



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
RECREATIVO DE 360BALL EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

SEBASTIÁN INDABURU GAVIRIA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO RECREATIVO
DE 360BALL EN LA CIUDAD DE QUITO

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

PROFESOR GUÍA:

Diego Patricio Torres Contreras

MBA

AUTOR:

Sebastián Indaburu Gaviria

AÑO:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante (s), 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”

Diego Patricio Torres Contreras

MBA

C.I.: 1705069993

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 Indaburu Gaviria

C.I.: 1719012674

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante (s), 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”

Marco Vinicio Pazos León

C.I.: 1708013014

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor Diego Torres, que fue un gran apoyo brindándome sus conocimientos y experiencia, que me sirvió para culminar este proyecto.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia por su apoyo y cariño que me ayudó a salir adelante con este trabajo.

RESUMEN

El proyecto a continuación busca implementar un nuevo deporte en el país como lo es el *360Ball®*, que es un deporte de raqueta nuevo con origen Sudafricano y que actualmente está llegando a Europa. Esta actividad consiste de una cancha circular, en donde sus jugadores usan sus raquetas para golpear una bola la que a su vez debe rebotar en un disco central, con el objetivo de lanzar lejos del alcance de su rival y que la misma no toque el suelo para poder ganar el punto.

Se utilizó diferentes herramientas como el análisis Pest en donde se hará una estudio exhaustivo en los factores político, económico, social y tecnológico puedan afectar a la industria deportiva. De igual manera se usarán las 5 Fuerzas de Porter las cuales tendrán un impacto directo en el centro recreativo.

En la investigación de mercados se realizaron encuestas, entrevistas a expertos, y se organizó un grupo focal con personas que están vinculadas con los deportes de raqueta, con el fin de conocer al mercado al que se quiere llegar.

El plan de marketing del proyecto en donde se explican las estrategias que se van a utilizar, las 4ps del marketing, donde se explicará de que se trata el producto, el cual se basa en un establecimiento deportivo de 360Ball que tiene como factor diferenciador el tipo de deporte y a su vez las distintas superficies en donde se practique esta actividad

En cuanto a la parte financiera se utilizaron las diferentes herramientas como el valor actual neto \$ 22,789, la tasa interna de retorno de 24.33% las cuales sirvieron para ver si el proyecto es viable y rentable.

ABSTRACT

The following project goes in search of carrying a new sport in the country, as it is the 360Ball, which is a new racquet sport that comes from South Africa and that, is currently arriving to Europe. This activity consist of a circular court, where its players uses racquets to hit a ball at the same time as it has to rebound in a central disc, by doing this, the ball have to be thrown away from the reach of his rival, as it do not touch the ground in order to be able to win the point.

In order to develop this project there have been used several instruments like the Pest Analysis, in which will be done a comprehensive study about the political, economic, social and technological factors that could affect the sport industry. Likewise there will be used the 5 Porter Forces, that will cause a direct impact on the recreational center.

In the market research, there were applied surveys, interviews with experts, and a focal group was organized with people who are related to racket sports, in order to know the market to which they want to reach.

The Marketing plan of the project, in which it explains the strategies that are going to be used and the 4p's of Marketing. In which explains what the product is, it means the one that is based on the 360Ball sport establishment, which has a differentiator factor, the kind of sport and the different surfaces in which the activity will be done.

According to the financial area, there where been used different tools, as the Net Present Value and the Internal Rate of Return; which helps to evaluate if the project is feasible and profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno Externo.....	2
2.1.2 Análisis de la Industria.....	10
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1 Investigación Cualitativa.....	15
3.1.2 Investigación Cuantitativa.....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	23
5.1.- Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1.- Identificación del Mercado Meta	23
5.1.2.- Propuesta de valor.....	23
5.2.- Mezcla de Marketing.....	24

5.2.1 Producto (Servicio, personal e Instalación).....	24
5.2.2.- Precio.....	26
5.2.3.- Plaza.....	29
5.2.4.- Promoción.....	30
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
6.1.- Misión, visión y objetivos de la organización.....	34
6.2.- Estructura Organizacional.....	35
6.3.- Flujograma.....	36
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	38
7.1.- Proyección de estado de resultados, balance general, Flujo de caja	38
7.1.1 Proyección Estado de Resultados.....	38
7.1.2 Balance General.....	38
7.1.3 Flujo de Caja.....	39
7.2 Inversión Inicial, Capital de trabajo y estructura de Capital.....	39
7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	39
7.4 Valor Actual Neto (VAN).....	39
8.- CONCLUSIONES GENERALES.....	40
REFERENCIAS.....	41
ANEXOS.....	44

1.- INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Mediante el siguiente plan de negocios se busca implementar una nueva actividad física en la ciudad, debido a que a nivel mundial las personas buscan cada vez más la práctica atlética y la vida saludable. Según datos tomados de el INEC nos indica que el 44, 6% de la población de la ciudad Quito efectúa algún tipo de deporte (INEC, 2014). Es por esto hace que el entrar con un emprendiendo como el del 360ball en la ciudad es motivar a las personas a que dejen el sedentarismo y busquen nuevas alternativas para realizar en su tiempo libre.

El *360Ball®* es un deporte de raqueta nuevo a nivel mundial el cual es jugado en una cancha circular, en donde sus jugadores usan sus raquetas para golpear una bola la que a su vez debe rebotar en un disco central, con el objetivo de lanzar lejos del alcance de su rival y que la misma no toque el suelo para poder ganar el punto. El punto diferenciador es que la práctica en sí, además de que esta sea ejecutada en diferentes superficies como el polvo de ladrillo, la arena playera y el césped sintético, brindarán a los clientes más de una elección al momento de realizar el deporte.

Objetivos

General

- Crear un centro recreativo de 360ball® en la ciudad de Quito, para fomentar el deporte y además lograr que las personas dejen el sedentarismo.

Específicos

- Analizar en qué situación se encuentra la industria en el Ecuador mediante los análisis PEST y PORTER.
- Comprobar mediante la investigación de mercados tanto cualitativa como cuantitativa es relevante para el proyecto

- Elaboración de un plan de marketing y definir las distintas estrategias para que la instalación se pueda posicionar en el mercado.
- Determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto mediante el uso de los procesos financieros.
- Establecer la propuesta filosófica de la empresa y constituir su estructura organizacional.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO

2.1.1 ENTORNO EXTERNO

Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

R.- Artes, Entretenimiento y Recreación

R931.- Actividades deportiva

R9311.- Explotación de Instalaciones Deportivas.

R9311.01: Explotación de Instalaciones deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, beisbol, 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.

ANÁLISIS PEST

POLÍTICO.

- Según la revista de ciencias políticas en su edición del 2010, que tras la llegada del presidente Rafael Correa Delgado en el 2007 hubo una serie de cambios en el país buscando hacer un nuevo Ecuador empezando desde la parte política.

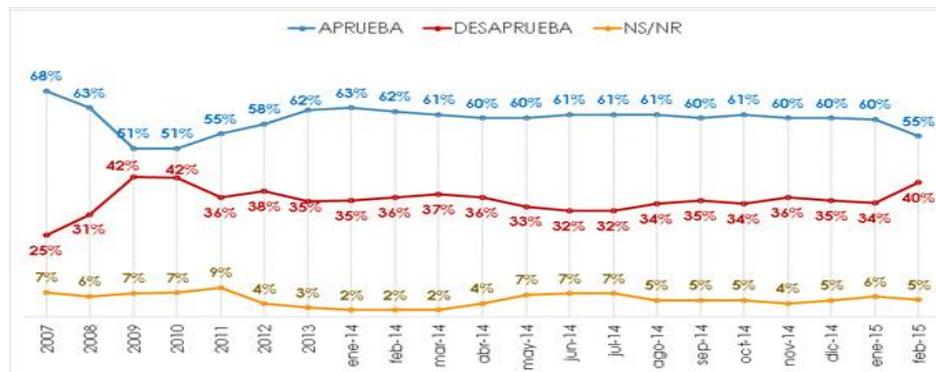


FIGURA 1. Análisis de la aprobación a la gestión del presidente Rafael Correa. Tomado de (CEDATOS, 2015).

Según el **FIGURA. 1** realizada por Cedatos se puede ver cómo ha ido variando a través de los años la aprobación hacia la gestión que el presidente ha tenido con el país. (Cedatos, 2015)

En Ecuador durante el 2007 el presidente tenía una aprobación alta la cual era de un 68% y con el pasar de los años esta aceptación fue bajando hasta el 55% lo que demuestra, que a pesar de los problemas que ha pasado el país hay un mayor número de personas que están de acuerdo con la gestión que realizado en sus períodos presidenciales.

Políticas Gubernamentales:

Considerando que la Constitución de la República del Ecuador nos da a conocer en el artículo 281 que: “El estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial”. (Ministerio del Deporte, 2016). Mediante este acuerdo demuestra que el gobierno esta apostando por fomentar más el deporte en el país y es por esto que motiva a la industria deportiva a invertir más en establecimientos deportivos.

Económico.

Según información del INEC muestra ciertos datos económicos de la Industria los cuales se enfocan más en la provincia de Pichincha y en el cantón Quito en donde la sub industria de Explotación de Instalaciones deportivas es relativamente nueva, lo cual motiva a emprender proyectos para que éste sector vaya mejorando. El INEC nos indica que en la industria deportiva hay un número de competidores el cual es de 149 instalaciones, lo que nos da a entender que el sector es potencialmente atractivo, al ser un mercado en el que se puede aprovechar un proyecto nuevo hace que la industria en la cual se va a ingresar esté saturada de competidores, con lo que ayudaría a que este proyecto tenga un mayor posicionamiento en el mercado. Otros datos del INEC muestra claramente como en la industria de Explotación de Instalaciones los ingresos superan a los gastos lo que da a entender que las empresas que se involucran en este tipo de negocio tienden a generar con mayor facilidad utilidades, en cuanto a cifras en las cuales las ventas totales de los competidores son de \$ 12.403.124, con un promedio por negocio de \$ 83.242; mientras que los gastos los competidores tienen \$ 10.817.623 con un promedio por negocio de \$ 72.601 lo que determina es que el incursionar esta industria tiene potencial para ser rentable. (Ecuador en Cifras, 2016)

PIB

Según el Banco Central del Ecuador el PIB en septiembre de 2016. La economía ecuatoriana presentó un disminución de -1,9% en el segundo trimestre de 2016, comparado con igual período del año anterior. La economía no petrolera sostiene el crecimiento económico durante 22 trimestres consecutivos en su variación inter-anual. En el segundo trimestre de 2015 el VAN No Petrolero se incrementó en 2,2%. (Banco Central Ecuador, 2016)

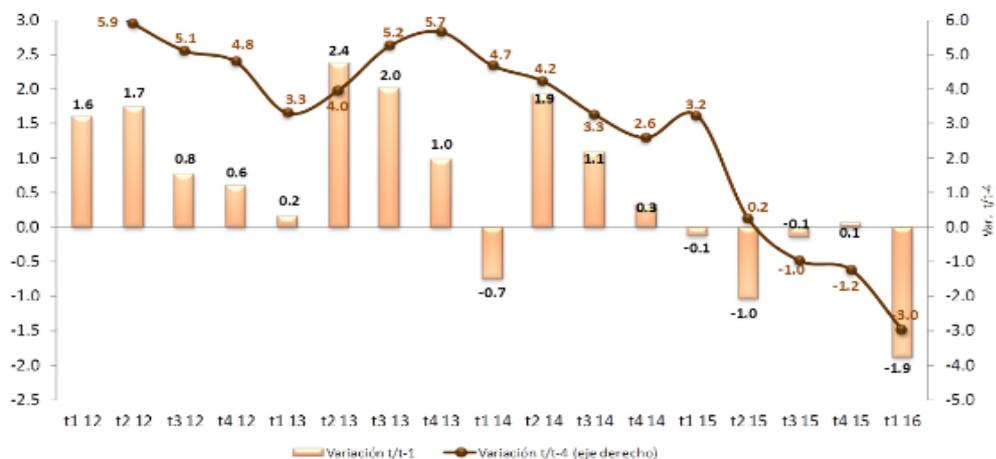


FIGURA 2. Análisis de Producto Interno Bruto y Tasas de variación trimestral. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2016)

PIB PETROLERO Y PIB NO PETROLERO

Según el Banco Central del Ecuador el crecimiento del valor agregado bruto petrolero fue de 2.0% y el no petrolero tuvo una reducción de -2,2% en relación al período 2015, mientras que el valor agregado bruto petrolero presentó un decrecimiento del 1.5% en relación al año anterior.

