Plan de mercadeo y proyecto de reestructuración administrativa y financiera de un club Social, Cultural, Deportivo y Beneficencia, Caso: SOCIEDAD TUNGURAHUENSE DE GUAYAQUIL

Integrante:
Brenda Frías

Antecedentes

La sociedad Tungurahuense de Guayaquil, nació en esta ciudad en el año de 1923, específicamente el 25 de abril de ese año, en ese mismo día se constituyeron los estatutos, con la misión de la unificación de todos los hijos de la provincia del Tungurahua en la provincia del Guayas.

Definición de la Organización

La Sociedad Tungurahuense de Guayaquil, club social, cultural, deportivo y beneficencia, es una institución de carácter privado, sin fines de lucro, con personería jurídica, con capacidad para ejercer derechos y obligaciones, que se rige por las leyes ecuatorianas, por su estatuto y por los reglamentos que la junta directiva expida.

Misión de la Organización

- Impulsar programas de beneficencia.
- Estimular las actividades de orden social, Cultural, Cívico y Deportivo.
- Organizar competencias y eventos deportivos.
- Fomentar por todos los medios posibles la practica del deporte, como búsqueda del mejoramiento físico, moral, espiritual, social y técnico de sus socios; y,
- Estimular el espíritu de cooperación y de buena relación entre sus socios.

Objetivos de la Organización

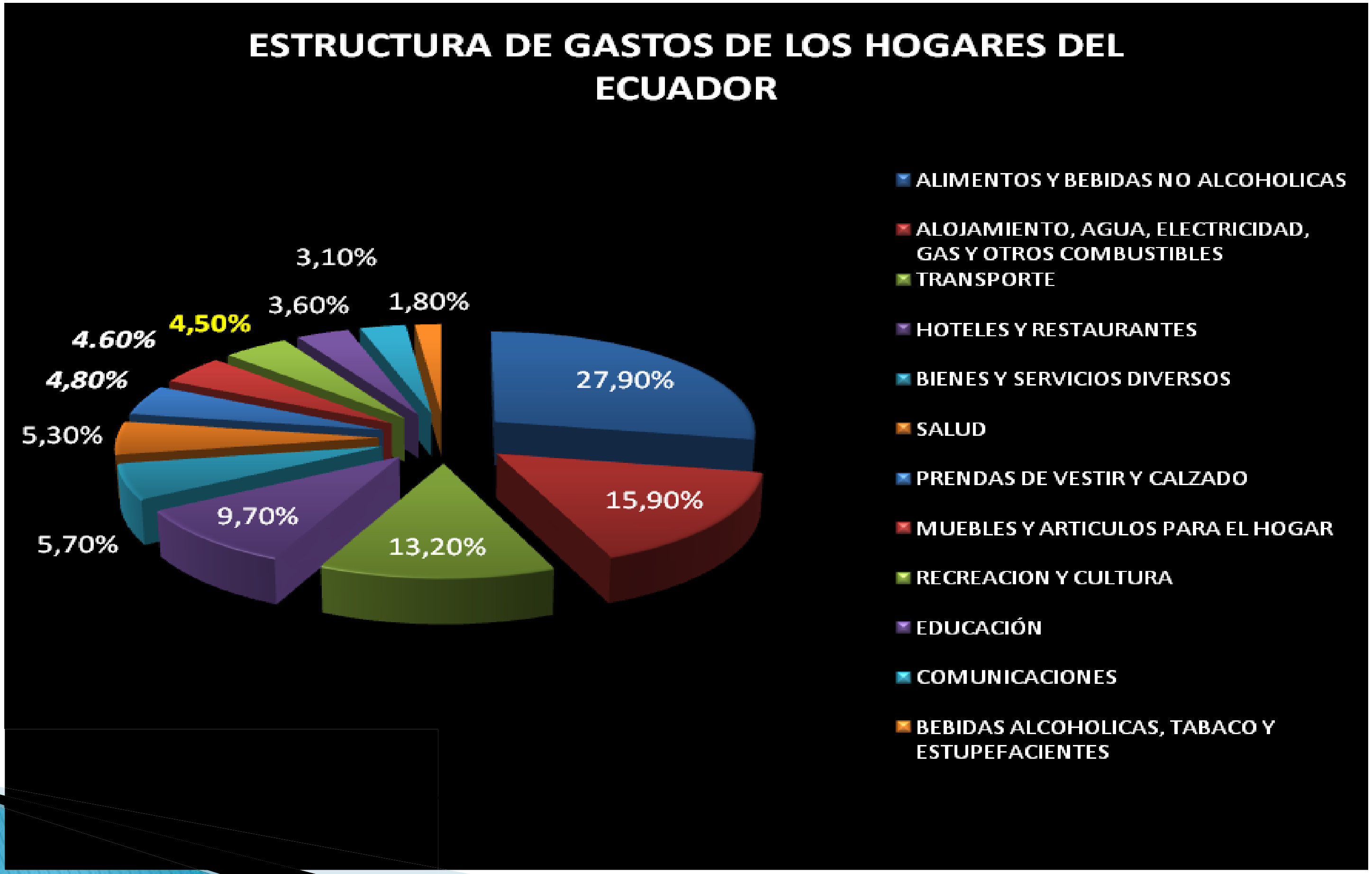
- Exaltar, difundir y mantener la gloria y tradición nacional y en especial, las pertenecientes a las provincias del Guayas y Tungurahua;
- Enaltecer las virtudes intelectuales, culturales y cívicas de sus socios y de importantes personalidades nacionales;
- Fomentar el desarrollo de actividades deportivas a todo nivel.
- Propender el desarrollo de actividades benéficas.

Macro – Ambiente

En la estructura de gastos de los hogares del Ecuador tenemos:

- El rubro de recreación y cultura es del 4.5%, dentro de este rubro se encuentra inmerso un posible gasto de los hogares en un club deportivo.

