



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA INSTALACIÓN  
DEPORTIVA BASADA EN EL VÓLEY Y SUS MODALIDADES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing  
Deportivo

Profesor Guía

Paúl Andrés Román Reyes

Autor

José Martín Asanza Miranda

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.”

---

Paúl Andrés Román Reyes  
MBA en Gestión de Entidades Deportivas  
171262313-9

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

José Martín Asanza Miranda  
172233937-9

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la vida y todas las bendiciones que han permitido que llegue hasta este momento único y especial.

A mi familia por el amor, valores y cariño constante.

A mis amigos por el apoyo Incondicional. A mi tutor por el tiempo, los conocimientos, su ayuda y amistad.

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi guía, mi refugio y mi fortaleza. A mis padres

Alex y Jorge por hacer de mí un hombre de valores y principios.

A mis hermanos Felipe y Juanse por ser los mejores amigos que la vida me pudo dar.

A mi abuelo Héctor por la sabiduría y los consejos de vida.

Para mis familiares, amigos y todos quienes han aportado para

mi crecimiento humano y profesional.

## RESUMEN

El siguiente plan de negocio hace referencia en el cómo empezar con la puesta en marcha de una instalación deportiva partiendo de un análisis extenso en cuanto a mercado; su análisis profundo que nos permite identificar al mercado objetivo al cual se quiere llegar con esta idea de negocio, es decir, sus gustos y preferencias, como también sus exigencias y caprichos en cuanto a productos o servicios deportivos se refiere. Una vez que se conoce el mercado y es factible penetrarlo con una idea innovadora y un servicio de calidad, se debe empezar la constitución de la empresa desde sus bases, es decir creando procesos internos eficientes y efectivos que vayan de la mano con los objetivos para así lograr cumplir con la visión propuesta desde un principio.

Finalmente, para lograr que los objetivos propuestos por la organización puedan cumplirse eficientemente, es necesario basar los esfuerzos en realizar estrategias de marketing las cuales nos servirán para poder entregar al cliente el mensaje claro y motivador del producto o servicio que se quiere brindar, es decir que a través de un marketing mix dejar en claro el diferenciador para así lograr que la marca se posicione en la mente del consumidor.

En este caso, para el trabajo que se acaba de elaborar, el negocio consiste en una instalación deportiva, donde el diferenciador son las superficies donde se va a practicar el vóley; arena de playa, césped sintético y cemento acompañados de un servicio de calidad y de primerísimo nivel.

## **ABSTRACT**

The following business plan refers in getting started with the launch of a sports facility based on an extensive analysis regarding its market; the profound analysis that has allowed us to identify the target market to which one reaches this business idea, that is, their tastes and preferences, as well as their demands in terms as of products and sports services. Once the market is known and is a feasible to penetrate with an innovative idea and quality service, one must start the formation of the company from its foundation, like creating an effective and efficient service that will go hand in hand with the objectives of having an efficient internal processes to be able to achieve the proposed vision from the beginning.

Finally, to achieve the goals set by the organization to be efficiently met, it is necessary to base the efforts in making marketing strategies which will help us to give the client a clear message and motivating of the product or service one wants to provide, like through a marketing mix to make a clear differentiator to achieve that the brand is positioned in the consumer's mind.

In this case, the work that has been produced, the business consists of the installation of a sports facility where the differentiator well be the surfaces where one will be able to play volleyball on beach sand, synthetic turf, and cement accompanied by quality service of the highest level.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General:.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos:.....	1
2. Análisis de la Industria .....	2
2.1 Análisis del Entorno Externo .....	2
2.1.1 Entorno Político .....	2
2.1.2 Entorno Económico.....	3
2.1.3 Entorno Social .....	4
2.1.4 Entorno Tecnológico .....	4
2.1.5 Resultado Análisis del Entorno Externo .....	4
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores.....	4
2.2.2 Amenaza del Poder de Negociación con los Proveedores .....	5
2.2.3 Amenaza del Poder de Negociación con los Clientes .....	5
2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos .....	5
2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras .....	5
2.2.6 Resultado Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	6
2.3 Conclusiones Análisis de la Industria.....	6
3. Métodos de Investigaciones Cualitativos y Cuantitativos.....	8
3.1 Problema de Investigación .....	8
3.2 Hipótesis .....	8
3.3 Segmentación:.....	8
3.4 Entrevista a Experto.....	8
3.5 Grupo de Enfoque.....	10
3.5.1 Conclusiones Grupo de Enfoque .....	10
3.6 Encuesta .....	10
3.6.1 Conclusiones Encuesta.....	11
4. Oportunidad de Negocio y Estrategia de Marketing .....	13
4.1 Propuesta de valor .....	13
4.2 Estrategia General de Marketing .....	14
4.2.1 Estrategia de Diferenciación .....	14
5. Marketing Mix .....	15
5.1 Producto:.....	15
5.2 Precio:.....	17
5.3 Plaza: .....	18
5.4 Promoción:.....	19
5.4.1 Plan de medios .....	21
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional .....	23
6.1 Misión .....	23
6.2 Visión.....	23
6.3 Objetivos .....	23
6.4 Organigrama.....	24
6.4.1 Gerente General .....	24
6.4.2 Administración y Contabilidad .....	24
6.4.3 Marketing y Publicidad .....	24
6.4.4 Mantenimiento y Seguridad .....	24
6.4.5 Técnico Deportivo.....	24
6.5 Flujograma .....	25
7. Evaluación Financiera .....	27
8. Conclusiones Generales .....	29



9. Referencia Bibliografía.....	30
10. ANEXOS .....	31

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación**

Al echar un vistazo al enclave deportivo en el Ecuador, se habrá de notar que el mercado de la región Sierra, según datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en su artículo “Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana” (2009, p .8) es el más alto del país. En la misma página del artículo, el INEC indica que de esta población activa e involucrada en la práctica del deporte, el 44,6% de los individuos que la componen se ejercita en promedio por el lapso de 2 horas al día, lo que vendría a ser el tiempo perfecto e ideal que un usuario debe destinar al acceder a un servicio dentro de una instalación deportiva.

De conformidad con los datos expuestos, se puede observar que hoy en día los ecuatorianos han empezado a concienciar acerca de la importancia de mantener una vida activa involucrando al deporte en sus actividades cotidianas.

El voleibol es un deporte tradicional, y es tal la acogida, que el mismo mercado ha elaborado o inventado su propia modalidad de jugar este deporte como es el Ecu – Vóley. El vóley es un deporte practicado a lo largo del tiempo y constituye una práctica que durará por el resto de los años, razón por la cual se deduce que el ciudadano ecuatoriano se siente identificado con este deporte que marca irrefutablemente una tendencia de práctica deportiva actual.

#### **1.1.1 Objetivo General:**

Identificar mediante un plan de negocio si un centro deportivo basado en el vóley y sus modalidades tiene mercado potencial en la ciudad de Quito y es financieramente viable.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el micro y macro entorno de la industria del deporte quiteño utilizando herramientas como PEST Y PORTER.
- Realizar una investigación de mercado para conocer las características del cliente potencial.
- Elaborar un plan de marketing para posesionar a la empresa a través de la incursión e investigación de estrategias de mercadeo.
- Conocer la viabilidad, rentabilidad y proyección de la idea de negocio a corto, mediano y largo plazo mediante un análisis financiero.

## 2. Análisis de la Industria

**R931:** Actividades Deportivas

**R9311:** Explotación de Instalaciones Deportivas.

**R9311.01:** Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.

**Idea De Negocio:** Instalación Deportivas para la práctica del vóley y sus modalidades. El código Ciiu (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) muestra con claridad la industria a la que se va a enfocar la idea de negocio: "instalación deportiva basada en el vóley y sus modalidades." (INEC, 2015)

La industria Actividades Deportivas dentro del mercado de Quito, en el cual se pretende dar vida al siguiente plan de negocio solo cuenta con espacios de actividad para la práctica del vóley, que son áreas brindadas por el medio, adaptadas para diferentes prácticas deportivas y que no cuentan con una infraestructura como tal. (Martínez del Castillo, 1996).

Por otra parte una instalación deportiva se define como la construcción de infraestructura para llevar a cabo la práctica del deporte, que cuenta con espacios de actividad y espacios auxiliares tanto para deportistas, singulares y espectadores. (Martínez del Castillo, 1998).

### 2.1 Análisis del Entorno Externo

**2.1.1 Entorno Político.-** La Industria de Actividades Deportivas ha empezado a tener una política más sólida gracias a la creación del Ministerio del Deporte en 2007. Esta institución pública ha sabido elaborar una ley del deporte la cual se centra en los tres niveles de competencia que se tiene dentro de la actividad física y son: El deporte de Alto Rendimiento, Amateur y Recreativo, y a través de este reglamento el deporte en el Ecuador se ha profesionalizado y la industria deportiva ha cambiado su gestión, pasando de un óptica pasional a una administración empresarial, enfocándose en brindar todos los servicios e implementos para las tres clases de deportistas que existen en el mercado.

Durante la gestión del presidente Rafael Correa se han evidenciado ciertos impuestos a las importaciones de insumos traídos desde el extranjero lo que para la industria del deporte es factor negativo, ya que los costos son elevados y se presentan restricciones sabiendo que dentro del mercado nacional no se elaboran artículos deportivos y la necesidad de adquirirlos de mercados ajenos es extremadamente importante para el continuo desarrollo de las diferentes actividades deportivas.

La corrupción evidenciada en el fútbol ha demostrado que el deporte en el Ecuador no es manejado de manera transparente y profesional, es decir, la industria es administrada por personas improvisadas con un alto poder adquisitivo que velan por sus intereses propios y no por el desarrollo ni el surgimiento de una manufactura nueva como es la deportiva, por tal motivo la mayoría de entidades involucradas en este sector de la producción tienen déficit y resultados escasos en comparación a las grandes potencias del deporte mundial.

**2.1.2 Entorno Económico.-** Dentro de la industria Instalaciones Deportivas, y hablando específicamente del nicho de mercado correspondiente a Pichincha, Quito, el INEC indica que la misma cuenta actualmente con 149 actores, empresas deportivas como Fútbol City, Maracanazo, Buena Vista Tenis Club, etc. Este valor demuestra que es una industria que falta ser explotada y en la cual se puede entrar con diferentes ideas de negocio.

Es decir, que dentro de esta industria los ingresos son superiores a los gastos; en el mercado de Quito, el total de ventas de los actuales competidores (149) en conjunto es de \$12.500.000 y por negocio individual un promedio de \$83.300; los gastos corresponden a una cifra de \$11.000.000 y por negocio individual \$72.600 lo que indica por números que es una industria rentable.

Según el INEC, los clientes potenciales en el mercado de Quito son 1.088.811 hombres que corresponden al 49% de dicho mercado, y 1.150.380 mujeres que corresponden al 51%, y la industria aporta con un total de 853 plazas de empleo para la industria en el mercado de Quito, siendo estos 624 hombres y 229 mujeres.

En Quito la industria de Actividades Deportivas comprende una inversión total de \$33.000.000 y una inversión por negocio de alrededor de \$220.000. Del total de las empresas que la conforman (149) el mismo INEC indica que 30 de ellas obtuvieron financiamiento para comenzar a operar (data del 2009) y 66 de ellas requieren financiamiento actual para seguir en funcionamiento como empresa (data del 2010), por lo que se puede decir que es una industria atractiva para invertir. (INEC, 2015)

Hablando netamente de indicadores económicos, el Banco Central del Ecuador nos aporta los siguientes datos:

### **Inflación**

La cifra de inflación correspondiente al mes de diciembre 2015 es de 3,38% y en relación a diciembre 2014 que fue de 3.67%, el análisis indica que en general los precios en la industria se mantienen. Pese a que los precios no han sufrido cambios radicales, por las salvaguardas aplicadas por el gobierno de turno, los artículos deportivos actualmente tienen un precio elevado. Por ejemplo un par de zapatos para correr, jugar fútbol, tenis, etc., se encuentran a un valor alrededor de \$120; camisetas deportivas alrededor de \$60 dólares; balones de fútbol alrededor de \$35; raquetas de tenis un promedio de \$180 dólares, insumos que no son fáciles de adquirir en un mercado que actualmente se encuentra en crisis como el ecuatoriano.

### **Tasa De Desempleo**

La tasa de desempleo urbano (data 30 de septiembre 2015) se encuentra en un 5,48%, por lo que se puede observar que solo 5 de cada 100 personas están desempleadas, y a comparación de septiembre 2014 la cifra se encontraba en un 4.65% lo que quiere decir que el desempleo se ha incrementado. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para la Industria de Actividades deportivas la cifra es importante ya que al necesitar de recursos humanos se sabe que se cuenta únicamente con 5 personas de cada 100 disponibles para el proceso de selección y reclutamiento, lo que no es muy favorable ya que al ser una industria nueva y en pleno crecimiento se necesita de un personal amplio que aporte y se involucre con la causa del deporte en el Ecuador y el indicador muestra que el personal disponible es muy corto.