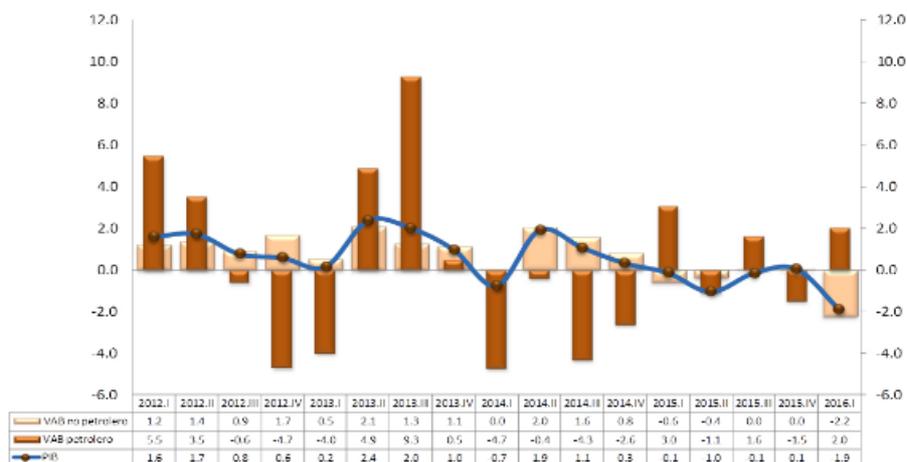
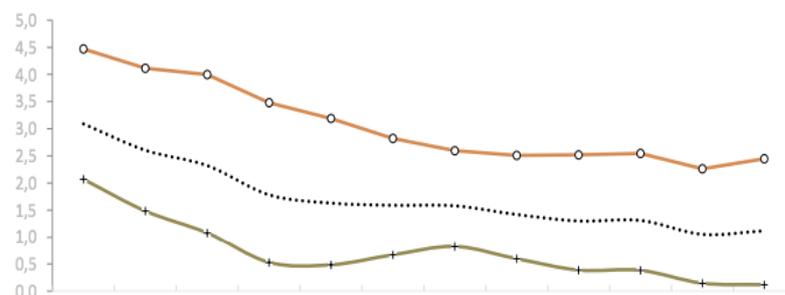


FIGURA 3. Análisis de Valor agregado Petrolero y No Petrolero con Precios constantes de 2007 y Tasas de variación trimestral. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2016)

- Las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento fueron “Acuicultura y pesca de camarón” (13.8%), “Refinación de petróleo” (8.0%) y “Suministro de electricidad y agua” (7.9%); asimismo, las que presentaron la mayor contribución (puntos porcentuales) a la variación anual de 0.3% del PIB fueron: Actividades profesionales, técnicas y administrativas (0.32); Manufactura (0.19); Electricidad y agua (0.18); Agricultura (0.15); Transporte (0.11). (Banco Central Ecuador, 2015)
- Con estos datos se puede ver que en Ecuador se está empezando a depender de otras economías e industrias y que ya no se está dependiendo del petróleo lo que hace que la industria deportiva la cual tuvo como crecimiento el 1,4% (Banco Central, 2016). Lo que hace que esta permanezca bien posicionada en el mercado, por lo que es necesario realizar una comparación de las industrias que mejor se desenvuelven en el Ecuador y así tomar sus mejores prácticas como ejemplo para poder obtener un crecimiento más rápido y con esto lograr que el proyecto se demore menos tiempo en llegar a ser rentable.

Inflación



	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
..... General	3,09	2,60	2,32	1,78	1,63	1,59	1,58	1,42	1,30	1,31	1,05	1,12
—+— Bienes Transables	2,07	1,48	1,08	0,53	0,48	0,67	0,82	0,59	0,39	0,38	0,14	0,12
—o— Bienes No Transables	4,47	4,11	4,00	3,48	3,19	2,82	2,59	2,51	2,52	2,55	2,26	2,45

FIGURA 4. Inflación Anual Bienes Transables. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2016)

- El Banco Central del Ecuador nos brinda la información de que la cifra de inflación anual de bienes no transables fue de 2,45% en diciembre de 2016 lo que muestra que la inflación ha tenido una variación anual en los que respecta estadios deportivos, sitios deportivos y recreativos, etc. Lo que ocasiona que se cree cierta tranquilidad en esta industria por tanto cambio durante el año. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tasa de desempleo y Subempleo

- Según la Ecuador en Cifras, el Ecuador en 2016 registró una tasa de desempleo nacional de 7,4% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de marzo del año pasado, un incremento de 2,5 puntos porcentuales, y esto da a entender que en el año 2016 el desempleo aumentó que según la Figura 5. Lo que indica que gran parte de la población en el Ecuador se encuentra sin ocupación alguna ya sea con empleo o subempleo y a pesar de que aumento la tasa respecto al año pasado ya que demuestra que el factor económico del país es negativo. El porcentaje de subempleo en el Ecuador aumentó al 17,1% en el año 2016.
- Analizando una empresa que apenas está ingresando al mercado es lo indicado, ya que no se le dificultará conseguir empleados ya que existe una gran demanda de trabajo. (Ecuador en Cifras, 2016)

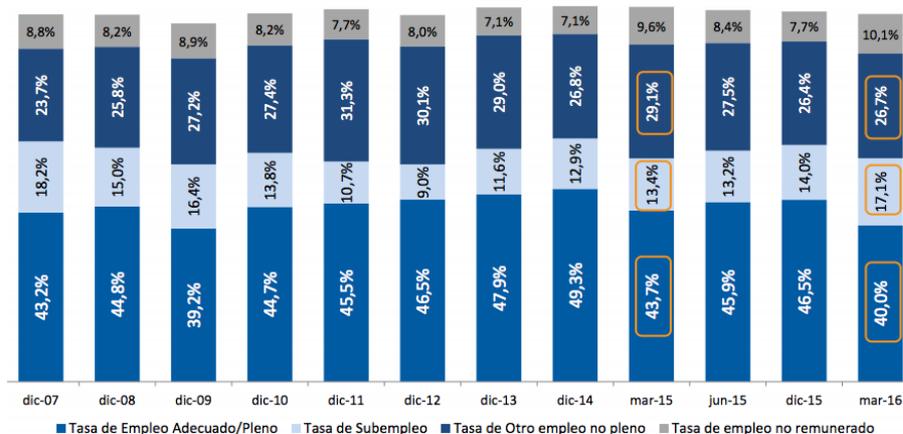


FIGURA 5. División de la Población Económicamente Activa. Tomado de (Ecuador en cifras, 2016)

- En este indicador económico que según el Banco Central del Ecuador muestra una cifra de 8,89 % lo que nos indica que esta tasa no es favorable para dicha industria que está apenas empezando, lo que busca es crecer y lograr posicionarse, en vista que ésta no cuenta con una base económica sólida ya que la empresas que están apenas empezando no disponen del capital necesario por lo que tienen que recurrir a los préstamos bancarios los cuales no resultan rentables debido a que la tasa de interés es alta, lo que ocasiona que ciertas empresas tengan inseguridad en ingresar o no en la industria.

Social.

- Según el INEC en la Figura 6, hay 5 diferentes clases sociales de son definidas por letras y las cuales son: clase alta (A), clase media alta (B), clase social media (C+), clase social media baja (C-) y clase baja (D).

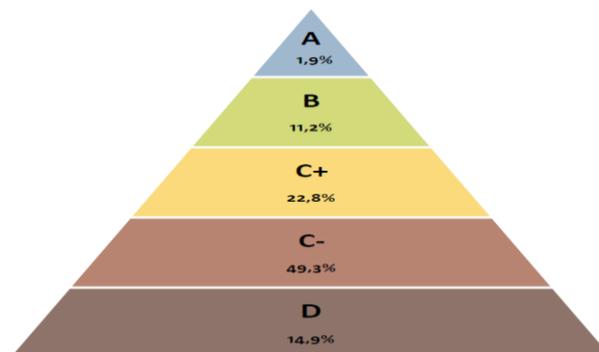


FIGURA 6. Clasificación socioeconómica de la población del Ecuador. Tomado de (INEC, 2016)

- Según el INEC nos muestra que existe una población de alrededor de 2 239 191 habitantes de la ciudad de Quito, que se encuentran en el rango de 10 a 65 años de edad tanto hombres y mujeres. Dentro del total de la Población hay 1.249.950 ciudadanos tanto hombres y mujeres que se encuentran en la Población Económicamente Activa (PEA), esto demuestra la cantidad de personas que están recibiendo un sueldo, pero objetivamente no todas las personas podrían utilizar sus ingresos para

asistir a la instalación deportiva, debido a que estos prefieren asistir a parques o centros deportivos gratuitos. El tipo de instalación que se va a crear es para personas de clases sociales A, B y C+ las cuales son las que podrían pagar para acudir al establecimiento. Ecuador en Cifras da conocer que la cantidad de horas que los ecuatorianos practican deporte en donde hay una media de 9,25 horas al mes y 1,85 horas al día como promedio de hombres y mujeres que realizan deporte. (Ecuador en Cifras, 2016)

Tecnológico.

- De acuerdo al INEC un 46,96% de la población ecuatoriana tiene el celular activado, de los cuales hay 7,95% que tienen de celulares inteligentes en el país, y de estos el 6,81% utilizan las redes sociales, esto produce para la Industria un beneficio para poder llegar a las personas mediante aplicaciones para los celulares o también aprovechar las páginas de internet y aplicaciones celulares para poder estar en contacto con los posibles clientes.

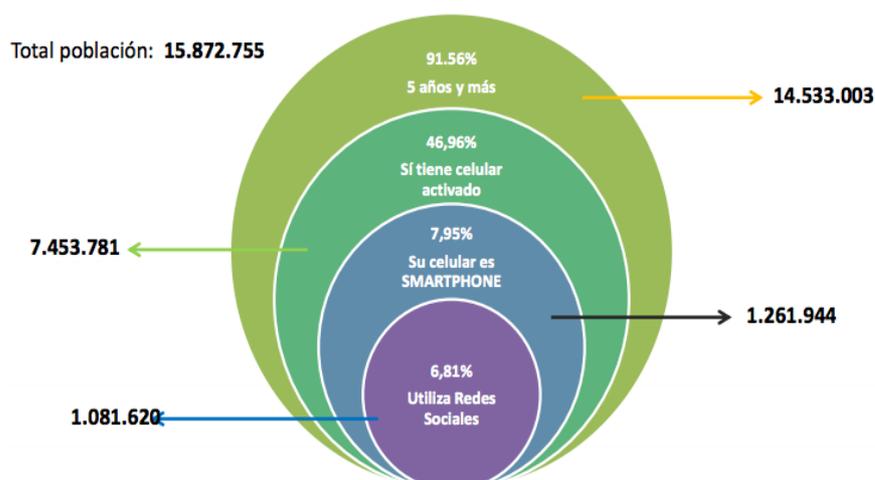


FIGURA 7. Porcentaje población con celular y redes sociales. Tomado de (Ecuador en Cifras, 2016)

2.1.2.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Barreras de entrada:

- Hay un gran número de barreras de entrada, las cuales dificultan el ingresar al mercado. Como por ejemplo, son los altos impuestos aplicados por el gobierno, además se realizar ciertos procedimientos para obtener los permisos de funcionamiento, los cuales son determinados por la Superintendencia de Compañías para poder adquirir los respectivos documentos municipales, el registro mercantil, también obtener el RUC de la empresa, LUAE (LICENCIA ÚNICA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS), permisos de los bomberos los cuales no son difíciles de conseguir.
- Es por esto que se considera un nivel medio sobre las barreras de entrada en la explotación de instalaciones deportivas.

