 41 a 50 años                               | 6. ¿Cuál de estos deportes usted práctica?            |
| 3. ¿Estado civil?                              | ( ) Fútbol  |
| ( ) Soltero                                    | ( ) Basquetbol  |
| ( ) Casado                                     | ( ) Capoeira  |
| ( ) Divorciado                                 | ( ) Ecuavolley  |
| 4. ¿Práctica usted deporte de manera habitual? |   |
| ( ) Si   |   |

7. **¿Le gustaría combinar los deportes mencionados en la pregunta anterior en uno solo?**  
( ) Si  
( ) No
8. **¿Conoce el Bossaball?**  
( ) Si  
( ) No
9. **¿Le gustaría que en el País específicamente en la ciudad de Quito se cree un club que combine voleibol, fútbol, gimnasia, capoeira y música al mismo tiempo?**  
( ) Si  
( ) No
10. **¿Entre que valores oscila su gasto mensual en actividades de deporte y entretenimiento?**  
( ) 0 a 20 USD  
( ) 21 a 40 USD  
( ) 41 a 60 USD  
( ) 61 a 80 USD  
( ) Más de 80 USD
11. **¿Una vez que alguien de su familia le mencione y recomiende Bossaball estaría dispuesto a practicarlo?**  
( ) Si  
( ) No
12. **¿Si usted ya dominara el Bossaball estaría interesado en participar en algún certamen?**  
( ) Si  
( ) No
13. **¿Considerando la ubicación actual de negocios de deporte y entretenimiento en Quito, en qué sector preferiría asistir para este tipo de actividades?**  
( ) Quito Norte  
( ) Quito Centro  
( ) Quito Sur  
( ) Nayón
14. **¿Qué servicios adicionales le gustaría tener en el Club de Bossaball?**  
( ) Cafetería  
( ) Duchas  
( ) Restaurante  
( ) Instrumentos de fuerza
15. **¿Con que frecuencia visitaría el Club de Bossaball?**  
( ) Semanalmente  
( ) Quincenalmente  
( ) Mensualmente
16. **¿Se inscribiría usted o inscribiría a algún familiar en cursos permanentes o de verano de Bossaball?**  
( ) Si  
( ) No
17. **¿En qué cree usted que los servicios de deportes tradicionales en la ciudad de Quito, deberían mejorar?**  
( ) Infraestructura  
( ) Servicios  
( ) Personal calificado

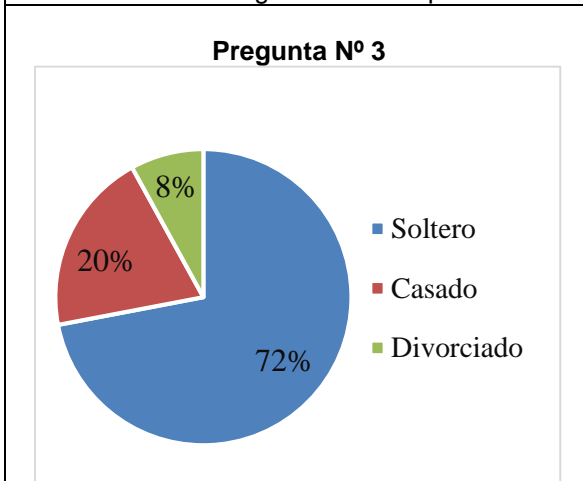
**Anexo N° 10:** Gráficos de resultados de la investigación de campo



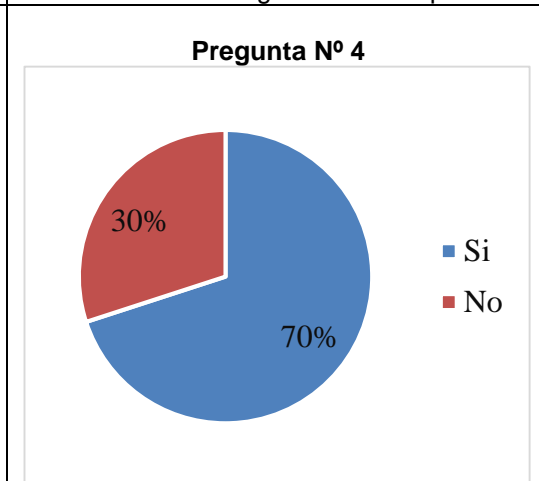
**Figura N° 3:** Género  
Tomado de: Investigación de campo