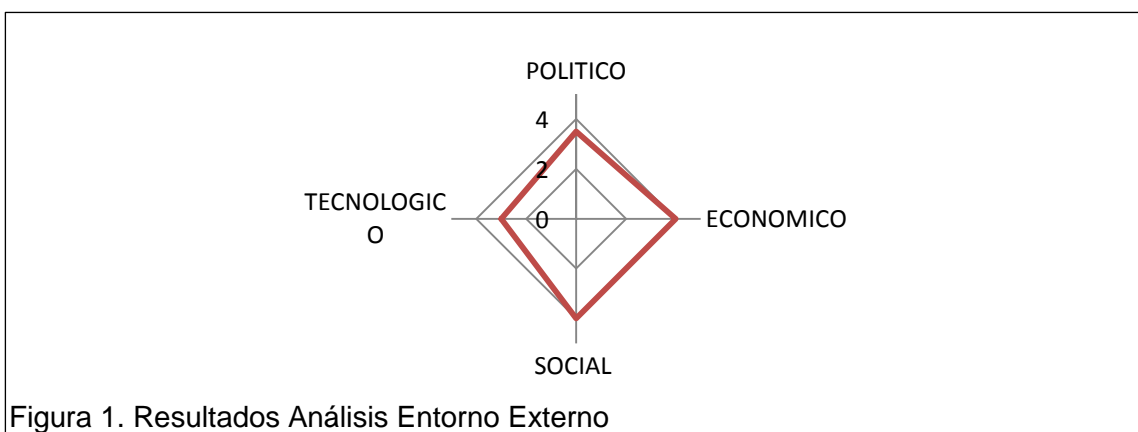
### Tasa de Interés Activa

El Banco Central del Ecuador muestra una cifra referencial del 11,82% para el segmento productivo de PYMES (data febrero 2016) pudiendo llegar a una cifra máxima de 11,83% lo que es desfavorable a la industria deportiva que recién empieza y quiere crecer y posicionarse, ya que no cuenta con una base sólida hablando en términos económicos. Las empresas que quieran incursionar en el deporte y no tengan el suficiente capital y acudan a préstamos bancarios no les resulta rentable ya que la tasa representa un porcentaje alto que se le devuelve al banco, por lo que es un riesgo ya que al tratarse que un sector no explotado y sumándole este alto porcentaje de interés, la incertidumbre crece y todos aquellos negocios que quieran incursionar se pondrán a pensar, lo que va a frenar la intención de que el deporte en el Ecuador crezca y tenga un aporte y posicionamiento más importante en la economía nacional. (Banco Central del Ecuador, 2015)

**2.1.3 Entorno Social.-** La diabetes es la principal enfermedad causante de muerte en el Ecuador, por tal motivo el Ministerio del Deporte ha creado diferentes programas para que el ciudadano realice actividad física y deje a un lado el sedentarismo, es por esta razón que en los espacios públicos, la institución gubernamental cuenta con clases de bailo-terapia, distintas máquinas para ejercitar los músculos y articulaciones del cuerpo, y diferentes instalaciones deportivas gratuitas con servicios para la práctica de natación, fútbol, tenis, gimnasio, etc. De esta manera se incentiva al ciudadano a realizar deporte y se le expone a que se encuentre en constante recordación de la importancia y los beneficios que trae el ejercicio para las actividades cotidianas y la prevención de enfermedades. (Ministerio del Deporte, 2016)

**2.1.4 Entorno Tecnológico.-** Hoy en día los deportistas cuentan con los últimos avances en cuanto a tecnología para hacer de su práctica deportiva la más placentera y efectiva. Las camisetas y pantalonetas vienen con tecnologías para impedir que la transpiración se mezcle en las prendas; avances que permiten que el deportista mantenga una temperatura constante; zapatos ligeros y soportes de primer nivel para impedir lesiones de tobillo, rodillas y articulaciones; relojes que miden el rendimiento, las pulsaciones; dispositivos electrónicos como Ipods, MP3, celulares que no pueden faltar a la hora de la actividad física.

### 2.1.5 Resultado Análisis del Entorno Externo.



## 2.2 Fuerzas de Porter

### 2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores (BAJA)

Las barreras de entrada para la industria de Instalaciones Deportivas son **ALTAS**, ya que los diferentes negocios que pretendan involucrarse cuentan con las siguientes

problemáticas: Una inversión medianamente alta; el mercado no cuenta con un conocimiento amplio; no hay gente experimentada en el tema; hace falta networking; la carencia de proveedores nacionales; y el saber que el consumidor no es fiel a una sola marca o empresa, por la variedad que encuentra en el mercado.

### **2.2.2 Amenaza del Poder de Negociación con los Proveedores (BAJO)**

El poder de negociación con los proveedores representa una amenaza, ya que si bien es cierto no hay una variedad extensa para elegir marcas nacionales, únicamente se encuentra Marathon Sports, cuyo fuerte está en la elaboración de camisetas y pantalonetas para la práctica deportiva; pero existe una alta cantidad de marcas extranjeras, siendo las más fuertes y significativas Adidas, Nike, Puma, Umbro, New Balance, marcas que proveen de toda la indumentaria y artículos deportivos necesarios para que el rendimiento sea el más óptimo a la hora de la práctica deportiva. Estas marcas operan mediante la licencia adquirida por MEDEPORT S.A, y se comercializan en todo el país bajo la marca productiva Marathon Sports. Los negocios/ empresas ya existentes o nuevas que empiecen a tener discrepancias o no lleguen a acuerdos con cierta marca en específico, tienen la oportunidad de probar con otra marca que se encuentra en la industria y que cumpla con los mismos parámetros o exigencias y cuente con características similares a la marca que se había elegido en un principio

### **2.2.3 Amenaza del Poder de Negociación con los Clientes**

El poder de negociación con los clientes es **ALTO** ya que la industria cuenta con varias opciones de servicios y productos tanto públicos como privados como lo son las diferentes canchas sintéticas para jugar fútbol; la gran variedad de gimnasios, clubes deportivos que cuentan con los espacios de actividad para los deportes más populares y más practicados en el Ecuador como son el fútbol, baloncesto, natación, tenis, etc. Los clientes son personas con una vida activa, que gustan mantenerse saludables y aplican la actividad física a sus labores diarios. Son personas que gustan del deporte, y el estar en ambientes participativos y comunicativos. El cliente puede analizar y escoger la opción que más le satisfaga, lo que se convierte en amenaza por la gran cantidad de alternativas que se tiene para escoger dentro de la industria deportiva.

### **2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos**

El desarrollo de productos sustitutos es **ALTO** por la gran competencia que se evidencia en todo el mercado nacional. La competencia para la industria deportiva se evidencia en productos como el cine, teatro, discotecas, bares, restaurantes, acudir al estadio, los videos tutoriales online reemplazantes a clases pagadas, las diferentes dietas y bebidas para adelgazar. La presencia de estos productos es en gran cantidad por los numerosos negocios que existen de acuerdo a los mismos.

Estos productos sustitutos se vuelven una amenaza ya que las diferentes industrias buscan formas de llegar a más clientes/ consumidores, sabiendo que los mismos son sensibles al costo, por lo que bajan costos pero los recuperan en el momento de que logran quitar clientes/consumidores a las otras industrias y sobre todo a las más pequeñas que recién toman sus primeros pasos.

### **2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre empresas competidoras es **ALTA** ya que existe una gran variedad de instalaciones deportivas dentro de la industria, brindando diferentes opciones de deportes, y al ser éste un tema amplio de posibilidades (existen canchas de fútbol,

baloncesto, natación, tenis, etc.) cada vez las nuevas tendencias van a empezar a llegar a esta industria deportiva y sin ser explotada a su máximo, lo que viene a convertirse en una amenaza para los negocios ya existentes, ya que no solo tienen que poner su atención en industrias ajenas, sino en su propia industria, ya que si se descuidan un segundo pueden perder terreno y poner en riesgo sus posibilidades de un crecimiento y un futuro prometedor.

## 2.2.6 Resultado Análisis 5 Fuerzas de Porter.

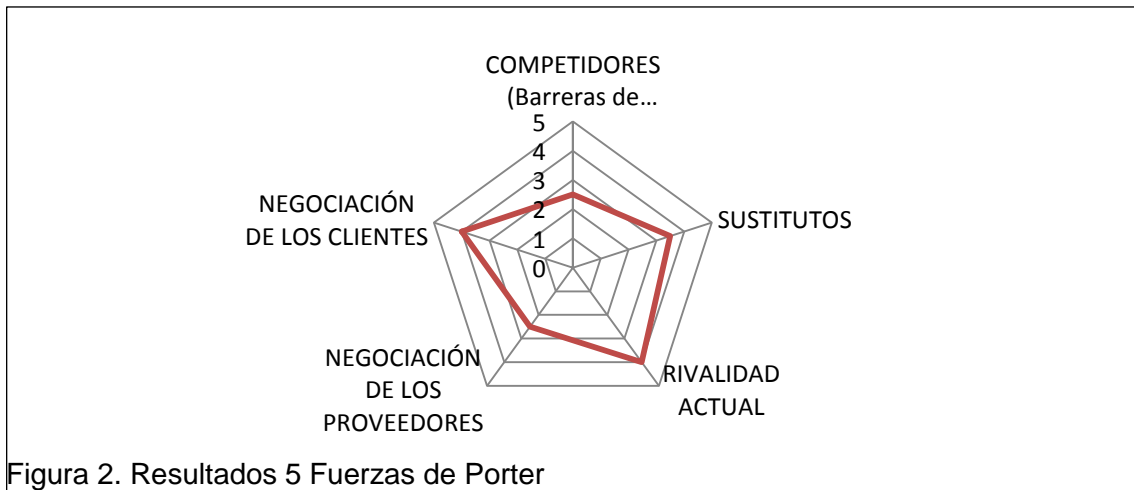


Figura 2. Resultados 5 Fuerzas de Porter

## 2.3 Conclusiones Análisis de la Industria

- La creación del Ministerio del Deporte como de la Ley del Deporte han permitido que la industria deportiva ahora sea vista y administrada como una gestión empresarial y ya no como un sentimiento pasional poco profesional.
- La industria de instalaciones deportivas en el Ecuador es relativamente nueva y en Quito únicamente existen 149 empresas que sin embargo han sabido vender de gran manera sus respectivas ideas de negocios, siendo una industria que mueve gran cantidad de dinero y atractiva para invertir.
- Indicadores económicos como la inflación, tasa de desempleo, tasa de interés han sabido frenar a la industria del deporte en sus intenciones de crecer y posicionarse fuerte en el mercado nacional.
- El Ministerio del Deporte ha sabido gestionar distintos programas para concientizar a la población acerca de la importancia de la práctica deportiva y el llevar una vida sana y activa. Mediante espacios de actividad gratuitos pretende disminuir los altos datos estadísticos mortales acerca de enfermedades como la diabetes producidas por el sedentarismo y la falta de actividad en la sociedad.
- El deportista ecuatoriano cuenta con los últimos avances tecnológicos aplicados al ejercicio físico para un mejor rendimiento y una sensación cada vez más gustosa a la hora de realizar y practicar un deporte.
- Existen gran cantidad de barreras de entrada para la industria de Instalaciones Deportivas por tal motivo no aparecen con frecuencia nuevos negocios de este tipo en el mercado ecuatoriano.

- Pese a que no se encuentran gran cantidad de marcas nacionales especializadas en la producción de indumentaria e insumos deportivos, el mercado cuenta con gran variedad de empresas extranjeras con toda clase de artículos deportivos a elección del cliente.
- Hay una gran variedad de productos y servicios aplicados al deporte donde el cliente tiene la opción de escoger la que más le convenga de acuerdo a sus gustos, preferencias, necesidades y exigencias.
- El mercado ecuatoriano cuenta con una amplia gama de productos y servicios de entretenimiento los cuales pueden reemplazar a que el consumidor se decida por un negocio aplicado al ámbito deportivo.
- Dentro de la Industria de Instalaciones Deportivas, los negocios existentes tanto en fútbol, baloncesto, natación, tenis, etc., compiten entre sí para captar la atención del deportista y poder fidelizarlo buscando abarcar la mayor cantidad de cuota de mercado.



### 3. Métodos de Investigaciones Cualitativos y Cuantitativos

#### 3.1 Problema de Investigación: ¿Es atractivo para el mercado de Quito una instalación de vóley y sus modalidades?

#### 3.2 Hipótesis:

- El Vóley es considerado un deporte tradicional en Quito y su vigencia continua intacta llegando a tener gran cantidad de simpatizantes y practicantes en todas sus modalidades, como son el Vóley de 6, el Ecu Vóley, por mencionar algunas.
- Las personas requieren de un espacio para la práctica del vóley.
- 

#### 3.3 Segmentación:

Como segmentación geográfica se tiene que el estudio tendrá como localización: Quito Norte, Cumbayá, Tumbaco – Ecuador; provincia de Pichincha; Región Sierra, tomando como zonas geográficas las siguientes parroquias: Ñaquito, Jipijapa, Nayón, Cumbayá y Tumbaco, ya que se piensa que la puesta en marcha del negocio sea en la zona de Nayón; obteniendo un mercado potencial de 178.957 habitantes. Un rango de edad entre 19 y 65 años, siendo el género hombres y mujeres, forma parte de la segmentación demográfica, misma que arroja un dato de 102.346 habitantes como mercado disponible. La clase social a la que se apunta con esta idea de negocio es clase media, media alta, alta (C+, B, A = 35.9% de la población) lo que nos da un mercado objetivo de 36.742 habitantes.

El rango de edad entre 19 y 65 años tiene su justificación en que a partir de los 19 años una persona ya es considerada mayor de edad, graduado, independiente, que posee tiempo libre para poder destinarlo a la práctica deportiva y sobre todo son personas que manejan y controlan sus actividades y se encuentran en la plena capacidad de tomar decisiones por su cuenta. Este rango se extiende hasta los 65 años, ya que si una persona se mantiene con buenos hábitos, un estilo de vida saludable física y mentalmente, activo e involucra al deporte en su diario vivir tranquilamente puede rendir hasta los 65 años en el Vóley, y así lo indican los diferentes espacios de actividad establecidos para esta práctica donde se puede observar a jóvenes, jóvenes adultos, adultos y adultos mayores practicando y dándole valor a este deporte.

#### 3.4 Entrevista a Experto

Para poder responder al problema de investigación se procedió a realizar una entrevista a David Varea, Master en dirección y gestión del deporte, quien aportó todo su conocimiento acerca de cómo actualmente está siendo manejado el deporte en el país, cuáles son las nuevas tendencias en cuanto a negocios deportivos y si realmente es factible llevar a cabo un negocio donde su core business sea el vóley y sus diferentes modalidades.