Poder de negociación de los proveedores

- La industria de Actividades Deportivas está surgiendo, y lo principal es saber que Ecuador está bien atrasado en el ámbito deportivo comparado con los países de primer mundo en donde se ha logrado explotar gran variedad de deportes, no como en Quito en donde el fútbol es el deporte más acogido por parte de las empresas.
- Es por esto que existen compañías nacionales fuertes que pueden ayudar a desarrollar la instalación de 360Ball® a pesar que este sea un deporte desconocido a nivel nacional.
- Es por esto que el nivel de negociación de los proveedores es alto ya que como se mencionó hay pocas empresas especializadas que brinden los productos requeridos.

Poder de Negociación de los clientes

- La industria no es nueva en el país debido a que constan gran variedad opciones para que las personas puedan practicar algún actividad atlética en establecimientos deportivos. Pero las canchas de 360Ball® son

nuevas en el país y no existe ninguna otra instalación que se pueda comparar con este tipo de entretenimiento.

- Es por esto que el nivel de negociación de los clientes es bajo debido a que los clientes tienen muchas opciones de entretenimiento en el mercado.

Desarrollo de Productos Sustitutos

- En esta industria no va a encontrar competencia directa, sino que también los productos sustitutos que hay pueden ser los negocios de entretenimiento, que hace que los posibles clientes prefieran realizar en lugar de hacer deporte. Los productos sustitutos instalaciones de fútbol, tenis, squash, voleibol, baloncesto. etc., las cuales están funcionando en la industria y que además compiten entre ellas, para intentar posicionarse de buena manera en sus respectivos mercados.
- El nivel de desarrollo de productos sustitutos es alto ya que existe una gran competencia en el mercado ecuatoriano sea en la industria deportiva y no deportiva.

Rivalidad entre empresas competidoras

- La industria deportiva en Ecuador está empezando a ser desarrollada por la revolución que los deportes tienen a nivel mundial, lo que hace que ésta sea una de las industrias más atractivas para crear negocios y empresas ya que se sabe que tiene un porcentaje alto de rentabilidad.
- La competencia directa no existe debido a que no existe un deporte con las mismas características en el mercado ya que es una actividad nueva en el país.
- Se puede ver que la rivalidad entre las empresas competidoras es baja ya que no hay otra instalación que cuente con los mismos servicios deportivos.

2.2 Matriz EFE.

Tabla. 1. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>PONDERACIÓN</u>	<u>RANGO</u>	<u>X</u>
O1. Ecuador es un mercado poco explotado por la industria de Actividades Deportivas	0.07	1	0.07
O2. Aumento de inversión en la Industria de Explotación de Instalaciones Deportivas	0.25	4	1
O3. En la economía ecuatoriana los ingresos son mayores que los gastos.	0.08	3	0.24
O4. Los ecuatorianos dedican 9,25 horas al mes a la práctica deportiva.	0.1	2	0.2
O5. Barreras de entrada accesibles para creación de un producto o servicio nuevo en mercado	0.09	3	0.27
<u>TOTAL O</u>			1.78
<u>AMENAZAS</u>	<u>PONDERACIÓN</u>	<u>RANGO</u>	<u>X</u>
A1. La competencia de instalaciones deportivas que se basan en diferentes deportes	0.07	3	0.21
A2. Ser una industria nueva que no cuenta con una base económica sólida	0.2	4	0.8
A3. Pocos proveedores a nivel nacional	0.06	3	0.18
A4. Preferencia de los clientes por productos o servicios sustitutos.	0.08	2	0.16
<u>TOTAL A</u>			1.35
<u>TOTAL A+O</u>	1.00		2.86

Conclusiones

- Al ser Ecuador poco explotado en la industria deportiva se deben aprovechar las barreras de entrada accesibles para ingresar con un nuevo producto o servicio al mercado.
- Los ecuatorianos prefieren ir a otros entretenimientos los cuales reemplacen el tiempo de la práctica deportiva.
- Al tener pocos proveedores a nivel nacional se tendrá importar productos de marcas internacionales.
- La cantidad de competidores ya sean directos o sustitutos en el mercado se saturen ocasionando que los clientes no necesiten explorar nuevos productos o servicios.
- La negociación con los clientes es importante ya que tienen variedad de productos o servicios en donde escoger en la industria de Actividades Deportivas y mediante esto escoger el que mas les guste.

- En Ecuador los ingresos sean mayores que los gastos hace que las personas gasten su dinero en experimentar nuevas actividades.
- El ser una industria que no cuenta con una base económica sólida hace que los inversionistas no crean en un el proyecto.
- Tanto hombres como mujeres utilizan su tiempo de ocio en la práctica deportiva lo que hace que la industria se base en diferentes mercados.

3.- ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1.- INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Objetivos:

General:

- Encontrar por medio de la investigación de mercados si el centro recreativo de 360Ball en diferentes superficies es posible de realizar en un mercado como el de la ciudad de Quito.

Específicos:

- Descubrir el porcentaje de posibles clientes que puedan asistir a una instalación de 360Ball.
- Conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo para tenerlos en cuenta en la creación de la instalación de 360Ball.
- Saber según las preferencias del mercado objetivo en donde les gustaría que la instalación este ubicada.
- Investigar qué precio es el más conveniente para que el cliente pueda asistir a esta instalación.

Segmentación de Mercado.

Geográfica:

Localización: Cumbayá

Zonas Geográficas por Parroquia:

- Nayón
- Cumbayá
- Tumbaco
- Lumbisí
- Tanda

Mercado Potencial: 95304 habitantes.

Demográfica:

- **Edad:** entre 18 y 50 años de edad. Variables de jóvenes y adultos
- **Género:** hombres y mujeres.

Mercado Disponible: 46951 habitantes.

- **Clase social:** Alta, Media Alta, Media (A, B, C+) = 35.9%

Mercado Objetivo:

Tabla 2. Mercado Objetivo

Mercado Potencial	95.304 habitantes
Mercado potencial (18 a 50 años) :	46.951 habitantes
Clase social (A,B, C+)	35,9%
Mercado objetivo:	16.855 habitantes

Psicográfica:

Personas que realicen alguna actividad atlética. Son personas que les gustan los deportes, les gusta los ambientes en donde se pueda conversar y donde se puedan realizar actividades en equipo, que cuando vayan a realizar deporte lo hagan con el motivo de quitarse el estrés y así poder relajarse y despejar la mente.

Diseño de la investigación: **NO Probabilístico**

Se tomo este método ya que este es el más conveniente para la investigación que se llevará a cabo sobre el 360Ball ya que mediante esto se encontraran las características que tiene el mercado meta.

3.1.1.- Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

Entrevista a Paul Román (Gerente Club Terravalle)

Conclusiones

1. Es un poco deficiente ya que la gente no le da mucha importancia a lo que hay por detrás de la instalación, a esto se refiero con los servicios alternos al deporte.
2. Son rentables si es que se manejan bien, teniendo áreas de actividad llamativas, crear incentivos como competencias, servicios adicionales y fomentar que la gente se quede en la instalación después de realizar la práctica deportiva.
3. Si es una instalación solamente para este tipo de deporte no sería rentable ya que es un deporte nuevo y la mejor forma de dar a conocer este deporte es por medio de integrarlo a una instalación donde se practiquen deportes de raqueta.
4. Los medios claves serian las redes sociales, pero que estas estén más enfocadas en mostrar videos interesantes sobre de que se trata este deporte.
5. Es fundamental ya que de esta forma se puede diversificar para que la gente sepa y pruebe de que se trata cada superficie.

Entrevista a Nicolás Lalama (Gerente Academia LB Tenis)

Conclusiones

1. El deporte en el Ecuador ha tenido un gran avance y es por esto que las personas les gusta practicar deportes en lugares en donde se sientan cómodos como por ejemplo en las instalaciones deportivas que los que buscan es que las personas salgan del sedentarismo y se enfoquen más en la práctica deportiva.
2. Los deportes de raqueta en el Ecuador son deportes que son vistos como deportes para personas de clase social alta, media alta y media lo cual lo hace ser un deporte que es costoso para poder practicarlo, pero

que a pesar tiene buena acogida por una buena parte de la población y sobretodo saben de que se tratan.

3. Es complicado ya que la gente ecuatoriana es muy costumbrista, lo que ocasiona que si este no se vincula con otros deportes no va a tener la acogida esperada.
4. Es muy interesante ya que es un deporte muy atractivo por lo que se ve en su tipo de juego, pero lo más importante para introducirlo al mercado ecuatoriano es como se dijo en la anterior pregunta es relacione con instalaciones donde se practiquen deportes de raqueta como por ejemplo un club como Jacaranda.

Grupo Focal

Resultados

1.1 Les gustan los deportes de raqueta ya que son un estilo de vida, que entretiene y que además necesita dedicación.

1.2 La mayoría se motiva a practicar porque es un deporte vistoso y entretenido, también lo empezaron a practicar con el motivo empezar una vida activa y dejar el sedentarismo.

2.1 La mayoría de las personas del grupo sabían de un gran número de modalidades de deportes de raqueta y entre las mencionadas estaban el tenis, el squash, el padel y el raquetbol.

2.2 La mayoría del grupo coincidieron en que los deportes de raqueta que les gustaría practicar son el tenis y el padel.

3.1 Muy pocas de las personas del grupo conocían de el 360Ball y no saben de este deporte ya que es un deporte que no se practica en América por lo cual no existe la información necesaria sobre este deporte.

3.2 En el grupo coincidieron que la mejor forma para que este deporte se dé a conocer es por medio de un espacio en donde ya se practiquen deportes de

raqueta para que las personas experimenten este deporte en primer lugar por curiosidad, gestionar espacios en medios de comunicación para venderlo como un deporte nuevo, hacer torneos, cursos para niños y adultos. Venderlo como deportes de universidades y colegios.

3.3 Para los participantes les gustaría que una instalación para practicar 360Ball esté ubicada en el sector de Cumbayá o en el Norte de Quito.

4.1 Como recomendaciones dijeron que Primero, debería contar con instalaciones amplias con varias canchas de diferentes tipos de suelo como arcilla, césped y arena. Además otras canchas para practicar diferentes deportes de raqueta. Un instructor ya que el deporte es nuevo y las personas no podrían conocer las reglas. Espacios de relax e hidratación que será útiles después del deporte. Buena iluminación.

Conclusiones

- Mejorar y ampliar los canales de comunicación del 360Ball para así que la gente se informe más de sobre de que se trata este deporte.
- Crear una instalación que cuente con estándares de calidad para que los posibles clientes se sientan cómodos y se cumplan todas sus necesidades.
- Estar en un lugar de fácil acceso para las personas.
- Que este deporte se dé a conocer por medio de un espacio en donde ya se practiquen deportes de raqueta para que las personas experimenten este deporte en primer lugar por curiosidad.