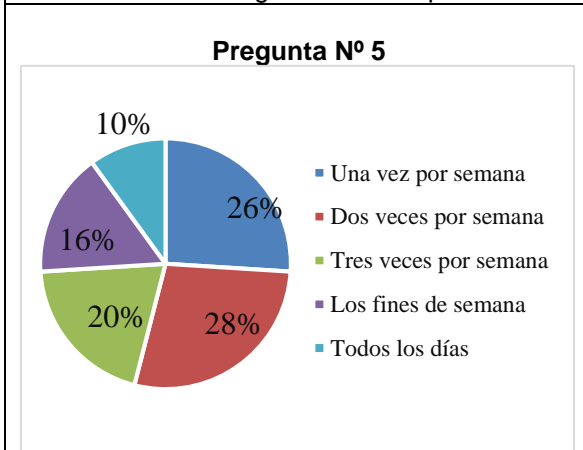
**Figura N° 4:** Edad  
Tomado de: Investigación de campo



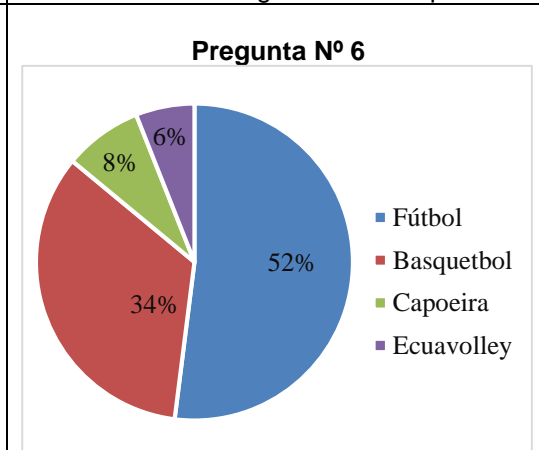
**Figura N° 5:** Estado civil  
Tomado de: Investigación de campo



**Figura N° 6:** Práctica deporte  
Tomado de: Investigación de campo

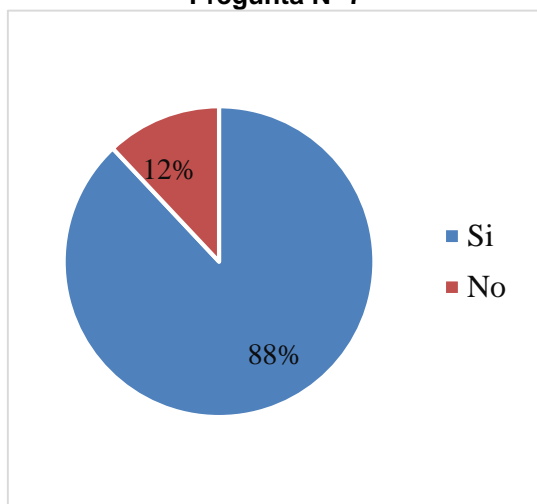


**Figura N° 7:** Frecuencia de práctica  
Tomado de: Investigación de campo



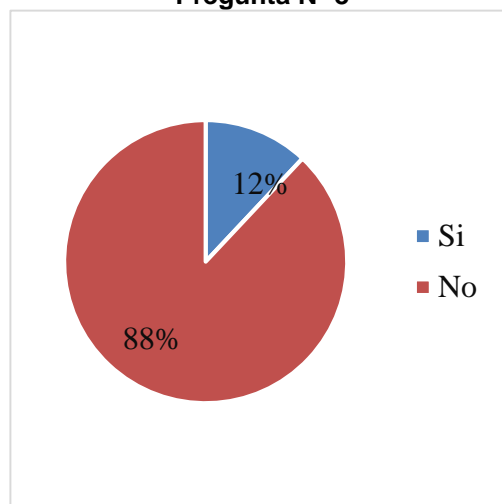
**Figura N° 8:** Deportes que practica  
Tomado de: Investigación de campo

