



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ALQUILER DE CANCHAS DEPORTIVAS EN ARENA EN EL VALLE  
DE CUMBAYA

Sebastián Burbano del Hierro

2016



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ALQUILER DE CANCHAS DEPORTIVAS EN ARENA EN EL  
VALLE DE CUMBAYA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de  
Empresas

Profesor guía  
Luis Pavón

Autor  
Sebastián Burbano del Hierro

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

---

Luis Eduardo Pavón Rosero  
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL MBA  
1709740896

#### 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.

---

Sebastián Burbano  
171486754-4

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el análisis de la factibilidad de la creación de un negocio llamado Playa Valley. Este negocio se dedica al alquiler de canchas deportivas en arena de playa. Se plantea la idea de tener canchas para la práctica tanto de vóley como de fútbol playero, en el valle de Cumbayá.

En la actualidad las personas están más interesadas en su cuidado personal, por lo que la práctica de deporte es una buena manera de mantenerse en forma. Este negocio brindará las instalaciones más adecuadas para que los deportistas, ya sean de alto rendimiento o casuales, puedan ejercitarse en un ambiente de playa, el cual para muchas personas que viven lejos del mar tiende a relajarlos.

Para lograr poner en marcha este negocio es necesaria una inversión de casi \$ 70,782 dólares, los cuales se dividen principalmente entre las adecuaciones que se deben hacer al galpón donde se instalarán las canchas, traslado de arena, permisos de funcionamiento, equipos y suministros de oficina y equipos necesarios para el funcionamiento como marcador electrónicos, luminarias y generador. Para poder en marcha el negocio se usará un capital propio de \$ 50,782, mientras que los \$20,000 restantes serán financiados por un crédito a la Corporación financiera Nacional. Los análisis financieros, técnicos y comerciales, arrojan resultados positivos hacia la viabilidad del negocio.

## ABSTRACT

The following thesis investigation examines the viability for the creation of a business called Playa Valley. This business located in Cumbaya, consists on renting both soccer and volleyball fields with beach sand floor.

Currently, people are more concerned about their personal care; hence the practice of sport is the best way to keep in shape. This business will count with various facilities both for high-level competitors as well as for the casual sportsmen so that they can exercise in a very comfortable beach environment.

In order to start this business, it is required approximately \$ 70,782 dollars, mainly this money will be distributed between the adjustment of the shed where the sports complex will take place. The money will cover the expenses for the creation of the soccer and volleyball fields as well as the transfer of the sand from the beach, the electronic scoreboard, lights and a power unit that controls the whole complex. Out of the total money required, \$ 50,782 will be from own funds, while the National Finance Corporation will finance the remaining \$20,000 at an 11.83% rate. The corresponding financial, commercial and technical analysis yield positive results towards the viability of the business.

## **Índice:**

<b>1. CAPITULO I: INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
1.1. Justificación del Proyecto .....	1
1.2. Objetivo General .....	<b>1</b>
1.3. Objetivos Estratégicos: .....	<b>1</b>
<b>2. CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>1</b>
2.1. Análisis del Entorno Externo .....	<b>1</b>
2.1.1. Clasificación Internacional de la Industria Uniforme .....	1
2.1.2. Factores político-legales: .....	1
2.1.3. Factores Económicos.....	2
2.1.4. Factores Socioculturales y tecnológicos.....	3
2.1.5. Conclusiones del Análisis del Entorno .....	4
2.2. Análisis de la Industria (FUERZAS DE PORTER):.....	<b>4</b>
2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes: .....	4
2.2.2. Rivalidad actual entre Competidores: .....	4
2.2.3. Amenaza de sustitutos:.....	4
2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores .....	5
2.2.5. Amenaza de Nuevos Competidores.....	5
2.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	<b>5</b>
2.2.7. Conclusiones Análisis de la Industria.....	5
<b>3. CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>6</b>
3.1. Investigación de Mercado Exploratoria .....	<b>6</b>
3.1.1. Resultados de Grupo Focal.....	6
3.1.2. Resultados de Entrevistas a Expertos .....	7
3.1.3. Resultados de Encuestas .....	7
<b>4. CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>9</b>
4.1. Oportunidad de Negocio Encontrada: .....	<b>9</b>
<b>5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>10</b>
5.1. Estrategia General de Marketing.....	<b>10</b>
5.1.1. Mercado Objetivo.....	<b>10</b>
5.1.2. Propuesta de Valor .....	11
5.2. Mezcla de Marketing.....	<b>11</b>
5.2.1. Producto o Servicio.....	11

5.2.2. Precio .....	14
5.2.3. Plaza.....	15
5.2.4. Promoción.....	15
<b>6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>17</b>
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización:.....	<b>17</b>
6.1.1. Misión .....	17
6.1.2. Visión.....	17
6.1.3. Objetivos de la Organización .....	17
6.2. Plan de operaciones: .....	<b>18</b>
6.3. Estructura Organizacional.....	<b>19</b>
6.3.1. Legal.....	19
6.3.2. Tipo de Estructura Organizacional .....	20
<b>7. CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>21</b>
7.1. Proyección de estados de resultados y Situación Financiera.....	<b>21</b>
7.2. Estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	<b>22</b>
7.3. Inversión Inicial y Capital de Trabajo .....	<b>23</b>
7.4. Estructura de Capital .....	<b>23</b>
7.5. Estado y Evaluación Financiera.....	<b>24</b>
7.6. Índices Financieros.....	<b>24</b>
<b>8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>25</b>
8.1: Conclusiones Generales del Proyecto: .....	<b>25</b>
Referencias .....	26



## **1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del Proyecto**

En la actualidad en el Ecuador existe una tendencia hacia lo saludable. En la ciudad de Quito especialmente existe un creciente interés hacia la actividad física y mantener el cuerpo y mente sanos. Lo que se busca con este negocio, es satisfacer la necesidad de las personas que deseen practicar voleibol o fútbol playero, en el valle de Cumbayá. En la actualidad en la ciudad de Quito existen canchas deportivas de alquiler, especialmente de fútbol, pero no existen canchas en arena para su alquiler, ya sean de fútbol o de vóley.

### **1.2. Objetivo General**

Analizar la factibilidad para la creación de un plan de negocios para el alquiler de canchas deportivas en arena.

### **1.3. Objetivos Estratégicos:**

- Realizar el análisis para la creación de un negocio de alquiler de canchas deportivas en arena.
- Analizar el mercado, para conocer sus gustos y preferencias en cuanto a la frecuencia y forma de ejercitarse.
- Establecer las estrategias de marketing necesarias, para dar a conocer el servicio y aumentar la participación de mercado.
- Establecer las operaciones necesarias que añadan valor al servicio.
- Realizar un análisis financiero para conocer la factibilidad del proyecto, y las proyecciones a futuro, en base a la investigación del mercado.
- Realizar conclusiones y recomendaciones en base al análisis realizado.

## **2. CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1. Análisis del Entorno Externo**

#### **2.1.1. Clasificación Internacional de la Industria Uniforme**

El negocio entra en la categoría: R93 ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS, en la subcategoría: R9311 Explotación de Instalaciones Deportivas. (INEC, 2012).

#### **2.1.2. Factores político-legales:**

Durante los últimos años el Ecuador ha mantenido una estabilidad económica en varios aspectos. En los pasados dos años, debido al decreciente valor del petróleo en el mercado internacional, se han tomado medidas económicas que han influenciado en

la vida de las personas. En la actualidad existen algunos factores que han disminuido el interés de inversionistas en el país. La política arancelaria ha afectado a algunos comercios, principalmente a los importadores. El negocio de alquiler de canchas no se ve afectado directamente por los aranceles, pero en caso de que se incrementen los impuestos o el aumento de tasas a los servicios básicos (agua, luz, teléfono), se podría afectar la rentabilidad del negocio. (Encalada, 2016).

Existen ministerios que en los últimos años han estado desarrollando o incentivando un estilo de vida saludable, como el Ministerio del Deporte o el Ministerio del Buen Vivir.

### **2.1.3. Factores Económicos**

Los factores económicos que afectan directamente al negocio, son los impuestos a pagar. En este punto es importante notar, que tras el terremoto ocurrido en la costa ecuatoriana el pasado 16 de abril del 2016, el presidente presentó algunas reformas que afectan tanto a personas como empresas. La reforma más influyente es el incremento del impuesto al valor agregado IVA del 12 al 14 por ciento. (Enriquez, 2016).

Con lo que respecta a la inflación del país, el dato de inflación según el Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana en el año del 2015 del INEC, es del 3.38%. Este indicador se ha mantenido constante o incluso a la baja desde el año 2008, por lo que si se logra mantener este indicador de inflación en el país, los precios se mantendrían constantes un largo tiempo. Cabe resaltar que la inflación de Quito es del 0.04%, y está por debajo de la inflación promedio del país 0.09%. Dentro del área de Bienes y Servicios diversos, éstos han tenido una inflación de 0.0043%. (INEC, 2016).

Dentro de la cobertura del presupuesto familiar, el INEC señala que en Diciembre del 2015, el 98.16% de la población cubre la Canasta Familiar básica; es decir que este porcentaje de la población tiene ingresos suficientes para cubrir la canasta básica familiar. (INEC, 2013).

La encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo: indicadores laborales, publicada por el INEC en el mes de Marzo del 2015; muestra que el desempleo a nivel nacional ocupa el 3.84% de la población económicamente activa (personas mayores de 15 años). (INEC, 2015). Este indicador ha decrecido en el tiempo desde el año 2008, pero por otro lado, la tasa de empleo inadecuado ha aumentado al 52.06%, siendo esta la más alta desde Diciembre del 2009. Dentro de la ciudad de Quito, el 67.06% de la población tiene un empleo adecuado. Es interesante notar que de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público. (INEC, 2015).

Los servicios de la industria bajo la cual se categoriza este negocio, ocupan el 6.6% del total del PIB en el Ecuador, con un crecimiento anual promedio de 0.4%. El PIB en el Ecuador está por encima de los 100 mil millones de dólares, y ha demostrado un incremento del 3.8% anual en el año 2014, aunque en los próximos años se espera una reducción del mismo debido a la crisis general que atraviesa el país. El sector de servicios especiales ocupa alrededor del 3% del PIB del Ecuador. (ECUADOR, 2015). Por otro lado y es importante notar, que debido a la caída del precio del petróleo, el estado ha recortado su presupuesto general en 2.200 millones de dólares, lo que equivale a una reducción del 2.2% del PIB. (El Tiempo, 2015).

El nivel socioeconómico del país se divide en cinco sectores, como se muestra en el Anexo 1: Niveles Socioeconómicos. Como se puede apreciar en el gráfico, el 35.9% de la población corresponde a los segmentos medio, medio alto y alto.

La esperanza de vida es de 75.3 años en el Ecuador y el Ingreso per cápita calculado para el año 2013 fue de 10,600 dólares; el más alto de la historia, con tendencia a continuar creciendo en los próximos años. (INEC, 2015).