La guía de preguntas planteadas a David se encuentra expuesta en el **Anexo N°1** y a continuación se presentan las conclusiones más relevantes de la entrevista:

- El deporte en el Ecuador no es manejado de forma empresarial porque pesa más el sentimiento pasional hacia el deporte que se ama que el deseo de llevarlo por un camino sólido y con herramientas profesionales.
- La industria del deporte es muy monótona, se basan en los deportes tradicionales ya que se sabe que son rentables, pero no se incluye la

innovación ni algo diferente o llamativo que realmente llame la atención porque quienes manejan el deporte en el país son en su mayoría gente improvisada, más hincha que dirigente.

- Las nuevas tendencias para la industria del deporte dan a entender que serán positivas ya que al aparecer profesionales en la materia sabrán darle un giro profesional a la industria que actualmente es sobre explotada con uno, dos y a lo mucho tres deportes. Estos nuevos profesionales sabrán introducir a los diferentes deportes con criterios profesionales que ayuden al crecimiento y posicionamiento sólido de la industria.
- El Vóley es y será siempre un deporte tradicional en el Ecuador por su importancia en la historia deportiva del país. El Ecuador ha inventado su propia modalidad de jugar a este deporte y se puede apreciar que donde hay un espacio de actividad para la práctica de este deporte siempre hay gente jugando al mismo.
- Un negocio donde se aplica al vóley como servicio principal es muy bueno siempre y cuando la ventaja competitiva y el diferenciador estén bastante claros para ser percibidos por el cliente al que se quiere llegar. Hay que recordar que en la actualidad no existe una infraestructura creada exclusivamente para este deporte, por lo que sí es manejado de forma profesional es un buen negocio por la acogida y la importancia que tiene el Vóley para el deportista ecuatoriano.

Del mismo modo para darle mayor peso a la intervención de David Varea; valor y credibilidad a sus aportaciones y conclusiones se procedió a realizar una segunda entrevista, en este caso a Sergio Tobías, docente de la carrera de Marketing Deportivo tanto en Ecuador como en España, especialista en gestión del deporte e instalaciones deportivas, obteniendo de él las siguientes acotaciones en cuanto a la realidad del deporte en el Ecuador y como se manejan las distintas instalaciones deportivas existentes en el mercado ecuatoriano. **(La ficha técnica como la guía de preguntas se encuentran en el Anexo N°1 del presente trabajo).**

A continuación se presentan los aportes más relevantes entregados por el experto Sergio Tobías:

- En el Ecuador, el manejo del deporte es muy informal y poco profesional y por tal motivo se encuentra muy lejos del éxito que tienen las grandes potencias en cuanto a gestión deportiva se refiere.
- La industria del deporte en el Ecuador se centra únicamente en el fútbol; es un mercado sin opciones. Si bien se encuentran deportes como el baloncesto, el tenis o la natación, estas actividades no han sabido ser explotadas por falta de innovación y conocimiento acerca del correcto manejo que demanda cada uno de los diferentes deportes existentes.
- Hablando de instalaciones deportivas, los gimnasios son los de mayor crecimiento en el mercado. Esto se debe a que han sabido implementar las nuevas tendencias de entrenamiento como el kropp, entrenamiento funcional, que combinan todas las partes del cuerpo y el entrenamiento ha dejado de ser monótono, por tal motivo la mujer ha empezado a acudir a estos centros de entrenamiento ya que las rutinas son más amigables para el sexo femenino.
- El resto de instalaciones deportivas no han sabido distinguirse con un diferenciador que valga la pena y sepa sobresalir. El cliente acude por el sentimiento a la práctica deportiva, y es por tal razón que llega, juega y se marcha. Un factor importante para reconocer la falta de innovación de los centros deportivos, es que el consumidor asiste al más barato ya que prácticamente todos brindan el mismo servicio sea del deporte que sea.
- El vóley es un deporte que se practica mucho en el Ecuador, y sería una gran idea de negocio brindar una instalación especializada en este deporte, siempre

y cuando se incluya innovación, diferenciadores claves, y un manejo profesional, ya que el cliente existe, pero está esperando algo fuera de lo común, un producto o servicio que despierte emociones. Si una instalación deportiva logra cumplir dichos deseos tiene grandes posibilidades de sobresalir en la industria.

### 3.5 Grupo de Enfoque

Como parte del cumplimiento de los objetivos se realizó un grupo de enfoque, el mismo que contó con la participación de 8 deportistas que gustan del vóley y la práctica deportiva, ya que el motivo de esta herramienta de investigación cualitativa es justamente dar a conocer el plan de negocio consistente en la puesta en marcha de una instalación deportiva basado en vóley y sus modalidades y conocer si la idea es viable para el mercado objetivo al cual se quiere llegar con esta idea de negocio.

Dentro de este instrumento de la investigación cualitativa y aprovechando la oportunidad de obtener distintos pensamientos y opiniones se procedió a ejecutar otra herramienta de la investigación exploratoria como lo fue una técnica proyectiva, la cual consistió en enseñarles a los participantes una serie de imágenes dentro de una misma hoja, las cuales demostraban diferentes aspectos y características que se espera sean parte de la puesta en marcha de la idea de negocio a las cuales los participantes respondieron de forma positiva, siendo las imágenes de vóley playa y vóley en césped sintético las que más despertaron el interés de las personas participes de este grupo de enfoque. El fin de esta herramienta era sacar el mayor provecho a la charla, conversatorio y lograr del participante la mayor cantidad de argumentos positivos como negativos en cuanto a la idea de negocio.

#### 3.5.1 Conclusiones Grupo de Enfoque

- El quiteño se encuentra muy relacionado con lo que respecta a la práctica del deporte porque reconoce que cuentan con espacios de actividad e instalaciones deportivas que les facilitan un estilo de vida aplicado al deporte.
- El Vóley es un deporte popular tanto para hombres como mujeres que no cuenta con apoyo profesional por tal razón se reconoce como un deporte que no ha sido explotado en la industria deportiva.
- Las instalaciones deportivas existentes en el mercado no cuentan con un servicio de calidad, con comodidades ni incluyen al cliente como parte fundamental del negocio, pero la gente acude porque son las únicas existentes y no hay una que sobresalga del resto.
- La idea de una instalación deportiva para vóley y sus modalidades en superficies como son arena de playa, césped sintético y cemento va a ser un bum para los amantes de este deporte porque por fin van a tener un espacio exclusivo donde practicar y jugar a este deporte, y con todos los espacios y servicios complementarios van a darle valor al cliente y sus necesidades ya que se van a encontrar con un lugar que no conocían dentro de la industria del deporte en el Ecuador.

### 3.6 Encuesta

Como método de investigación cuantitativa se procedió a realizar una prueba piloto, la misma que comprendía de una encuesta (**ir a anexo N°2**) para obtener información numérica y cuantificable acerca de la aceptación, los gustos y necesidades del mercado ubicado en **Quito Norte, Cumbayá, Tumbaco**, en cuanto a la implementación de una instalación deportiva basada en el Vóley y sus modalidades.

Esta prueba piloto se la realizó de manera aleatoria a 52 personas dentro de los límites geográficos anteriormente expuestos y a continuación se exponen los resultados más relevantes que se obtuvo mediante la encuesta realizada:

### 3.6.1 Conclusiones Encuesta:

- El 71.2% de los encuestados realiza práctica deportiva, por lo que se puede deducir que la industria del deporte cuenta con clientes potenciales a los cuales se los puede reclutar para la idea de negocio basada en una instalación de vóley y sus modalidades.
- Del total de personas que respondieron que no practican deporte actualmente, el 66.7% respondió que sí estaría dispuesta a empezar a realizar deporte, por lo que se transforman en clientes potenciales que mediante una buena campaña de marketing y publicidad se le puede dar la oportunidad que comiencen dicha práctica en la instalación deportiva basada en el vóley y sus modalidades.
- El 94.6% de los encuestados que realiza actividad física ya asiste a una instalación deportiva, por lo que la publicidad y promoción que este negocio realice debe resaltar con claridad la ventaja competitiva y el diferenciador para que el mercado al que se quiere penetrar vea que hay una satisfacción mayor acudiendo a esta nueva instalación que a la que venían asistiendo regularmente.
- El 40% de los encuestados que asiste a una instalación deportiva acude en horarios de la tarde y un 54.3% en horarios nocturnos, por lo que para un negocio que recién piensa arrancar es imprescindible que trate de satisfacer a todos sus clientes potenciales en los diferentes horarios que los mismos puedan acudir a obtener el servicio que se quiere brindar.
- El 73.1% del total de encuestados conoce instalaciones deportivas en el sector, por lo que se tiene que realizar un importante esfuerzo en cuanto a temas de marketing y promoción para lograr que la idea de negocio empiece a posicionarse en el top of mind del consumidor.
- A las personas encuestadas, en un 82,7% les gusta el vóley, por lo que es una oportunidad importante para llegar a los mismos con un centro deportivo pionero que brinde este servicio nuevo e innovador basado en el voleibol y sus modalidades.
- Del total de personas que respondieron que gustan del vóley, el 69.8% de ellos no lo practican y una de las razones es porque no hay un centro deportivo especializado en este deporte.
- De todo el conjunto de personas que les gusta el voleibol, un 95.3% están a favor de la idea de negocio basada en una instalación deportiva de vóley y sus modalidades, por lo que se puede deducir que la gente estaba esperando un negocio de estas características.
- Un alto porcentaje de los encuestados que gustan de la práctica del vóley (29.3%) respondieron que la superficie de la cancha que más despertó sus emociones fue arena de playa, sin dejar a un lado que la mayoría (58.5%) de igual manera respondieron que les gustaría que la instalación deportiva cuente con todas las superficies planteadas (césped sintético, arena de playa,

cimiento) por lo que estos datos son de suma importancia para saber que giro se le da al negocio en cuanto a gustos y preferencias del mercado al que se quiere llegar.

Una vez analizados estos métodos de investigación cualitativos y cuantitativos se llega a la conclusión de que las hipótesis planteadas son ciertas ya que:

- El Vóley continua siendo considerado como un deporte tradicional en Quito y su vigencia se mantiene intacta llegando a tener gran cantidad de simpatizantes y practicantes en todas sus modalidades, como son el Vóley de 6, el Ecuavóley, por mencionar algunas.
- Los consumidores requieren y solicitan de un espacio especializado para la práctica del voleibol y sus diferentes alternativas de jugar a este deporte.

#### 4. Oportunidad de Negocio y Estrategia de Marketing

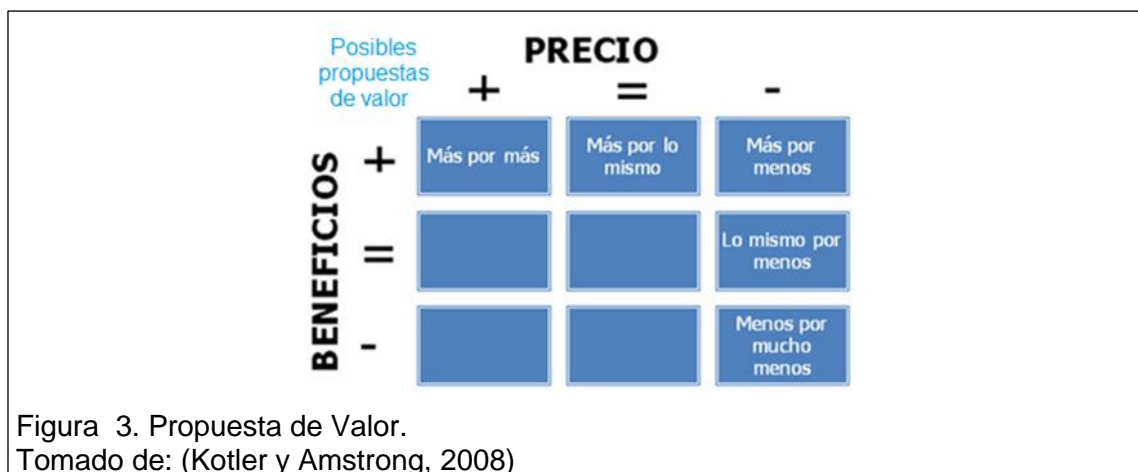
Hablando de temas de segmentación y posicionamiento, la estrategia seleccionada es la **estrategia diferenciada**, ya que el target al que nos enfocamos es bastante extenso (19 a 65 años) por lo que toca dividirlo en dos (de 19 a 35 y de 36 a 65) y de esta manera acceder a cada uno de los segmentos con diferentes estrategias.

Los clientes gustan participar en actividades en conjunto, y ven en la práctica deportiva una forma de tener un equilibrio entre la parte física y mental. Son personas con valores morales bien definidos, con una ética y moral adecuada aplicada a entrenamientos, a los diferentes deportes de manera justa y limpia hacia su persona como también hacia las personas con la que comparte la actividad física.

Una vez expuesto el **mercado potencial**, el cual es compuesto por **30.495 habitantes**, la idea de negocio consiste en la implementación de una instalación deportiva en la ciudad de Quito, centrada en brindar un servicio para la práctica del Vóley y sus diferentes modalidades, teniendo como factor diferenciador que la práctica de este deporte se la realizará en superficies como lo son: césped sintético, arena de playa y cemento; y aprovechando el clima cálido y agradable que presenta Nayón, poder moldear a la instalación con diferentes ambientes que aprovechen al máximo estas condiciones climáticas y así transportar al cliente a diferentes escenarios mientras disfruta de su práctica y entrenamiento de este deporte en las superficies mencionadas.

De igual manera el servicio se basa en una innovación periódica de las modalidades del vóley, logrando así diferentes maneras de juego y dejando de lado la experiencia de jugar de una manera monótona y simple, por lo que se busca entregar la mayor experiencia mezclando superficies, clima tropical y nuevas modalidades de este deporte acorde a los gustos y exigencias del cliente quiteño al cual se enfoca el negocio.