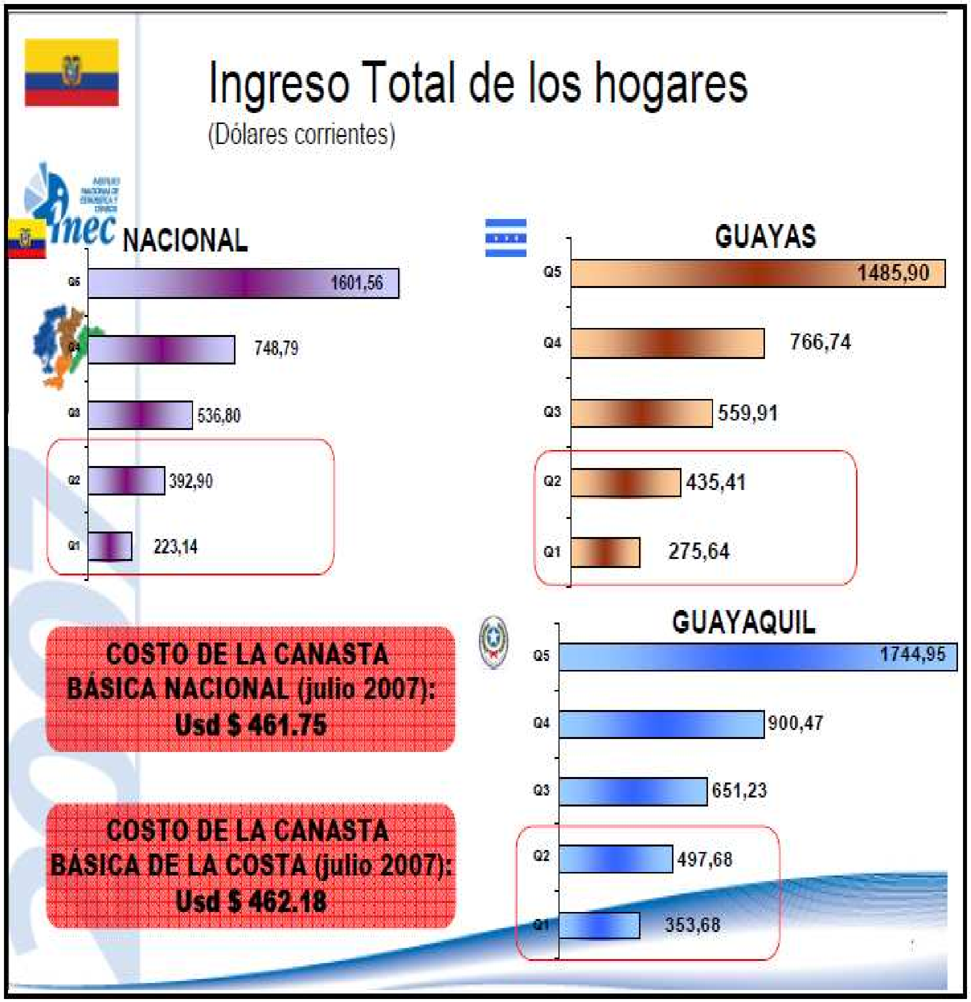
Gráfico de estructura de gastos



Ingreso de los Hogares

- Según los datos obtenidos del INEC podemos observar que los Quintiles 5 y 4 son aquellos de mayor poder adquisitivo los cuales pueden ser potenciales hogares que busquen la afiliación a algún club deportivo.

Grafico de Ingresos de los Hogares



Tasa de Inflación

- El aporte de recreación y cultura para el índice de inflación anual fue del 0.1402% el segundo más bajo de todas las divisiones, en otras palabras la variación de precios en esta división fue muy bajo, pero hay que tomar en cuenta que en el futuro los hogares pueden disminuir su % de gastos en esta división para destinarlo a otra división como es la de alimentos.

Gráfico de la incidencia de la inflación

Reporte **Anual**

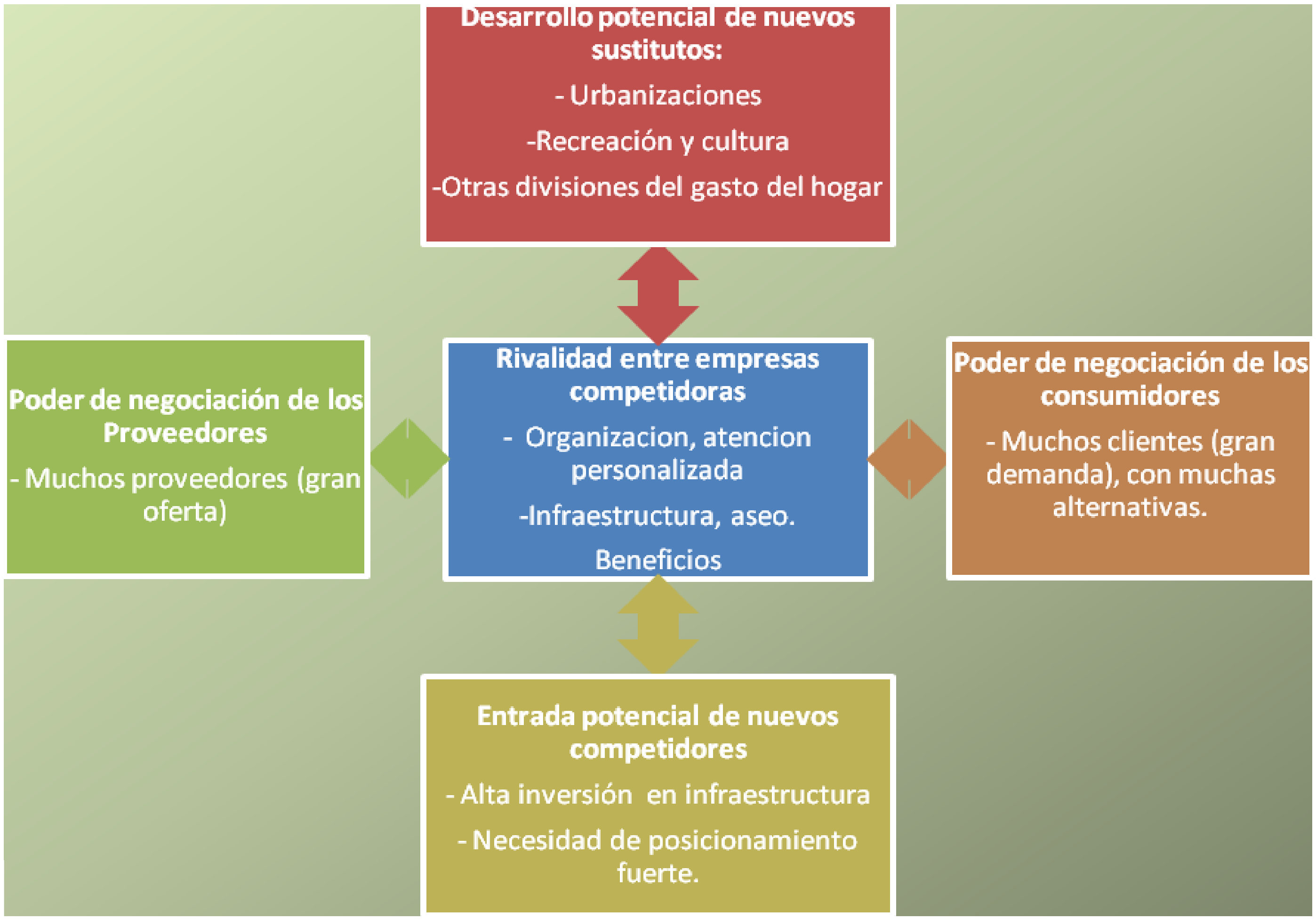
Incidencia y aportes a inflación por divisiones de artículos

División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Alimentos y bebidas no alcohólicas	4,2303%	47,91%
Muebles y artículos para el hogar	0,8794%	9,96%
Restaurantes y hoteles	0,7806%	8,84%
Bienes y servicios diversos	0,6395%	7,24%
Prendas de vestir y calzado	0,5654%	6,40%
Transporte	0,4743%	5,37%
Educación	0,3589%	4,06%
Alojamiento, agua, electricidad	0,3510%	3,98%
Bebidas alcohólicas, tabacos	0,2247%	2,54%
Salud	0,1865%	2,11%
Recreación y cultura	0,1402%	1,59%
Comunicaciones	-0,0002%	0,00%
Sumatoria de incidencias = variación anual	**8,83%**	**100%**

Inflación Anual

INEC
instituto nacional de estadística y censos

Fuerzas competitivas



Análisis de Mercado

Objetivos del estudio de mercado

- Identificar la situación actual del sector.
- Identificar los mejores canales de promoción.
- Identificar diversos aspectos sobre la competencia.
- Determinar la propensión a la utilizar este tipo de servicio.
- Determinar cuales son las expectativas que tiene usuario y el cliente potencial hacia nuestro club.
- Identificar y determinar las diferentes características (geográfica, sexo, edad, ingreso, ocupación) sobre nuestro mercado objetivo.
- Establecer el rango óptimo de la membresía para este servicio.
- Identificar los posibles canales y medios de promoción.