3.1.2.- Investigación cuantitativa.

Encuestas

Conclusión

- El 87.7% de las personas encuestadas practican algún deporte, con esto se puede ver que en la industria deportiva hay un gran número de

clientes potenciales a los cuales se los reclutar para la idea de negocio de la instalación de 360Ball.

- Se puede ver que el deportes más practicado por los encuetados es el fútbol y en segundo lugar esta la opción de otros deportes lo que demuestra que a pesar de que el fútbol es el deportes mas practica la gente prefiere realizar otro tipo de deportes, lo que hace que la instalación de 360Ball este dentro de ese porcentaje otros deportes que las personas prefieren practicar.
- las personas realizan deporte durante la mañana tarde y noche, lo que nos hace ver que es necesario que la instalación tenga lo necesario y además que esta tenga un horario de atención para que los clientes puedan utilizar la instalación a cualquier hora del día.
- El 88,2% de los encuestados les gusto la idea de que la instalación de 360ball cuente con diferentes superficies, esto es importante ya que las personas de la ciudad de Quito les gusta realizar deportes en diferentes superficies en las cuales se sientan más cómodos para practicar un deporte.
- Siendo que la instalación tiene como objeto diferenciador el tener diferentes superficies es muy importante saber cuales son las superficies que el posible cliente prefiere realizar este deporte en arcilla y césped sintético.
- Mediante esta investigación se pudo ver que mediante los resultados de las encuestas se pudo ver el tipo de mercado al cual se quiere llegar sabiendo cuáles son sus conocimientos acerca del 360Ball.

Conclusiones Generales

- Después de haber realizado la investigación al posible cliente, se puede concluir que existen diversos factores para entender como opera el mercado.
- Una vez realizado el análisis a expertos en el tema de deportes de raqueta nos da entender que brindarle a los clientes la oportunidad de practicar una actividad física que involucre una raqueta puede ser

bastante atrayente para las personas que formaron parte del Grupo Focal.

- Las personas de la ciudad de Quito están muy relacionados con la práctica deportiva y es por esto que las personas en la actualidad buscan nuevos deportes para practicar.
- Gran parte de las personas encuestadas no sabían que el 360Ball existía pero al responder la encuesta hubo un gran número de personas que se animaría a realizar este deporte.
- Nicolás Lalama nos deja claro que involucrar el 360Ball® en Quito es una gran idea y así mismo Paul Román el cual le llama mucho la atención la forma de juego pero la forma más importante de incluir un nuevo deporte de raqueta es que este no debe ser creado como una instalación nueva sino que debe involucrar ya con una instalación deportiva en donde hayan más deportes de raqueta para que este sea llamativo para posibles clientes.
- Como conclusión el 360Ball® al ser una deporte completamente desconocido en la ciudad, este podría tener una gran cantidad de posibles practicantes, debido por su gusto con los deportes o también personas que buscan otras alternativas a los deportes comunes como lo son el fútbol, el tenis, el baloncesto, el gimnasio, etc.

4.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1.- DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Estrategia de Segmentación:

La Estrategia será diferenciada debido a que la instalación busca dirigirse a dos segmentos identificados los cuales son 18 a 34 años y de 35 a 50 años. Para llegar a estos clientes se utilizará diferentes productos y servicios que estén adaptados a las preferencias de cada uno de ellos.

Idea de Negocio

La Idea de Negocio trata sobre una Instalación de 360Ball en diferentes superficies que brinde una nueva experiencia atlética a las personas que buscan alternativas deportivas. La instalación cuenta con área de actividad y espacios auxiliares y se busca implementar un novedoso deporte, además de dar a conocer esta nueva modalidad física e incentivar a las personas a que realicen más ejercicio y dejen el sedentarismo.

Estrategia de desarrollo de producto:

Se utilizará la estrategia de desarrollo de productos innovadores ya que se busca desarrollar una instalación deportiva en donde se dé a conocer un entretenimiento de raqueta nuevo en un mercado el cual ya existe debido a que el deporte de raqueta es constantemente practicado y que tiene como actividad más representativa el tenis. Es por esto que mediante esta estrategia se busca adaptar y desarrollar los gustos y preferencias de los consumidores y que estos se sientan a gusto jugando 360Ball, además de estar cómodos con los servicios complementarios que la instalación les brinda.

La ventaja competitiva se establece en su diseño que es completamente innovador, el cual se basa en un gran atractivo recreativo debido a su estructura única, que consta de una área de actividad de 360 grados, la primera en el país, además como un valor agregado es que el establecimiento dispone de 6 canchas de 360Ball, que contarán con diferentes superficies

como, polvo de ladrillo, arena playera, y césped sintético lo que haría más llamativa a la instalación, en donde además se tendría un mayor enfoque a la recreación y comodidad que el cliente está buscando.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Tabla 3. Matriz Ansoff (Mercado Producto) Tomado de: Kotler y Armstrong, 2008

Estrategia Funcional

La estrategia funcional será de negocio debido a necesitarán herramientas que ayudarán a marcar objetivos y que estos resulten más eficaces y adecuados. Es por esto que se utilizará la Mezcla Marketing en donde se desarrollará más a fondo el Producto, la Plaza, el Precio y la Promoción las cuales se explicarán más a profundidad en los siguientes capítulos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1.- Estrategia general del marketing

La estrategia general del marketing será diferenciación, esto se debe a que la instalación es nueva en el mercado ecuatoriano y busca dirigirse a personas que les guste la práctica deportiva y que practiquen deportes de raqueta.

5.1.1.- Identificación del Mercado Meta

El mercado meta que se pudo identificar para el 360Ball son 16.855 personas hombres y mujeres de 18 a 50 años, que gusten la práctica deportiva, de clase social A, B y C+ de los sectores Cumbayá, Nayón, Lumbisí, Tanda y Tumbaco, los cuales prefieran ó practiquen deportes de raqueta (tenis, raquetbol, squash, padel).

5.1.2.- Propuesta de valor

Como se ve en el gráfico a continuación, este proyecto se basa en una propuesta de valor de **más por menos**; ya que es un servicio nuevo, el cual brindará una experiencia innovadora, es por esto que se ofrecerá un mayor beneficio por esta modalidad que tiene diferentes superficies para practicarlo y por ser una actividad nueva, la mejor forma de entrar a un mercado es con un precio menor al de las instalaciones donde se practiquen deportes de raqueta.

		Precio		
		Más	Lo Mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por Más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Tabla 4. Propuesta de Valor. Adaptado de: Kotler y Armstrong, 2008

5.2.- MEZCLA DE MARKETING

5.2.1.- Producto:

- El producto principal el plan de negocio trata sobre un centro deportivo en donde se practique 360Ball®; que es una actividad física novedosa la cual nunca antes se ha visto una instalación semejante en el mercado de la ciudad de Quito. Este deporte se podrá desarrollar en diferentes superficies como lo son: polvo de ladrillo, arena de playa y césped sintético, haciendo este deporte único en la ciudad.

Básico

- En éste centro se podrá disfrutar de la práctica del 360Ball® en diferentes superficies con la intención de dar a conocer ésta nueva actividad física recreativa y también mostrar que este es un deporte igualitario en donde hombres y mujeres pueden competir de igual a igual.

Real

- La instalación deportiva estará ubicada en Tumbaco y contará con una superficie de más o menos de 1500m², estará caracterizado por ser la única instalación en donde se practique netamente 360Ball® en diversas superficies. El centro contará con áreas de actividad y espacios auxiliares para todos lo que asistan a este lugar tanto singulares, atletas, y espectadores. Este complejo tendrá el nombre de 360Ball Raquet Center, llevará ésta denominación debido a que este deporte se juega en un área de 360 grados y además es un deporte de raqueta. (360ball.es, 2013), el establecimiento estará constituido por seis canchas de 360Ball® de las cuales serían dos de polvo de ladrillo, dos de arena de playa y las últimas dos serán de césped sintético, cada una poseerá un graderío para los espectadores. Cada espacio de actividad tendrá los herramientas del 360Ball® necesarios para su desarrollo, como, vidrios templado, protectores anti- golpes, disco central, todos en buen estado.

Adicionalmente la instalación cuenta con sus respectivos servicios básicos, parqueaderos, zonas de aseo, de hidratación, descanso e iluminación ideal que ayudarán al desarrollo del 360Ball®.

El logo y el esquema de zonificación de 360Ball Raquet Center son los siguientes:

- Logo:



Figura 9. Logo.

- Mapa de Zonificación.

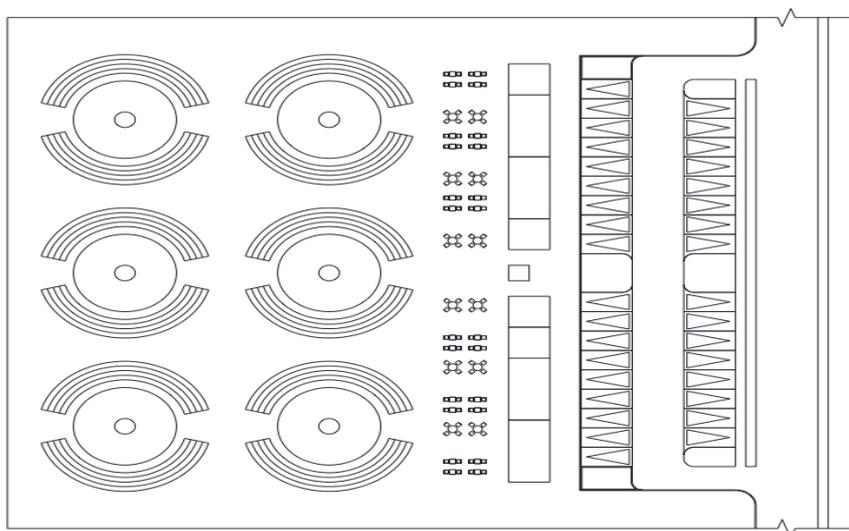


Figura 11. Mapa de Zonificación.

Aumentado

- El complejo deportivo contará con espacios auxiliares como un Bar el cual se registrá en brindar productos saludables que ayude a los clientes a mantenerse sanos y a mejorar su calidad de vida. Contará con una

tienda deportiva en donde los consumidores puedan adquirir sus implementos deportivos requeridos para realizar este deporte (raquetas, bolas, encordado, zapatos, camisetas, pantalonetas, manillas para el sudor, etc.), todo los servicios complementarios que no tienen que ver con el giro del negocio, bodega, almacén productos 360Ball®

Tabla 5. Presupuesto

PRESUPUESTO PRODUCTO		
Sección	Valor	Años de depreciación
Muebles	\$ 1.930,00	5
Equipos de Computación	\$2.820,00	5
Adecuaciones	\$55.675,00	10
Infraestructura	\$110.000,00	10
Total	\$ 170.425,00	

5.3.- Precio.

- En esta parte de la Mezcla de Marketing se buscará el cálculo del precio, así como los paquetes y membresías para los clientes, además de identificar la estrategia de fijación de precios:

Cálculo precio.

- Para poder realizar este cálculo se consideró todos los costos mensuales que la instalación tiene, es decir administrativos, mano de obra directa, también se tuvo en cuenta el número aproximado de clientes mensuales, en donde nos dio un precio de alquiler de \$ 9,46 sin incluir el IVA, resultando como precio de alquiler de \$ 11,00, en donde además se tendrá un precio extra por el alquiler de raqueta y otro extra por pedir entrenador.