**Pregunta Nº 7**



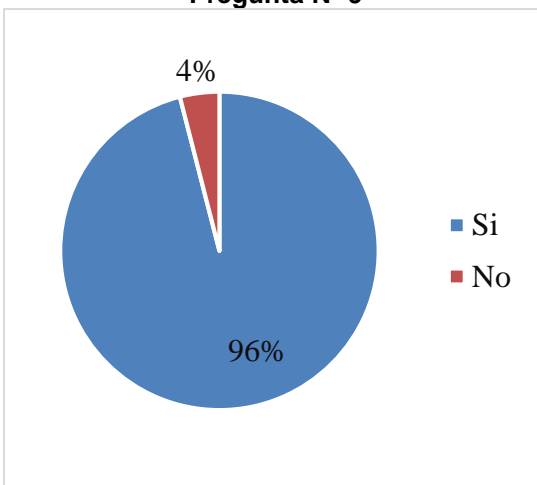
**Figura Nº 9:** Combinación de deportes  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta Nº 8**



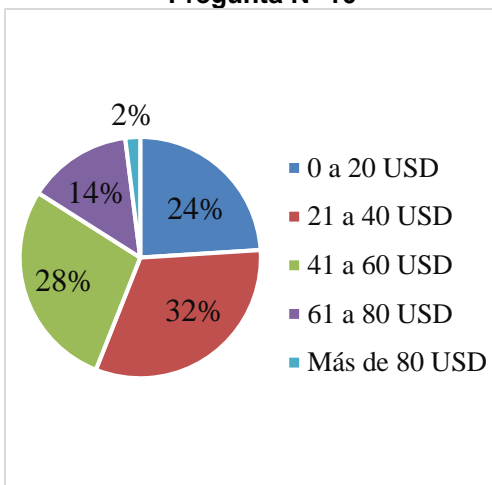
**Figura Nº 10:** Conoce el bossaball  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta Nº 9**



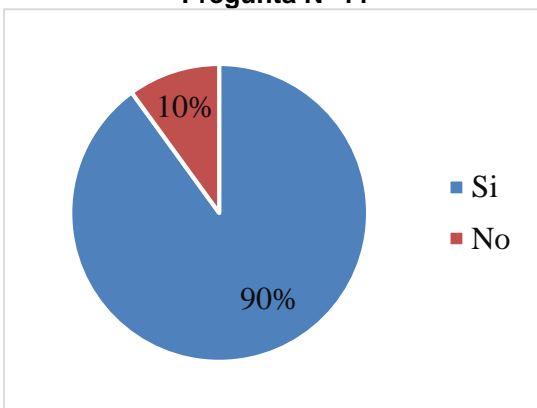
**Figura Nº 11:** Creación del club  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta Nº 10**



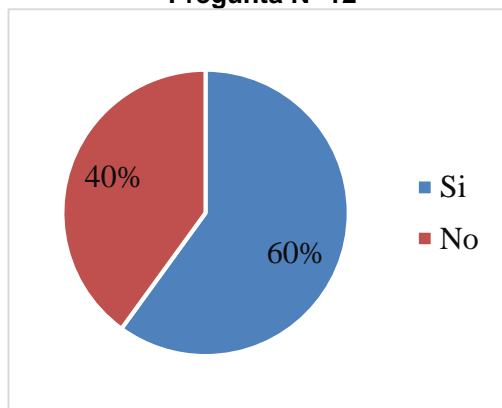
**Figura Nº 12:** Gasto mensual  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta Nº 11**



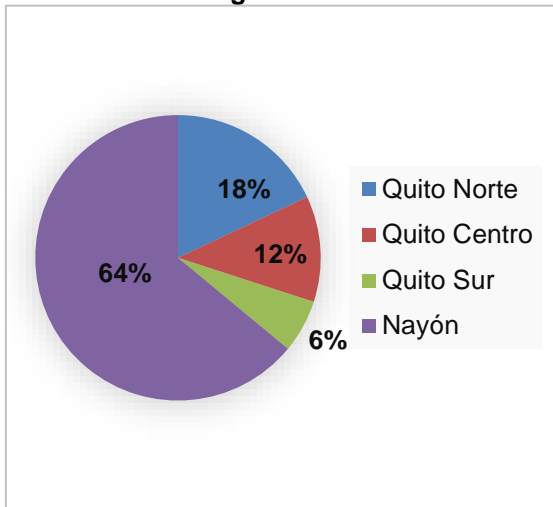
**Figura Nº 13:** Disponibilidad para practicar Bossaball  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta Nº 12**