Metodologías

Exploratoria

- En la metodología exploratoria se recopilará, tabulará, analizará y evaluará los datos enfocados en las diferentes variables de mercado (productos, clientes, competencia, tendencias de mercado, entre otros factores) las cuales nos permitirán establecer la planificación de estrategias eficaces así como nos revelará la viabilidad del proyecto.

Metodologías

Descriptiva

- La metodología descriptiva se llevará a cabo por medio de la recopilación de información a través de fuentes primarias y secundarias para esto se realizarán encuestas con la finalidad de establecer y determinar las principales tendencias del mercado.

Tamaño de la muestra

- Para la realización de la encuesta se tomará una muestra calculada de forma técnica, basada en la siguiente fórmula, que es utilizada para poblaciones superiores a las 100,000 personas lo cual es nuestro caso, ya que se encuestara a una muestra de la población de Guayaquil:

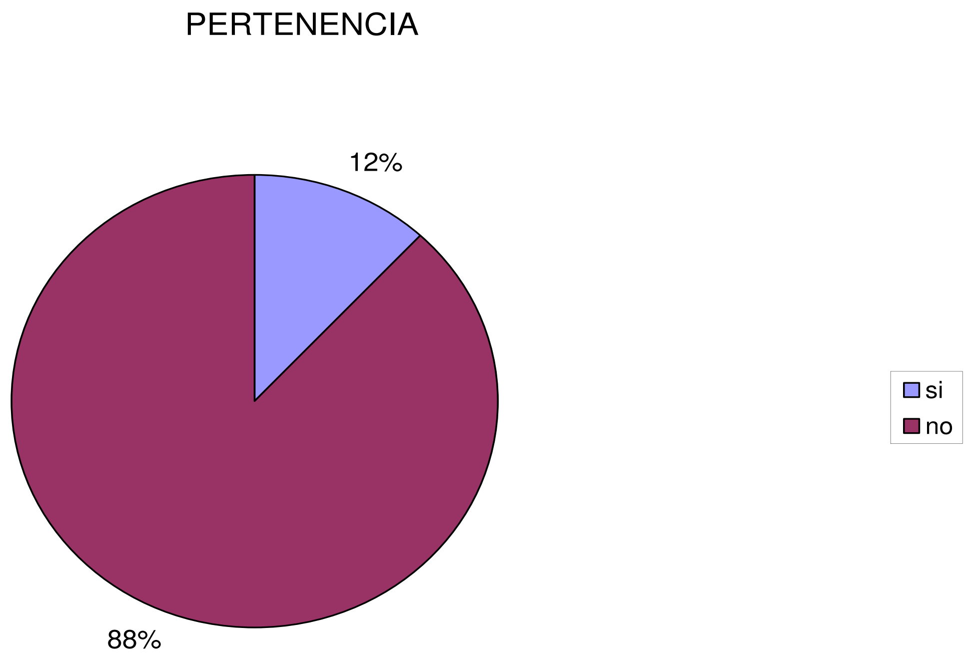
Calculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

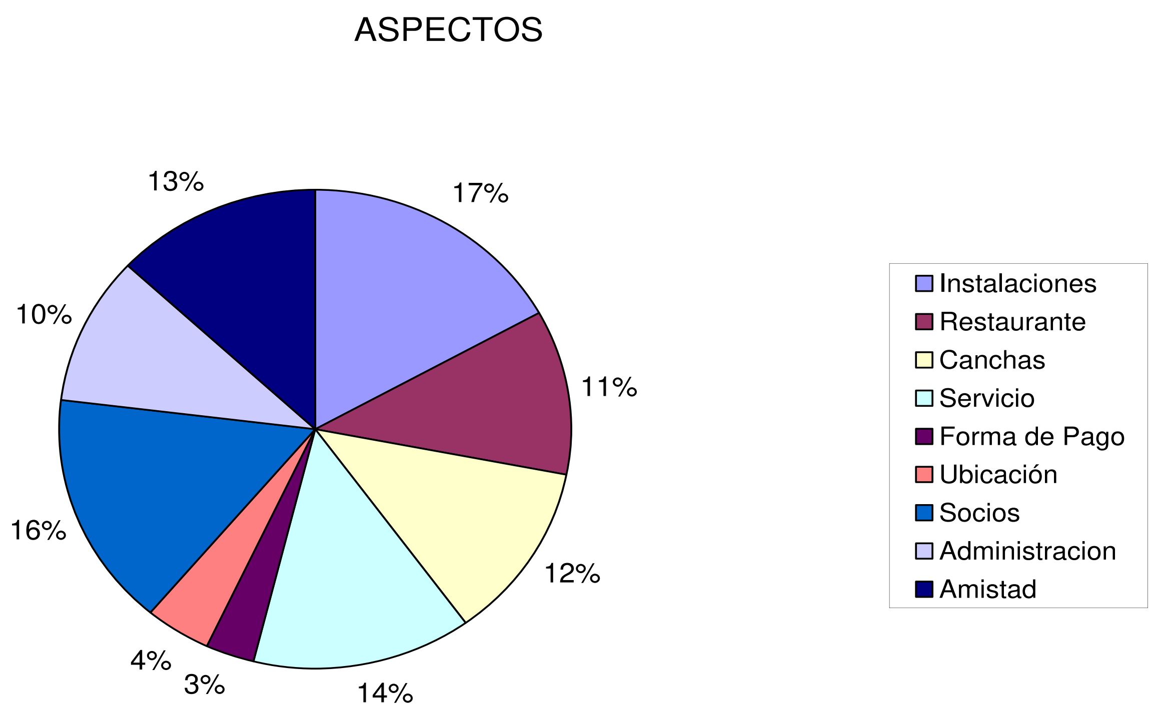
$$n = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