##### 4.1 Propuesta de valor:



Al tomar como referencia la tabla N°1, la propuesta de valor a la cual se piensa incursionar en relación al negocio es **un más por más**, pues al ser un servicio que recién empieza a funcionar, uno de los objetivos primordiales es el de recuperar la inversión en el menor tiempo posible, y por ende con esta propuesta se busca brindar el mejor producto y servicio a un precio más elevado que las instalaciones deportivas competidoras en el mercado, y así poder devengar los altos costos que representa la

calidad que engloba a esta instalación deportiva como al perfecto estado y mantenimiento de las canchas y sus respectivas superficies. (Kotler, 2008)

## 4.2 Estrategia General de Marketing

### 4.2.1 Estrategia de Diferenciación

Una vez analizado el perfil de personas que gustan y practican el vóley y sus diferentes modalidades, al saber cuáles son sus gustos, necesidades y requerimientos acorde a este deporte y al reconocer que hasta la fecha no poseen una instalación deportiva que brinde los productos y servicios que el mercado demanda, la estrategia de diferenciación se va a centrar en el producto como tal, un centro deportivo nuevo, pionero en la práctica de este deporte, que va a contar con los siguientes diferenciadores clave para el éxito del mismo:

- Superficies totalmente nuevas e innovadoras para la práctica del Vóley en la ciudad de Quito como lo son arena de playa, césped sintético y cemento.
- Las diferentes modalidades del vóley que van a ser aplicadas periódicamente al giro del negocio y van a brindar al consumidor nuevas alternativas a las ya existentes para poder disfrutar de la práctica de este deporte. Las modalidades ya existentes son Vóley de 6, Ecu – Vóley y se va a innovar con nuevas particularidades como el “fútbol – vóley”, Vóley 1 contra 1, Bubble Vóley (dentro de burbujas), etc., para así generar nuevas tendencias.
- Se aprovechará el clima cálido y agradable que presenta Nayón, poder moldear a la instalación con diferentes ambientes que aprovechen al máximo estas condiciones climáticas para de esta manera lograr transportar al cliente a diferentes escenarios mientras disfruta de su práctica y entrenamiento de este deporte.
- Los diferentes espacios auxiliares que complementan al producto de calidad que se pretende brindar al cliente, como son una tienda deportiva, una cafetería temática, y los servicios más actualizados de acuerdo a tecnología y sus avances más recientes.

De igual manera se piensa utilizar la **estrategia funcional** que hace referencia al marketing mix, es decir al **producto, plaza, precio y promoción**, y en cada una de estas cuatro categorías implementar las mejores herramientas para permitir que esta idea de negocio llegue a satisfacer de gran manera los deseos y necesidades del cliente, como también el de acentuar vigorosamente el diferenciador, aquella ventaja competitiva que como centro deportivo se quiere posicionar en el mercado deportivo.

## 5. Marketing Mix

### 5.1 Producto:

El producto central de este plan de negocio hace referencia a una instalación deportiva para la práctica del *vóley* y sus diferentes modalidades como son el *Vóley de 6*, el *Ecu- Vóley* más la innovación de nuevas alternativas como el “*fútbol – vóley*”, *Vóley 1 contra 1*, *Bubble Vóley* (dentro de burbujas), etc., en canchas con superficies nunca antes vistas en el mercado para la práctica de este deporte.

**Producto Básico:** Instalación deportiva ubicada en la zona de Nayón para la práctica del *vóley* y sus diferentes modalidades y de esta manera poder fomentar justamente la actividad del deporte, la integración, la recreación y el ocio a través de un servicio íntegro y de calidad que como centro deportivo se piensa entregar al mercado.

**Producto Real:** Centro deportivo con aproximadamente 5000 m<sup>2</sup> ubicado en la zona de Nayón, al norte de Quito, especializado en la práctica del *vóley* y sus diferentes modalidades que cuenta con espacios de actividad y espacios auxiliares tanto para deportistas, singulares y espectadores y que llevará por nombre **Voleo Sport club**, término característico de este deporte (volar) el cual significa que el balón se encuentra en el aire ante cada golpe que se le da a la pelota. (EFDeportes.com, 2011) Dentro de los espacios de actividad, la instalación contará con tres canchas deportivas con sus respectivas tribunas para la práctica del *vóley*, y estas se diferencian por su superficie, es decir se cuenta con una cancha de arena, una de césped sintético y una de cemento. Cada área de actividad cuenta con sus respectivos implementos deportivos, es decir postes, redes y demás en perfecto estado.

De igual manera, la instalación deportiva cuenta con baños y vestidores para los deportistas, zonas de descanso, parqueaderos, plena iluminación, como todos los servicios básicos que van de la mano para el pleno entrenamiento y práctica de este deporte.

El bosquejo y logotipo de Voleo Sport Club, instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades en superficies innovadoras se muestran en los siguientes gráficos a continuación:

#### Logotipo:



Figura 4. Logotipo

El logotipo se basa en un diseño muy tradicional que lo que busca es entregar al cliente, al consumidor, un servicio de calidad en base a un deporte tradicional del Ecuador que no ha sido explotado en su totalidad en la industria del deporte nacional, por lo que como empresa lo que se quiere es volver a los orígenes, a ese arraigo que se tenía por lo propio, por lo tradicional, por tal motivo el uso de colores como el verde y el negro, que son colores de siempre y que juntos en este logotipo muestran algo sencillo, algo habitual, como lo es la práctica del *Vóley*, del *Ecu- Vóley* en el Ecuador.



### Bosquejo Instalación Deportiva:



Figura 5. Bosquejo Voleo Sport Club.

**Producto Aumentado:** La instalación deportiva cuenta con *Wifi*; música para hacer de la práctica y entrenamiento más ameno, como también se cuenta con diferentes espacios auxiliares y estos son: bar/ cafetería temática donde el cliente encontrará todo tipo de alimentos, suplementos alimenticios para mejorar el rendimiento y estado físico a la hora de realizar deporte; un almacén deportivo donde se venderán artículos para la práctica del voleibol; bodegas adecuadas para la protección y cuidado de los implementos deportivos; una recepción con artículos de audio y video brindando la mayor comodidad y satisfacción a todos los clientes y visitantes; servicios sanitarios para el público en general.

Hablando exclusivamente de la cafetería y el almacén deportivo, estos dos servicios se los realizará a través de una concesión a empresas que pertenezcan a estas dos industrias, es decir, como negocio se les ofrece el espacio y los clientes a cambio del servicio de comida y de ventas de implementos deportivos.

Como parte del rubro total perteneciente al presupuesto de producto se tomó en cuenta los gastos administrativos del mes anterior a la inauguración de la instalación deportiva, por el motivo de que la puesta en marcha no corre desde el día de inauguración, sino aproximadamente un mes antes donde ya empiezan a pagarse los servicios básicos, como el mantenimiento del centro deportivo, para justamente dejar listo y resplandeciente a la instalación para el día que oficialmente abra sus puertas al público en general.

El costo unitario al cual nos referiremos a continuación equivale a 2 horas de prestación de servicios de todo el conjunto que se ha desarrollado como producto. A continuación se presenta el presupuesto correspondiente a esta P' del Marketing Mix:

Tabla 1. Presupuesto Producto.

Presupuesto Producto	
Sección	Valor
Muebles y Enseres	\$3,940.00
Equipamiento Deportivo	\$3,850.72
Equipos Computación	\$2,124.92
Adecuaciones	\$16,927.80
Maquinaria y Equipo	\$20,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$46,843.44</b>

## 5.2 Precio:

Dentro de esta "P" del marketing mix se procederá a realizar el cálculo del precio; la estrategia de fijación de precios como también la estrategia de ajuste de precios:

**Cálculo de Precio:** Para el cálculo de precio se tomó en cuenta costos administrativos, número de clientes mensuales, como de igual forma el margen de ganancia que en este caso como gobierno corporativo se decidió aplicar (30%); De esta manera se obtuvo un precio unitario por cliente de **\$10.00**.

Los 750 clientes por mes fueron calculados de la siguiente manera:

De lunes a viernes se contarán con 3 equipos de Ecua Vóley de 3 personas (3 equipos de tres personas = 9 personas X 5 días X 4 semanas al mes = **180 personas**)

De lunes a viernes se contarán con 2 equipos de Vóley de 6 personas (2 equipos de seis personas = 12 personas X 5 días X 4 semanas al mes = **240 personas**)

Sábado y domingo se contarán con 6 equipos de Ecua Vóley de 3 personas (6 equipos de tres personas = 18 personas X 2 días X 4 semanas al mes = **144 personas**)

Sábado y domingo se contarán con 3 equipos de Vóley de 6 personas (3 equipos de seis personas = 18 personas X 2 días X 4 semanas al mes = **144 personas**)

Las **42 personas** restantes asistirán durante todo el mes a practicar las distintas modalidades que como instalación deportiva se le brindará al cliente, al consumidor deportivo.

**Total = 750 personas al mes**

## Cálculo de Precio:

Tabla 2. Cálculo de Precio

Gasto Servicio				
Materia Prima	-			
Mano de Obra Directa	\$ 800.00			Total Gastos Mensuales \$5,762.00
Gastos Administrativos	\$ 4,962.00			Número de Clientes Mensuales 750
<b>TOTAL</b>	<b>\$5,762.00</b>			<b>Costo Unitario \$7.68</b>
				Costo Unitario \$7.68
				Margen (30%) \$2.30
				<b>Precio Unitario \$10.00</b>
Mano de Obra Directa		<b>\$800</b>		
Profesor/ supervisor (instructor)	2	\$400		
Gastos Administrativos		<b>\$4,962.00</b>		
Sueldos		<b>\$2,562.00</b>		
Gerente		\$1,000.00		
Asistente		\$500.00		
Seguridad (X2)		\$531.00		
Limpieza y Cuidado (X2)		\$531.00		
Servicios Básicos		<b>\$200.00</b>		
Arriendo		<b>\$2,000.00</b>		
Mantenimiento		<b>\$200.00</b>		

### Paquetes:

- **Precio individual por 2 horas de préstamo de servicios:** \$10 dólares
- **Paquete semanal:** \$50 dólares (16 horas de juego a la semana)
- **Membresía mensual:** \$200 dólares (60 horas de juego al mes)
- **Membresía trimestral:** \$500 dólares (200 horas de juego por tres meses)
- **Membresía semestral:** \$1000 dólares (500 horas de juego por 6 meses)
- **Membresía anual:** \$2200 dólares (1000 horas de juego al año)

**Estrategia de Fijación de Precios:** Como parte de esta estrategia se procedió a seleccionar una **fijación de precios de descremado de mercado**, la cual hace mención a un costo alto de inicio para un nuevo producto que quiere incursionar en el mercado, y de esta manera cubrir costos de una forma más acelerada a través de una cantidad más reducida en ventas en relación a la competencia, pero con la diferencia de que a un costo más alto generan una mayor utilidad.

Uno de los objetivos inmediatos a corto plazo es poder recuperar la inversión y empezar a generar rentabilidad, por lo que al comenzar con un precio alto (\$10 dólares por persona) lo que se busca es crear una utilidad más acelerada recordando que este precio unitario lleva consigo de la mano un servicio de calidad como productos de primer nivel y en perfecto estado, para provocar que el beneficio sobrepase al costo.

**Estrategia de ajuste de precios:** En lo que respecta a esta estrategia se cree conveniente acudir a **descuentos**, a los cuales Kotler en su libro “Fundamentos del Marketing” en el capítulo 9 “Fijación de Precios” los define de la siguiente manera: “Reducción directa en el precio en las compras realizadas durante un periodo determinado o en cantidades mayores.” (Kotler, 2008, pp. 260-278)

Los descuentos servirán para fidelizar al cliente y demostrarle la importancia que tiene para el éxito del negocio, por lo será una contribución de la empresa hacia la confianza entregada y la continuidad que tiene el consumidor en cuanto al producto y servicio que se le está brindando como instalación deportiva.

Se procederá a ejecutar **bonificaciones de permuta** para aquellos que han comprado su membresía mensual, al presentar su recibo de pago, recibirán un 10% de descuento en su próximo pago por la siguiente membresía a la cual el cliente quiera acudir.

Por último, cada vez que se realicen campeonatos (4 por año), los miembros que quieran inscribirse recibirán un 20% de descuento en la inscripción del evento. (Kotler, 2008, pp. 78-79)

### 5.3 Plaza:

En cuanto a la distribución de los implementos para el servicio de una instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades, el mejor canal de marketing a ser utilizado es el **canal de marketing indirecto** ya que se piensa que el negocio va a contar con intermediarios que se volverán pieza fundamental en la cadena de suministro para poder llevar el servicio que se pretende al consumidor final.

Por lo que para la idea de negocio, hablando de los canales de marketing de negocios, se ha creído conveniente seleccionar el canal 2 el cual se maneja con 3 involucrados en el proceso que son: **un productor**, que para la instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades vendría a ser la marca madre fabricante de los diferentes implementos deportivos que se utilizarán para dar vida a la idea de negocio planteada en un principio; **un distribuidor de negocio** que vendría a ser para el estudio las

diferentes tiendas o empresas deportivas localizadas en nuestro país con las respectivas licencias de las marcas madres para la distribución y venta de los distintos materiales e implementos deportivos como por ejemplo: Mundo Deportivo MEDEPORT S.A; el cual distribuirá al negocio todos los recursos deportivos tanto para la puesta en marcha de la instalación, como también todos los balones y demás implementos deportivos para la práctica del voleibol. Y un último involucrado que vendría a ser el **cliente empresarial** que en este caso sería el cliente final que acude al centro deportivo, paga su respectivo valor y recibe el producto/ servicio temporal que como negocio se quiere brindar.

A lo que respecta a la logística de marketing o distribución física, la **logística de entrada** consiste en la entrega del material deportivo, en este caso para la práctica del voleibol, del proveedor hacia la empresa; y como **logística de salida**, la entrega del servicio prestado que como instalación deportiva se le ofrece al cliente final.