#### **2.1.4. Factores Socioculturales y tecnológicos**

En la actualidad existe una tendencia al alza para la práctica del deporte dentro del Ecuador, siendo los hombres quienes más deportes practican, donde cerca del 48% de la población practica algún deporte, mientras que un 16% de las mujeres lo hace. En promedio, el 37% de los ecuatorianos, está involucrado en algún deporte y lo practica regularmente. Es decir que ha existido un incremento notable desde el año 2006, donde el 28% de la población practicaba algún deporte. Dentro de la encuesta de condiciones de vida, publicada en el portal de Ecuador en cifras, se puede apreciar que en el país, las regiones que más deporte practican, son la Sierra y la Amazonía. En la Sierra, las provincias de Pichincha, Tungurahua, Imbabura y Cotopaxi son las que más deportistas tienen. La provincia que más deportistas tiene de todo el país es Pichincha, donde el 49.17% de la población practica algún deporte. Adicionalmente es interesante notar que el 69.2% de la población de Pichincha, prefiere ejercitarse en espacios abiertos y al aire libre, mientras que solo el 5% prefiere ejercitarse en gimnasios y centros especializados. (INEC, 2009).

Las personas desde los 12 hasta los 44 años de edad, practican en su mayoría, dos horas de ejercicio diarias, desde los 45 en adelante lo hacen por una hora o menos. (INEC, Ecuador en cifras, 2015). El proyecto está enfocado hacia las personas que les gusta hacer deporte en espacios abiertos.

Las personas de la sierra tienden a distenderse en un ambiente playero, por lo que las instalaciones mantendrán siempre un ambiente que semeje estar en la playa. Es importante notar que según el INEC, Quito será el cantón más poblado del país y tendrá alrededor de 2'800,000 habitantes en el año 2020. (INEC, Ecuador en cifras, 2013). Los habitantes de Quito utilizan en promedio, 3 horas con 9 minutos para realizar actividades deportivas a la semana. (INEC, 2009).

Los factores tecnológicos de esta empresa, se aplicarían más a la infraestructura del negocio. Con el tiempo lograremos mejorar las instalaciones de alto nivel de exigencia para brindar la mayor comodidad a nuestros clientes. Se invertiría en nuevas redes, balones, sistema de drenaje de las canchas de arena, graderíos implementados alrededor de las canchas, marcador electrónico, iluminación en focos ahorradores pero que aporten la suficiente iluminación en partidos nocturnos.

### **2.1.5. Conclusiones del Análisis del Entorno**

- Los datos obtenidos antes del año 2014, no consideraron la baja considerable del precio del petróleo, por lo que los datos estadísticos y las proyecciones pueden tener diferencias con la realidad.
- El crecimiento del sector de servicios en la participación del PIB, muestra cifras alentadoras, ya que muestran un crecimiento de la industria en el sector al que se desea involucrar.
- La reducción del presupuesto general del estado, puede afectar a la inversión que se desea hacer en el deporte a nivel nacional.
- El incremento del 9% de la población que practica deporte, es un factor importante, ya que muestra una tendencia creciente de personas que practican deportes con frecuencia.
- Las familias tienden a salir los fines de semana o feriados a divertirse y buscar cosas nuevas, en especial actividades recreativas.

## **2.2. Análisis de la Industria (FUERZAS DE PORTER):**

### **2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes:**

Los clientes o clientes potenciales, son todas las personas que les gusta hacer deportes playeros y necesitan un lugar para entrenar o profesionalizarse dentro de la ciudad. El poder de negociación de los clientes es alto, ya que los clientes tienen varias opciones para realizar estos deportes, a pesar de que no exista un negocio que ofrezca la superficie de arena.

### **2.2.2. Rivalidad actual entre Competidores:**

La competencia que existe en el mercado actual es baja, ya que no existe un negocio que ofrezca un servicio igual al nuestro. A pesar de que no existe un negocio con las mismas características como el que se plantea; pues, la principal competencia son las canchas de vóley, donde la gente va a jugar pagando un costo muy bajo, e incluso sin costo.

### **2.2.3. Amenaza de sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos, son los que a pesar de que no sean necesariamente iguales al que ofrecemos nosotros, pueden sustituir a nuestra idea. El principal sustituto, son las canchas de fútbol con césped sintético, donde la gente alquila una cancha por un tiempo definido. Es por esto que la amenaza de productos sustitutos es alta.

#### 2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Debido a que los proveedores que abastecen este tipo de negocios se refieren principalmente a quienes comercialicen artículos deportivos, alimentos y bebidas y suplementos nutricionales, el poder de negociación es medio, medio alto.

#### 2.2.5. Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es medio, ya que idea de incluir arena en las canchas para su alquiler conlleva un sin número de trámites, que impiden la factibilidad de una construcción inmediata.

#### 2.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla No.1: Matriz EFE

<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
Apoyo Gubernamental a la creación de empresas	0,05	2	0,1
Crecimiento en el interés general en la salud personal	0,15	3	0,45
Servicio único en el sector	0,20	4	0,8
Posibilidad de jugar sin importar horario/clima	0,15	4	0,6
<b>AMENAZA</b>			
Productos sustitutos	0,15	4	0,6
Fácil ingreso al mercado de competidores	0,15	3	0,45
Aumento en los impuestos	0,05	2	0,1
Situación económica actual del país	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,4</b>

La matriz EFE nos muestra los factores más importantes dentro de las oportunidades y amenazas. El puntaje total obtenido muestra un resultado favorable, lo que indica que las oportunidades del negocio, permiten combatir de manera efectiva las posibles amenazas.

La principal amenaza que afronta el negocio, es la gran cantidad de productos sustitutos que existen en la actualidad. Para combatir esta amenaza, se debe brindar un servicio único al cliente, el cual salga totalmente satisfecho una vez que haya utilizado nuestros servicios.

#### 2.2.7. Conclusiones Análisis de la Industria

- No existe una competencia directa, ya que no hay un negocio que ofrezca el mismo servicio que el actual.
- Existe una gran cantidad de servicios sustitutos en la industria, los cuales varían dependiendo del sector donde se ubican.
- La rivalidad entre competidores para productos sustitutos es muy fuerte, por lo que los clientes tienen varias opciones para elegir.

- El poder de negociación de los clientes es alto, por lo que este factor es el más importante; se debe mantener al cliente contento desde un comienzo para asegurar su recompra.
- Para la obtención de permisos de funcionamiento, se debe presentar evidencia de la procedencia lícita de la arena de playa.

### **3. CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Investigación de Mercado Exploratoria**

##### **3.1.1. Resultados de Grupo Focal**

El grupo focal se lo realizó a un grupo de siete personas, entre los veinte y dos años y los treinta años de edad. El formato que se utilizó para el grupo focal se encuentran en el Anexo 2: Grupo Focal. Se realizó una explicación del tema, para conocer el criterio de siete personas diferentes en cuanto a precio, localización y publicidad principalmente.

Las principales conclusiones que se obtuvieron del grupo focal son las siguientes:

- La mayoría de las personas del grupo focal estarían dispuestas a pagar al menos seis dólares por persona por hora por el uso de las instalaciones. Todos los entrevistados pagarían como máximo diez dólares por persona por hora de juego.
- El medio favorito para recibir información sobre este negocio es por redes sociales. Todos los participantes del grupo focal piensan que les gustaría recibir información por Facebook; es importante notar que varios integrantes del grupo focal piensan que les gustaría recibir información por medio de Snapchat, debido a que por esta red social se pueden ver videos de la gente utilizando las instalaciones, lo que da una visión clara de lo que es el negocio.
- A pesar de que más de la mitad de las personas del grupo focal no realizan ejercicio de manera regular; cinco de las siete personas consultadas, sí utilizarían estas instalaciones con sus amigos al menos una vez cada dos semanas; principalmente por entretenimiento.
- La ubicación del lugar es importante. El 85% de los encuestados en el grupo focal, prefieren que el lugar sea en el valle de Cumbayá, principalmente por el clima y su lugar de residencia.
- Todos los encuestados preferirían que el galpón sea techado, pero con ventilación de tal manera que la lluvia no afecte la práctica del deporte, y en caso de días muy soleados, exista una buena ventilación en el área de las canchas.
- Se podría considerar la idea de dejar un espacio libre para la práctica de otros deportes en la arena, como bádminton o tenis en arena.
- Es importante notar que para la gran mayoría de los miembros del grupo focal, es importante que el lugar cuente con un lugar para poder parquear con facilidad; y que los horarios se respeten. Es decir, que si hay una reserva a las

ocho de la noche, se respete este horario y no se comience a jugar más tarde de lo planeado.

### **3.1.2. Resultados de Entrevistas a Expertos**

Se realizaron dos entrevistas a expertos. La primera se la realizó al Ing. Ramón Santana, quien fue seleccionado de la provincia de Manabí en vóley de playa y vóley de salón. En la actualidad está vinculado en negocios deportivos. Tiene canchas para su alquiler en Quito, Cumbayá y Manabí desde hace unos años atrás. El segundo entrevistado es Jorge Egas, profesor del club de vóley de la Universidad De Las Américas, quien tiene un conocimiento amplio sobre el crecimiento y desarrollo del vóley en el país.

Las principales conclusiones que se pudieron obtener son las siguientes:

- El negocio de las canchas sintéticas para su alquiler están llegando o ya llegaron a un punto de saturación. Debido a que la inversión necesaria no es tan alta, muchas personas se ponen canchas sin hacer un estudio de mercado necesariamente, lo que está saturando el mercado.
- El sector donde se ubiquen las canchas es vital para el precio que se quiera cobrar. Existen canchas muy baratas que pueden ofrecer el mismo servicio que canchas que cuestan el doble, pero su ubicación es mejor.
- En el Ecuador ha existido un incremento en el interés por los deportes, especialmente en los últimos siete años. El vóley ha crecido a la par de esta tendencia. El ecuavoley es asociado con entretenimiento y tiene cada vez más interesados, razón por la cual se ha abierto un club de ecuavoley en la universidad, además del vóley tradicional.
- La creación de canchas en arena es una idea innovadora y puede ser rentable. La calidad de las instalaciones son muy importantes para que el negocio marche, principalmente porque tienen que estar dirigidas a un segmento medio alto y alto de la población.
- Se debe tomar en cuenta la situación actual del país; principalmente si se necesita algún tipo de financiamiento para poner en marcha el negocio.
- Los estudiantes de los colegios, no tienen un lugar para practicar vóley luego de graduarse de sus colegios. Si se inscriben en una universidad pueden practicar deporte ahí, pero no cuentan con un lugar para poder jugar con sus amigos.