n = 400 INDIVIDUOS

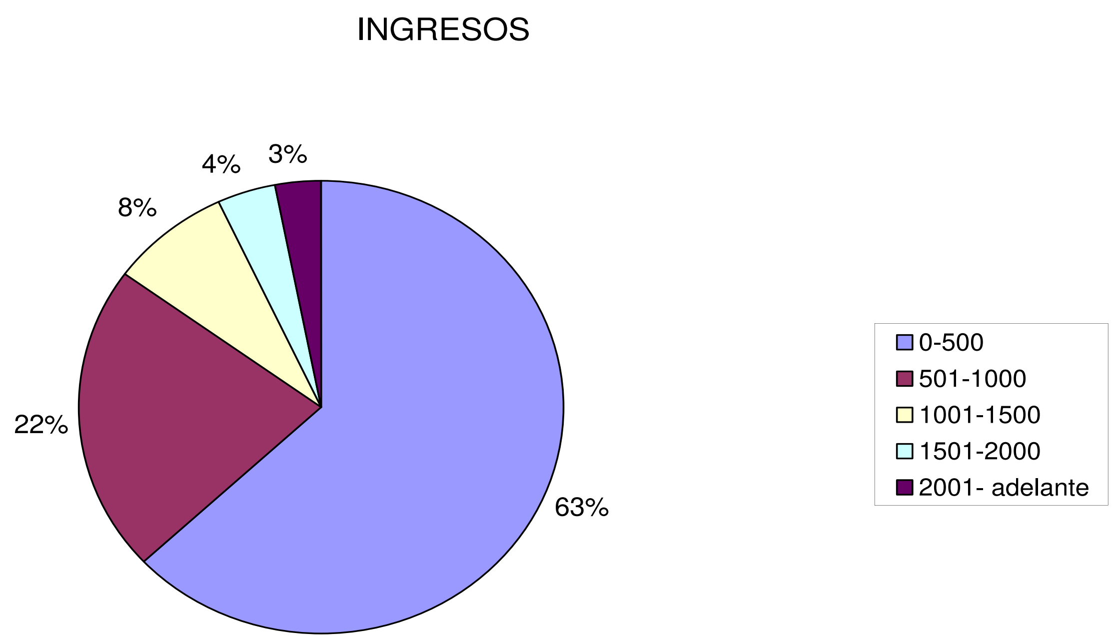
Elemento especiales del Servicio



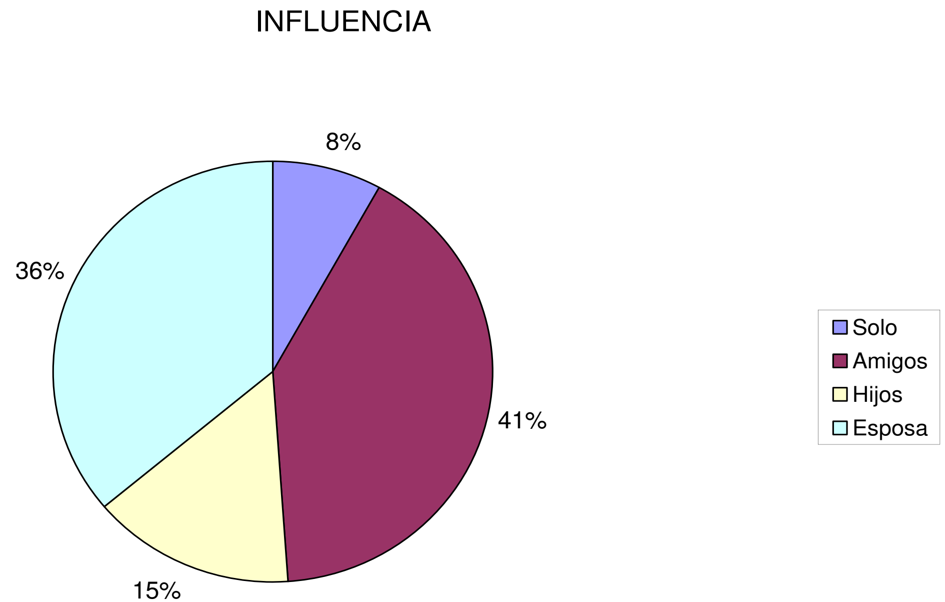
Servicio


ASPECTOS
17%
11%
12%
14%
3%
4%
16%
10%
13%
Instalaciones
Restaurante
Canchas
Servicio
Forma de Pago
Ubicación
Socios
Administracion
Amistad