La gestión de la cadena de suministro consistirá en dos partes fundamentales. La primera hace mención al almacenaje, en el cual como negocio definiremos cuantos implementos deportivos de cada tipo, de qué marca serán almacenados en las bodegas de la instalación deportiva, y se los utilizará de acuerdo a los deseos y necesidades de cada uno de nuestros clientes. La segunda parte trata de la gestión de inventarios donde lo que se busca es tener un inventario justo a la demanda del consumidor, sin caer en excesos ni escases y un sistema riguroso de los tiempo de ejecución en la relación proveedor – empresa. (Kotler, 2008, pp. 296-325)

Como parte de la concesión entregada, la distribución de los implementos y materiales deportivos representará un 25% de descuento para Voleo Sport Club. El inventario deportivo será entregado cada año y habrá una renovación cada 4 meses de los balones. En el caso de requerir cualquiera de los demás ítems durante lo que va del año ya sea por daño o cualquier imprevisto, se pagará el valor del material con un 25% de descuento de igual manera.

Una vez desarrollado la “P” de plaza al detalle, el presupuesto correspondiente queda expresado de la siguiente manera, tomando en cuenta un valor de 52 balones al año, que se piensa como gobierno corporativo es el número adecuado para este implemento deportivo una vez que la instalación deportiva logre reclutar al 100% o más de clientes que se tenía destinado desde un principio (750 clientes al mes; 9000 al año), lo cual se piensa como organización ocurrirá a partir del tercer año desde su puesta en marcha.

Tabla 3. Presupuesto Plaza.

Presupuesto Plaza		
Ítem	Precio Unitario	Total
Red de Vóley Tradicional (X2)	\$45.90	\$91.80
Red de Vóley Playa	\$26.15	\$26.15
Red de Ecuá - Vóley (2)	\$28.00	\$56.00
Postes (6)	\$550.00	\$3,300.00
Protecciones Postes Vóley (3 pares)	\$553.45	\$1,660.35
Balones (52 unidades)	\$19.91	\$1,035.32
<b>TOTAL SIN DESCUENTO</b>		<b>\$6,169.62</b>
DESCUENTO	-25%	-\$1,542.41
<b>TOTAL A PAGAR</b>		<b>\$4,627.21</b>

#### 5.4 Promoción:

Para poder llevar el mensaje persuasivo al cliente y empezar a crear ese vínculo directo entre empresa y consumidor, las herramientas a ser utilizadas son las siguientes:

**Publicidad:** Al ser un negocio nuevo, pionero en lo que respecta a la práctica del *vóley* y sus modalidades, se cree conveniente realizar publicidad en medios ATL, como lo son prensa, radio, y de esta manera poder llevar el mensaje al mercado objetivo, mediante la entrega de flyers (en las zonas aledañas a Nayón y lugares públicos donde se concentra la gente, Ej: Quicentro Shopping, Scala Shopping, etc.) afiches (colocados en los negocios de los diferentes patrocinadores como parte del plan de sponsoring y de igual manera de la concesión otorgada); pautas publicitarias y de esta manera introducir la instalación deportiva, el servicio de calidad que se quiere brindar y el diferenciador destacado que tiene este plan de negocio que son las diferentes superficies de las canchas con las que va a contar el centro deportivo y las modalidades de juego a los posibles clientes.

**Relaciones Públicas:** Como negocio se ha pensado utilizar esta herramienta teniendo presencia en un medio ATL como es la televisión (como invitado), donde lo que se pretende es conseguir espacio en los programas de mayor audiencia de los distintos canales y dar a conocer el negocio, de que trata, servicios, productos, ventaja competitiva, etc., pero sobre todo invitar a los distintos medios y público correspondiente de nuestro mercado objetivo y empezar a crear lazos de confianza. De igual manera una vez que la puesta en marcha de la instalación deportiva esté lista, se cree conveniente realizar una rueda de prensa dentro del centro deportivo convocando a los distintos medios de comunicación, y en su mayoría deportivos para entregarles el producto listo, y así lograr tener repercusión social y que la idea de negocio llegue fresca mediante el mensaje que como negocio queremos entregar a cada uno de los posibles clientes dentro del mercado que ha sido analizado con anterioridad.

Se piensa conveniente aplicar a la promoción la realización de eventos, es decir para la inauguración de la instalación deportiva como también periódicamente una vez que el centro deportivo abra sus puertas, invitar a equipos de *vóley*, colegios, a figuras destacadas del medio, deportistas reconocidos a que brinden exhibiciones de la práctica de este deporte y así generar interés y promocionar a la instalación deportiva, sus espacios de actividad, sus espacios auxiliares y sobre todo el diferenciador clave que son las superficies innovadores para la práctica de este deporte.

Se piensa también generar promoción con las empresas que ingresen al negocio en calidad de patrocinadores, ya que dentro de la instalación deportiva se les dará publicidad y exclusividad a cambio de la promoción del centro deportivo en sus diferentes lugares de negocio, y así como empresa podremos llegar a más personas, a clientes potenciales para la idea de negocio .

Utilizando el **sistema horizontal de Marketing**, en el cual dos empresas se unen compartiendo esfuerzos para mejorar y encontrar nuevas congruencias en cuanto a marketing se refiere para así cumplir con objetivos que trabajando en solitario no se lograrían o tardarían mucho en hacerlo, inicialmente se pretende lograr el patrocinio de una empresa o empresas que compartan los mismos valores, principios y objetivos que el negocio que se pretende poner en marcha, y puedan colaborar con el gasto de arriendo anual (\$24000) que se considera uno de los rubros más fuertes a ser cancelado. Este monto a cambio de publicidad y promoción dentro de las instalaciones del complejo deportivo, como también el "*Naming Right*" de los eventos/ campeonatos; anunciarlos en todos los medios que se recurra para la promoción de la instalación, brindándoles la oportunidad de realizar activaciones de marca dentro de todos los eventos que realice Vóleo Sport Club. Una vez que el negocio empiece a ganar popularidad, prestigio y éxito y diferentes empresas estén interesadas en invertir al

proyecto se procederá a realizar los diferentes paquetes de patrocinio estipulando montos y beneficios para ambas partes. (Kotler, 2008, pp. 305-307)

**Marketing Directo:** Dentro de esta herramienta se busca tener una relación directa con el cliente y empezar a generar un vínculo estrecho a largo plazo involucrando al consumidor como parte esencial de la toma de decisiones. Para lograr esto se piensa crear una base de datos a partir de las inscripciones con el fin de mantener informados sobre todo lo que pasa en el centro deportivo, como futuros eventos, campeonatos, activaciones, etc. Se acudirá igualmente al marketing digital y se creará una página propia de la empresa en las diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, para brindar información relevante y oportuna y sobre todo que genere interés en el cliente para lograr de esta manera su continua participación y presencia en la instalación deportiva.

La estrategia de promoción a ser utilizada será la **estrategia de empujar**. Por lo que al ser un producto/ servicio nuevo lo que se pretende es que proveedores trabajen conjuntamente con el gobierno corporativo de este negocio, para juntar experiencias y diferentes herramientas para lograr que el producto final sea del agrado y satisfacción del consumidor final (Kotler, 2008, pp. 360-395)

A continuación se detalla el presupuesto anual correspondiente a la promoción que se realizará para Voleo Sport Club, instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades:

Tabla 4. Presupuesto Promoción.

Presupuesto Promoción		
Ítem	Valor Unitario	Total
Anuncio Prensa	\$600.00	\$600.00
Afiches x 50	\$0.70	\$35.00
Flyers x 1000	\$0.05	\$50.00
Promoción Radio	Un mes duración	
5 cuñas diarias de 30 segundos	\$17.92	\$2,688.00
Promoción Facebook 1 mes	\$20.00	\$20.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$3,393.00</b>

#### 5.4.1 Plan de medios:

##### Objetivos:

- Dar a conocer el giro del negocio y los diferenciadores clave al mercado potencial.
- Utilizar los distintos medios de comunicación para poder llevar un mensaje atractivo sobre la idea de negocio.

**Target:** Población entre 19 a 65 años que viva en las zonas de Quito Norte, Cumbayá, Nayón, Tumbaco.

**Estrategia:** Demostrar los diferenciadores claves del negocio y la innovación aplicada al mismo.

**Canales:** Medios ATL Y BTL.

**Medios:** Prensa, radio, marketing digital, entrega de Flyers y colocación de afiches.

**Presupuesto:** Expuesto en el Gráfico

**Timing:**

<b>Objetivo:</b> Generar Impacto para Voleo Sport Club a través de publicidad y Promoción <b>Supervisado por:</b> Jefe de Área <b>Responsable directo:</b> Martín Asanza <b>Colaboradores:</b> Departamento Comunicación <b>Inicio:</b> Enero 2016 <b>Final:</b> Diciembre 2016													
Hitos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Resultados
Movimiento de Redes Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Conocimiento del Evento por parte del mercado potencial.
Búsqueda de participantes mediante entrega de flyers			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Posibles participantes y conocimiento del negocio.
Colocación de Afiches en lugares estratégicos.						■	■	■	■	■	■	■	Entregar un mensaje innovador y los diferenciadores claves.
Promoción Radio								■	■	■	■	■	Lograr generación de impacto social mediante este medio ATL.
Anuncio Prensa									■	■	■	■	Impacto social.
Resultados Promoción y Publicidad										■	■	■	Evaluación de resultados. Reconocer errores y aciertos.

Figura 6. Planes de Acción Publicidad y Promoción Voleo Sport Club.

## 6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

Voleo Sport Club, Instalación Deportiva basada en la práctica del *vóley* y sus modalidades en superficies únicas e innovadoras se constituye como una empresa Unipersonal, ya que se trata de un único dueño que en este caso vendría a ser el Gerente General del centro deportivo. (Superintendencia de Compañías, 2015)

### 6.1 Misión:

Somos una instalación deportiva de primer nivel que busca brindar a los deportistas del norte de Quito un espacio y ambiente adecuado, personalizado para la práctica del *vóley* y sus modalidades, como también actividad física, aprovechamiento de tiempo libre, y recreación en superficies innovadoras nunca antes vistas para la práctica de este deporte logrando una experiencia en el mercado deportivo quiteño.

### 6.2 Visión:

Para el 2021 seremos una instalación deportiva reconocida y de referencia dentro del norte de Quito por su alta calidad de infraestructura y servicio en cuanto a la práctica del *vóley* y sus modalidades.

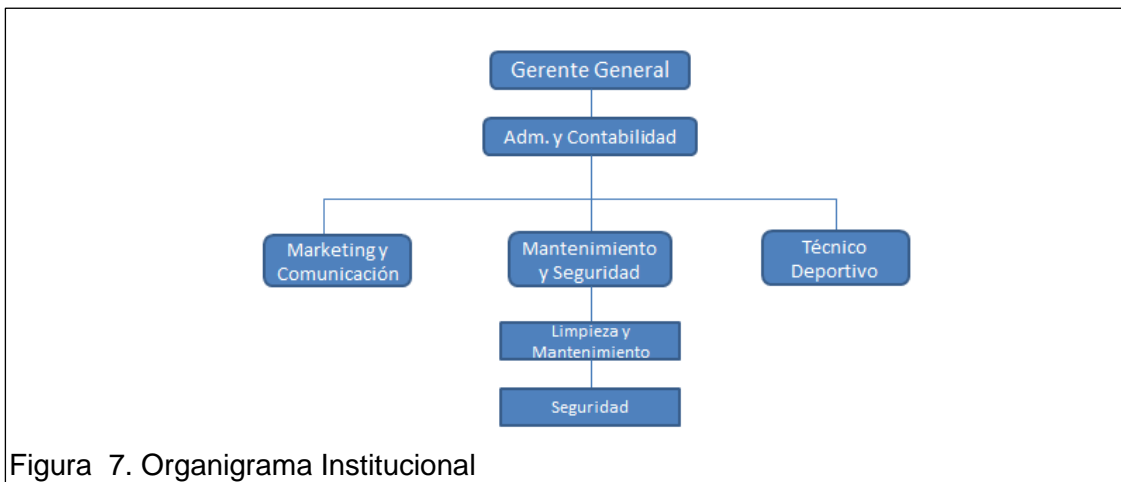
### 6.3 Objetivos:

- Brindar espacios de actividad para la recreación y la realización de actividades físicas para la práctica del voleibol en jóvenes y adultos dentro del norte de Quito, y permitir que la experiencia del *vóley* crezca un 5% en los próximos 3 años.
- Recuperar la inversión inicial en los próximos 5 años basando los esfuerzos en un marketing promocional que logre posicionar al centro deportivo y le brinde un valor fuerte al diferenciador que se quiere otorgar como organización.
- Posicionar a la instalación deportiva en los próximos 3 años como la pionera especializada en la práctica del *vóley* para de esta manera lograr en los clientes un sentido de pertenencia y así contrarrestar de manera más profesional a la competencia que surja en los próximos años.



## 6.4 Organigrama:

La estructura organizacional del centro deportivo para la práctica del *vóley* y sus modalidades en superficies innovadoras queda conformada de la siguiente manera:



**6.4.1 Gerente General:** Gobierno Corporativo del centro deportivo encargado de los procesos internos de la instalación deportiva como del correcto desenvolvimiento de cada uno de los departamentos/ áreas que conforman esta organización. Representante Legal del negocio.

**6.4.2 Administración y Contabilidad:** Mano derecha del Gerente General, cuya función es agilizar los procesos procedentes justamente de la gerencia como de igual manera facilitar todo el conocimiento, datos, documentos a las diferentes áreas de la organización para asegurar un rendimiento más óptimo de la empresa. Reemplazar al Gerente General en su ausencia. Controlar que la administración de la instalación deportiva marche de una manera eficiente aprovechando los recursos y el tiempo en su máximo nivel, es decir permitiendo que haya eficiencia en todos los procesos. Encargados de llevar un registro contable de los movimientos y estados financieros que genera el negocio, como de igual manera crear una base de datos actualizada de los consumidores.

**6.4.3 Marketing y Publicidad:** Posicionar al centro deportivo mediante esfuerzos aplicados a la publicidad y promoción de la instalación deportiva en medios ATL como marketing digital. Crear vínculos y lazos de confianza con los grupos de interés, como también encargarse en la búsqueda de patrocinios.