### **3.1.3. Resultados de Encuestas**

Se realizaron 50 encuestas a personas entre los 18 y los 35 años de edad, de una clase media y media alta, en el sector norte de Quito y en el valle de Cumbayá. En el Anexo 3: Encuesta Canchas Deportivas, se muestra el formato de la encuesta realizada. Los resultados principales se muestran en el siguiente gráfico:



Las respuestas a todas las preguntas se encuentran en el Anexo 4: Resultados de las Encuestas.

Las principales conclusiones obtenidas de las encuestas son las siguientes:

- Más del 50% de los encuestados se encuentran en el rango de 21 a 25 años de edad, de los cuales el 60% corresponden a hombres y el 40% son mujeres. En el rango de edad de 21 a 30 años de edad, se encuentra el 82% de los encuestados.
- Entre las personas que hacen ejercicio al menos una vez por semana y los que se ejercitan más de tres veces por semana, se tiene el 66% de la población. Solo el 13% de los encuestados no se ejercita con regularidad.
- Es interesante notar que al 88% de los encuestados sí les interesa la idea de tener canchas en arena para su alquiler, por lo que solo el 12% no le interesaría esta idea. De este 12% solo a un encuestado le interesaría otra actividad en arena.
- En cuanto a la ubicación, el 77% de los encuestados consideran interesante o adecuado que las canchas se ubiquen en el valle de Cumbayá.
- El precio más adecuado para este servicio está en el rango de 4 a 6 dólares por jugador por hora de juego, ya que el 56% de la población estaría dispuesta a pagar un valor en este rango. Es importante notar que existe un porcentaje alto de personas que estarían dispuestas a pagar entre 7 y 9 dólares por persona por hora de juego (32%); lo cual es interesante ya que existe una considerable proporción de gente que podría pagar más por el mismo servicio.
- El 72% de la población no estaría interesada en ninguna otra actividad en arena. Mientras que el 16% de los encuestados cree que es interesante que se puedan realizar actividades de cardio en arena dentro de las instalaciones. El 12% restante se divide en diferentes actividades que se pueden realizar, como frisbee, tenis, ciclismo o yoga.



- Es interesante notar que existe un porcentaje alto de personas que además de interesarles el vóley o el fútbol en arena, les interesa un lugar para poder correr, por lo que se podría considerar un espacio recreativo o delimitado para poder correr o trotar en arena.

#### **4. CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Oportunidad de Negocio Encontrada:**

En base al análisis del entorno, se puede concluir que la creciente tendencia hacia lo saludable en el Ecuador, es una oportunidad para desarrollar un negocio que atraiga a personas que deseen hacer un deporte de una manera que no existe en la actualidad en la ciudad de Quito. El constante apoyo del Ministerio del Deporte al desarrollo de una sociedad más saludable, es un factor que influye en la sociedad y se puede aprovechar, para desarrollar un negocio en este ámbito. En base a los resultados obtenidos de encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos, se ha planteado la idea de desarrollar un negocio de alquiler de canchas deportivas en arena. Muchos aficionados al vóley, no tienen un lugar apropiado para practicar su deporte favorito luego de graduarse de los colegios o universidades, es por esto que se ha visto la oportunidad de satisfacer esta necesidad. Se plantea la idea de tener instalaciones en arena, las cuales semejen un ambiente playero; es decir, que las personas que visiten nuestras instalaciones se transporten a un lugar playero, se relajen y disfruten. Las instalaciones deben ser de primera calidad, con vestidores, baños y ambientes propios para el desarrollo de un deporte.

Para visualizar el modelo de negocio que se plantea, se desarrolló el siguiente modelo Canvas del negocio, donde se puede apreciar la forma en que se generan los ingresos de la empresa, los asociados clave, actividades clave, la propuesta de valor que permite diferenciarse de la competencia, cómo es la relación con los clientes, los segmentos de clientes a los que se busca servir, el canal para llegar a los mismos, los recursos claves necesarios para operar y la estructura de costos.

Tabla No 2: Modelo Canvas del Negocio

MODELO CANVAS				
<p><b>Asociados Clave</b></p> <p>Don Alfaro Casa de Ideas: Asesoría en marketing y relaciones B2C.</p> <p>Auspiciantes de productos naturales para deportistas (Hily Juieces &amp; Karu Food)</p> <p>Estudio jurídico Gonzalo Córdova Abogados: Asesoría legal.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Alquiler de canchas deportivas por horas.</p> <p>Mantenimiento de instalaciones</p>	<p><b>Propuesta de Valor:</b></p> <p>Se plantea la idea de tener arena en todas las instalaciones, de tal manera que se semeje un ambiente de playa. Las canchas de fútbol y vóley estarán cubiertas en arena, al igual que la sala de espera, donde los clientes pueden andar descalzos sin problemas. Existirán duchas y vestidores de primera calidad para el aseo de los clientes luego de usar las instalaciones.</p>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <p>Relación directa, que permita brindar un trato personalizado.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Personas entre los 15 y 40 años de edad, que disfruten de la práctica de deportes, que les guste practicar vóley y fútbol y que tengan acceso al valle de Cumbayá.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Inversión Inicial, Gastos operativos anuales, mantenimiento y costo de financiamiento.</p>	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Galpón con la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio.</p> <p>Personal calificado para operar.</p>	<p><b>Vías de Ingreso</b></p> <p>Alquiler por hora de uso de las instalaciones. Venta de contado una vez finalizado el uso de las mismas.</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>Se utilizará redes sociales para dar a conocer el servicio: Facebook, Snapchat e Instagram. Los clientes deben visitar nuestras instalaciones en el valle de Cumbayá.</p>	

## 5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia General de Marketing

La principal estrategia que este negocio va a utilizar es la diferenciación, ya que el servicio brindado va a ser identificado por los aficionados al fútbol y vóley, como un servicio único.

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo se segmenta principalmente de dos maneras. La primera es la edad, ya que se atenderá a un mercado comprendido entre los 15 hasta los 40 años de edad, considerados como nuestros clientes potenciales, ya que entre estas edades es cuando se practica deporte con más frecuencia. La segunda segmentación se da por el estilo de vida, tomando el método de Vals 2. Es importante señalar que los posibles clientes son personas que tengan acceso al valle de Cumbayá y Tumbaco, ya sea en carros particulares o por medios de transporte público.

Dentro de la segmentación por estilo de vida, los potenciales clientes por lo general deben ser personas que les gusta hacer deporte, que hagan deporte con regularidad, con enfoque principalmente en las personas que les gusta hacer deporte en un

ambiente amplio, o en canchas sintéticas. En el Valle de Cumbayá y Tumbaco existen alrededor de diez colegios, de los cuales se gradúan en promedio 80 estudiantes por año. Según la consulta a dos diferentes instructores de vóley de algunos de estos colegios, del total de 80 estudiantes, el 9% (cerca de 10 estudiantes por colegio) conforman los equipos de Vóley de cada uno en el último año de estudios. Esto equivale a 800 personas que se gradúan anualmente del sector de Cumbayá. Si tomamos en cuenta los graduados desde el año 1995, son 16,800 voleibolistas con menos de 40 años. Recientemente se realizó el torneo nacional de Vóley playero en la Universidad San Francisco de Quito en Noviembre del 2015, donde cerca de 50 parejas compitieron. En la actualidad Quito no cuenta con un lugar donde se pueda practicar este deporte de manera pagada, ya que solo existen canchas propias de la concentración para uso de sus deportistas, la cancha de la Universidad San Francisco de Quito y la del Colegio Alemán limitan el acceso a estudiantes de las instituciones. La USFQ, la Universidad Politécnica, el Colegio Mejía, el Colegio de Liga, el Colegio Americano y el Colegio Alemán, cuentan ya con equipos de voleibol playero masculino y femenino. Se plantea una penetración de mercado en un 10.71%, es decir que de los 16,800 clientes potenciales, se contará con 1,800 clientes mensuales durante el primer año.

### **5.1.2. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de este servicio, se da principalmente en la superficie del local. Se plantea la idea de tener arena en todas las instalaciones, de tal manera que se semeje un ambiente de playa. Las canchas de fútbol y vóley estarán cubiertas en arena, al igual que la sala de espera, donde los clientes pueden andar descalzos sin problemas. Existirán duchas y vestidores de primera calidad para el aseo de los clientes luego de usar las instalaciones. Adicionalmente se planea trabajar con un alto índice de puntualidad, de tal manera que se respeten las reservas y empiecen puntuales los partidos, algo que diferenciaría este negocio de la competencia, quienes reciben muchas quejas por partidos retrasados y mala organización.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto o Servicio**

Este servicio, busca satisfacer principalmente la necesidad de ejercitarse con regularidad, en un ambiente poco común. El principal servicio que se ofrece, es el alquiler de canchas deportivas en arena.

El lugar que se escoge para este negocio, es un galpón ubicado entre Cumbayá y/o Tumbaco. En base al grupo focal se pudo concluir que se necesita un lugar techado, pero que a su vez provea de circulación de aire a las instalaciones, de tal manera que no sea muy sofocante si hace calor, y se pueda jugar si llueve.

Las instalaciones con las que se va a contar, adicionalmente a las canchas son las siguientes:

- ✓ Oficina administrativa

- ✓ Sala de espera (en arena)
- ✓ Vestidores o camerinos con duchas
- ✓ Área de recreación infantil (en arena)
- ✓ Parqueadero (lastrado)

El costo de adecuación de cada área se detalla a continuación:

Tabla No. 3: Costos del Instalación

ADECUACIÓN DE ÁREAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
LASTRADO DE ENTRADA Y PARQUEADEROS (metros <sup>2</sup> )	50	\$ 120,00	\$ 6.000,00
ADECUACIÓN ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y VESTIDORES (metros <sup>2</sup> )	60	\$ 124,22	\$ 7.453,00
TRASLADO DE ARENA PARA CANCHAS (m <sup>3</sup> )	12	\$ 500,00	\$ 6.000,00
INSTALACIÓN DE ARENA (puesta a punto)	180	\$ 18,00	\$ 3.240,00

Los datos de materiales de construcción se obtuvieron de la cámara de la Construcción, en su revista Construcción del mes de Abril del 2016.

Es importante notar que el resto de costos de puesta a punto, se analizarán en el análisis financiero del capítulo VII.