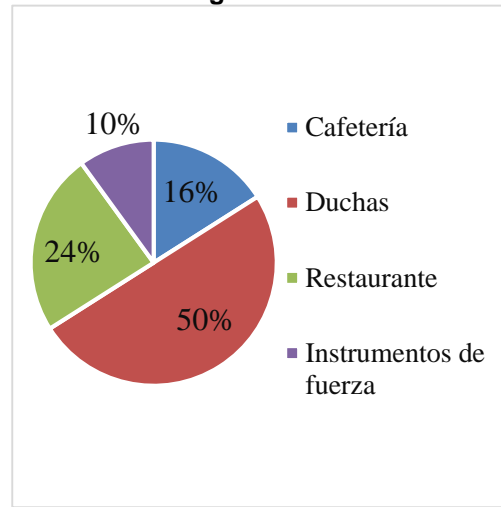
**Figura Nº 14:** Disponibilidad para practicar Bossaball  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta N° 13**



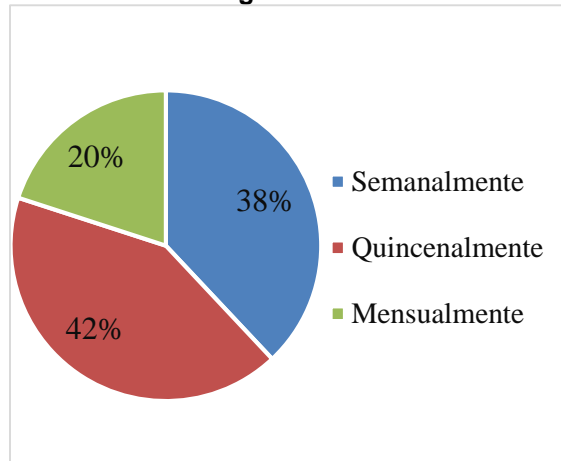
**Figura N° 15:** Localización del Club  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta N° 14**



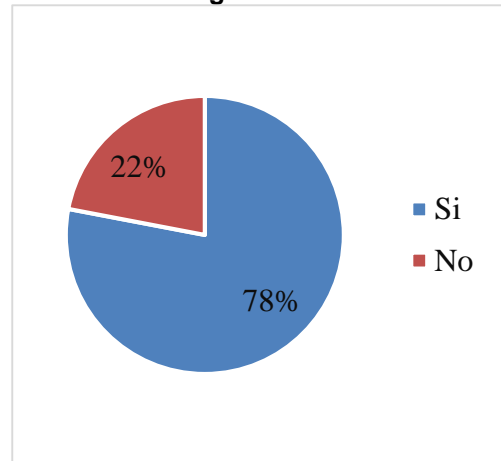
**Figura N° 16:** Localización del Club  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta N° 15**



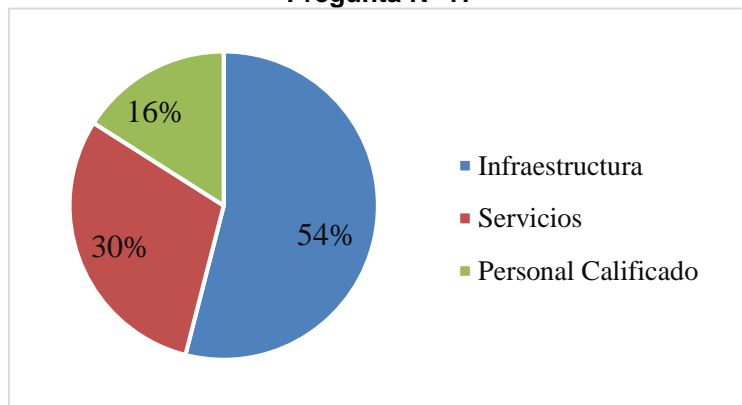
**Figura N° 17:** Frecuencia de visita  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta N° 16**