- El número de clientes mensuales se realizó de la siguiente forma: se tomó en cuenta la cantidad de canchas disponibles en la instalación, las cuales son dos de polvo de ladrillo, dos de césped sintético y dos de arena de playa, dando un total de seis canchas disponibles de 06:00 a 22:00 y se tuvo en cuenta las horas y los días que menor afluencia de personas, así mismo el tiempo y las jornadas de mayor cantidad de usuarios puedan acudir y al final dio un cálculo de 768 como número de clientes mensuales el primer año.

Tabla. 6 Precio.

NÚMERO DE CANCHAS	6
Cientes por mes	768
precio unitario raquetas	\$ 2,50
Gente sin raquetas	614,54
Total alquiler raquetas	\$ 1.536,34
Cientes por mes	768
Precio alquiler de cancha	\$ 11,00
juego singles	115,23
Juego Dobles	134,43
Total Venta Alquiler cancha	\$ 2.746,22
Cientes por mes	768
Precio hora entrenador	\$ 7,00
# de canchas alquiladas	249,66
# horas entrenador	74,90
Total Venta entrenador	\$ 524,28
# de entrenadores necesarios	1

Paquetes y membresías

Precio por alquiler de una cancha: \$ 11,00

- **Membresía Mensual:** \$ 136,50. (descuento para cada torneo se realice en la Instalación, además de poder usar las instalaciones 3 veces a la semana y ser parte de los entrenamientos 2 veces por semana.)
- **Membresía Trimestral:** \$ 251,00 (descuento para cada torneo se realice en la Instalación, además de poder usar las instalaciones 4 veces a la semana y ser parte de los entrenamientos 3 veces por semana.)
- **Membresía Semestral:** \$436,00 (descuento para cada torneo se realice en la Instalación, además de poder usar las instalaciones 5 veces a la semana y ser parte de los entrenamientos 4 veces por semana.)
- **Estrategia de Precio:** Se escogió la estrategia de **fijación de precios de penetración de mercado**, convenientemente se fijó un precio bajo a comparación de la competencia, debido a que la instalación de 360Ball® es nueva en el país y busca atraer a un gran número de clientes y que obtenga una buena participación de mercado en comparación con su competencia.

El idea principal de esto es lograr posicionarse en la mente de la personas por el precio bajo (\$ 11 por alquiler de una hora de cancha) y que éstas asistan con regularidad al centro deportivo, mediante esto se busca que la instalación sea rentable y se pueda ir recuperando lo que se invirtió en construirla.

- En la estrategia de ajuste de precio se usarán los descuentos que son “Reducción directa en el precio en las compras realizadas durante un periodo determinado o en cantidades mayores.” (Kotler, 2008, pg. 260-278) Estos descuentos se harán solo para las personas que adquieran una membresía, los mismos que tendrán un beneficio económico de pagar un menor valor de inscripción en los torneos que se realicen, como también una tarifa diferenciada de alquiler por evento, así mismo se tendrá un descuento en la renovación de la membresía. Mediante esto se busca la fidelidad de los clientes y que sigan haciendo uso de las instalaciones de 360Ball Raquet Center y además un flujo de efectivo que beneficie a la empresa.

5.4.- PLAZA.

- Este punto analizará la distribución de las herramientas e implementos deportivos para la instalación de 360Ball® en distintas superficies y el canal de marketing adecuado sería el Indirecto, debido a que se necesitarían tres involucrados en el canal de distribución y que este llegue al cliente final.
- En cuanto a los canales de marketing de negocios el que se utilizará será el cual se basa en tres intermediarios los cuales son un productor: este sería para la instalación de 360Ball® en diferentes superficies el fabricante principal de accesorios para la práctica de este nuevo deporte, el distribuidor de negocio que en este caso sería la compañía Kao Sport Center que tiene las licencias para comercializar marcas deportivas en Ecuador y será el que distribuirá a la instalación todos los implementos necesarios para el 360Ball®, por último está el cliente empresarial que sería 360Ball Raquet Center.

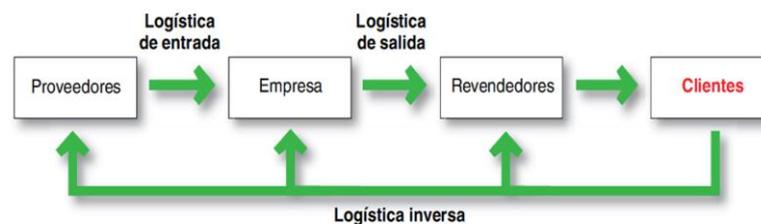


Figura 12. Gestión de Cadena de Suministro Adaptado de: (Kotler y Armstrong, 2008)

- Según se puede ver en la Figura 10. se basa en dos partes muy importantes que son el inventario, en donde se verá la cantidad de utensilios deportivos como son camisetas, pantalonetas, gorras, zapatos, bolas, las cuales estas serán guardados en la bodega de 360Ball Raquet Center. Y la segunda parte se basa en tener la mercadería necesaria para que el cliente tenga una mayor variedad de

productos de donde escoger, y así mismo ir mejorando en la relación entre la empresa y los distribuidores. (Kotler, 2008)

- A continuación está detallado el presupuesto anual de los costos que tendrá el primer año:

Tabla. 7. Presupuesto plaza

PRESUPUESTO PLAZA				
Artículo	Precio	Espacio	Cantidad	Total
Protectores canchas	\$ 20 x m2	34,1m2	6	\$ 4.092,00
Raquetas (4 x Cancha)	\$ 60,00	N/A	24	\$ 1.440,00
Bolas (50)	\$ 3,00	N/A	70	\$ 210,00
				\$ 5.742,00

5.5.Promoción

Lo que se puede analizar en ésta 'P' es llegar a los consumidores con un mensaje informativo el cual sea atractivo para los mismos y así crear una relación directa con ellos. Se utilizará la publicidad, las relaciones públicas y el marketing directo para lograr este vínculo.

Publicidad:

- Al ser 360Ball® un deporte completamente nuevo, sería bueno utilizar publicidad BTL ya que al realizar este tipo de acción se podría crear un interés de los consumidores, como por ejemplo utilizando el disco central de una cancha de 360Ball® y empezar a hacer demostraciones en las calles concurridas de la ciudad de Quito, también en centros comerciales, universidades y en colegios. Mediante esto se espera llamar la atención de las personas.

Relaciones Públicas:

- Se utilizarán distintas herramientas como: ruedas de prensa, boletines de prensa, entrevistas radio, televisión, periódicos, revistas, blogs, entre

otras opciones y por último publicaciones en los medios antes mencionados. Se realizarán boletines de prensa los cuales irán dirigidos a los medios de comunicación con el propósito de que estos sepan de que se trata, ya que en ellos irán con datos de la instalación, eventos que se vayan a realizar en el establecimiento, con esto se busca que los medios de comunicación se interesen en los temas planteados y accedan a darnos un espacio donde de pueda hablar del 360Ball® de una manera gratuita y que así la instalación se empiece a darse a conocer en la ciudad.

- Las ruedas de prensa se realizarán cuando haya un evento de inauguración, en donde se convocará a la mayor cantidad de medios de comunicación a que asistan y también a personalidades famosas para que dicho evento tenga mayor repercusión en los medios.

Marketing Directo:

- Lo que se busca tener una proximidad continua con los clientes en donde se pueda crear una relación que perdure atendiendo todas las inquietudes de los usuarios importantes. Para conseguir esto se estructurará una base de datos en donde se tendrá todas las referencias de los consumidores para enviarles información sobre promociones, eventos, torneos, campañas de labor social, activaciones de marca, etc. Todo esto se realizará a través del correo electrónico, de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp en donde se le hará llegar la información más importante a los clientes.

Se usará la **Estrategia de Empujar** debido a que al ser un servicio nuevo, la mejor forma de promover la práctica del nuevo deporte con la ayuda de nuestro distribuidor, en donde se trabajará de la mano a través de las experiencias que cada uno tiene, logrando de esta forma convencer al cliente sobre la calidad de servicio que esta instalación brindará.

A continuación está detallado el presupuesto de la promoción que se realizará de 360Ball Raquet Center:

Tabla. 8. Presupuesto.

PROMOCIÓN				
Tipo	Cantidad	Valor Unitario	Duración	Valor
Relaciones Públicas	-	\$500,00	6 meses	\$3.000,00
Valla Publicitaria	1	\$2.000,00	6 meses	\$1.500,00
Volantes	1500	\$0,04		\$60,00
Posters	100	\$0,80		\$80,00
Cuñas radiales	-	\$2.500,00	1 mes	\$1.500,00
Facebook	-	\$30,00		\$30,00
				\$6.170,00

Plan de medios

- **Objetivo**

Mostrar de que se trata el 360Ball® a los clientes y darles a conocer cuál es la ventaja competitiva respecto a otros deportes.

Usar los medios masivos de comunicación para lograr atraer a los clientes potenciales con un mensaje que los motive a salir de la rutina, para practicar un nuevo deporte.

- **Mercado Objetivo:** Hombres y Mujeres de 18 a 35 años de edad, que estén ubicados en las zonas de Cumbayá, Nayón, Tanda, Tumbaco.
- **Canales:** BTL
- **Medios:** Prensa escrita.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

360Ball Raquet Center, es un establecimiento deportivo basado en un deporte nuevo en América llamado 360Ball® el cual se podrá realizar en distintas superficies únicas en el país, esta instalación se compone como una compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada, ya que solo existirá un propietario, que en este caso el representante será el Gerente General. (Superintendencia de Compañías, 2016)

6.1 Misión:

360Ball Raquet Center es una instalación deportiva dedicada a la práctica de 360Ball® en diferentes superficies; está dirigida a personas que gusten de los deportes de raqueta del sectores de Cumbayá en la ciudad de Quito, brindándoles un espacio único, con un ambiente agradable, con personal altamente calificado y obteniendo que los asistentes tengan una experiencia inolvidable al momento de realizar una actividad física.

6.1 Visión:

Ser reconocidos en el 2022 como un establecimiento deportivo consolidado y de prestigio en la ciudad de Quito por su compromiso al brindar un excelente servicio y unas instalaciones de alta calidad para la práctica de 360Ball® en distintas superficies.

6.1 Objetivos:

- Lograr que 360Ball® tenga una mayor acogida en los próximos 5 años.
- Lograr que la instalación se posicione en el mercado quiteño, conservando un alto prestigio y que su imagen vaya mejorando al pasar los años.
- Lograr que la empresa sea rentable para que en 5 años pueda recuperar la inversión inicial.
- Crear concientización en las personas para que realicen deportes y dejen el sedentarismo.

6.2 Estructura Organizacional



Figura 13. Organigrama

Gerente General.

Es la máxima autoridad y representante de la instalación deportiva, define las políticas generales de la establecimiento, es el encargado de la contratación de personal, además dirige, controlar y evalúa el trabajo realizado en cada área.

Asistente de Gerencia.

Es la mano derecha del Gerente General, se encarga de asesorarlo, está informado de lo que pasa dentro y fuera de la instalación, lleva el control de la agenda del gerente, organiza y controla los documentos de la dirección, también se encargará del marketing y comunicación del establecimiento.

Técnico Deportivo.

Es el encargado de todas las actividades realizadas dentro del establecimiento, debe estar pendiente sobre los materiales e implementos deportivos que hagan falta y realizar pedidos de los mismos. Se encargará de los reglamentos para poder hacer uso de las canchas y también de los torneos que se realicen en la instalación.

Área Contable.

Es el encargado de los recursos financieros de la instalación, llevar control de la contabilidad de centro deportivo, fiscalización de los activos, pasivos, costos y gastos de la empresa, se encarga también de los roles de pagos y elabora y analiza y consolida los estados financieros del establecimiento deportivo.