Las instalaciones estarán distribuidas de acuerdo al siguiente plano:

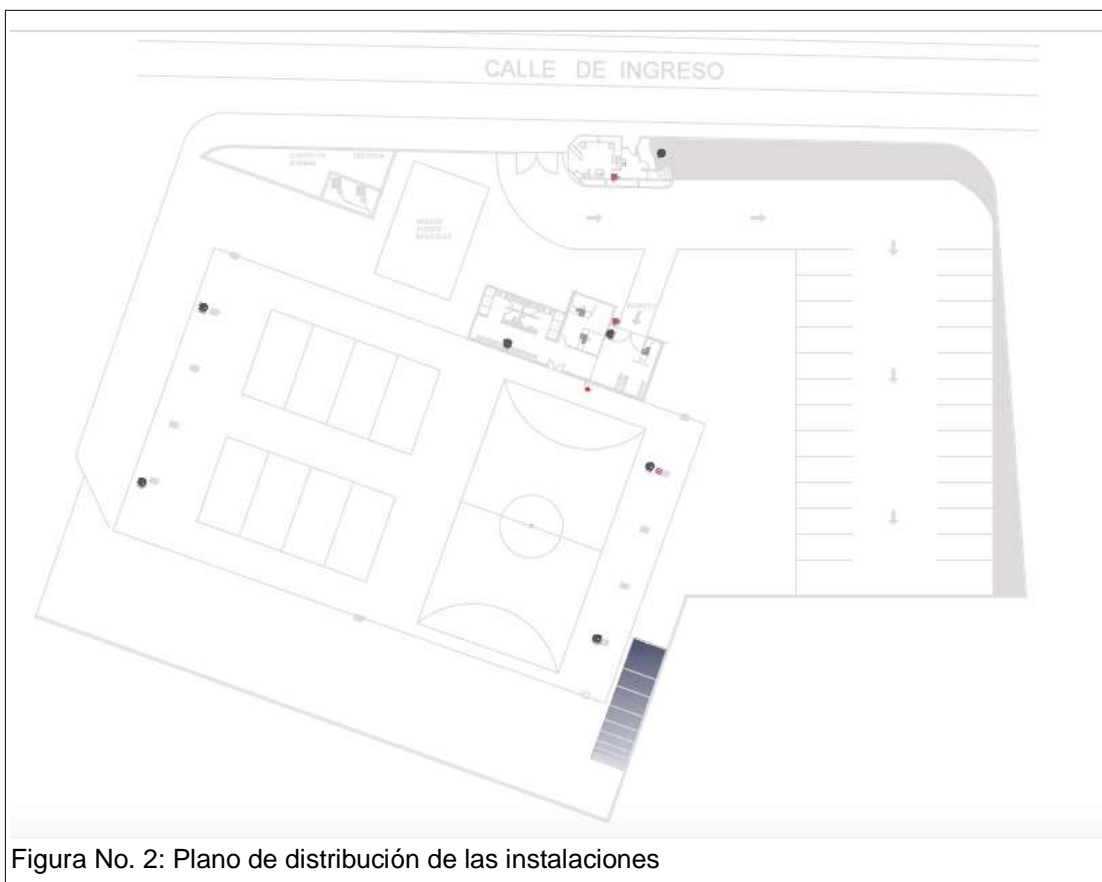


Figura No. 2: Plano de distribución de las instalaciones

Las instalaciones se pueden apreciar en los siguientes Renders, donde se muestra la perspectiva exterior de las canchas, al igual que la perspectiva desde el interior de las mismas:



Figura No. 3: Render de las Instalaciones desde el exterior



Figura No.4: Render de las canchas desde el interior

### 5.2.2. Precio

El precio se va a determinar por medio de dos métodos:

- Método de fijación de precios basados en la competencia. Para poder conocer el precio que las personas están dispuestas a pagar por un servicio sustituto, se hizo un análisis general de algunas empresas que ofrecen el servicio de alquiler de canchas sintéticas. Los principales resultados son los siguientes:

Fútbol City: Av. Granados y Naranjos / Av. Granados y Eloy Alfaro, donde el costo por hora de las canchas es de \$56. Cuentan con más de 10 canchas para poder jugar. Tienen la capacidad de recibir a más de 35000 personas mensualmente en sus instalaciones. (El Comercio, 2015). Planeta Gol: Av. Eloy Alfaro y Las palmeras, el costo de la cancha por hora es de \$36. Tienen 3 canchas. Reciben hasta 6000 personas mensualmente.

En el sur se encuentra La Caldera, donde el costo por hora es de \$25, 3 canchas. Reciben hasta 6000 personas mensualmente. En Cumbayá se encuentra La Gambeta en el centro comercial Ventura Mall, con un costo de \$60 dólares por hora, cuentan con dos canchas, las cuales se pueden juntar para hacer una cancha más grande. Pueden recibir hasta 4000 personas mensualmente.

En Lumbisí se encuentran La Canchita, una cancha de alquiler, con un costo de \$5 dólares por persona por hora. Pueden recibir hasta 2000 personas en un buen mes, solo en las canchas de fútbol, ya que cuentan con instalaciones para escalar, un gimnasio y canchas de tenis. (El Comercio, 2014).

Canchas deportivas Círculo Militar, cuentan con tres canchas de futbol, dos canchas de vóley en arcilla y una de cemento. Ubicados en la Av. Orellana y Diego de Almagro. El costo es de \$5 dólares por persona por hora.

Canchas Públicas:

Las principales canchas abiertas al público se encuentran en los parques, siendo el parque La Carolina el principal lugar donde se practica y se apuesta en este deporte. En Cumbayá se practica este deporte en la cancha parroquial de Cumbayá, junto al colegio nacional Cumbayá.

- El segundo método para fijación de precios, es basado en la demanda. Para este punto se toma en cuenta la investigación del mercado realizada, donde se obtiene que la mayor parte de la población encuestada y miembros del grupo focal, estarían dispuestos a pagar hasta seis dólares por hora por el uso de nuestro servicio.

Tomando en cuenta estos dos métodos, se puede concluir que el precio que se cobrará por persona por hora de juego, es de seis dólares. Es importante señalar que más adelante, en el análisis financiero, se podrá conocer con certeza, si este precio es suficiente para poder cubrir con los gastos y obtener ganancias.

### 5.2.3. Plaza

La ubicación de las canchas es un factor importante para el crecimiento de la empresa. Basándose en el análisis de las encuestas y el grupo focal, más del 75% de las personas están interesadas en que las canchas estén ubicadas en el valle de Tumbaco. Se investigó el costo del alquiler de un galpón con las necesidades que se comentaron en el punto 5.2.1 Producto. El terreno elegido por su ubicación y precio, está ubicado en la vía interoceánica, entre González Suarez y Rodrigo Núñez. El costo mensual del arrendamiento es de \$2.500 dólares mensuales. Este valor no incluye servicios básicos, ni trabajos de adecuación a los mismos.

La ubicación del terreno estaría en la siguiente locación:

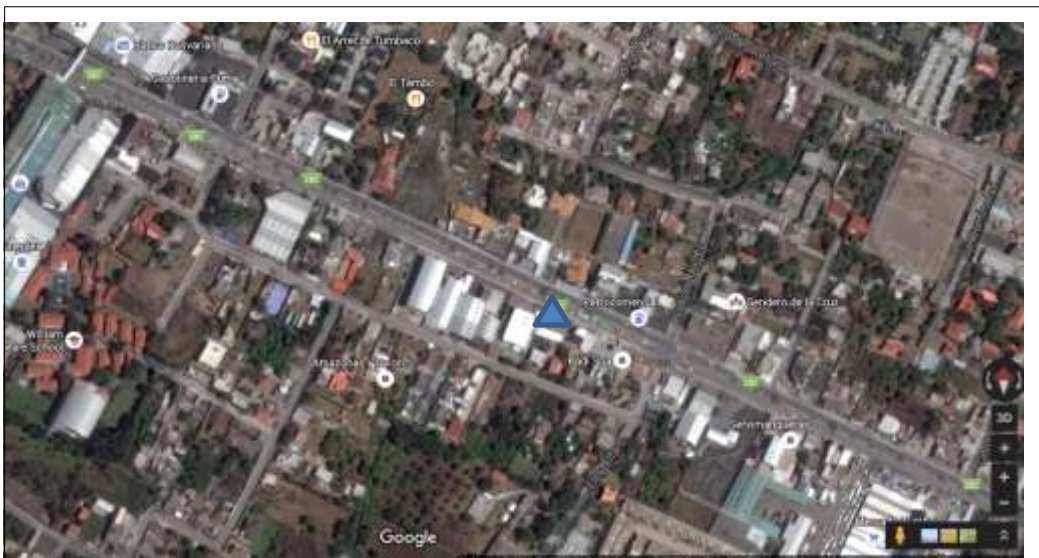


Figura No.5: Ubicación del Negocio  
Imagen obtenida de Google Maps, Earth View.

Este local tiene acceso por la vía interoceánica, lo cual es beneficioso ya que permite el fácil acceso a la misma. Todos los buses que salen de la estación de la Río Coca hacia el Quinche, pasan por el frente de este galpón, lo que facilita el acceso de personas que no disponen de vehículos propios.

### 5.2.4. Promoción

Es importante que el negocio se dé a conocer a la mayor cantidad posible de personas, en el menor tiempo posible. Para la inauguración de las canchas, se planea realizar un torneo de fútbol, y vóley. No se cobrará inscripción y se otorgarán premios a los primeros lugares. Para reducir el costo de este torneo, se busca auspiciantes que promocionen sus productos, otorgando los premios a los participantes. Como parte de los auspiciantes que han mostrado su interés, se encuentran: Hilly Juices, Kaarú Food y un almacén de artículos deportivos que se está definiendo. El costo de organizar este torneo será de \$1,500 dólares.

Para tener un contacto permanente con los clientes, se contratará a la empresa Don Alfaro: Casa de Ideas. Son una empresa de publicidad nueva en el mercado, que se dedican principalmente a manejar las relaciones B2C. Ellos se encargaran de dar a

conocer nuestros servicios de manera global. En base al grupo focal, se concluye que la mejor manera para dar a conocer nuestro producto y mantener las relaciones con los clientes, es por medio de redes sociales. La principal red social que se utilizará será Facebook, por el uso del mismo por parte de los clientes. Adicionalmente se planea tener una cuenta en Snapchat, de tal manera que se pueda mostrar al público, videos en tiempo real de nuestro negocio.

El desarrollo de una página web es vital para nuestra empresa. Por medio de la web, se podrán dar a conocer los horarios disponibles y se podrá separar o reservar una cancha a determinado horario; es por esto que se contratará a la misma empresa Don Alfaro: Casa de Ideas, para el desarrollo de una página web. La empresa en mención se encargará del dominio de la página web, así como el diseño de la misma. El costo de contratar a esta empresa por lo mencionado anteriormente será de \$300 dólares mensuales.

Como parte de la promoción, se planea dar beneficios a las personas que se conviertan en nuestros clientes con mayor frecuencia. Se entregará una tarjeta a cada cliente con diez espacios. Cada espacio equivale a una visita a nuestras instalaciones. Cada que se visita nuestras instalaciones se pondrá una firma con sello de nuestra empresa, al completar las diez visitas, se tendrá una gratis.

#### **5.2.4.1 Branding y Slogan**

El nombre del negocio es muy importante. Se necesitaba un nombre que haga referencia a la práctica de deporte. Es por esto que se pensó en un nombre que sea usado comúnmente en un partido de vóley, por lo que se concluyó que el nombre acordado sería: Playa Valley.