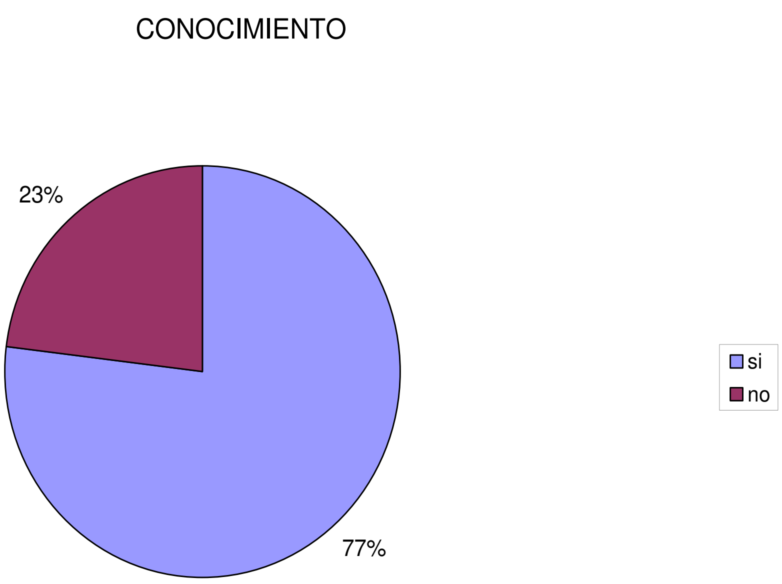
Clientes

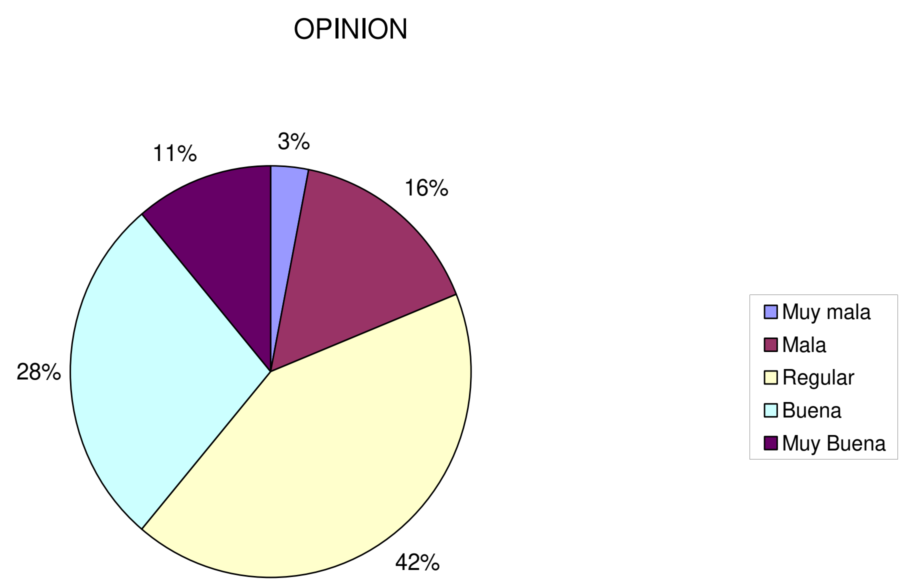

INGRESOS
3%
4%
8%
22%
63%
0-500
501-1000
1001-1500
1501-2000
2001- adelante

Bases de decisión de los clientes



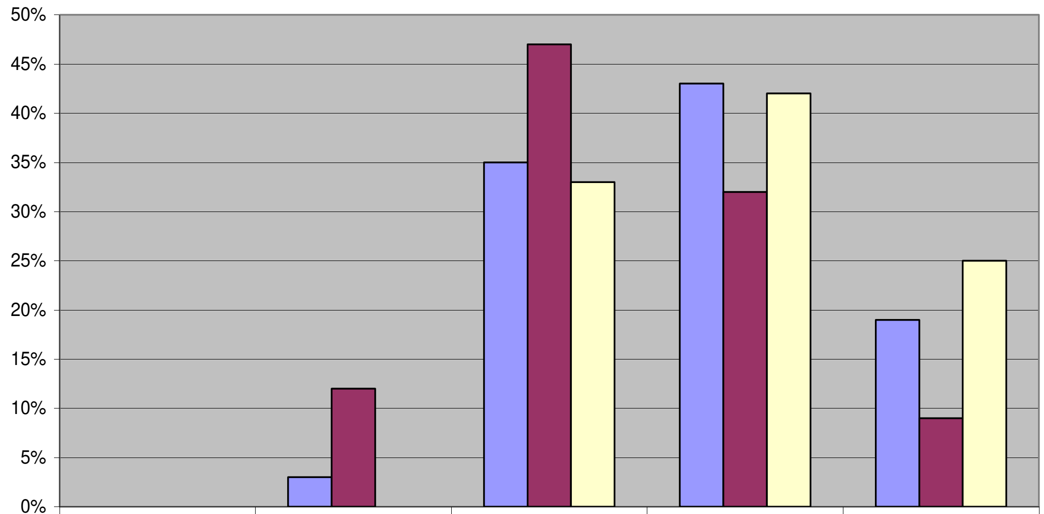
Posicionamiento





Competencia

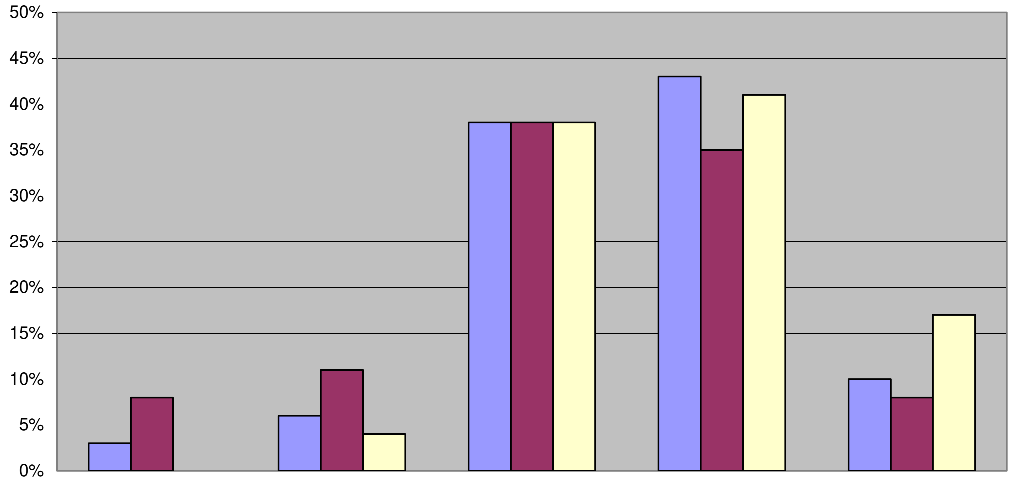
INSTALACIONES



	1	2	3	4	5
Lago capeira	0%	3%	35%	43%	19%
Soc. Tungurahuense	0%	12%	47%	32%	9%
Club Nacional	0%	0%	33%	42%	25%

Servicio

CALIDAD DEL SERVICIOS



	1	2	3	4	5
Lago capeira	3%	6%	38%	43%	10%
Soc. Tungurahuense	8%	11%	38%	35%	8%
Club Nacional	0%	4%	38%	41%	17%

Análisis FODA

Fortaleza	Oportunidades
✓Las instalaciones. ✓Compromiso e identificación de los socios con el club.	Dar otros servicios como: ✓Alquiler del complejo para eventos. ✓Alquiler de la cede para eventos. ✓Parqueadero de noche para vehículos de personas aledañas al complejo
Debilidades	Amenazas
✓Instalaciones con poco mantenimiento. ✓Bajo número de socios. ✓Mal servicio. ✓Mal servicio de restaurante. ✓No hay organización para el uso de las canchas y para hacer eventos. ✓Mala administración	Poca recuperación de cartera. Incremento de los gastos en alimentación.

Marketing Mix

Producto / Servicio

- BENEFICIO CENTRAL: ofrece un espacio de distracción familiar a los socios.
- SERVICIO GENÉRICO: Club social, deportivo y de beneficencia.
- SERVICIO ESPERADO: todo lo anterior, mas un excelente servicio, buenos socios, excelente administración, buenas instalaciones, así como que el club se mantenga como un lugar de encuentro y representación de los tungurahuenses.
- SERVICIO AUMENTADO: todo lo anterior, mas una excelente imagen ante la comunidad de tal forma que brinde al socio la imagen un club de prestigio.
- SERVICIO POTENCIAL: convertir al Club Sociedad Tungurahuense en un lugar de prestigio y exclusivo.

Estrategia

- **Kit para el socio nuevo**

- **Manuales para el socio y manuales para el personal**

- **Remodelación de las instalaciones y mantenimiento.**

- **Políticas de cobro de servicios**
  - ✓ Incentivos para nuevas Membresías.
  - ✓ Plan para cuotas anuales.
  - ✓ Comisiones a los cobradores por cartera Cobrada.

Precio

- Tener un precio de membresía y mensualidad competitivo y aceptable por los socios Ingresar el producto en el mercado.
- Lograr posicionar al club en el mercado.
- Tener un club sustentable.

Nivel de Precio

NECESIDADES ESPECIALES: están destinados para satisfacer necesidades y requerimientos especiales, a distintos niveles.

Variables para la selección del precio

- Los costos de la organización.
- Resultados de la investigación de mercado.
- Valor percibido por el socio, capacidad adquisitiva y la propensión a la compra.
- El tiempo en que queremos recuperar la inversión.

MEMBRESIA: 750 DOLARES.

MENSUALIDAD: 25 DOLARES.

- La membresía se aumentara debido a que esto es necesario para solventar una serie de servicios tales como el fondo mortuorio, kits de bienvenida y las diversas adecuaciones necesarias para mejorar el servicio del club.

Plaza

- La sociedad Tungurahuense cuenta con dos sedes deportivas, un edificio ubicado en Clemente Ballén 1635 y Av. del Ejercito, en la ciudad de Guayaquil, donde ofrece un salón para eventos y deportes de mesa y un complejo deportivo en el Km. 14/5 vía a Daule, donde ofrece servicio de salón de eventos y deportes de campo varios.

Publicidad

- Marketing directo a las bases de datos de tarjetas de crédito.
- Web.
- Stands en centros comerciales.
- Marketing boca a boca.
- Telemercadeo para promover las ventas.

Inversión en Publicidad

	INVERSION	MENSUAL	ANUAL
PROMOCION Y PUBLICIDAD DEL CLUB			
Stands en el Mall del Sol y San Marino	12000,00	2900,00	34800,00
Página Web en internet	500,00	78,33	940,00
Promociones Boca a Boca	100,00	500,00	6000,00
TOTAL	12600,00	3478,33	41740,00

Estrategia de Ventas

- Obtener bases de datos para potenciales socios y captar nuevos socios.
- Canalización de la publicidad, promoción del Club y de sus servicios.
- Servicio al socio e información.