**Figura N° 18:** Cursos permanentes  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Pregunta N° 17**



**Figura N° 19:** Infraestructura  
**Tomado de:** Investigación de campo

**Anexo N° 11: Flujograma de procesos**

<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO GENERAL DEL CLUB DE BOSSABALL</b>			
<b>OBJETO:</b> Alquiler de canchas de bossaball	<b>ALCANCE:</b> Este proceso aplica para toda la empresa		
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>TIEMPO</b>
	Recepción de requerimientos	Cliente	2 min
	Revisar si existen canchas disponibles	Responsable de Atención al Cliente	2 min
	Si hay canchas disponibles continúa. Si no el cliente reserva un turno	Responsable de Atención al Cliente	2-3 min
	Entrega la factura al cliente	Responsable de Atención al Cliente	2min
	Paga por el servicio	Cliente	2-3 min
	Asignación de la cancha que va a hacer uso el cliente	Responsable de supervisión del juego/Arbitro	3-4 min
	Proporcionar chalecos y pelota	Responsable de supervisión del juego/Arbitro	1-2min
	Dirección y animación del encuentro	Responsable de supervisión del juego/Arbitro	1 hora
	Dar fin al encuentro	Responsable de supervisión del juego/Arbitro	---
	Una vez terminado el encuentro se procede a retirar el equipo entregado	Responsable de supervisión del juego/Arbitro	3-4min
<b>Costo del Proceso:</b> Para el presente cálculo se tomó en cuenta todos los costos directos e indirectos de cada proceso siendo este de \$40.11 en un tiempo promedio de 1 hora 22 minutos			

## Anexo N° 12: Proyección del Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	227,731.65	244,187.93	266,343.57	288,756.48	314,153.18
Costo de venta	3,300.00	3,795.00	4,364.25	5,018.89	5,771.72
<b>(=) Utilidad bruta</b>	<b>\$ 224,431.65</b>	<b>\$ 240,392.93</b>	<b>\$ 261,979.32</b>	<b>\$ 283,737.59</b>	<b>\$ 308,381.46</b>
(+) Ingreso por arriendos	12,000.00	12,405.60	12,824.91	13,258.39	13,706.52
(+) Ingreso por publicidad	20,100.00	21,089.52	21,161.10	21,876.35	22,615.77
(-) Gasto de ventas	83,300.00	67,029.60	68,075.26	69,137.24	70,215.78
(-) Gasto salarios administrativos	78,006.90	87,488.59	99,000.27	112,213.57	127,383.33
(-) Gasto mantenimiento	7,043.00	6,763.90	6,869.41	6,976.58	7,085.41
<b>(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)</b>	<b>88,181.75</b>	<b>112,605.97</b>	<b>122,020.38</b>	<b>130,544.94</b>	<b>140,019.24</b>
(-) Gasto depreciación	7,594.58	7,594.58	7,594.58	6,927.92	7,594.58
(-) Gasto licencia	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
(-) Gastos de constitución	800.00	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)</b>	<b>67,787.17</b>	<b>93,011.39</b>	<b>102,425.80</b>	<b>111,617.02</b>	<b>120,424.66</b>
(-) Intereses prestamo	17,128.26	14,061.57	10,632.19	6,797.24	2,508.76
<b>(=) Utilidad/Pérdida antes de participación</b>	<b>50,658.91</b>	<b>78,949.82</b>	<b>91,793.61</b>	<b>104,819.78</b>	<b>117,915.90</b>
(-) 15% Participación trabajadores	7,598.84	11,842.47	13,769.04	15,722.97	17,687.38
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>43,060.07</b>	<b>67,107.35</b>	<b>78,024.57</b>	<b>89,096.81</b>	<b>100,228.51</b>
(-) Impuesto a la renta	9,473.22	14,763.62	17,165.40	19,601.30	22,050.27
<b>Flujo Neto</b>	<b>33,586.86</b>	<b>52,343.73</b>	<b>60,859.16</b>	<b>69,495.51</b>	<b>78,178.24</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 33,586.86</b>	<b>\$ 52,343.73</b>	<b>\$ 60,859.16</b>	<b>\$ 69,495.51</b>	<b>\$ 78,178.24</b>