**6.4.4 Mantenimiento y Seguridad:** Encargados de la limpieza de la instalación, es decir de los espacios de actividad como de los espacios auxiliares, brindando un ambiente agradable y acogedor todo el tiempo. Se contará con guardia de seguridad para mayor tranquilidad de los usuarios y para el resguardo del centro deportivo y todos los que forman parte del mismo. Esta área se encontrará bajo la supervisión del departamento de Adm. Y Contabilidad, naturalmente.

**6.4.5 Técnico Deportivo:** Encargado del control de las actividades deportivas como del correcto uso de las instalaciones para la práctica de este deporte. Se encargará del reglamento deportivo para los torneos y competiciones como también de ser un asesor para los clientes en cuanto a la técnica para un mejor rendimiento dentro de este deporte.

## 6.5 Flujograma:

El siguiente flujograma muestra el proceso de servicio que como instalación deportiva se le va a dar al cliente.

Comienza dicho proceso en la recepción donde el usuario paga por el servicio prestado y tiene las opciones de dirigirse al espacio de actividad como de igual manera a los espacios auxiliares. Si el cliente es deportista y quiere ocupar los servicios prestados en cuanto a espacios de actividad se le conduce directamente a las canchas deportivas, o si es acompañante pero quiere visualizar los partidos de igual manera se le dirige a las canchas deportivas, a sus respectivas tribunas y podrá observar la práctica del *vóley* y sus modalidades en superficies innovadoras sin ningún problema y con total comodidad.

Una vez que el rubro ha sido cancelado para hacer uso de los espacios de actividad, el deportista como sus acompañantes de igual manera tienen como derecho el de dirigirse desde recepción a los espacios auxiliares ya sea al almacén deportivo o a la cafetería. Si el usuario quiere dirigirse al almacén deportivo, entrará, se le preguntará si desea adquirir algún producto; si la respuesta es negativa simplemente observará y saldrá del espacio auxiliar, pero si la respuesta es positiva, el cliente realizará la compra y luego saldrá del almacén deportivo.

Hablando de la cafetería como espacio auxiliar, el proceso es muy parecido al del almacén deportivo. El cliente entrará a la cafetería y tendrá la opción de realizar cualquier tipo de compra ya sea de alimentos, snacks, como de suplementos alimenticios, o simplemente puede acudir para sentirse en un ambiente de mayor comodidad mientras observa cómo se produce la práctica y el desarrollo del *vóley* y sus modalidades como tal, ya que el espacio de actividad será separado del espacio auxiliar que se está mencionando únicamente por un ventanal.

Cabe recalcar que el personal se encontrará sumamente capacitado para de esta manera brindar la mejor experiencia al consumidor y permitir que su estadía sea acogedora y supere ampliamente con sus deseos y necesidades, haciéndole saber que para la organización el cliente es el eslabón fundamental del éxito que se pretende tener. A continuación se detalla el proceso de servicio al cliente:

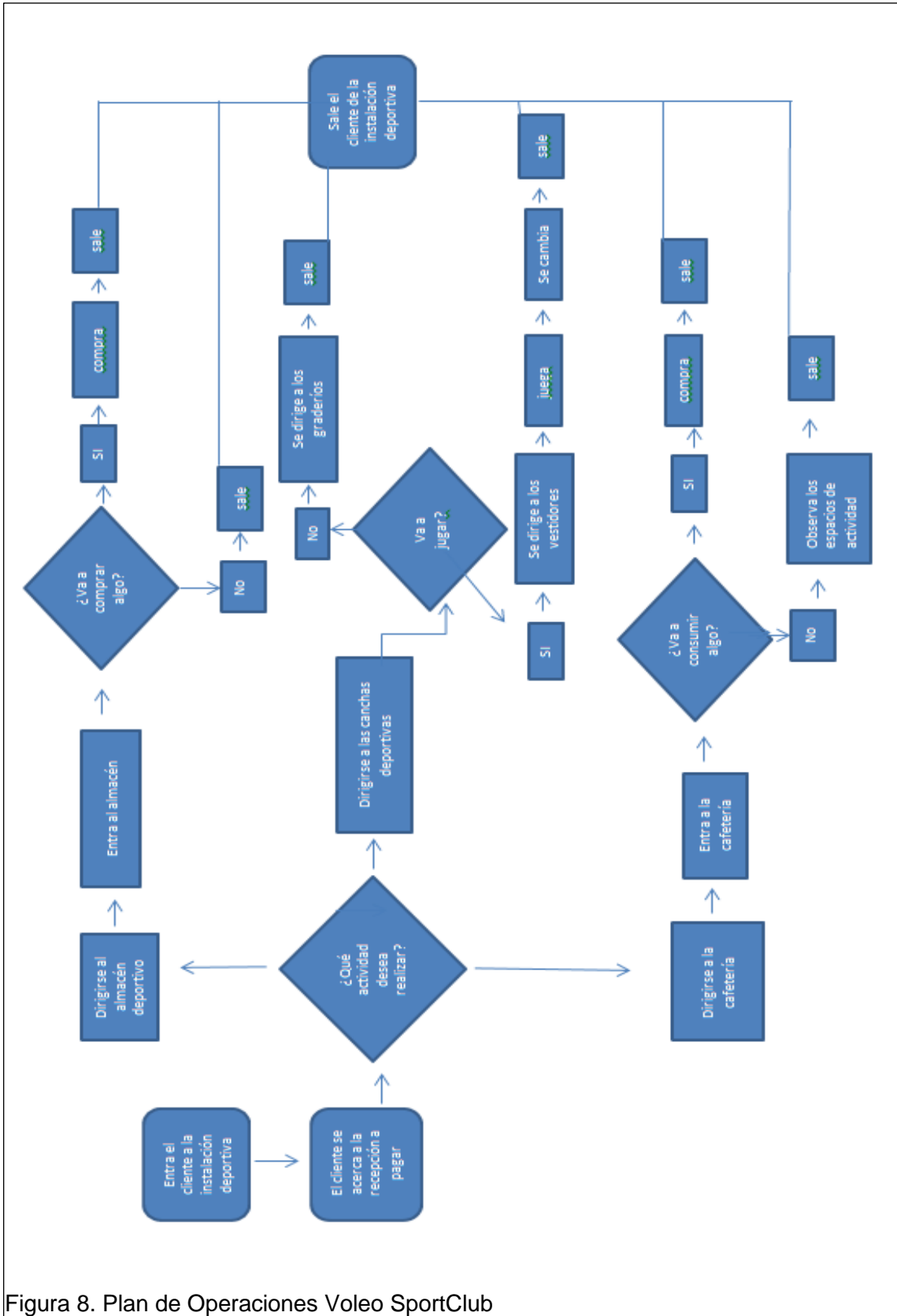


Figura 8. Plan de Operaciones Voleo SportClub

## 7. Evaluación Financiera

Una vez analizado el siguiente plan de negocio para la puesta en marcha de una instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades en superficies únicas e innovadoras en cuanto al análisis de la industria, la investigación de mercado, el marketing mix, la estructura organizacional, etc., es momento de evaluar al proyecto financieramente para ver si el mismo resulta rentable, es decir, si a través de los diferentes estados financieros podemos tener como gobierno corporativo una idea más clara de cómo se va a manejar el giro del negocio y ser realistas en cuanto al comportamiento del negocio para los siguientes 5 años. A través de esta evaluación financiera lo que pretendemos es obtener resultados numéricos/ contables en cuanto a utilidad, a los flujos que entran y salen de la empresa, la liquidez con la que se va a solventar los gastos más próximos, y sobre todo analizar los diferentes índices financieros que son los que realmente nos predicen y nos cuentan la realidad del negocio, es decir, si realmente es factible o no la puesta en marcha del negocio que se está analizando hasta el momento.

Comienza este análisis financiero con la estructuración de la inversión inicial, misma que consta de dos partes: la inversión fija, y la inversión de activo diferido. En cuanto a la inversión fija se tomaron en cuenta las siguientes sub divisiones que conforman a esta parte de la inversión total, y estas son: muebles y enseres, equipamiento deportivo, equipos computación, adecuaciones, maquinaria y equipo y capital de trabajo; y hablando de la inversión de activo diferido se tomó en cuenta el rubro del trámite legal de la constitución de la empresa. El gráfico a continuación detalla de forma más explícita los rubros que componen a la inversión inicial:

Tabla 5. Inversión Inicial del Negocio.

INVERSIÓN INICIAL	
TOTAL	\$ 59,867.44

INVERSIÓN FIJA	
MAQUINARIA Y EQUIPO	
Total	\$20,000.00
MUEBLES Y ENSERES	
Total	\$3,940.00
MATERIALES INSTALACIÓN DEPORTIVA	
Total	\$3,850.72
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	
Total	\$2,124.92
ADECUACIONES	
Total	\$16,927.80
CAPITAL DE TRABAJO	
Total	\$11,524.00
<b>INVERSIÓN FIJA TOTAL</b>	<b>\$ 58,367.44</b>
INVERSIÓN ACTIVO DIFERIDO	
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	
Total	\$1,500

Una vez calculada la inversión inicial del negocio, como empresa se debe proceder a saber cómo se va a poder financiar dicha inversión, misma que como gobierno corporativo se llegó a la siguiente resolución mediante diálogos con el banco quienes son los responsables de facilitarnos el préstamo para la puesta en marcha de la instalación deportiva:

Tabla 6. Estructura de Capital del Negocio.

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
	Porcentaje	TOTAL	Tiempo	Taza
INVERSIÓN INICIAL	100%	59867.44		
Préstamo	67%	40 000.00	5 años	10.75%
Capital Propio	33%	19867.00		

Teniendo en claro la inversión inicial y como se va a financiar dicha inversión mediante tablas de amortización, y sobre todo al poseer datos reales de los ingresos, egresos, depreciaciones, amortizaciones, etc., se puede proceder a formar y estructurar los distintos estados financieros, que para este plan de negocio, hemos decidido realizar el **Estado de Resultados proyectado, Balance General proyectado, Flujo de Caja proyectado y Flujo de efectivo proyectado (Véase anexo N° 3)**, mismos que como resultado nos brindan datos contables exactos y precisos para ser realistas en cuanto a nuestro negocio y la visión del mismo, y sobre todo son datos que nos ayudan a formular los distintos índices financieros que son los que realmente nos dicen sin rodeos si el negocio va o no va.

El Estado de Resultados como dato más importante nos arroja la utilidad neta que se tiene al final de cada periodo, el cual para nuestro negocio nos aportó utilidades desde el primer año, lo que significa que el panorama va siendo positivo en cuanto al giro del negocio que se quiere implementar.

El Estado de Flujo de Efectivo nos dice con cuanta liquidez cuenta el negocio para solventar los pagos más inmediatos que se tiene como empresa, como organización, y al elaborar dicho estado de igual manera obtuvimos resultados positivos que nos dicen que a partir del primer año se tiene liquidez para realizar dichos pagos que requieren un desembolso contiguo, dato que sigue aportando a que el negocio puede resultar positivo.

Por último, al elaborar el Estado de Flujo de Caja, lo que nos permite este estado es obtener dos de los índices financieros más relevantes para la puesta en marcha de un negocio, como lo son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) lo cuales te muestran de forma exacta la rentabilidad y posibilidad del negocio.

El VAN cuyo valor fue de un **10 472.81**, el cual nos resulta mayor que 0 para este plan de negocio, nos indica que se está creando un beneficio/ una ganancia para el negocio, lo que demuestra que su puesta en marcha es muy factible. El VAN fue calculado a través de la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \text{Beneficio Neto Proyectado} - \text{Inversión}$$

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) se obtuvo un porcentaje del **11%**, el cual resultó mayor a la tasa de interés, lo que demuestra que el negocio resulta rentable y positivo para llevarlo a cabo; en otras palabras, que la puesta en marcha de este negocio va a generar mayores beneficios y sobre todo nos indica que el beneficio neto actualizado va a superar a la inversión, lo que indica que el negocio el factible y puede llevarse a cabo.

## 8. Conclusiones Generales

El siguiente plan de negocio para la puesta en marcha de una instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades en superficies únicas e innovadoras como lo son arena de playa, césped sintético, y cemento a través de su desarrollo en cada uno de los capítulos que conforman al mismo proyecta las siguientes conclusiones:

- La industria del deporte ecuatoriano no ha sido explotada en su plenitud por lo que es el momento para los distintos negocios que quieren incursionar en esta industria de darle un giro y una base más profesional, y sobre todo permitir que esta industria aumente su cuota de mercado en base a los distintos deportes que se practican y no solo centrarse en los más populares.
- Los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos demostraron que el mercado al que se quiere penetrar con esta idea de negocio se siente muy identificado con este deporte tradicional y sienten un arraigo hacia el mismo, ya que lo toman como un deporte propio a través del Ecu – *Vóley*.
- El mercado reconoce la ausencia de oportunidades para la práctica de este deporte tradicional y se encuentran a la espera de un centro deportivo que les brinde la posibilidad de hacerlo, pero de igual manera exigen más profesionalización en cuanto al producto y al servicio que esperan, sobre todo manifestando que el cliente sea el eslabón fundamental de este tipo de negocios.
- Voleo Sport Club debe centrar sus esfuerzos en el Marketing Mix ya que es la esencia para la captación del mercado al cual se quiere llegar con la idea de negocio y permitir que el mensaje llegue de una forma clara, que motive al potencial cliente y acepte a la empresa por la experiencia que quiere brindar ya que le está brindando un servicio nuevo, de calidad, donde la ventaja competitiva es muy clara y muy fuerte que logra influir en su decisión de compra.
- Lo que propone Voleo Sport Club, instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades es dar la oportunidad a todos los deportistas y amantes de este deporte de tener un espacio exclusivo para la práctica del mismo y que el cliente sienta que se le está dando un diferenciador nunca antes visto en el mercado deportivo quiteño como lo es las superficies en la cuales va a jugar: arena de playa, césped sintético y cemento.
- La evaluación financiera para el plan de negocio que se está desarrollando como objeto de estudio indica a través de la elaboración de sus estados contables y de la interpretación de los resultados que arrojaron los distintos índices financieros de que el negocio es rentable y es factible llevarlo a cabo.

## Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2014). *La economía no petrolera sostiene el continuo crecimiento económico en Ecuador*. Recuperado el 9 de julio de 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-no-petrolera-sostiene-continuo-crecimiento-economico-ecuador.html>
- Álvarez, F., Ávila, R., Castro, C., Cuvi, J., Dávalos, P., de la Torre, C., Hidalgo, F., Isch, E., Machado, D., Martínez, E., Martínez, M., Meireles, M., Melo, M., Muñoz, F., Ospina, P., Oviedo, A., Sierra, N., Solíz, F., Unda, M., Vega, F., Villagómez, G., Villavicencio, A., Acosta, A. (2013). *El correísmo al desnudo*. (1a. ed.). Quito, Ecuador: Arcoíris Producción Gráfica.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (2014). *Estadísticas Económicas del Ecuador*. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de <http://es.slideshare.net/mapale1984/estadisticas-economicas-del-ecuador-2014>
- EFDeportes.com. (2011). *Glosario de términos deportivos: Voleibol*. Recuperado el 8 de noviembre de 2015 de <http://www.efdeportes.com/efd156/glosario-de-terminos-deportivos-voleibol.htm>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2010). *Sí Emprende*. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 13 de mayo de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 7 de mayo de 2015 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2015). *Inflación Mensual Agosto 2015*. Recuperado el 1 de octubre de 2015 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionMarzo2015/Reporte\\_inflacion\\_03\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionMarzo2015/Reporte_inflacion_03_2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA*. Recuperado el 17 de abril de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (8a. ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios*. (7a. ed.). México, Distrito Federal, México: Pearson.
- Martini, N. (1998). *Definiendo Las Relaciones Públicas*. Recuperado el 9 de noviembre de 2015 de <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- Planeaciónestratégica. (2009). *Planeación Estratégica Matriz EFE- EFI*. Recuperado el 18 de diciembre de 2015 de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B., González, M. (2013). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (10a. ed.). México, Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2015). *Portal Constitución de Compañías*. Recuperado el 21 de mayo de 2015 de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Portal de Constitución de Compañías*. Recuperado el 1 de diciembre de 2015 de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

## **ANEXOS**



## Anexo1: Entrevista a Experto y Guía Grupo de Enfoque:

### Entrevista a David Varea, Master en dirección y gestión del deporte:

<b>Ficha Técnica: Entrevista a Experto</b>			
<b>Objetivo:</b>		Conocer si el mercado de Quito se encuentra preparado para la puesta en marcha de un centro especializado para la práctica del vóley y sus modalidades.	
<b>Perfil del Participante</b>	<b>Nombre</b> David Varea	<b>Edad</b> 30	<b>Perfil</b> Licenciado en Marketing. Master en Dirección y Gestión del deporte.

### Guía de Preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la situación actual del deporte en el Ecuador?
- 2.- Según su perspectiva, ¿cómo se ha desarrollado la industria del deporte y cuáles son sus proyecciones a un corto plazo?
- 3.- ¿Cree usted que la industria del deporte en el Ecuador introducirá nuevas tendencias o seguirá basándose en los deportes tradicionales?
- 4.- ¿Cuál es su concepto del Vóley como deporte dentro del mercado ecuatoriano?
- 5.- ¿Sigue siendo el Vóley un deporte tradicional o ha perdido ese concepto a través de los años?
- 6.- Según su visión profesional, ¿es factible un negocio donde el core business sea la práctica del Vóley?

### Entrevista a Sergio Tobías, Experto en manejo y gestión de instalaciones deportivas.

<b>Ficha Técnica: Entrevista a Experto</b>			
<b>Objetivo:</b>		Conocer la realidad del deporte en el Ecuador, y si el mercado está apto para una instalación deportiva centrada en la práctica del voleibol.	
<b>Perfil del Participante</b>	<b>Nombre</b> Sergio Tobías	<b>Edad</b> 37	<b>Perfil</b> Master en Gestión de Entidades Deportivas.

### Guía de Preguntas:

- 1.- ¿Cómo se encuentra actualmente la gestión del deporte en el Ecuador?
- 2.- ¿La industria del deporte ecuatoriano ha sabido aprovechar las nuevas tendencias en cuanto a práctica deportiva?
- 3.- ¿Las instalaciones deportivas son negocios rentables en el mercado ecuatoriano?
- 4.- ¿Por qué las instalaciones deportivas en el país no logran diferenciarse unas de otras?

5.- ¿El vóley es un deporte rentable en el Ecuador?

6.- ¿Sería factible realizar un negocio aplicando al vóley como servicio principal?

### Grupo de Enfoque

#### Ficha Técnica

<b>Ficha Técnica: Grupo de Enfoque</b>			
<b>Objetivo:</b>	Conocer la percepción del aficionado del vóley acerca de un centro especializado para la práctica de este deporte en la ciudad de Quito.		
<b>Perfil del Participante</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Perfil</b>
	Luis José Maldonado	24	Estudiante, deportista. Practica deporte 2 veces por semana. Gusta del Vóley pero no lo practica.
	Marcelo Miranda	49	Ingeniero Comercial. Profesor de Fitness. Realiza deporte todos los días, en espacios de actividad como en instalaciones deportivas.
	Cesar Aguirre	23	Estudiante amante de la práctica deportiva, que gusta del vóley y lo practica.
	Pilar Campos	44	Profesional. Realiza actividades físicas constantes. Profesora de Cycling en instalación deportiva que gusta del voleibol como deporte.
	Edwing Chafía	23	Estudiante que cuenta con tiempo libre para la practica deportiva, gusta del vóley y lo juega como actividad extracurricular.
	Fernando Cano	30	Piloto de profesión. Amante del deporte. Gusta mantenerse sano y activo y en su tiempo libre juega al vóley y sus modalidades.
	José Izurieta	22	Deportista, estudiante de octavo semestre. Realiza deporte 4 veces por semana, combinando fútbol con vóley.
Karina Cañadas	35	Profesional de gran estado física que gusta involucrar al deporte en su diario vivir. Gusta del vóley como práctica deportiva pero lo practica.	
<b>Guía de Preguntas</b>	<b>La guía de preguntas se encuentra expuesta en el ANEXO N°1</b>		

Por lo que para este grupo de enfoque se reclutó entre 8 a 12 personas, hombres y mujeres entre 19 y 65, que vivan en Quito Norte, y que previamente hayan respondido favorablemente (por lo menos 3 de las 4 preguntas) a una encuesta con las siguientes preguntas:

**¿Realiza actividad física?**

**¿Acude a alguna instalación deportiva?**

**¿Siente simpatía por el vóley como deporte?**

**¿Práctica vóley o alguna de sus modalidades?**

Una vez reclutadas las personas, se procedió con el grupo de enfoque y se tocaron los siguientes temas y las siguientes preguntas para conocer el criterio de cada participante:

Bienvenida

Explicación del grupo de enfoque

Presentación

Preguntas:

**¿Qué es el deporte para ustedes?**

**¿Me pueden mencionar qué instalaciones deportivas conocen en el sector?**

**¿Qué características les gustan de una instalación deportiva y por qué?**

**¿Cuáles son sus objetivos al momento de acudir a una instalación deportiva?**

**¿Cuánto tiempo creen que es el ideal para permanecer en una instalación deportiva?**

**¿Les gusta el servicio que reciben? ¿Qué falta para satisfacer sus necesidades al máximo?**

**Pueden definir que es el vóley para ustedes**

**¿Qué piensan sobre una instalación deportiva basada en el vóley y sus modalidades?**

**¿Qué piensan sobre la idea de hacer canchas de vóley con diferentes superficies? (arena, césped natural, césped sintético, cemento)**

**¿Qué modalidades les gustaría que hubiera en una instalación de este tipo?**

**¿Asistirían a una instalación que brinde este servicio?**

**¿Qué espacios auxiliares le gustaría que una instalación deportiva de este estilo le brinde?**

**¿Cómo les gustaría enterarse de una idea como esta?**

**¿Tiene alguna recomendación o sugerencia?**

## Anexo 2 Encuesta:

### Encuesta Implementación Instalación Deportiva basada en el Vóley y sus modalidades

La siguiente encuesta es para conocer los gustos y necesidades del mercado ubicado en **Quito Norte, Cumbayá, Tumbaco**, en cuanto a la implementación de una instalación deportiva basada en el *Vóley* y sus modalidades.

1.- ¿Practica Usted algún tipo de deporte?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

(Si su respuesta es sí pase a la pregunta N° 4).

2.- ¿Por qué no realiza deporte?

\_\_\_\_\_

3.- ¿Estaría dispuesto (a) a empezar a realizar algún tipo de práctica deportiva?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

(Por favor pase a la pregunta N° 9).

4.- ¿Asiste a una instalación deportiva? (gimnasio, club deportivo, etc.)

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

(Si su respuesta es NO pase a la pregunta N° 8).

5.- ¿Con qué frecuencia acude a la instalación deportiva?

\_\_\_\_\_

6.- ¿En qué horario asiste a la instalación deportiva?

Mañana \_\_\_\_

Tarde \_\_\_\_

Noche \_\_\_\_

7.- ¿Cuántas horas le dedica a la práctica deportiva en la instalación deportiva?

Tiempo: \_\_\_\_\_

(Por favor pase a la pregunta N° 9).

8.- ¿Qué factores no le permiten asistir a una instalación deportiva?

\_\_\_\_\_

9.- ¿Conoce instalaciones deportivas en el sector? (Quito – Norte, Cumbayá)

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Cuál (es) \_\_\_\_\_

10.- ¿Le gusta el *vóley*?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si su respuesta es NO termina la encuesta.

11.- ¿Práctica *vóley* actualmente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12.- ¿Le gusta la idea de una instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si su respuesta es NO finaliza la encuesta.

13.- ¿Qué superficies le gustaría que una instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades tenga?

Cemento \_\_\_\_

Césped Sintético \_\_\_\_

Arena de Playa \_\_\_\_

Todas \_\_\_\_

Otra (s) \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué modalidades le gustaría que una instalación deportiva basada en el *vóley* y sus modalidades tenga?  
(se acepta más de una opción)

*Vóley* 6 x 6 \_\_\_\_

*Vóley* – Fútbol (red alta) \_\_\_\_

Ecu *Vóley* \_\_\_\_

Otra (s) \_\_\_\_\_

15.- ¿Con qué frecuencia asistiría a una instalación deportiva de este estilo?

Todos los días \_\_\_\_

Cada semana \_\_\_\_\_

Cada mes \_\_\_\_

Esporádicamente \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

Otra opción \_\_\_\_\_

16.- ¿Qué precio pagaría (por persona) por una hora de alquiler de cancha para jugar al *vóley* y sus modalidades?

valor \_\_\_\_\_

17.- ¿Qué sugerencias podría aportar hacia esta iniciativa?

---

---

Muchas Gracias!

Edad \_\_\_\_ Género \_\_\_\_

### Anexo 3: Evaluación Financiera

#### Inversión Inicial:

INVERSIÓN INICIAL	
TOTAL	\$ 59,867.44

La cantidad total de la inversión inicial resulta de la suma de los rubros correspondientes a cada una de las siguientes categorías:

INVERSIÓN ACTIVO DIFERIDO	
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	
Total	\$1,500.00

CONSTRUCCIONES	
Total	\$20,000.00

Equipamiento Deportivo		
Artículo	Precio	Total
Red de vóley tradicional (2)	\$45.90	\$91.80
Red de vóley playa	\$26.15	\$26.15
red de eua vóley (2)	\$28.00	\$56.00
Postes (6)	\$550.00	\$3,300.00
Protecciones postes vóley (3pares)	\$553.45	\$1,660.35
total sin descuento		\$5,134.30
Descuento	-25%	\$1,283.58
total		\$3,850.72

Muebles Y Enseres		
Artículo	Precio	Total
Escritorios (2)	\$600.00	\$1,200.00
Sillas de Escritorio (2)	\$320.00	\$640.00
Anaqueles (3)	\$700.00	\$2,100.00
		\$3,940

Equipos Computación		
Artículo	Precio	Total
Computadoras (2)	\$891.96	\$1,783.92
Impresoras (2)	\$150.86	\$301.72
Routers/Adaptadores WIFI (2)	\$19.64	\$39.28
		\$2,124.92

Capital de trabajo		
Artículo	Precio	Total
Gastos Servicios	\$5762.00 X 2	\$11,524.00
		\$11,524.00

Adecuaciones		
Artículo	Precio	Total
Césped Sintético (18 m X 9 m)	\$11.90 metro cuadrad	\$1,927.80
Arena de Sílice (150 toneladas)	\$66.67 por tonelada	\$10,000.00
Equipos de música y audiovisuales	\$5,000	\$5,000.00
		\$16,927.80

**Nota:** El capital de trabajo se lo multiplicó por 2 ya que se piensa que después del segundo mes el negocio podrá subsistir en parte por lo que produzca el giro del negocio y ya no depender exclusivamente de dicho capital de trabajo. Por lo que se cree que dos meses serán los necesarios para sobrevivir con dicho colchón económico denominado capital de trabajo.