Como parte de los servicios contratados por la empresa mencionada en el punto anterior, se desea diseñar un logo que refleje lo que el servicio hace y que sea fácil de recordar. El logo propuesto se muestra a continuación:





Figura No.6: Logo empresarial

El slogan que la empresa manejará será: “Disfruta de la playa, en la capital”.

## 6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización:

#### 6.1.1. Misión

Ofrecer un servicio alternativo de calidad en el valle de Cumbayá durante los próximos años, mediante la oferta de canchas de arena para personas que sientan la emoción de competir en deportes como el vóley y el fútbol, y a la vez realizar una aportación saludable para el progreso y bienestar de nuestros colaboradores, dentro de un ambiente seguro, limpio y agradable.

#### 6.1.2. Visión

Brindar un servicio con un continuo proceso de mejora, reconocido y establecido en las principales ciudades del país sin salida al mar por brindar un servicio de calidad, con instalaciones e infraestructura de punta y un personal humano calificado para ofrecer una experiencia única a los clientes.

#### 6.1.3. Objetivos de la Organización

##### 6.1.3.1. Objetivos a Mediano plazo

- Incrementar en un 5% los gastos en publicidad anual, para promover la salud y bienestar de los clientes, mediante la práctica regular de deporte.
- Invertir un 5% anual de las ventas, para mejorar el ambiente empresarial, provocando que disminuya el estrés diario de nuestros clientes.

- Obtener una ocupación real del 11% durante el primer año, de tal manera que permita generar una rentabilidad para el negocio.
- Incrementar la ocupación de las canchas en tres horas y media semanales cada año a partir del segundo año.

### **6.1.3.2. Objetivos a largo plazo**

- Aperturar este servicio en las principales ciudades del país que no cuentan con salida al mar: Cuenca, Ambato, Riobamba, Puyo, Coca, Lago Agrio, en los próximos 10 años.
- Incrementar la rentabilidad del negocio en al menos un 5% cada año, a partir del tercer año.
- Crear un plan de capacitaciones a nuestros colaboradores, que les permitan cursar niveles educativos primarios y secundarios, de tal manera que todos sean al menos bachilleres de la república durante los próximos 10 años.

## **6.2. Plan de operaciones:**

El presente negocio tiene como finalidad el alquiler de canchas deportivas en arena de playa. La arena debe ser transportada desde la costa, hasta nuestras instalaciones en el valle de Cumbayá. Es importante señalar que para poder obtener los permisos de funcionamiento, se deben cumplir con algunos pasos para poder demostrar la procedencia de la arena. Las playas turísticas y playas protegidas, tienen prohibición para la extracción de arena de sus playas, cualquier intento de extracción de arena puede ser penado por la ley. Para poder obtener arena de mar, se contactó con la empresa minera San Mateo, quienes laboran en la provincia de Esmeraldas y buscan compradores para la arena que sale de la extracción del muelle pesquero de la localidad, bajo la supervisión del responsable municipal del control de extracción de arena y su comercialización, Leonardo Zavala. Al realizar la compra a esta empresa, la factura de compra es un documento suficiente para demostrar la procedencia de la arena, lo cual puede ser presentado en el cuerpo de bomberos de Quito para poder obtener el permiso de funcionamiento. El costo por volqueta es de \$0.40, lo cual incluye el uso de máquinas autorizadas por el municipio de Esmeraldas para la extracción de arena. El costo mencionado solo incluye cargar la volqueta con los ocho metros cúbicos de arena, adicionalmente se debe cancelar el costo del flete desde San Mateo hacia Cumbayá, el cual tiene un costo de \$499.60. Es decir que el costo total por volqueta de ocho metros cúbicos de arena de mar, es de \$500 dólares. Para poder cubrir las superficies que se desea en arena (canchas y recepción), se necesitan 90 metros cúbicos de arena, lo que equivale a doce viajes de volquetas de ocho metros cúbicos. El costo total del transporte de arena es de \$6,000 dólares.

El galpón donde se realizarán las canchas contará con aproximadamente 30 parqueaderos lastrados, para uso de clientes y personal administrativo. Se contará además de las tres canchas deportivas, con cuatro vestidores, dos de hombre y dos de mujeres, con sus respectivas duchas, sanitarios y canceles para uso de los clientes. Junto a los vestidores se encuentra la recepción, por donde todos los clientes deben ingresar para poder acceder al área de vestidores y canchas. Finalmente detrás

de la recepción se encuentran dos oficinas; la del administrador y la de contabilidad, desde las cuales se tiene una visión de las canchas.

El servicio consiste en el alquiler por hora por el uso de las instalaciones. Las instalaciones contarán con dos canchas grandes para la práctica de vóley con capacidad de hasta doce personas, seis en cada equipo. Adicionalmente se cuenta con una cancha de fútbol playa, en la que pueden jugar hasta seis personas por equipo. Se cobrará por el uso de instalaciones por persona. El pago debe ser realizado en la recepción, una vez finalizado el tiempo de juego. Para clientes que nos visiten constantemente, se les dará una tarjeta de consumo con diez espacios en blanco. Cada vez que jueguen se les llenará una casilla de su tarjeta con el sello de la empresa, y al finalizar la décima casilla, podrán disfrutar de una hora gratuita. Se espera que en un futuro, las canchas sean utilizadas por deportistas de alto rendimiento, lo cual nos permitiría organizar torneos nacionales o provinciales, con el aval de las autoridades competentes.

Dentro de los principales costos para iniciar con el negocio, se tienen los costos de construcción de oficinas y puesta en marcha de vestidores, los costos en el transporte de material, delimitación de zonas, lastrado en entrada y parqueaderos, permisos de funcionamiento, cerramiento, insumos, muebles y enseres, marcador electrónico e iluminación. Los costos asociados a cada uno de los ítems, se detallan en el análisis financiero. Adicionalmente hay gastos en sueldos principalmente, gastos en servicios básicos, servicios de guardianía, internet y arriendo mensual por el uso del galpón.

El proceso de servicio es muy sencillo: el cliente debe hacer su reserva previamente en la página web o comunicándose telefónicamente a llega a nuestras instalaciones. El cliente parquea su auto, ingresa a recepción donde se le indica la cancha que va a utilizar, luego se dirige a vestidores para cambiarse, ingresan a la cancha y la utilizan por el tiempo deseado, salen nuevamente a los vestidores, y finalmente pagan en la recepción. Las redes y pelotas son proveídas por la empresa.

### **6.3. Estructura Organizacional**

#### **6.3.1. Legal**

En el Ecuador existen cinco clases de compañías. Para esta empresa se decidió constituirla como una empresa de responsabilidad limitada, por los siguientes motivos:

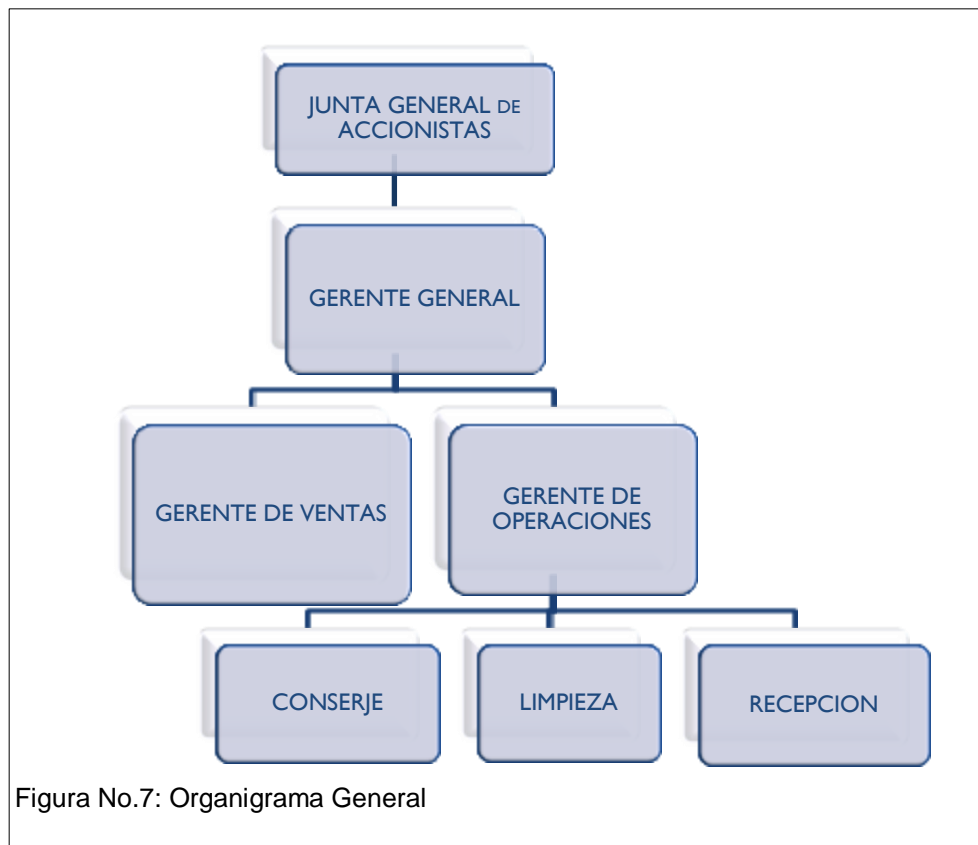
- Los accionistas responden únicamente por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus aportaciones individuales.
- Se necesita un capital mínimo de \$400 dólares y al menos tres socios.
- Las empresas de responsabilidad limitada, pueden tener como finalidad la realización de toda clase de actividades de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley.
- Cada participación da el derecho a un voto.
- Todos los socios tienen el derecho a intervenir en la toma de decisiones, en las asambleas de socios.

El nombre del negocio sería "Playa Valley Cia. Ltda.". Para temas legales, se contratará al estudio jurídico Gonzalo Córdova Abogados, quienes cobran honorarios de \$250 dólares mensuales para empresas pequeñas que salen al mercado.

### **6.3.2. Tipo de Estructura Organizacional**

Al ser una empresa de responsabilidad limitada, se debe cumplir con el formato de conformación de la empresa, teniendo una Junta General de Accionistas en la parte superior del organigrama. Al ser una pequeña empresa de servicios, se tiene la ventaja de no necesitar un capital humano muy amplio. Se necesitan seis personas para poder emprender el negocio, los cuales están divididos en la siguiente forma: un gerente general, quien se encargará de presentar los informes a la junta de accionistas. El gerente general será además el representante legal de la empresa. Al gerente general deben responder dos personas: el gerente de ventas y el gerente de operaciones. Dentro de las responsabilidades del gerente de operaciones está el mantenimiento de las canchas, resolver problemas inmediatos y principalmente atender las necesidades de los clientes diariamente. El gerente de ventas está encargado de manejar la imagen empresarial, manejar las redes sociales y página web y buscar nuevos clientes principalmente. Finalmente tenemos tres personas operativas, una recepcionista, un conserje y un encargado de limpieza. La recepcionista es la cara de la empresa, ella es quien recibe a los clientes, les indica las instalaciones y les asigna la cancha. La recepcionista debe tener conocimientos básicos en contabilidad, ya que se encargará de temas de facturación e impuestos. El conserje se encarga de mantener las canchas en óptimo estado, mantenimiento de jardines y entrada, haciendo limpieza luego de cada reserva y llevando la cuenta de los puntos en el marcador electrónico. La persona de limpieza está encargada de mantener todas las instalaciones en las mejores condiciones para el uso de clientes y trabajadores: baños, oficinas, lockers y parqueaderos.