## Anexo N° 13: Proyección del Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>					-	
Efectivo		32,322.65	72,797.46	113,152.64	157,370.71	207,006.57
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente</b>	-	<b>32,322.65</b>	<b>72,797.46</b>	<b>113,152.64</b>	<b>157,370.71</b>	<b>207,006.57</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Infraestructura (Terreno)	200,000.00	200,000.0	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
(-) Dep. Inf						
Canchas de bossaball	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00
(-) Dep. acum. Bossaball	-	(6,840.00)	(13,680.00)	(20,520.00)	(27,360.00)	(34,200.00)
Mobiliario y Equipo de oficina	4,212.50	4,212.50	4,212.50	4,212.50	4,212.50	4,212.50
(-) Dep. acum. Mob y E.O		(421.25)	(842.50)	(1,263.75)	(1,685.00)	(2,106.25)
Equipos de computación	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
(-) Dep. acum. Eq. de Comp.	-	(333.33)	(666.66)	(999.99)	(333.33)	(666.66)
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>273,612.50</b>	<b>266,017.92</b>	<b>258,423.34</b>	<b>250,828.76</b>	<b>244,234.17</b>	<b>236,639.59</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>273,612.50</b>	<b>298,340.57</b>	<b>331,220.80</b>	<b>363,981.40</b>	<b>401,604.88</b>	<b>443,646.16</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	17,072.05	26,606.09	30,934.45	35,324.27	39,737.66
<b>Total pasivo corriente</b>	-	<b>17,072.05</b>	<b>26,606.09</b>	<b>30,934.45</b>	<b>35,324.27</b>	<b>39,737.66</b>
<b>Pasivo a LP</b>						
Deuda a largo plazo	164,167.50	138,236.66	109,239.12	76,812.21	40,550.35	0.00
<b>Total pasivo a LP</b>	<b>164,167.50</b>	<b>138,236.66</b>	<b>109,239.12</b>	<b>76,812.21</b>	<b>40,550.35</b>	<b>0.00</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>164,167.50</b>	<b>155,308.71</b>	<b>135,845.21</b>	<b>107,746.65</b>	<b>75,874.61</b>	<b>39,737.66</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	109,445.00	109,445.00	109,445.00	109,445.00	109,445.00	109,445.00
Utilidades retenidas	-	33,586.86	85,930.59	146,789.75	216,285.26	294,463.51
<b>Total patrimonio</b>	<b>109,445.00</b>	<b>143,031.86</b>	<b>195,375.59</b>	<b>256,234.75</b>	<b>325,730.26</b>	<b>403,908.51</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>273,612.50</b>	<b>298,340.57</b>	<b>331,220.80</b>	<b>363,981.40</b>	<b>401,604.88</b>	<b>443,646.16</b>

## Anexo N° 14: Proyección del Estado de Flujo de Efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>						
<i>Utilidad Neta</i>	-	33,586.86	52,343.73	60,859.16	69,495.51	78,178.24
(+) Depreciación		7,594.58	7,594.58	7,594.58	6,594.59	7,594.58
Variación Ctas por cobrar		-	-	-	-	-
Variación Inventarios		-	-	-	-	-
Variación Ctas por pagar		-	-	-	-	-
Variación impuestos por pagar		17,072.05	9,534.04	4,328.36	4,389.82	4,413.39
<i>Total Actividades Operacionales</i>	-	58,253.49	69,472.35	72,782.10	80,479.92	90,186.21
<b>Actividades de Inversión</b>						
(-) Adquisición Canchas de Bossaball	68,400.00	-	-	-	-	-
(-) Infraestructura	205,167.50	-	-	-	-	-
<i>Total Actividades de Inversión</i>	(273,567.50)	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
(+/-) Deuda a largo plazo	164,167.50	(25,930.84)	(28,997.54)	(32,426.91)	(36,261.86)	(40,550.35)
(+) Incremento de capital	109,400.00	-	-	-	-	-
<i>Total Actividades de Financiamiento</i>	273,567.50	(25,930.84)	(28,997.54)	(32,426.91)	(36,261.86)	(40,550.35)
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>		32,322.65	40,474.81	40,355.19	44,218.06	49,635.87
Efectivo Principios del periodo	-	-	32,322.65	72,797.46	113,152.64	157,370.71
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO</b>	-	<b>32,322.65</b>	<b>72,797.46</b>	<b>113,152.64</b>	<b>157,370.71</b>	<b>207,006.57</b>