Mantenimiento y Limpieza.

Son los encargados de dar mantenimiento a las canchas de la instalación, arreglar cualquier daño que se presente dentro o fuera del establecimiento, además de limpiar los espacios de actividad y los espacios auxiliares.

Seguridad

Se contará con una empresa de seguridad para garantizar la seguridad de los clientes además de sus pertenencias y que estos se sientan tranquilos al momento de asistir al centro deportivo.

6.3 Flujograma

El Flujograma de procesos de una forma gráfica cada una de las actividades, las cuales se llevan a cabo en una secuencia. Muestra paso a paso cada movimiento realizado en la instalación, desde el momento que el cliente llega pasa por la recepción a alquilar la cancha hasta que el usuario termina de realizar el deporte y se dirige a entregar los materiales alquilados y sale del establecimiento, como muestra la Figura. 13 a continuación.

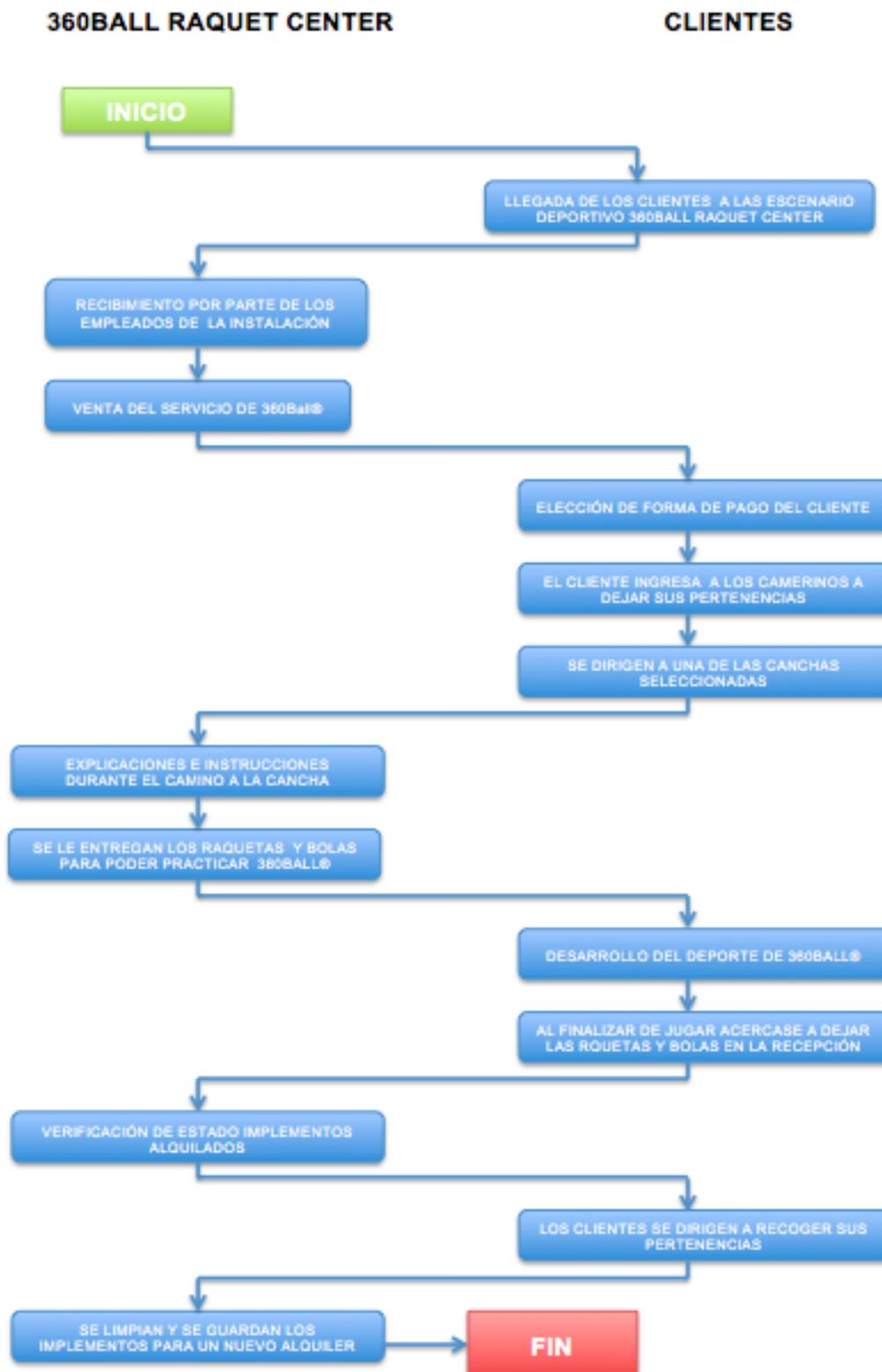


Figura 14. Flujograma.

7.- EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estado de resultados, balance general, flujo de caja.

7.1.1 Proyección Estado de Resultados:

Se estableció el estado de resultados en donde se tomó en cuenta todos los ingresos, las ventas los costos y los gastos en de un año, los cuales se proyectaron a 5 años con un incremento en cada año. Se puede ver en la Tabla 9 que se tiene una pérdida en el primer año de \$ 23,458.36, pero a partir del tercer año la instalación empezará a tener ganancias de \$ 57,991.24, el cual aumentará un 15% en el quinto año una utilidad neta de \$ 66,570.61.

Tabla. 9 Estado de Resultados

	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4 AÑO	5 AÑO
INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS	\$ 90,536.11	\$ 164,416.24	\$ 234,116.61	\$ 250,681.04	\$ 256,764.00
	\$ 90,536.11	\$ 164,416.24	\$ 234,116.61	\$ 250,681.04	\$ 256,764.00
COSTOS DIRECTOS					
CTO MANO DE OBRA	\$ 31,952.73	\$ 46,093.97	\$ 59,158.86	\$ 64,792.40	\$ 67,026.20
	\$ 31,952.73	\$ 46,093.97	\$ 59,158.86	\$ 64,792.40	\$ 67,026.20
UTILIDAD EN VENTAS	\$ 58,583.38	\$ 118,322.27	\$ 174,957.75	\$ 185,888.63	\$ 189,737.81
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 44,698.22	\$ 49,126.62	\$ 53,754.47	\$ 59,111.94	\$ 64,690.07
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 13,885.16	\$ 69,195.64	\$ 121,203.29	\$ 126,776.69	\$ 125,047.74
GASTOS DEPRECIACION	\$ 17,517.50	\$ 17,517.50	\$ 17,517.50	\$ 17,517.50	\$ 17,517.50
UTILIDAD ANTES DE I E I	\$ (3,632.34)	\$ 51,678.14	\$ 103,685.79	\$ 109,259.19	\$ 107,530.24
GASTOS INTERESES	\$ 19,826.02	\$ 16,540.43	\$ 12,719.13	\$ 8,274.77	\$ 3,105.75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (23,458.36)	\$ 35,137.71	\$ 90,966.66	\$ 100,984.42	\$ 104,424.49
PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES	\$ -	\$ 5,270.66	\$ 13,645.00	\$ 15,147.66	\$ 15,663.67
IMPUESTOS	\$ -	\$ 7,466.76	\$ 19,330.41	\$ 21,459.19	\$ 22,190.20
UTILIDAD NETA	\$ (23,458.36)	\$ 22,400.29	\$ 57,991.24	\$ 64,377.57	\$ 66,570.61
UTILIDAD NETA ACUMULADA	\$ (23,458.36)	\$ (1,058.07)	\$ 56,933.18	\$ 121,310.75	\$ 187,881.36

7.1.2 Balance General

La instalación cuenta con un total de activo de \$ 199,169.10 en el año 0, de los cuales está dividido de un saldo disponible de \$28,744,10 y unos activos fijos netos de \$170,425. El valor tan alto de activos fijos netos se debe a que mediante esta cantidad es necesaria para que el establecimiento pueda funcionar, asimismo la instalación cuenta con unos pasivos en el año 0 de \$ 119,267 debido a que estos son parte del préstamo realizado, que se irán pagando aproximadamente en 5 años. Por su parte el patrimonio inicial con el

que cuenta la empresa es de \$ 59,750.73. Se podrá detallar más el balance en el Anexo 7.

7.1.3 Flujo de Caja

En este estado se podrá ver la como se proyecta los ingresos y egresos que se tendrán y como se debe distribuir los mismos en los 5 años proyectados, permitiendo obtener los índices financieros mas importantes como lo son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Se puede ver en el Anexo 9 que en los primeros 2 años el flujo de caja de los inversionistas es negativo en los dos primeros años y que a partir del tercer año éste ya empieza a obtener ganancia el cual se irá incrementando durante cada año.

7.2 Inversión Inicial, Capital de trabajo y estructura de capital

360Ball Raquet Center cuenta con una estructura de capital de distribuida en dos partes, las cuales son inversión capital aportado por socios del 30% y un préstamo bancario del 70%.

Tabla. 10 Estructura de Capital

CAPITAL DE TRABAJO	\$ 28,744.10	Valor a Invertir	\$199,169
INVERSIÓN	\$ 170,425.00	Porcentaje a Financiar	70%
TOTAL	\$ 199,169.10	Capital Aportado por Socios	\$59,751

7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Con lo que concierne a la TIR nos indica la viabilidad que obtiene el proyecto y su resultado se basa entre más alto sea el porcentaje mayor nivel de rentabilidad tiene el proyecto. Después de realizar la respectiva fórmula dio como resultado una rentabilidad del 24.33% este valor se ve reflejado con la tasa descuento que es del 11.78%, lo que hace aun más positivo la creación de éste proyecto.

7.4 Valor Actual Neto (VAN)

Su valor es de \$ 22,798 el cual resulta positivo para la empresa ya que está con un valor mayor a 0, lo que demuestra que se está creando un ganancia e indica que es posible iniciar el proyecto.

8.- CONCLUSIONES GENERALES

Mediante el análisis de cada una de los capítulos anteriores, se puede decir que la creación de una instalación deportiva de 360Ball® en diferentes superficies, la hace un proyecto llamativo, ya que al ser un proyecto nuevo en el mercado y mediante esto se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- El mercado deportivo en el país sigue creciendo y es por esto que la creación de nuevas actividades físicas, ayuda a que las personas puedan salir del sedentarismo y tener una vida mucho más sana.
- Al no existir una instalación deportiva con características semejantes en el mercado quiteño, abre la posibilidad de que el establecimiento tenga una mayor ventaja para posicionarse en el mercado.
- El 360Ball® al ser un deporte nuevo e innovador, creará un mayor interés en las personas que realicen alguna actividad física de raqueta debido a que su modo de juego, infraestructura y superficies consiguiendo llamar la atención de las personas.
- El ingreso al mercado quiteño no será fácil debido a la fuerte competencia que existe en lo que respecta al sector deportivo es por esto que se realizarán campañas publicitarias para poder llegar al segmento deseado, el cual es de 16.855 personas hombres y mujeres de 18 a 50 años de edad, para que estos se incentiven a practicarlo e ir posicionándose en la mente de los clientes.
- El precio tomado para el alquiler de una cancha es bajo debido a que es un deporte el cual se practica entre dos y cuatro personas lo que hace que el precio por persona sea accesible, además contará con alquileres de raquetas y clases personalizadas que contarán con un valor adicional.

- En cuanto a la evaluación económica indica que tras los resultados brindados por los estados e índices financieros se pudo observar que la implementación de este tipo de instalación deportiva es rentable y viable.

Referencias.