La estructura organizacional se distribuiría de la siguiente manera:



## 7. CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

En base al organigrama propuesto, se tiene en la siguiente tabla la nómina costeadada:

Tabla No.4: Nómina costeadada

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COSTO TOTAL ANUAL	CANTIDAD N° PERSONAS
GERENTE GENERAL	1.300	15.600	1.300	366	1.895,40	19.161	1
GERENTE DE VENTAS	1.100	13.200	1.100	366	1.603,80	16.270	1
GERENTE DE OPERACIONES	1.100	13.200	1.100	366	1.603,80	16.270	1
CONSERJE	450	5.400	450	366	656,10	6.872	1
LIMPIEZA	450	5.400	450	366	656,10	6.872	1
RECEPCIONISTA	550	6.600	550	366	801,90	8.318	1
TOTAL						73.763	6

### 7.1. Proyección de estados de resultados y Situación Financiera

Para la proyección de resultados se toman en cuenta la cantidad de horas de juego vendidas. Se tiene una capacidad instalada de 2520 horas de juego por cancha, lo que equivale a una capacidad total de 7560 horas para las tres canchas. El costo por hora de juego es de \$36 dólares para las canchas de vóley ya que juegan seis personas, mientras el costo de la cancha de fútbol es de \$72 dólares ya que juegan doce personas.

La ocupación real para el primer año es de 1080 horas para las canchas de vóley, mientras que la de futbol tiene una ocupación de 720 horas. Se plantea un incremento

tanto en la ocupación como en el costo por hora para los próximos años, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No.5: Proyección de Ocupación y costo

AÑO	CANCHA DE VOLLEY #1		CANCHA DE VOLLEY #2		CANCHA DE FUTBOL	
	HORAS	PRECIO	HORAS	PRECIO	HORAS	PRECIO
0						
1	1.080	36,00	1.080	36,00	720	72,00
2	1.260	36,00	1.260	36,00	1.080	72,00
3	1.440	39,00	1.440	39,00	1.260	78,00
4	1.620	39,00	1.620	39,00	1.440	78,00
5	1.800	42,00	1.800	42,00	1.620	84,00
6	1.980	42,00	1.980	42,00	1.800	84,00
7	2.160	42,00	2.160	42,00	1.980	84,00
8	2.160	42,00	2.160	42,00	1.980	84,00
9	2.160	42,00	2.160	42,00	1.980	84,00
10	2.160	42,00	2.160	42,00	1.980	84,00

En base a estos datos, se obtienen la siguiente proyección de ventas:

Tabla No.6: Proyección de ventas.

AÑO	VENTAS
0	
1	113.684
2	147.789
3	184.737
4	209.368
5	252.000
6	278.526
7	305.053
8	305.053
9	305.053
10	305.053

Con estos ingresos se genera el estado de resultados, el cual se muestra en el anexo 7.

## 7.2. Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tanto el flujo de efectivo presentan un balance final positivo y creciente durante el tiempo. Es importante notar que los flujos de efectivo y de caja son positivos a partir del tercer año. El estado de flujo de efectivo y el flujo de caja se visualizan en el anexo 8.

### 7.3. Inversión Inicial y Capital de Trabajo

El capital de trabajo suma \$15,805 dólares, donde se incluyen los gastos generales anuales y la nómina anual. La inversión inicial está conformada de la siguiente manera:

Tabla No. 7: Inversión Inicial

RUBRO	VALOR USD.
OBRAS CIVILES	29.501
EQUIPOS	11.580
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	553
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.460
CAPITAL DE TRABAJO	15.805
INVERSION PUBLICITARIA (torneo de apertura)	1.500
GASTOS DE CONSTITUCION	700
EQUIPOS DE COMPUTACION	4.500
OTROS COSTOS PREINV.	2.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	1.183
<b>TOTAL</b>	<b>70.782</b>

El detalle de las obras civiles, equipos, herramientas y muebles se detallan en los anexos 9, 10 y 11 respectivamente.

### 7.4. Estructura de Capital

La estructura de capital se divide de la siguiente manera:

Tabla No.8: Estructura de Capital

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	50.782	72%
CREDITO	20.000	28%
<b>TOTAL</b>	<b>70.782</b>	<b>100%</b>

Los \$20,000 dólares de crédito serán otorgados a una tasa del 11.83% por la Corporación Financiera Nacional. La tabla de amortización del crédito se presenta en el anexo 12. (BANCO CENTRAL, 2016).

## 7.5. Estado y Evaluación Financiera

Los principales resultados para la evaluación financiera se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No.9: Evaluación financiera

VAN	<b>\$ 18.199,73</b>
TIR	<b>22,73%</b>
PERIODO DE RECUPERACION	<b>3,16 AÑOS</b>
INDICE DE RENTABILIDAD	<b>\$ 1,10</b>

Para el VAN, se utilizó una tasa de descuento del 21.83%, es decir que se utilizó como referencia la tasa de 11.83% a la que se obtuvo el crédito, más una tasa mínima esperada por el proyecto. Al realizar el análisis del CAPM y del WACC, se obtuvieron tasas de descuento del 15.51% y 13.28% respectivamente, las cuales se consideran muy bajas para el análisis de valor presente. Es importante notar que la TIR es superior a la tasa de descuento utilizada, lo cual es un buen indicador. La inversión se recuperaría en un poco menos de 4 años, mientras que el índice de rentabilidad nos indica que por cada dólar invertido, se obtiene un 10% de rentabilidad. (YAHOO FINANCE, 2016).

## 7.6. Índices Financieros

Tabla No.10: Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA					
INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	-2,33	-1,66	1,26	4,46	24,13
PRUEBA DE ACIDO	-2,33	-1,66	1,26	4,46	24,13
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-60,84%	-18,67%	79,18%	79,72%	86,35%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO	-62,30%	-9,20%	32,84%	55,33%	101%

Los indicadores financieros de liquidez y prueba ácida indican la capacidad de pago de las deudas y es un indicador de la liquidez de la empresa. Los dos primeros años la empresa muestra problemas para poder cumplir con las obligaciones. Estos datos son coherentes con los flujos de efectivo, los cuales son negativos para los dos primeros años. Para poder solventar estas deficiencias, se debe aumentar la inversión inicial. Los activos de la empresa generan beneficios a partir del tercer año, al igual que el patrimonio de la misma. El crecimiento es significativo para cada año, lo que indica que el negocio es rentable, pero se debe solventar el déficit de los dos primeros años. En el anexo 13: Índices Financieros, se pueden apreciar algunos índices financieros adicionales. En el anexo 14: Parámetros generales, se puede apreciar algunas consideraciones realizadas para el análisis financiero, como las depreciaciones, valor de rescate, IVA e incremento en sueldos y gastos anuales.



## 8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

### 8.1: Conclusiones Generales del Proyecto:

- Dentro del mercado quiteño, principalmente en el valle de Cumbayá y Tumbaco, no existe un servicio de alquiler de canchas deportivas en arena; sin embargo existe una gran cantidad de servicios sustitutos, canchas de fútbol en césped sintético.
- El negocio planificado está dentro de las actividades deportivas de esparcimiento, las cuales han tenido un crecimiento durante los últimos años.
- La locación de las canchas en Cumbayá, es un factor clave para dar a conocer el servicio y que exista un fácil acceso por parte de los clientes.
- La investigación de mercado realizada, indica que existe un mercado saturado de canchas de alquiler en césped sintético, por lo que un nuevo negocio debe tener un factor diferenciador.
- Para poder mantener los flujos de efectivo positivos, y por consiguiente índices financieros de al menos 0 desde el primer año, se necesita realizar un incremento en la inversión inicial.
- El precio cobrado por hora por persona debe ser de seis dólares, al menos hasta poner en marcha el negocio por dos años; mientras que la ocupación de las canchas debe ser de al menos veinte horas semanales para las canchas de vóley y catorce horas semanales la cancha de fútbol.
- El proyecto es financieramente favorable, ya que se obtienen flujos de efectivo positivos a partir del tercer año y su tasa interna de retorno TIR es superior al 23%.
- El presente análisis de factibilidad para la creación de canchas deportivas de alquiler en arena de playa, demuestra que es viable el negocio desde un punto de vista comercial, legal, técnico y financiero.

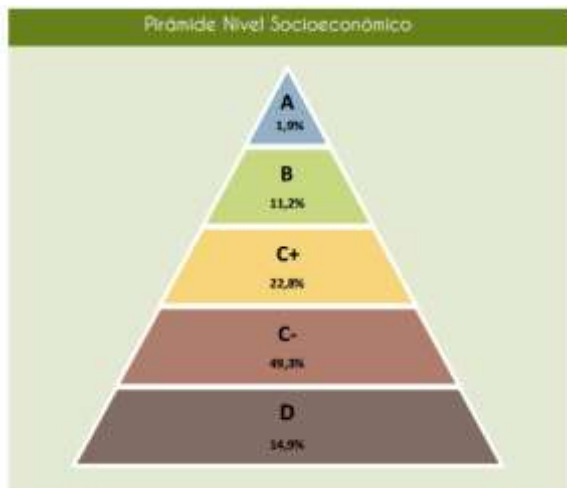
## Referencias

- Ambito.com. (01 de Junio de 2016). *Ambito*. Recuperado el 01 de Junio de 2016, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- BANCO CENTRAL. (01 de Mayo de 2016). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Cámara de la Industria de la Construcción. (2016). Lista de precios / Materiales de Construcción. *Construcción*, B17 - B53.
- Damodaran, A. (01 de Enero de 2016). *Damodaran Online*. Recuperado el 01 de Junio de 2016, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- ECUADOR, B. C. (31 de 12 de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 02 de 04 de 2016, de Banco Central del Ecuador: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj41L2xk9DMAhUEXB4KHewPCJoQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fcontenido.bce.fin.ec%2Fdocumentos%2FEstadisticas%2FSectorReal%2FPrevisiones%2FFPIB%2FPrevAnual2015.xlsx&usg=AFQj>
- El Comercio. (4 de Julio de 2014). *El Comercio*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/canchas-sinteticas-deporte-quito.html>
- El Comercio. (25 de Febrero de 2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/enfoque-futbol-jardines.html>
- El Tiempo. (19 de Agosto de 2015). *El Tiempo*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/166897-recorte-adicional-de-800-millones-de-da-lares-en-el-presupuesto-general-del-estado-2015/>
- Encalada, P. L. (2016). Ministerio de Deporte incrementó el presupuesto del 'Plan de Alto Rendimiento' a 11,3 Millones. *Pichincha Universal*, 1.
- Enriquez, C. (27 de Abril de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 30 de 04 de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/asamblea-reformatributaria-beneficios-terremoto.html>
- INEC. (01 de 07 de 2009). *INEC*. Recuperado el 30 de 04 de 2016, de Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)
- INEC. (01 de 06 de 2010). *INEC*. Recuperado el 20 de 03 de 2016, de INEC: [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19%3Alos-ecuatorianos-dedican-una](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=19%3Alos-ecuatorianos-dedican-una)
- INEC. (01 de 06 de 2012). *INEC*. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de INEC: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (06 de Febrero de 2013). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-ingreso-minimo-familiar-en-ecuador-cubre-el-987-de-la-canasta-basica/>