## Anexo N° 15: Proyección del Estado de Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>		227,731.65	244,187.93	265,495.84	288,756.48	314,153.18
<b>Costo de ventas</b>		3,300.00	3,795.00	4,364.25	5,018.89	5,771.72
<b>Total ingresos</b>		224,431.65	240,392.93	261,131.59	283,737.59	308,381.46
(+) Ingreso por arriendos		12,000.00	12,405.60	12,824.91	13,258.39	13,706.52
(+) Ingreso por publicidad		20,100.00	21,089.52	21,161.10	21,876.35	22,615.77
(-) Gasto ventas		83,300.00	67,029.60	68,075.26	69,137.24	70,215.78
(-) Gasto sueldos		78,006.90	87,488.59	99,000.27	112,213.57	127,383.33
(-) Gasto mantenimiento		7,043.00	6,763.90	6,869.41	6,976.58	7,085.41
<b>(=) Utilidad/Pérdida operacional (EBITDA)</b>		88,181.75	112,605.97	121,172.65	130,544.94	140,019.24
(-) Gasto depreciación		7,594.58	7,594.58	7,594.58	6,927.92	7,594.58
(-) Gastos constitución		800.00	-	-	-	-
(-) Gasto licencia		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
<b>(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)</b>		67,787.17	93,011.39	101,578.07	111,617.02	120,424.66
(-) Intereses prestamo		17,128.26	14,061.57	10,632.19	6,797.24	2,508.76
<b>(=) Utilidad/Pérdida antes de participación</b>		50,658.91	78,949.82	90,945.88	104,819.78	117,915.90
(-) 15% Participación trabajadores		17,128.26	11,842.47	13,641.88	15,722.97	17,687.38
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>		33,530.65	67,107.35	77,304.00	89,096.81	100,228.51
(-) Impuesto a la renta		7,376.74	14,763.62	17,006.88	19,601.30	22,050.27
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>26,153.91</b>	<b>52,343.73</b>	<b>60,297.12</b>	<b>69,495.51</b>	<b>78,178.24</b>

<b>(=) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)</b>	67,787.17	93,011.39	101,578.07	111,617.02	120,424.66
(+) Gasto depreciación	7,594.58	7,594.58	7,594.58	6,927.92	7,594.58
(-) Impuestos	24,505.00	26,606.09	30,648.76	35,324.27	39,737.66

<b>(=) Flujo de efectivo operativo FEO</b>	50,876.75	73,999.88	78,523.89	83,220.68	88,281.58
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

(+) Inversión en CTN					
(+) Variación de CTN	15,250.59	30,940.77	36,026.83	39,828.24	45,222.48
<b>(=) Variación CTN final</b>	15,250.59	30,940.77	36,026.83	39,828.24	45,222.48

**Inversiones** (273,567.50)

**Recuperaciones**

(+) Recuperación construcción					
(+) Recuperación pista y complementos					
(+) Recuperación equipos de computación				1,000.00	
<b>(=) Gastos de Capital CAPEX</b>	(273,567.50)	-	-	1,000.00	-

**FLUJO DE CAJA PROYECTO** (273,567.50) **66,127.34** **104,940.65** **114,550.72** **124,048.92** **133,504.05**

(+) Préstamo	164,167.50				
(-) Gastos de interes	(17,128.26)	(14,061.57)	(10,632.19)	(6,797.24)	(2,508.76)
(-) Amortización de capital	(25,930.84)	(28,997.54)	(32,426.91)	(36,261.86)	(40,550.35)
(+) Escudo fiscal	5,772.22	4,738.75	3,583.05	2,290.67	845.45

**FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA** (109,400.00) **28,840.46** **66,620.29** **75,074.66** **83,280.49** **91,290.40**