- 360Ball España. (2016). Reglas del 360Ball. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 20 de junio de 2016 de <http://www.360ball.es/reglas>
- Banco Central del Ecuador. (2013 -2015). Indicadores Económicos. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 30 de abril de 2016 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2016). INFLACIÓN ANUAL DE BIENES TRANSABLES Y NO TRANSABLES. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 17 de Diciembre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201612.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). PIB Petrolero y PIB No Petrolero. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 10 de noviembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>
- CEDATOS. (2015). Índices de aprobación a la gestión y credibilidad del Presidente Correa y de la Asamblea. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 28 de abril de 2016 de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=164
- Ecuador en Cifras. (2016). División de la Población Económicamente Activa. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 28 de julio de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- Ecuador en Cifras. (2016). División de la Población Económicamente Activa. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 28 de julio de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Ecuador en Cifras. (2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 28 de julio de 2016 de

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 30 de abril de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). COSTUMBRES Y PRÁCTICAS DEPORTIVAS EN LA POBLACIÓN ECUATORIANA. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 17 de octubre de 2016 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=407&lang=es
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 17 de abril de 2015 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=407&lang=es
- Kotler, P. y Armstrong, G (2008). Fundamentos de Marketing. (8ª. ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, Méxio: Pearson.
- Ministerio del Deporte. (2016). Acuerdo Ministerial No. 694 Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 10 de septiembre de 2016 de <http://www.deporte.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/01/ACUERDO-0694-A.pdf>
- Pachano, S. (2010). Ecuador: El nuevo sistema político en funcionamiento. Revista de ciencia política (Santiago), 30(2), 297-317.
- Revista Líderes. (2016). Desempleo en el Ecuador. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 2 de mayo de 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/desempleo-ecuador-aumento-marzo-2016.html>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2016). Portal Constitución de Compañías. Búsqueda realizada en la ciudad de Quito el 10 de

noviembre de 2016 de
<http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas

Encuesta Implementación Instalación Deportiva de 360Ball

La siguiente encuesta es para conocer los gustos y necesidades del mercado ubicado en Quito Norte, Cumbayá, Nayón, en cuanto a la implementación de una instalación de 360Ball en diferentes superficies.

360Ball es un deporte de raqueta jugado en la modalidad de uno contra uno o dobles, dos contra dos, en una cancha de juego circular, en donde los jugadores usan sus raquetas para golpear una pelota de tal manera que ésta bote en el disco central y no hay campos distintos, en donde cualquier jugador se podrá mover alrededor del disco central según evolucione el partido, y una de sus reglas es que; cada equipo ha de golpear la pelota dos veces, en el caso de jugar en pareja ha de ser un golpe por jugador.

El saque es a un único intento.

Edad _____

Género _____

1. ¿Practica Usted algún tipo de deporte?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 6

2. ¿Qué deportes practica?

Fútbol _____

Tenis _____

Baloncesto _____

Voleibol _____

Otros _____

3. ¿En qué horario realiza la práctica deportiva?

Mañana _____

Tarde _____

Noche _____

4. ¿En donde le gustaría que la instalación este ubicada?

Cumbayá _____

Nayón _____

Quito Norte _____

Quito Centro Norte _____

Otro _____

5. ¿Le gustan los deportes de raqueta?

Sí _____ No _____

6. ¿Práctica algún deportes de raqueta actualmente?

Sí _____ No _____

7. ¿Le gusta la idea de una instalación de 360Ball que se practique en distintas superficies?

Sí _____ No _____

8. ¿Qué superficies le gustaría para practicar este deporte?

Cemento _____

Césped Sintético _____

Arena _____

Arcilla

Césped Natural _____

Otra (s) _____

9. ¿Con qué regularidad asistiría a este tipo de instalación?

Todos los días _____

Dos veces por semana _____

Una vez por semana _____

Una vez al mes _____

Esporádicamente _____

Nunca _____

Otra opción _____

10. ¿En dónde le gustaría recibir información sobre esta instalación?

Redes Sociales _____

Mail _____

Prensa escrita _____

TV _____

Radio _____

Otros _____

11. ¿Qué precio por persona pagaría por una hora de alquiler de cancha para jugar 360Ball?

5 a 8 dólares _____

9 a 12 dólares _____

13 a 16 dólares _____

**12. ¿Qué servicio complementario le gustaría que tenga la instalación?
(escoger una)**

Parqueaderos_____

Camerinos_____

Duchas con agua caliente _____

Lockers_____

Snack Bar_____

13. ¿Por qué medio le gustaría reservar cancha en la instalación?

Redes Sociales_____

App de la Instalación _____

Página Web de la Instalación _____

Llamadas Telefónicas _____

Otras_____

14. ¿Cómo le gustaría pagar los servicios brindados por la instalación?

Efectivo_____

Tarjeta de Crédito o Débito_____

Pay Phone _____

Dinero Electrónico _____

15. ¿Qué horario de funcionamiento le gustaría que tenga esta instalación?

6:00 - 22:30

7:00 - 22:00

8:00 - 21:30

9:00 - 21:00

¡Gracias por su colaboración!

Anexo. 2 Guía de reclutamiento

Guía de reclutamiento

Buenos días mi nombre es Sebastián Indaburu Gaviria estudiante de la UDLA, como parte de mi trabajo de titulación debo hacer una investigación de mercados, por lo tanto quisiera que me ayude respondiendo unas preguntas muy sencillas.

¿Hace usted deporte en su tiempo libre?

- SI
- NO

¿Conoce o ha practicado alguna vez algún deporte de raqueta?

- SI
- NO

Sr, sr _____, actualmente yo voy a realizar un grupo de enfoque sobre un nuevo deporte llamado 360Ball, el cual se realizará el día 9 de junio a las 16 horas en la Universidad de las Américas.

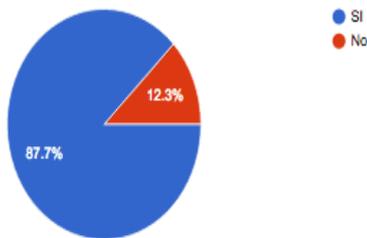
¿Puede usted asistir?

- SI
- NO

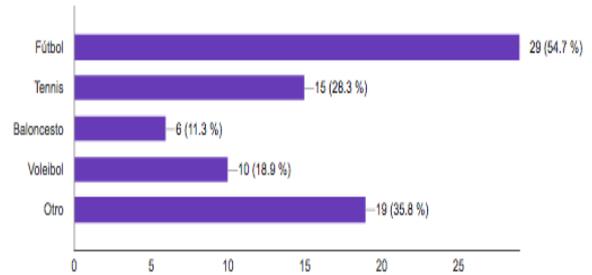
Por último quería agradecer por tomarse el tiempo brindado.

Anexo 3. Resultados Encuestas

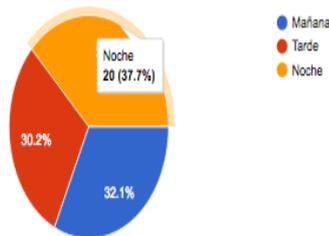
1. ¿Practica usted algún tipo de deporte? (57 respuestas)



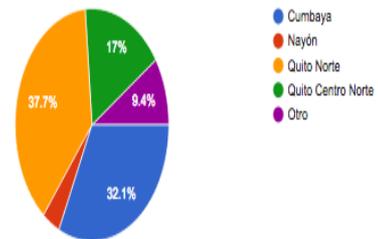
2. ¿Qué deportes practica? (53 respuestas)



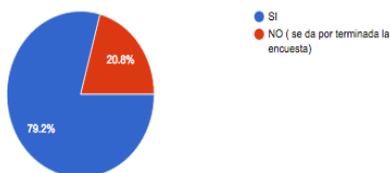
3. ¿En qué horario realiza la practica deportiva? (53 respuestas)



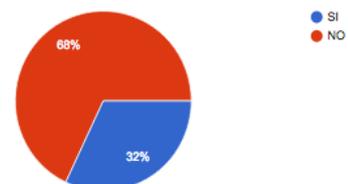
4. ¿En donde le gustaría que la instalación este ubicada? (53 respuestas)



5. ¿Le gustan los deportes de raqueta? (53 respuestas)



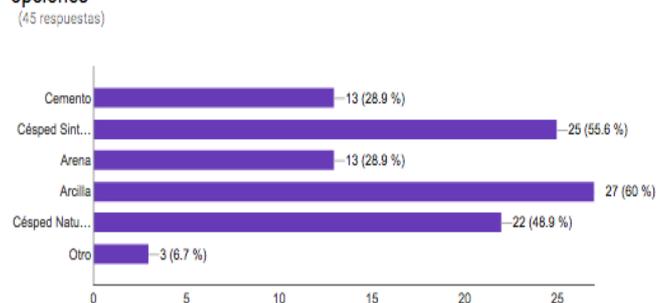
6. ¿Práctica algún deporte de raqueta actualmente? (50 respuestas)



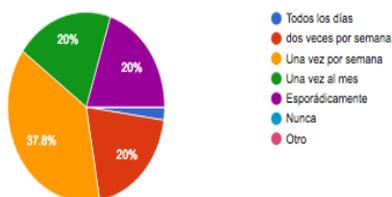
7. ¿Le gusta la idea de una instalación de 360Ball que se practique en distintas superficies? (51 respuestas)



8. ¿Qué superficies le gustaría para practicar este deporte? seleccione 3 opciones (45 respuestas)

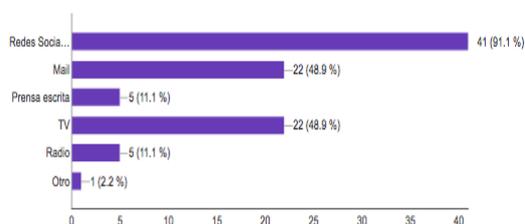


9. ¿Con qué regularidad asistiría a este tipo de instalación? (45 respuestas)



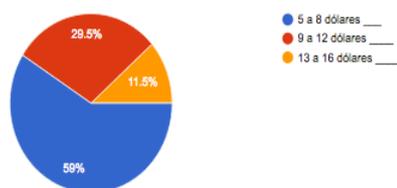
10. ¿En donde le gustaría recibir información sobre esta instalación? seleccione 3 opciones

(45 respuestas)



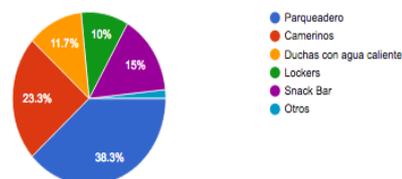
11. ¿Qué precio pagaría por una hora de alquiler de cancha para jugar 360ball? (Por persona)

(61 respuestas)

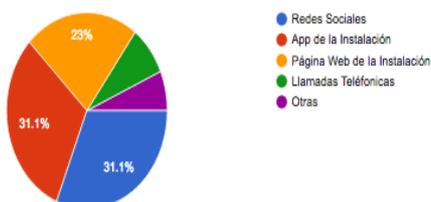


12. ¿Qué servicio complementario le gustaría que tenga la instalación? (escoger una)

(60 respuestas)

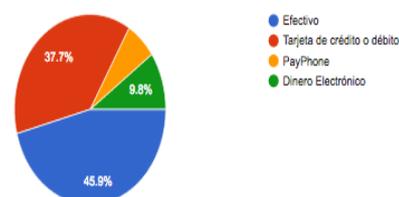


13. ¿Por qué medio le gustaría reservar cancha en la instalación? (61 respuestas)



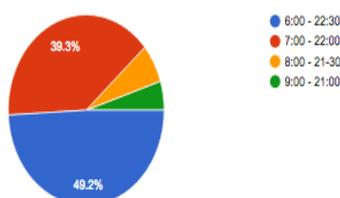
14. ¿Cómo le gustaría pagar los servicios brindados por la instalación?