- INEC. (09 de 12 de 2013). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- INEC. (01 de 03 de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)
- INEC. (31 de 12 de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionDiciembre2015/Presentacion\\_IPC\\_diciembre15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionDiciembre2015/Presentacion_IPC_diciembre15.pdf)
- INEC. (01 de Marzo de 2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion\\_Empleo\\_Marzo\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf)
- INEC. (Diciembre de 2016). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionDiciembre2015/Presentacion\\_IPC\\_diciembre15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionDiciembre2015/Presentacion_IPC_diciembre15.pdf)
- YAHOO FINANCE. (01 de Junio de 2016). *Yahoo Finance S&P 500*. Recuperado el 01 de Junio de 2016, de <http://finance.yahoo.com/q?s=%5EGSPC>
- YAHOO FINANCE. (01 de Junio de 2016). *Yahoo Finance US Treasury Bonds Rates*. Recuperado el 01 de Junio de 2016, de <http://finance.yahoo.com/bonds>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Niveles Socioeconómicos.



## ANEXO 2: Focus Group

Presentación del tema y presentación de cada persona del grupo focal.

Preguntas de Apertura:

¿Considera usted importante practicar algún deporte para mantener su salud?

¿Qué tiempo le dedica a hacer deporte?

¿Qué tipo de canchas o instalaciones utiliza para hacer deporte?

EXPLICACIÓN DEL TEMA: CANCHAS EN ARENA

¿Utilizaría estas canchas?

¿Con qué finalidad principalmente, entretenimiento o deporte?

¿Con qué frecuencia cree usted que podría utilizar estas instalaciones?

¿Cuál es un precio que consideraría adecuado pagar por este servicio por hora?

¿Qué es lo que más le gustó de esta idea, y qué cambiaría?

¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre este negocio?

## ANEXO 3: Formato de Encuesta



## ENCUESTA: CANCHAS DEPORTIVAS

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos para analizar la viabilidad de implementar canchas deportivas de alquiler en la ciudad de Quito. Estos datos son de gran importancia para identificar las preferencias de los consumidores. Es importante notar que se los datos que se obtengan serán tratados con discreción y profesionalismo.

Muchas Gracias.

1. **Edad:**

- a) De 15 a 20 años \_\_\_\_\_
- b) De 21 a 25 años \_\_\_\_\_
- c) De 26 a 30 años \_\_\_\_\_
- d) De 31 a 35 años \_\_\_\_\_
- e) Más de 36 años \_\_\_\_\_

2. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

3. ¿Con qué frecuencia usted se ejercita?

- a) Entre una y dos veces al mes \_\_\_\_\_
- b) Entre tres y cuatro veces al mes \_\_\_\_\_
- c) Entre una y dos veces a la semana \_\_\_\_\_
- d) Más de tres veces por semana \_\_\_\_\_
- e) No me ejercito con regularidad \_\_\_\_\_

4. ¿De qué modo prefiere ejercitarse? Se puede elegir más de una opción:

- a) En un gimnasio tradicional (máquinas multi-fuerza, spinning, etc) \_\_\_\_\_
- b) En un gimnasio de Especialidad (escalada, crossfit, etc.) \_\_\_\_\_
- c) En canchas deportivas (fútbol, volley, tennis) \_\_\_\_\_
- d) Al aire libre (running, deportes de aventura, etc.) \_\_\_\_\_

5. ¿Le interesaría un lugar en Quito, donde se pueda practicar deporte (vóley y fútbol) en arena de playa?

a) SI

b) NO

Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 8 por favor.

6. ¿Le gustaría que estas canchas se encuentren ubicadas en el valle de Cumbayá?

a) Si

b) No

7. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por este servicio por hora?

a) Entre 4 y 6 dólares \_\_\_\_\_

b) Entre 7 y 9 dólares \_\_\_\_\_

c) Entre 9 y 11 dólares \_\_\_\_\_

d) Más de 11 dólares \_\_\_\_\_

8. ¿Le gustaría que exista alguna otra actividad o deporte para realizar en arena?

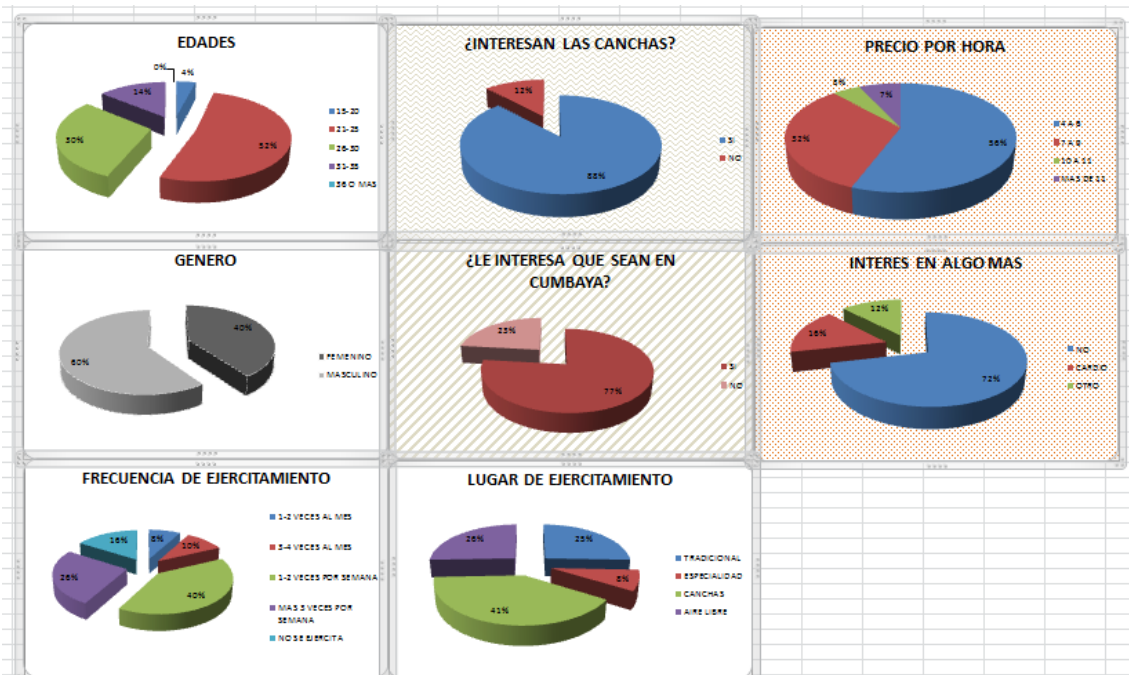
a) SI

b) NO

¿Cuál? \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU AYUDA!

## Anexo 4: Resultados de las Encuestas



## Anexo 5: Render de la Oficina





## Anexo 6: Render de las canchas



## Anexo 7: Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS	113.684	147.789	184.737	209.368	252.000
COSTO DE VENTAS	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 113.684,21</b>	<b>\$ 147.789,47</b>	<b>\$ 184.736,84</b>	<b>\$ 209.368,42</b>	<b>\$ 252.000,00</b>
GASTOS NOMINA	\$ 73.763,10	\$ 77.451,26	\$ 81.323,82	\$ 85.390,01	\$ 89.659,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 57.947,40	\$ 60.844,77	\$ 63.887,01	\$ 67.081,36	\$ 70.435,43
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.092,89	\$ 1.893,81	\$ 1.465,20	\$ 984,38	\$ 444,99
DEPRECIACIONES	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12
OTROS GASTOS	\$ 6.797,02	\$ 7.185,44	\$ 7.531,18	\$ 7.894,21	\$ 8.275,39
AMORTIZACIONES	\$ 676,60	\$ 676,60	\$ 676,60	\$ 676,60	\$ 676,60
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 144.579,13</b>	<b>\$ 152.354,00</b>	<b>\$ 159.185,93</b>	<b>\$ 166.328,68</b>	<b>\$ 173.794,04</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ (30.894,92)</b>	<b>\$ (4.564,53)</b>	<b>\$ 25.550,92</b>	<b>\$ 43.039,75</b>	<b>\$ 78.205,96</b>
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ -	\$ 3.832,64	\$ 6.455,96	\$ 11.730,89
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>\$ (30.894,92)</b>	<b>\$ (4.564,53)</b>	<b>\$ 21.718,28</b>	<b>\$ 36.583,78</b>	<b>\$ 66.475,07</b>
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	\$ 5.429,57	\$ 9.145,95	\$ 16.618,77
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPTO</b>	<b>\$ (30.894,92)</b>	<b>\$ (4.564,53)</b>	<b>\$ 16.288,71</b>	<b>\$ 27.437,84</b>	<b>\$ 49.856,30</b>
REPARTICION DE UTILIDADES	\$ -	\$ -	\$ 2.443,31	\$ 4.115,68	\$ 7.478,44
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (30.894,92)</b>	<b>\$ (4.564,53)</b>	<b>\$ 13.845,40</b>	<b>\$ 23.322,16</b>	<b>\$ 42.377,85</b>