**Anexo N° 16:** Inversión Inicial y Estructura de Capital

<b>Cant</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
		<b>LOCAL</b>		<b>\$ 200,000.00</b>
2000	metros cuadrados	terreno	100	200000
		<b>CANCHAS</b>		<b>68400</b>
3	unidades	Canchas de bossaball	22800	68400
		<b>INSTALACIONES Y REMODELACIONES</b>		
		<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>138.5</b>	<b>881</b>
16	planchas	De 3*4 m2 de Gypsum	20	320
5	qq	Cemento	25	125
5	valdes grandes	Pintura	20	100
3	planchas de 1*3	Vidrio	50	150
4	metros cuadrados	Cerámica	12	48
12	m2	piso flotante	11.5	138
		<b>GRIFERÍA</b>	<b>188</b>	<b>1354</b>
8	unidad	Inodoros	50	400
8	unidad	Llaves de lavamanos	18	144
8	unidad	Lavamanos	90	720
3	unidad	Accesorios para duchas	30	90
		<b>INSTALACIONES ELÉCTRICAS</b>	<b>55</b>	<b>272</b>
4	unidad	Lámparas	50	200
20	metros	Alambre de luz	3	60
6	unidad	Interruptores	2	12
		<b>TERMINADOS</b>	<b>5</b>	<b>80</b>
16	m2	Pasteado y pintado	5	80
		<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
		<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>710</b>	<b>1420</b>
2	unidad	Archivador	150	300
2	unidad	Sillas giratorias	200	400
2	unidad	Escritorio	360	720
		<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>	<b>30.5</b>	<b>30.5</b>
1	unidad	Grapadora	2.5	2.5
1	unidad	Perforadora	1	1
1	unidad	Sello	17	17
1	unidad	Portaesferos	5	5
1	unidad	Portaclip	5	5
		<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
1	unidad	Computadora	500	500
1	unidad	Impresora	500	500
		<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	<b>85</b>	<b>130</b>
2	unidad	Teléfono de oficina	45	90
1	unidad	Sumadora	40	40
		<b>COSTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
1	unidad	Patente municipal	32	32
1	unidad	Permiso bomberos	10	10
1	unidad	Formulario	1	1
1	unidad	RUC	2	2
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 273,612.50</b>

### Estructura de capital

<b>Inversión</b>	\$ 273,612.50	
<b>Efectivo</b>	\$ 109,445.00	40%
<b>Préstamo</b>	164,167.50	60%
<b>Interés</b>	11.23%	anual
	0.94%	mensual
<b>Plazo</b>	60	meses
	5	años

### Anexo N° 17: Evaluación Financiera

<b>Flujos Totales del Proyecto</b>	
<b>VPN Proyecto</b>	\$ 217,752.08
<b>TIR Proyecto</b>	31.7%
<b>IR Proyecto</b>	\$ 1.80
<b>PRC Proyecto</b>	2.75
<b>Tasa WACC</b>	10%

### Anexo N° 18: Índices Financieros del Proyecto

#### Índices de Liquidez

Razón Corriente	5.18
Razón de Efectivo	5.18
Prueba Acida	5.18

#### Índices de Rentabilidad

Utilidad Neta	36%
Rentabilidad del Patrimonio	51%
Margen de Utilidad	78%
ROA	46%

#### Índices de Solvencia

Endeudamiento del Activo	11%
Apalancamiento Financiero	12%

## Anexo N° 19: Índices Financieros de la industria

	Promedio	Máximo	Mínimo
<b>Índices de Liquidez</b>			
Razón de Efectivo	2.3441	12.2227	-0.7078
Prueba Acida	2.3441	12.2227	-0.7078
<b>Índices de Rentabilidad</b>			
Utilidad Neta	0.0591	3.6738	-0.8896
Rentabilidad del Patrimonio	0.527	4.1151	-1.0278
Margen de Utilidad	0.3845	4.962	-0.7925
ROA	85.6024	1593.7302	-0.2646
<b>Índices de Solvencia</b>			
Endeudamiento del Activo	16.8573	382.2866	-0.0643
Apalancamiento Financiero	2.2326	8.893	-0.8679