(61 respuestas)



15. ¿Qué horario de funcionamiento le gustaría que tenga esta instalación?

(61 respuestas)



Anexo. 5 Entrevista a Expertos

Entrevista a Paul Román (Gerente Club Terravalle)

Entrevista realizada en Club Terravalle

1. ¿Qué opina usted sobre gestión de instalaciones deportivas en Quito?
2. ¿Cree usted que las instalaciones deportivas son rentables en la ciudad de Quito? Si o No y ¿ por qué?
3. ¿Cree usted que una instalación de 360ball pueda ser rentable?
4. Según su opinión ¿cuáles serían los medios apropiados para dar a conocer este deporte?
5. ¿Cree usted que es factible que la instalación de 360ball cuente con diferentes tipos de superficie?

Entrevista a Nicolás Lalama (Gerente Academia LB Tenis)

1. Según su perspectiva. ¿cómo ve la evolución del deporte en el Ecuador?
2. ¿Cuál su el concepto de los deportes de raqueta en el mercado ecuatoriano?
3. ¿Qué consideración tiene usted sobre la inclusión de un nuevo deporte de raqueta en el mercado del país?
4. ¿Qué opinión usted sobre la introducción del 360ball en mercado nacional?

Anexo. 4 Estado de Tesorería

ESTADO DE TESORERIA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo anterior		\$ 28,744	\$ 3,968	\$ 4,705	\$ 5,163	\$ 5,163
Ventas		\$ 90,536	\$ 164,416	\$ 234,117	\$ 250,681	\$ 256,764
Prestamos	\$ 139,418					
Aportes de capital	\$ 59,751					
Ingresos disponibles de la tesorería	\$ 199,169	\$ 119,280	\$ 168,384	\$ 238,821	\$ 255,844	\$ 261,927
Costos de producción		\$ 31,953	\$ 46,094	\$ 59,159	\$ 64,792	\$ 67,026
Gastos Administrativos		\$ 44,698	\$ 49,127	\$ 53,754	\$ 59,112	\$ 64,690
Egresos operacionales	\$ -	\$ 76,651	\$ 95,221	\$ 112,913	\$ 123,904	\$ 131,716
Pago de intereses		\$ 19,826	\$ 16,540	\$ 12,719	\$ 8,275	\$ 3,106
Pago de prestamos		\$ 20,151	\$ 23,436	\$ 27,258	\$ 31,702	\$ 36,871
Egresos financieros	\$ -	\$ 116,628	\$ 135,197	\$ 152,890	\$ 163,881	\$ 171,693
Participación utilidades trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 5,271	\$ 13,645	\$ 15,148	\$ 15,664
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 7,467	\$ 19,330	\$ 21,459	\$ 22,190
Adquisición de materiales iniciales	\$ 4,750					
Adquisición de activos	\$ 165,675	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ 170,425	\$ 116,628	\$ 147,935	\$ 185,866	\$ 200,488	\$ 209,547
Saldo parcial	\$ 28,744	\$ 2,652	\$ 20,449	\$ 52,956	\$ 55,356	\$ 52,380
Saldo mínimo de caja	\$ 28,744	\$ 3,968	\$ 4,705	\$ 5,163	\$ 5,163	\$ 5,163
Saldo disponible a repartir	\$ -	\$ (1,315)	\$ 15,744	\$ 47,793	\$ 50,193	\$ 47,217
Pago dividendos	\$ -	\$ (1,315)	\$ 15,744	\$ 47,793	\$ 50,193	\$ 47,217
Saldo Final	\$ 28,744	\$ 3,968	\$ 4,705	\$ 5,163	\$ 5,163	\$ 5,163

Anexo. 5 Flujo Projectado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	\$ 4807.	\$ 5298.	\$ 5791.	\$ 6286.	\$ 6784.	\$ 7283.	\$ 7784.	\$ 8287.	\$ 8792.	\$ 9299.	\$ 9808.	\$ 10319.
Aporte Capital												
CREDITO K TRABAJO												
VENTAS	\$ 4807.	\$ 5298.	\$ 5791.	\$ 6286.	\$ 6784.	\$ 7283.	\$ 7784.	\$ 8287.	\$ 8792.	\$ 9299.	\$ 9808.	\$ 10319.
EGRESOS	\$ 9395.	\$ 9440.	\$ 9496.	\$ 9551.	\$ 9932.	\$ 9988.	\$ 10044.	\$ 10100.	\$ 10157.	\$ 10214.	\$ 10271.	\$ 10440.
CTO DIRECTO	\$ 2148.	\$ 2194.	\$ 2249.	\$ 2304.	\$ 2685.	\$ 2741.	\$ 2797.	\$ 2853.	\$ 2910.	\$ 2967.	\$ 3024.	\$ 3081.
Mano de obra directa	\$ 811.	\$ 801.	\$ 801.	\$ 801.	\$ 1126.	\$ 1126.	\$ 1126.	\$ 1126.	\$ 1126.	\$ 1126.	\$ 1126.	\$ 1126.
ARRIENDO	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.	\$ 800.
Pelotas	\$ 77.	\$ 85.	\$ 93.	\$ 100.	\$ 108.	\$ 116.	\$ 124.	\$ 132.	\$ 140.	\$ 149.	\$ 157.	\$ 165.
Raquetas	\$ 461.	\$ 508.	\$ 555.	\$ 603.	\$ 650.	\$ 698.	\$ 746.	\$ 795.	\$ 843.	\$ 892.	\$ 940.	\$ 989.
CTOS INDIRECTO	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 3916.	\$ 4027.
MANO OBRA IND	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2276.	\$ 2388.
papelaría	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.	\$ 125.
Promoción y publicidad	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.	\$ 514.
SERVICIOS CONTABLES	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.	\$ 300.
OTROS ADM	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.	\$ 200.
Servicios basicos	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.
Limpieza y mantenimiento	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.	\$ 250.
Adquisición de Activos												
Compras de Activos Fijos												
Compra de Materiales												
CTOS FINANCIEROS	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.
Cuota Prestamo	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.	\$ 3331.
CAPITAL TRABAJO												
INGRESO	\$ 4807.	\$ 5298.	\$ 5791.	\$ 6286.	\$ 6784.	\$ 7283.	\$ 7784.	\$ 8287.	\$ 8792.	\$ 9299.	\$ 9808.	\$ 10319.
EGRESOS	\$ 9395.	\$ 9440.	\$ 9496.	\$ 9551.	\$ 9932.	\$ 9988.	\$ 10044.	\$ 10100.	\$ 10157.	\$ 10214.	\$ 10271.	\$ 10440.
SALDO PARCIAL	(4588)	(4142)	(3704)	(3265)	(3149)	(2705)	(2260)	(1814)	(1365)	(915)	(463)	(121)
SALDO ACUMULADO	\$ 24156.	\$ 20013.	\$ 16309.	\$ 13044.	\$ 9896.	\$ 7190.	\$ 4930.	\$ 3116.	\$ 1751.	\$ 836.	\$ 373.	\$ 252.

Anexo. 6 Indicadores Financieros

Apalancamiento		333.33%
Endeudamiento sobre el Activo		70.00%
Endeudamiento sobre el Activo fijo		81.81%
ROA		
ROE		
VPN		\$22,798
TIR		24.33%
Costos Financieros		
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	8.86%	11.78%
Kd	11.23%	11.23%
Ke	12.59%	11.78%
Rf	1.22%	1.22%
Bd	0.52	0.52
Ba	1.29	0.74
(Rm-Rf)	7.65%	7.65%
Deuda	70.00%	0.00%
Patrimonio	30.00%	100.00%
EMBI	6.58%	6.58%

Anexo. 7 Balance General

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Disponible	\$ 28,744.10	\$ 3,967.52	\$ 4,704.72	\$ 5,162.68	\$ 5,162.68	\$ 5,162.68
Activos Fijos	\$ 170,425.00	\$ 170,425.00	\$ 170,425.00	\$ 170,425.00	\$ 170,425.00	\$ 170,425.00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 17,517.50	\$ 35,035.00	\$ 52,552.50	\$ 70,070.00	\$ 87,587.50
Activos Fijos Netos	\$ 170,425.00	\$ 152,907.50	\$ 135,390.00	\$ 117,872.50	\$ 100,355.00	\$ 82,837.50
Total Activo	\$ 199,169.10	\$ 156,875.02	\$ 140,094.72	\$ 123,035.18	\$ 105,517.68	\$ 88,000.18
Pasivo						
Obligaciones Financieras Largo Plazo	\$ 139,418.37	\$ 119,267.50	\$ 95,831.04	\$ 68,573.27	\$ 36,871.14	\$ -
Total Pasivo	\$ 139,418.37	\$ 119,267.50	\$ 95,831.04	\$ 68,573.27	\$ 36,871.14	\$ -
Patrimonio						
Capital	\$ 59,750.73	\$ 59,750.73	\$ 59,750.73	\$ 59,750.73	\$ 59,750.73	\$ 59,750.73
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 1,315.15	\$ (37,887.34)	\$ (63,280.06)	\$ (55,481.76)	\$ (38,321.16)
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ (23,458.36)	\$ 22,400.29	\$ 57,991.24	\$ 64,377.57	\$ 66,570.61
Total Patrimonio	\$ 59,750.73	\$ 37,607.53	\$ 44,263.69	\$ 54,461.91	\$ 68,646.54	\$ 88,000.18
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 199,169.10	\$ 156,875.02	\$ 140,094.72	\$ 123,035.18	\$ 105,517.68	\$ 88,000.18
Check	0	0.00	0	0	0	0

Anexo. 8 Flujo de Caja

	PRECIO DE VENTA					
	0 AÑO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 13,885	\$ 56,458	\$ 88,228	\$ 90,170	\$ 87,194
(+) Recuperación Capital de Trabajo		24,777	(737)	(458)	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	\$ 28,744	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio en el Capital de Trabajo	(28,744)	24,777	(737)	(458)	-	-
(-) Inversión en Activos	\$ 165,675	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ (165,675)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Libre	\$ (194,419)	\$ 38,662	\$ 55,721	\$ 87,770	\$ 90,170	\$ 87,194
(+) Desembolsos Préstamos	\$ 139,418	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Abonos de Capital	\$ -	\$ 20,151	\$ 23,436	\$ 27,258	\$ 31,702	\$ 36,871
(-) Pago de Intereses	\$ -	\$ 19,826	\$ 16,540	\$ 12,719	\$ 8,275	\$ 3,106
Flujo de Caja del Inversionista	\$ (55,001)	\$ (1,315)	\$ 15,744	\$ 47,793	\$ 50,193	\$ 47,217
Flujo de Caja Acumulado	\$ (55,001)	\$ (56,316)	\$ (40,572)	\$ 7,221	\$ 57,414	\$ 104,631
VPN	\$ 22,798					
TIR	24.33%					
Cálculo de Saldo Mínimo de Caja						
COSTOS DIRECTOS	\$ 31,953	\$ 46,094	\$ 59,159	\$ 64,792	\$ 64,792	\$ 64,792
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 44,698	\$ 49,127	\$ 53,754	\$ 59,112	\$ 59,112	\$ 59,112
Total Costos Corto Plazo	\$ 76,651	\$ 95,221	\$ 112,913	\$ 123,904	\$ 123,904	\$ 123,904
Número de meses de reserva mínima	4.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Saldo mínimo de caja año -1	\$ 28,744	\$ 3,968	\$ 4,705	\$ 5,163	\$ 5,163	\$ 5,163
Recuperación de Capital de Trabajo	0	24,777	(737)	(458)	-	-