## Rol de Pagos:

El siguiente Rol de Pagos representa los rubros correspondientes para el primer año de vida de la empresa:

2016						
Nomina	Sueldo	Horas Extra	Total Parcial	IESS 9,45%	Liquido a Recibir	
Gerente General	\$ 1,000.00	-	\$ 1,000.00	\$ 94.50	\$ 905.50	
Adm. Y Contabilidad	\$ 500.00	-	\$ 500.00	\$ 47.25	\$ 452.75	
Profesor/ supervisor 1	\$ 400.00	-	\$ 400.00	\$ 37.80	\$ 362.20	
Profesor/supervisor 2	\$ 400.00	-	\$ 400.00	\$ 37.80	\$ 362.20	
Personal Mantenimiento y Limpie:	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
Personal Mantenimiento y Limpie:	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
Seguridad 1	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
Seguridad 2	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,362.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,362.00</b>	<b>\$ 317.71</b>	<b>\$ 3,044.29</b>	
Decimo Tercero	Decimo Cuai	Fondos de R	Vacaciones	12,45%	Total Prov	Total Listo
\$ 83.33	\$ 29.50	-	-	\$ 124.50	\$ 237.33	\$ 1,142.83
\$ 41.67	\$ 29.50	-	-	\$ 62.25	\$ 133.42	\$ 586.17
\$ 33.33	\$ 29.50	-	-	\$ 49.80	\$ 112.63	\$ 474.83
\$ 33.33	\$ 29.50	-	-	\$ 49.80	\$ 112.63	\$ 474.83
\$ 22.13	\$ 29.50	-	-	\$ 33.05	\$ 84.68	\$ 325.09
\$ 22.13	\$ 29.50	-	-	\$ 33.05	\$ 84.68	\$ 325.09
\$ 22.13	\$ 29.50	-	-	\$ 33.05	\$ 84.68	\$ 325.09
\$ 22.13	\$ 29.50	-	-	\$ 33.05	\$ 84.68	\$ 325.09
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 280.17</b>	<b>\$ 236.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 418.57</b>	<b>\$ 934.74</b>

Por lo que el siguiente gráfico a continuación representa los rubros correspondientes al rol de pagos desde el segundo año en adelante:

2017						
Nomina	Sueldo	Horas Extra	Total Parcial	IESS 9,45%	Liquido a Recibir	
Gerente General	\$ 1,000.00	-	\$ 1,000.00	\$ 94.50	\$ 905.50	
Adm. Y Contabilidad	\$ 500.00	-	\$ 500.00	\$ 47.25	\$ 452.75	
Profesor/supervisor 1	\$ 400.00	-	\$ 400.00	\$ 37.80	\$ 362.20	
profesor/supervisor 2	\$ 400.00	-	\$ 400.00	\$ 37.80	\$ 362.20	
Personal Mantenimiento y Limpiez	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
Personal Mantenimiento y Limpiez	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
Seguridad 1	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
Seguridad 2	\$ 265.50	-	\$ 265.50	\$ 25.09	\$ 240.41	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,362.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,362.00</b>	<b>\$ 317.71</b>	<b>\$ 3,044.29</b>	
Decimo Tercero	Decimo Cuai	Fondos de R	Vacaciones	12,45%	Total Prov	Total Listo
\$ 83.33	\$ 29.50	\$ 83.30	\$ 41.67	\$ 124.50	\$ 362.30	\$ 1,267.80
\$ 41.67	\$ 29.50	\$ 41.65	\$ 20.83	\$ 62.25	\$ 195.90	\$ 648.65
\$ 33.33	\$ 29.50	\$ 33.32	\$ 16.67	\$ 49.80	\$ 162.62	\$ 524.82
\$ 33.33	\$ 29.50	\$ 33.32	\$ 16.67	\$ 49.80	\$ 162.62	\$ 524.82
\$ 22.13	\$ 29.50	\$ 22.12	\$ 11.06	\$ 33.05	\$ 117.86	\$ 358.27
\$ 22.13	\$ 29.50	\$ 22.12	\$ 11.06	\$ 33.05	\$ 117.86	\$ 358.27
\$ 22.13	\$ 29.50	\$ 22.12	\$ 11.06	\$ 33.05	\$ 117.86	\$ 358.27
\$ 22.13	\$ 29.50	\$ 22.12	\$ 11.06	\$ 33.05	\$ 117.86	\$ 358.27
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 280.17</b>	<b>\$ 236.00</b>	<b>\$ 280.05</b>	<b>\$ 140.08</b>	<b>\$ 418.57</b>	<b>\$ 1,354.87</b>

## Estructura de Capital:

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
	Porcentaje	TOTAL	Tiempo	Taza
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	100%	59867.44		
<b>Préstamo</b>	67%	40 000.00	5 años	10.75%
<b>Capital Propio</b>	33%	19867.00		

## Estado de Resultados:

ESTADO DE RESULTADOS					
VOLEO SPORT CLUB					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos Ordinarios					
Ventas anuales	\$ 67,500.00	\$ 81,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
Ingresos Extraordinarios					
Campeonato Voley	\$ 2,560.00	\$ 2,560.00	\$ 2,560.00	\$ 2,560.00	\$ 2,560.00
Campeonato Ecua Voley	\$ 1,280.00	\$ 1,280.00	\$ 1,280.00	\$ 1,280.00	\$ 1,280.00
Patrocinio	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 95,340.00</b>	<b>\$107,560.00</b>	<b>\$ 117,840.00</b>	<b>\$ 117,840.00</b>	<b>\$117,840.00</b>
<b>COSTOS</b>					
Balones	\$ 597.30	\$ 836.22	\$ 1,035.32	\$ 1,035.32	\$ 1,035.32
Tiza (10 frascos)	\$ 80.00	\$ 90.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Depreciaciones					
Muebles y Enseres	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 394.00
Construcción y Adecuaciones	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Amortización Activos Diferidos	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Gastos Mantenimiento	\$ 2,400.00	\$ 3,000.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Sueldos Administrativos	\$ 47,748.36	\$ 52,789.92	\$ 52,789.92	\$ 52,789.92	\$ 52,789.92
Depreciación Computadoras	\$ 594.64	\$ 594.64	\$ 594.64	\$ -	\$ -
Arriendo	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Servicios Básicos	\$ 2,400.00	\$ 3,000.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Gastos de Promoción	\$ 3,393.00	\$ 3,393.00	\$ 3,393.00	\$ 3,393.00	\$ 3,393.00
Gastos Financieros	\$ 3,991.48	\$ 3,270.22	\$ 2,467.50	\$ 1,574.10	\$ 579.79
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 86,898.78</b>	<b>\$ 92,668.00</b>	<b>\$ 93,274.38</b>	<b>\$ 91,786.34</b>	<b>\$ 90,792.03</b>
<b>Utilidad del Periodo</b>	<b>\$ 8,441.22</b>	<b>\$ 16,172.00</b>	<b>\$ 24,565.62</b>	<b>\$ 26,053.66</b>	<b>\$ 27,047.97</b>
15% Utilidades	\$ 1,266.18	\$ 2,425.80	\$ 3,684.84	\$ 3,908.05	\$ 4,057.20
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 7,175.04</b>	<b>\$ 13,746.20</b>	<b>\$ 20,880.78</b>	<b>\$ 22,145.61</b>	<b>\$ 22,990.77</b>
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 495.38	\$ 3,975.38	\$ 3,785.66	\$ 3,658.88
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 7,175.04</b>	<b>\$ 13,250.82</b>	<b>\$ 16,905.39</b>	<b>\$ 18,359.95</b>	<b>\$ 19,331.89</b>

**Nota:** Dentro de los ingresos generales se toma en cuenta los ingresos extraordinarios, los cuales resultan de la realización de los 4 torneos anuales tanto de Vóley como de Ecua- Vóley, cuyos costos representan un valor por de equipo de \$50 y \$25 dólares respectivamente. Cada torneo tendrá la participación de 16 equipos por modalidades, y al rubro total anual que muestra el Estado de Resultados ya se le fue descontado el 20% como parte de la estrategia de precio, la cual fue desarrollada en el capítulo 5 correspondiente al Marketing Mix.



**Valor Residual:**

Rubro	DEPRECIACION ANUAL	VIDA UTIL	VALOR
CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	\$ 1,000.00	\$ 15.00	\$ 15,000.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 394.00	\$ 5.00	\$ 1,970.00
COMPUTADORAS	\$ 594.64	\$ -	\$ -
<b>VALOR RESIDUAL</b>			<b>\$ 16,970.00</b>

**Flujo de Efectivo:**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
VOLEO SPORT CLUB						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FUENTES</b>						
VENTAS		\$ 71,340.00	\$ 84,840.00	\$ 93,840.00	\$ 93,840.00	\$ 93,840.00
CAPITAL PROPIO	\$ 19,867.44					
PRESTAMOS	\$ 40,000.00					
SALDO AÑO ANTERIOR	\$ -	\$ 13,024.00	\$ 10,980.04	\$ 23,078.86	\$ 38,831.25	\$ 57,191.21
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>\$ 59,867.44</b>	<b>\$ 84,364.00</b>	<b>\$ 95,820.04</b>	<b>\$ 116,918.86</b>	<b>\$ 132,671.25</b>	<b>\$ 151,031.21</b>
<b>USOS</b>						
ACTIVOS FIJOS	\$ 46,843.44					
ACTIVOS CIRCULANTES		\$ 9,219.00	\$ 1,152.00	\$ 1,153.00	\$ -	\$ -
COSTO TOTAL		\$ 62,898.78	\$ 68,668.00	\$ 69,274.38	\$ 67,786.34	\$ 66,792.03
IMPUESTOS		\$ -	\$ 495.38	\$ 3,975.38	\$ 3,785.66	\$ 3,658.88
PARTICIPACIONES		\$ 1,266.18	\$ 2,425.80	\$ 3,684.84	\$ 3,908.05	\$ 4,057.20
<b>TOTAL USOS</b>	<b>\$ 46,843.44</b>	<b>\$ 73,383.96</b>	<b>\$ 72,741.18</b>	<b>\$ 78,087.61</b>	<b>\$ 75,480.05</b>	<b>\$ 74,508.11</b>
DISPONIBLE	\$ 13,024.00	\$ 10,980.04	\$ 23,078.86	\$ 38,831.25	\$ 57,191.21	\$ 76,523.10
PAGO PRINCIPAL		\$ 6,385.14	\$ 7,106.39	\$ 7,909.12	\$ 8,802.52	\$ 9,796.83
PAGO UTILIDADES (10%)		\$ 717.50	\$ 1,325.08	\$ 1,690.54	\$ 1,836.00	\$ 1,933.19
<b>SALDO</b>	<b>\$ 13,024.00</b>	<b>\$ 3,877.39</b>	<b>\$ 14,647.38</b>	<b>\$ 29,231.60</b>	<b>\$ 46,552.69</b>	<b>\$ 64,793.08</b>

## Flujo de Caja:

ESTADO DE FLUJO DE CAJA						
VOLEO SPORT CLUB						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
UTILIDAD NETA		\$ 7,175.04	\$ 13,250.82	\$ 16,905.39	\$ 18,359.95	\$ 19,331.89
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		\$ 2,288.64	\$ 2,288.64	\$ 2,288.64	\$ 1,694.00	\$ 1,694.00
GASTOS FINANCIEROS		\$ 3,991.48	\$ 3,270.22	\$ 2,467.50	\$ 1,574.10	\$ 579.79
VALOR RESIDUAL						\$ 16,970.00
<b>INGRESOS TOTALES</b>		\$ 13,455.16	\$ 18,809.68	\$ 21,661.53	\$ 21,628.05	\$ 38,575.68
<b>EGRESOS</b>						
ACTIVOS FIJOS	\$ 46,843.44					
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1,500.00					
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 9,219.00	\$ 1,152.00	\$ 1,153.00	\$ -	\$ -
<b>EGRESOS TOTALES</b>	\$ 48,343.44	\$ 9,219.00	\$ 1,152.00	\$ 1,153.00	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO</b>	\$ -48,343.44	\$ 4,236.16	\$ 17,657.68	\$ 20,508.53	\$ 21,628.05	\$ 38,575.68
<b>FLUJO NETO ACTUALIZADO</b>	\$ -48,343.44	\$ 3,782.29	\$ 14,076.59	\$ 14,597.57	\$ 13,745.02	\$ 21,888.88

## Balance General:

BALANCE GENERAL INICIAL	
Vóleo Sport Club	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
Maquinaria y Equipo	\$ 20,000.00
Muebles y Enseres	\$ 3,940.00
Materiales Instalación Deportiva	\$ 3,850.72
Equipos Computación	\$ 2,124.92
Adecuaciones	\$ 16,927.80
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 46,843.44</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	\$ 11,524.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 11,524.00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Trámite Legal Constitución Empresa	\$ 1,500.00
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 59,867.44</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ -
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Préstamo a Largo Plazo	\$ 40,000.00
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 40,000.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Propio	\$ 19,867.44
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 19,867.44</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 59,867.44</b>

## Índices Financieros:

### Valor Actual Neto:

VAN	\$ 10,472.81
-----	--------------

### Cálculo Tasa Interna de Retorno:

CÁLCULO TIR	11%
-------------	-----

### Período de Recuperación:

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO ACTUALIZADO	\$-48,343.44	\$ 3,782.29	\$ 14,076.59	\$ 14,597.57	\$ 13,745.02	\$ 21,888.88

**Suma de los rubros hasta año 4: \$46201.47**

**Diferencia = \$48343.44 – \$46201.47 = \$2141.97**

**Cálculo: 4+ (\$2141.97 / \$21888.88) = 4.09 años**

Este resultado nos indica que prácticamente iniciando el 4 año desde la puesta en marcha del negocio, es decir, en los primeros meses del cuarto año de operaciones, la organización va a recuperar el 100% del valor de la inversión inicial.

### Índice de Rentabilidad:

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO ACTUALIZADO	\$-48,343.44	\$ 3,782.29	\$ 14,076.59	\$ 14,597.57	\$ 13,745.02	\$ 21,888.88

Taza	10.75%
------	--------

**Cálculo:  $((\$3782.29) / (1+0.1075)) + ((\$14076.59) / (1+0.1075)^2) + ((\$14597.57) / (1+0.1075)^3) + ((\$13745.02) / (1+0.1075)^4) + ((\$21888.88) / (1+0.1075)^5) = \$47911.30$**

**I.R:  $(\$47911.30) / (\$48343.44) = 0.99$**

El resultado del índice de rentabilidad es prácticamente igual a 1, lo que quiere decir que el negocio es rentable, por lo que es aceptable y viable de realizarlo.