## Anexo 8: Estado de Fuentes y usos de Fondos

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FUENTES</b>						
CAPITAL PROPIO	50.782					
CREDITO DE LARGO PLAZO	20.000					
INGRESO POR VENTAS	-	113.684	147.789	184.737	209.368	252.000
VALOR DE RESCATE	-	-	-	-	-	-
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		1.512	1.966	2.457	2.785	3.352
SALDO ANTERIOR		15.805	(11.736)	(14.388)	4.108	29.981
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>70.782</b>	<b>131.001</b>	<b>138.019</b>	<b>172.806</b>	<b>216.261</b>	<b>285.332</b>
<b>USOS</b>						
INVERSIONES	54.977					
GASTOS DE NOMINA	0	73.763	77.451	81.324	85.390	89.660
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		57.947	60.845	63.887	67.081	70.435
DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		3.137	3.519	3.948	4.428	4.968
DEUDA PAGO INTERESES		1.093	1.894	1.465	984	445
IMPREVISTOS	-	6.797	7.185	7.531	7.894	8.275
PAGO IVA RETENIDO		-	1.512	1.966	2.457	2.785
<b>TOTAL USOS</b>	<b>54.977</b>	<b>142.737</b>	<b>152.406</b>	<b>160.120</b>	<b>168.235</b>	<b>176.568</b>
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>15.805</b>	<b>(11.736)</b>	<b>(14.388)</b>	<b>12.686</b>	<b>48.026</b>	<b>108.764</b>
SALDO ANTERIOR		15.805	(11.736)	(14.388)	4.108	29.981
SERVICIO DEUDA LARGO PLAZO		3.137	3.519	3.948	4.428	4.968
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS		4.302	4.302	4.302	4.302	4.302
AMORTIZACIONES		677	677	677	677	677
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>(30.895)</b>	<b>(4.565)</b>	<b>25.551</b>	<b>43.040</b>	<b>78.206</b>
Participación Trabajador ( 15% )		-	-	3.833	6.456	11.731
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>-</b>	<b>(30.895)</b>	<b>(4.565)</b>	<b>21.718</b>	<b>36.584</b>	<b>66.475</b>
Impuesto a la Renta ( 25% )		-	-	5.430	9.146	16.619
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-</b>	<b>(30.895)</b>	<b>(4.565)</b>	<b>16.289</b>	<b>27.438</b>	<b>49.856</b>
DISTRIBUCION DE UTILIDADES		-	-	(685)	2.443	4.116
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>15.805</b>	<b>(11.736)</b>	<b>(14.388)</b>	<b>4.108</b>	<b>29.981</b>	<b>76.299</b>
Inversion Inicial	70.782					
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>(70.782)</b>	<b>(7.101)</b>	<b>(6.518)</b>	<b>21.493</b>	<b>55.771</b>	<b>124.440</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>22,73%</b>					

## Anexo 9: Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ (19.769,27)	\$ 4.102,35	\$ 31.958,89	\$ 38.706,77	\$ 73.636,04
Utilidad Neta	\$ -	\$ (30.894,92)	\$ (4.564,53)	\$ 13.845,40	\$ 23.322,16	\$ 42.377,85
Depreciaciones y amortizacion						
Depreciación	\$ -	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12	\$ 4.302,12
Amortización	\$ -	\$ 676,60	\$ 676,60	\$ 676,60	\$ 676,60	\$ 676,60
Incremento Sueldos por pagar	\$ -	\$ 6.146,93	\$ 3.688,16	\$ 3.872,56	\$ 4.066,19	\$ 4.269,50
Incremento Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.262,21	\$ 6.339,70	\$ 22.009,96
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (54.976,90)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ 54.976,90					
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 70.781,73	\$ (3.136,96)	\$ (3.519,04)	\$ (3.947,66)	\$ (4.428,48)	\$ (4.967,86)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 20.000,00	\$ 3.136,96	\$ 3.519,04	\$ 3.947,66	\$ 4.428,48	\$ 4.967,86
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	\$ 50.781,73					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 15.804,83	\$ (22.906,24)	\$ 583,31	\$ 28.011,23	\$ 34.278,30	\$ 68.668,18
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 15.804,83	\$ (7.101,41)	\$ (6.518,10)	\$ 21.493,13	\$ 55.771,43
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 15.804,83	\$ (7.101,41)	\$ (6.518,10)	\$ 21.493,13	\$ 55.771,43	\$ 124.439,60

## Anexo 10: Presupuesto Obras Civiles

### PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
<b>OBRA MUERTA</b>				
Adecuación de terreno para montar arena, incluye limpieza y bordillo	ml	180,00	18,00	3.240,00
Transporte y adecuación de arena en áreas delimitadas	m3	12,00	500,00	6.000,00
Divisiones internas con panel de poliuretano tipo sánduche de e=40mm incluye instalación y puertas	m2	60,00	24,00	1.440,00
Cubierta de panel de poliretano tipo sánduche, incluye instalación	m2	80,00	25,00	2.000,00
Obras exteriores que incluye: Pasos vehiculares lastrado, jardinería, patio	m2	50,00	120,00	6.000,00
<b>SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES</b>			<b>US \$</b>	<b>18.680,00</b>

<b>ACABADOS</b>				
Ceramica Graiman Blanca 20x20 para baños	m2	50,00	8,50	425,00
Ceramica Graiman 50x50 para pisos de oficina	m2	36,00	8,50	306,00
Marcos para puertas en aluminio	U	10,00	6,00	60,00
Ventanas de 1x 0,80m en aluminio, incluye instalacion	U	6,00	15,00	90,00
Ventana de 2,00x 1,00 en alumino, incluye instalación	U	1,00	30,00	30,00
<b>SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS</b>			<b>US \$</b>	<b>911,00</b>

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
<b>INSTALACIONES SANITARIAS</b>				
Punto de agua fría, incluye tubería y accesorios	Pto.	10,00	17,50	175,00
Punto de agua caliente, incluye tubería y accesorios	Pto.	4,00	20,00	80,00
Punto de aguas servidas, tubería y accesorios	Pto.	6,00	17,50	105,00
Inodoro Roma FV	U	5,00	36,00	180,00
Duchas CREIN FV incluye cortina	U	4,00	20,00	80,00
Lavamanos Aurora FV	U	5,00	27,00	135,00
Juego de accesorios para baño marca FV	U	4,00	12,50	50,00
Calefón Centon de 11KW incluye instalacion	U	2,00	350,00	700,00
Punto de desague de 2"	U	14,00	13,00	182,00
Red Hídrica para Bomberos	U	1,00	800,00	800,00
<b>SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS</b>			<b>US \$</b>	<b>2.487,00</b>

<b>CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS</b>				
Punto de iluminación, incluye cable, interruptores marca Levington y cajetin	Pto	20,00	9,50	190,00
Punto de instalacion de corriente, incluye cable tomacorrientes marca Levington y cajetin	Pto	10,00	13,00	130,00
Caja Térmica Square D trifásica de 12 puntos	U	1,00	75,00	75,00
Plafón metálico con foco incandescente	U	20,00	3,50	70,00
Luminarias tubo fluorescente 2x32	U	6,00	25,00	150,00
<b>SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS</b>			<b>US \$</b>	<b>615,00</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>			<b>US \$</b>	<b>22.693,00</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS (25%)</b>			<b>US \$</b>	<b>5.673,25</b>
<b>IMPREVISTOS (5%)</b>			<b>US \$</b>	<b>1.134,65</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION</b>			<b>US \$</b>	<b>29.500,90</b>

## Anexo 11: Presupuesto Equipos y Herramientas

PRESUPUESTO DE EQUIPOS					
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	LUMINARIAS 1200W	UNIDAD	4	800,00	3.200
2	MARCADOR ELECTRONICO	UNIDAD	2	1.500,00	3.000
3	GENERADOR	UNIDAD	1	180,00	180
4	EQUIPOS DE SEGURIDAD (EXTINTORES, SIRENA, BOTIQUIN)	UNIDAD	12	200,00	2.400
5	TELEVISOR LG 50"	UNIDAD	1	1.500,00	1.500
6	MULTI JUEGOS INFANTIL	UNIDAD	2	650,00	1.300
<b>TOTAL</b>					<b>11.580</b>
PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS					
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	BALONES	UNIDAD	6	45	270
2	REDES	UNIDAD	5	35	175
3	CINTA PARA DELIMITAR ZONAS	MT	216	1	108
<b>TOTAL</b>					<b>553</b>

## Anexo 12: Presupuesto Mobiliario

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	SILLAS ERGONOMICAS	UNIDAD	8	32	256
2	SILLON TIPO GERENTE	UNIDAD	4	96	384
3	SILLON DE ESPERA DE TRES PUESTOS	UNIDAD	3	180	540
4	ESCRITORIO DE 1,4X0,60	UNIDAD	6	120	720
5	BANCAS PARA CAMBIARSE DE ROPA	UNIDAD	4	15	60
6	LOCKERS	UNIDAD	4	120	480
7	ESTANTERIAS	UNIDAD	3	180	540
8	ARCHIVADOR AEREO	UNIDAD	5	60	300
9	ARCHIVADOR TIPO ARTURITO	UNIDAD	4	45	180
<b>TOTAL</b>					<b>3.460</b>

## Anexo 13: Tabla de Amortización

MONTO	20.000	PLAZO	5	CUOTA	2.706
TASA	11,83%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	CUOTA	SALDO
0	20.000				20.000
1		1.183	1.523	2.706	18.477
2		1.093	1.614	2.706	16.863
3		997	1.709	2.706	15.154
4		896	1.810	2.706	13.344
5		789	1.917	2.706	11.427
6		676	2.031	2.706	9.396
7		556	2.151	2.706	7.246
8		429	2.278	2.706	4.968
9		294	2.413	2.706	2.555
10		151	2.555	2.706	0

## Anexo 14: Otros Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA					
INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	-2,33	-1,66	1,26	4,46	24,13
PRUEBA DE ACIDO	-2,33	-1,66	1,26	4,46	24,13
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,92	1,77	1,32	1,13	1,03
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-60,84%	-18,67%	79,18%	79,72%	86,35%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,48	0,43	0,24	0,11	0,03
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,44	0,49	1,00	1,91	3,83
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,92	0,77	0,32	0,13	0,03
ROTACION DE ACTIVO FIJO	2,51	3,61	5,04	6,46	8,97
ROTACION DE VENTAS	2,97	4,20	3,79	3,01	2,27
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO	-62,30%	-9,20%	32,84%	55,33%	101%

## Anexo 15: Parámetros Generales

ANEXO DE PARAMETROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPREVISTOS		5%	5%	5%	5%	5%
DIST. DIVIDENDOS % UTILIDADES DEL EJERCICIO		15%	15%	15%	15%	15%
INCREMENTO EN SUELDOS		5%	5%	5%	5%	5%
INCREMENTO EN GASTOS ANUALES		5%	5%	5%	5%	5%
<b>VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS</b>						
RUBRO	VALOR RESCATE	TASA DEP. ANUAL				
OBRAS CIVILES	10,00%	5%				
EQUIPOS	5,00%	10%				
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5,00%	20%				
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,00%	10%				
EQUIPOS DE COMPUTACION	5,00%	33%				
<b>DEPRECIACION</b>		<b>TASA ANUAL</b>				
OBRAS CIVILES		5%				
EQUIPOS		10%				
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS		20%				
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA		10%				
EQUIPOS DE COMPUTACION		33%				
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES		15%				
IMPUESTO A LA RENTA		25%				
<b>IVA POR PRODUCTO</b>						
CANCHA DE VOLLEY #1		14%				
CANCHA DE VOLLEY #2		14%				
CANCHA DE FUTBOL		14%				