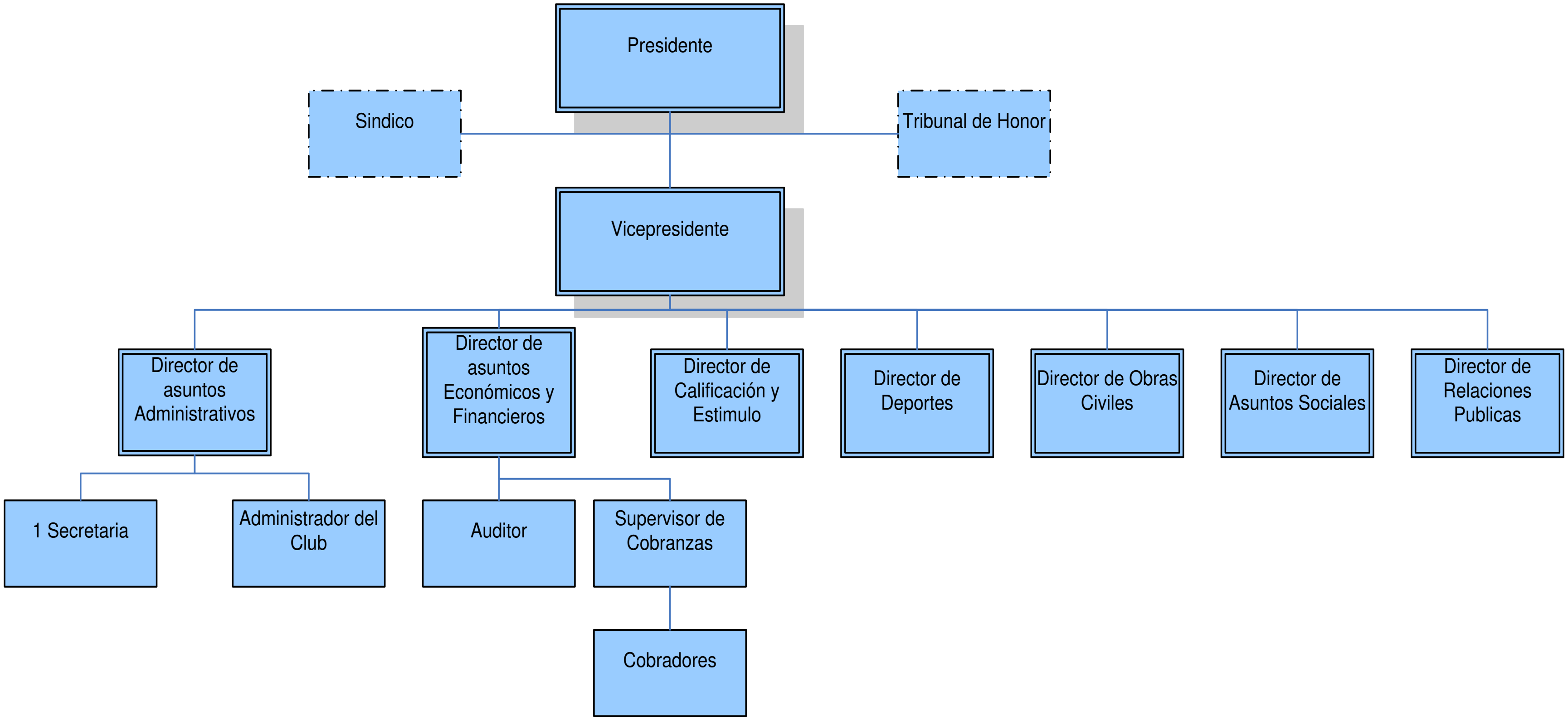
Canales de Venta

- Cooperación en los procesos de investigación de mercado.
- Venta directa, vendedores o representantes del club.
- Stand de información y venta.

Ingresos

PRESUPUESTO						
CUENTAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PRESUPUESTO DE INGRESOS						
CUENTAS POR COBRAR	20.880,00	$ 26.100	$ 30.015	$ 33.017	$ 34.667	$ 36.401
CUOTAS SOCIALES	157.500,00	$ 196.875	$ 226.406	$ 249.047	$ 261.499	$ 274.574
BINGO	15.300,00	$ 19.125	$ 21.994	$ 24.193	$ 25.403	$ 26.673
NUEVOS SOCIOS	28.800,00	$ 36.000	$ 41.400	$ 45.540	$ 47.817	$ 50.208
UTILIDADES EN BARES	26.550,00	$ 33.188	$ 38.166	$ 41.982	$ 44.081	$ 46.285
ALQUILER EN SEDE SOCIAL PLANTA BAJA	8.100,00	$ 10.125	$ 11.644	$ 12.808	$ 13.449	$ 14.121
ALQUILER DE SEDE SOCIAL SALON JOAQUIN AREAS	5.400,00	$ 6.750	$ 7.763	$ 8.539	$ 8.966	$ 9.414
ALQUILER CAMPOS DEPORTIVOS	13.500,00	$ 16.875	$ 19.406	$ 21.347	$ 22.414	$ 23.535
ALQUILER DE RESTAURANTE MIRAFLORES	2.260,00	$ 2.825	$ 3.249	$ 3.574	$ 3.752	$ 3.940
CLASES DE TENIS	2.620,00	$ 3.275	$ 3.766	$ 4.143	$ 4.350	$ 4.568
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	4.725,00	$ 5.906	$ 6.792	$ 7.471	$ 7.845	$ 8.237
SOCIOS INVITADOS	14.400,00	$ 18.000	$ 20.700	$ 22.770	$ 23.909	$ 25.104
REINTEGRIO DE SOCIOS	-	$ 500	$ 575	$ 633	$ 664	$ 697
SERVICIO DE LUMINARIAS	-	$ 1.800	$ 2.070	$ 2.277	$ 2.391	$ 2.510
INGRESOS DE AUTOGESTION	-	$ 1.238	$ 1.423	$ 1.565	$ 1.644	$ 1.726
CREDENCIALES	2.500,00	$ 3.125	$ 3.594	$ 3.953	$ 4.151	$ 4.358
INGRESOS TOTALES	302.535,00	381.706,25	438.962,19	482.858,41	507.001,33	532.351,39

Análisis Administrativo



Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
CONSTRUCCION DE MIRA PARA CONTROL DE INGRESO	1,500.00
CUBIERTA DEL AREA DE INGRESO AL SALON DE	500.00
GRADERIAS Y TECHADO PARA VOLLEY	6,000.00
INGRESO DE LOS VESTIDORES NIÑOS	750.00
MANTENIMIENTO CANCHA DE TENIS DE CEMENTO	3,000.00
REMODELACION BAÑO DE LOS VESTIDORES	5,000.00
REMODELACION BAÑOS DE LA PISCINA	8,000.00
TRAMPA DE GRASA AREA SALON MIRAFLORES	500.00
CAPITAL DE TRABAJO	66,762.83
PUBLICIDAD X TARJETAS DE CREDITO	40,000.00
TOTAL DE INVERSIONES	92,012.83

Forma de Financiamiento

FINANCIAMIENTO	%	TOTAL
PRÉSTAMO	48.91%	45,000
INVERSIÓN PROPIA	51.09%	47,012.83

Calculo de la TMAR

CALCULO DE LA TMAR	
PARAMETROS	**VALOR**
TASA DE INTERES	11.33%
BETA	1.64
RIESGO PAIS	39.53%
RM PROMEDIO / S&P 500	7.08%
RF	3.04%
RF PROMEDIO	4.52%
% PASIVOS / ACTIVOS	48.91%
% PATRIMONIO / ACTIVOS	51.09%
KE	46.77%
CPPC / TMAR	29.44%

Flujo de Caja

- Para analizar la factibilidad del proyecto, se utilizara el modelo de análisis de flujo incremental
- Dado este flujo luego se procederá a analizar la TIR y la VAN para el proyecto y hacer el respectivo análisis al comparar la TIR obtenida versus la TMAR. (flujo de caja base y flujo de caja con proyecto) se puede obtener el flujo de caja diferencial:

Flujo de Caja Base

FLUJO DE CAJA BASE						
NOMBRE DE CUENTA	**0**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INGRESOS	**302.535,00**	**317.661,75**	**333.544,84**	**350.222,08**	**367.733,18**	**386.119,84**
COSTOS						
COSTOS DE VENTA	41.497,48	43.572,35	45.750,97	48.038,52	50.440,45	52.962,47
TOTAL DE COSTOS	**41.497,48**	**43.572,35**	**45.750,97**	**48.038,52**	**50.440,45**	**52.962,47**
GASTOS GENERALES						
GASTOS SEDE SOCIAL	72.718,61	76.354,54	80.172,27	84.180,88	88.389,92	92.809,42
GASTOS COMPLEJO DEPORTIVO	135.632,01	142.413,61	149.534,29	157.011,01	164.861,56	173.104,63
PERDIDA POR BAJAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50
GASTOS FINANCIEROS	121,12	127,18	133,53	140,21	147,22	154,58
TOTAL GASTOS GENERALES	**210.595,24**	**221.018,83**	**231.963,59**	**243.455,60**	**255.522,20**	**268.192,14**
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
INTERESES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES						
OTROS EGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
UTILIDAD O PERDIDA	**50.442,28**	**53.070,57**	**55.830,27**	**58.727,96**	**61.770,53**	**64.965,24**
AJUSTES						
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50
AMORTIZACIONES DE DEUDA	1801,12	0	0	0	0	0
TOTAL DE AJUSTES	3.924,62	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0
PASIVOS	0	0	0	0	0	0
RECUPERACION DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0
VALOR DE SALVAMENTO	0	0	0	0	0	401.800,89
FLUJO NETO	54.366,90	55.194,07	57.953,77	60.851,46	63.894,03	468.889,63

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
NOMBRE DE CUENTA	0	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	**302.535,00**	**381.706,25**	**438.962,19**	**482.858,41**	**507.001,33**	**532.351,39**
COSTOS						
COSTOS DE VENTA	41.497,48	52.357,07	60.210,64	66.231,70	69.543,28	73.020,45
TOTAL DE COSTOS	**41.497,48**	**52.357,07**	**60.210,64**	**66.231,70**	**69.543,28**	**73.020,45**
GASTOS GENERALES						
GASTOS SEDE SOCIAL	72.718,61	76.354,54	80.172,27	84.180,88	88.389,92	92.809,42
GASTOS COMPLEJO DEPORTIVO	135.632,01	142.413,61	149.534,29	157.011,01	164.861,56	173.104,63
PERDIDA POR BAJAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,00	41.740,00	43.827,00	46.018,35	48.319,27	50.735,23
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50
GASTOS FINANCIEROS	121,12	4.419,68	2.826,80	1.043,77	0,00	0,00
TOTAL GASTOS GENERALES	**210.595,24**	**267.051,33**	**278.483,86**	**290.377,51**	**303.694,25**	**318.772,79**
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
INTERESES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES						
OTROS EGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
UTILIDAD O PERDIDA	**50.442,28**	**62.297,85**	**100.267,70**	**126.249,20**	**133.763,79**	**140.558,16**
AJUSTES						
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50
AMORTIZACIONES DE DEUDA	1801,12	-13.343,74	-14.936,62	-16.719,64	0,00	0,00
TOTAL DE AJUSTES	3.924,62	-11.220,24	-12.813,12	-14.596,14	2.123,50	2.123,50
INVERSIONES	-92.012,83	0	0	0	0	0
PASIVOS	45000	0	0	0	0	0
RECUPERACION DE CAPITAL	0	0	0	0	0	106.762,83
VALOR DE SALVAMENTO	0	0	0	0	0	427.050,89
FLUJO NETO	7.354,07	51.077,61	87.454,58	111.653,06	135.887,29	676.495,38

Flujo de Caja Diferencial

FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL						
NOMBRE DE CUENTA	0	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	**0,00**	**64.044,50**	**105.417,35**	**132.636,33**	**139.268,14**	**146.231,55**
COSTOS						
COSTOS DE VENTA	0,00	8.784,72	14.459,66	18.193,18	19.102,84	20.057,98
TOTAL DE COSTOS	**0,00**	**8.784,72**	**14.459,66**	**18.193,18**	**19.102,84**	**20.057,98**
GASTOS GENERALES						
GASTOS SEDE SOCIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS COMPLEJO DEPORTIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PERDIDA POR BAJAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,00	41.740,00	43.827,00	46.018,35	48.319,27	50.735,23
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	0,00	4.292,50	2.693,26	903,56	-147,22	-154,58
TOTAL GASTOS GENERALES	**0,00**	**46.032,50**	**46.520,26**	**46.921,91**	**48.172,05**	**50.580,65**
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
INTERESES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES						
OTROS EGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
UTILIDAD O PERDIDA	**0,00**	**9.227,28**	**44.437,42**	**67.521,24**	**71.993,26**	**75.592,92**
AJUSTES						
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTIZACIONES DE DEUDA	0,00	-13.343,74	-14.936,62	-16.719,64	0,00	0,00
TOTAL DE AJUSTES	0,00	-13.343,74	-14.936,62	-16.719,64	0,00	0,00
INVERSIONES	-92.012,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVOS	45.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RECUPERACION DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	106.762,83
VALOR DE SALVAMENTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25.250,00
FLUJO NETO	-47.012,83	-4.116,46	29.500,81	50.801,59	71.993,26	207.605,76

Resultado

TIR	64,38%
TMAR	29,44%
VAN	$ 73.631,26
ANALISIS	SE ACEPTA

Así tenemos que tal como se puede ver, que frente a una TIR de 64.38% y una TMAR del 29.44% que se calculo anteriormente, se tiene que el proyecto se acepta, ya que la TIR es mayor a la TMAR y el VAN es mayor a cero, tal como se puede ver.

Recuperación de Capital

RECUPERACION DE CAPITAL						
Año	**CAPITAL**	**Flujo**	**Acum**	**Por Recuperar**	**% recuperado**	**% por recuperar**
0	-47.013	0	0	-47.013	0,00%	100,00%
1	0	-4.116	-4.116	-51.129	-8,76%	108,76%
2	0	29.501	25.384	-21.628	53,99%	46,01%
3	0	50.802	76.186	29.173	162,05%	-62,05%
4	0	71.993	148.179	101.166	315,19%	-215,19%
5	0	207.606	355.785	308.772	756,78%	-656,78%

Presupuesto y Estados Financieros

Considerando el proyecto que se quiere implementar para su cálculo, se ha tomado en cuenta el impacto del mismo, como sabemos la vida de las empresas es nacer, crecer y morir, más la Sociedad Tungurahuense quiere prolongarse a través de la promoción e imagen considerando un crecimiento del 25% para el primer año, 15% para el segundo año, 10% para el tercer año, 5% y 5% para los dos últimos años respectivamente, de la siguiente manera:

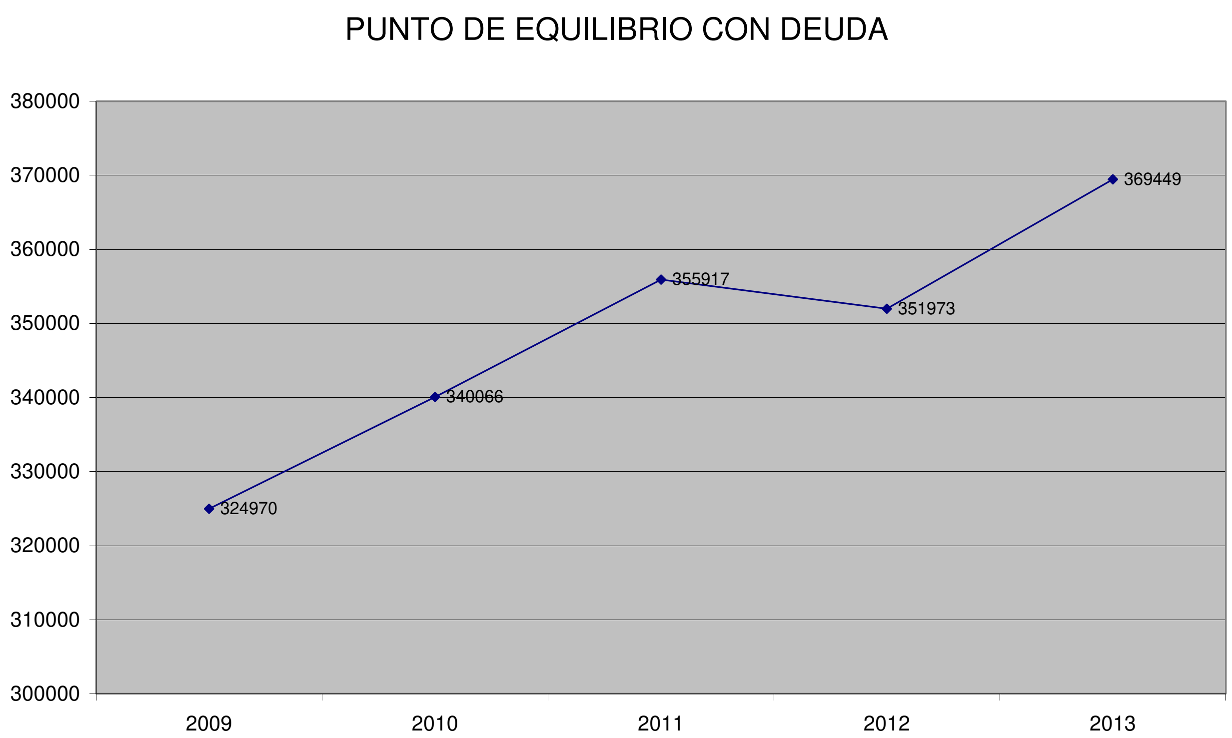
Estado de Perdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
NOMBRE DE CUENTA	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INGRESOS	**302.535,00**	**381.706,25**	**438.962,19**	**482.858,41**	**507.001,33**	**532.351,39**
COSTOS						
COSTOS DE VENTA	41.497,48	52.357,07	60.210,64	66.231,70	69.543,28	73.020,45
TOTAL DE COSTOS	**41.497,48**	**52.357,07**	**60.210,64**	**66.231,70**	**69.543,28**	**73.020,45**
GASTOS GENERALES						
GASTOS SEDE SOCIAL	72.718,61	76.354,54	80.172,27	84.180,88	88.389,92	92.809,42
GASTOS COMPLEJO DEPORTIVO	135.632,01	142.413,61	149.534,29	157.011,01	164.861,56	173.104,63
PERDIDA POR BAJAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,00	41.740,00	43.827,00	46.018,35	48.319,27	50.735,23
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50	2.123,50
GASTOS FINANCIEROS	121,12	4.419,68	2.826,80	1.043,77	0,00	0,00
TOTAL GASTOS GENERALES	**210.595,24**	**267.051,33**	**278.483,86**	**290.377,51**	**303.694,25**	**318.772,79**
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
INTERESES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES						
OTROS EGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
SALDO DEL EJERCICIO	**50.442,28**	**62.297,85**	**100.267,70**	**126.249,20**	**133.763,79**	**140.558,16**

Punto de Equilibrio

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
VALORES	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INGRESOS	381.706	438.962	482.858	507.001	532.351
COSTOS VARIABLES	52.357	60.211	66.232	69.543	73.020
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	329.349	378.752	416.627	437.458	459.331
% MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	86,28%	86,28%	86,28%	86,28%	86,28%
COSTOS FIJOS	267.051	278.484	290.378	303.694	318.773
% DE COSTOS FIJOS	69,96%	63,44%	60,14%	59,90%	59,88%
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	309.505	322.755	336.539	351.973	369.449
DEUDA	13.344	14.937	16.720	0	0
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	280.395	293.420	307.097	303.694	318.773
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	324.970	340.066	355.917	351.973	369.449

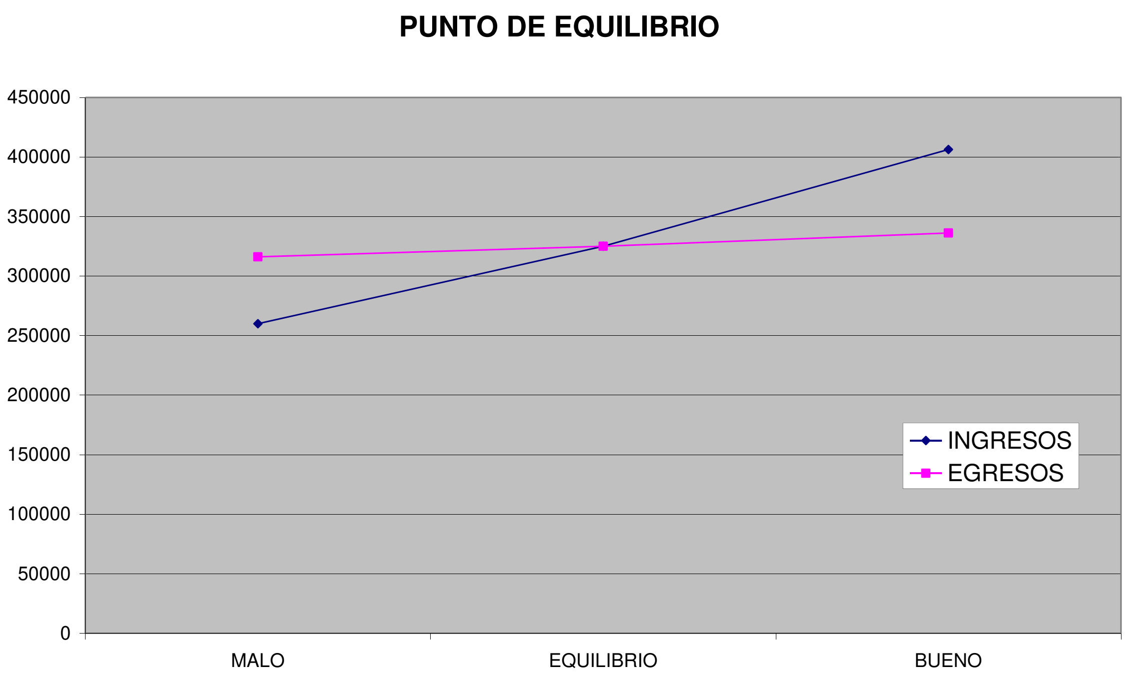
Gráfico del punto de equilibrio



Análisis de Escenario

PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA AÑO 1			
	ANALISIS DE ESCENARIOS		
RUBROS	**MALO**	**EQUILIBRIO**	**BUENO**
INGRESOS	259.975,87	324.969,84	406.212,30
EGRESOS VARIABLES	35.659,82	44.574,78	55.718,47
GASTOS Y COSTOS FIJOS	278.483,86	278.483,86	278.483,86
INTERESES	13.343,74	13.343,74	13.343,74
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	280.395,07	280.395,07	280.395,07
EGRESOS	316.054,89	324.969,84	336.113,54
SALDO DEL EJERCICIO	-56.079,00	-0,00	70.099,00

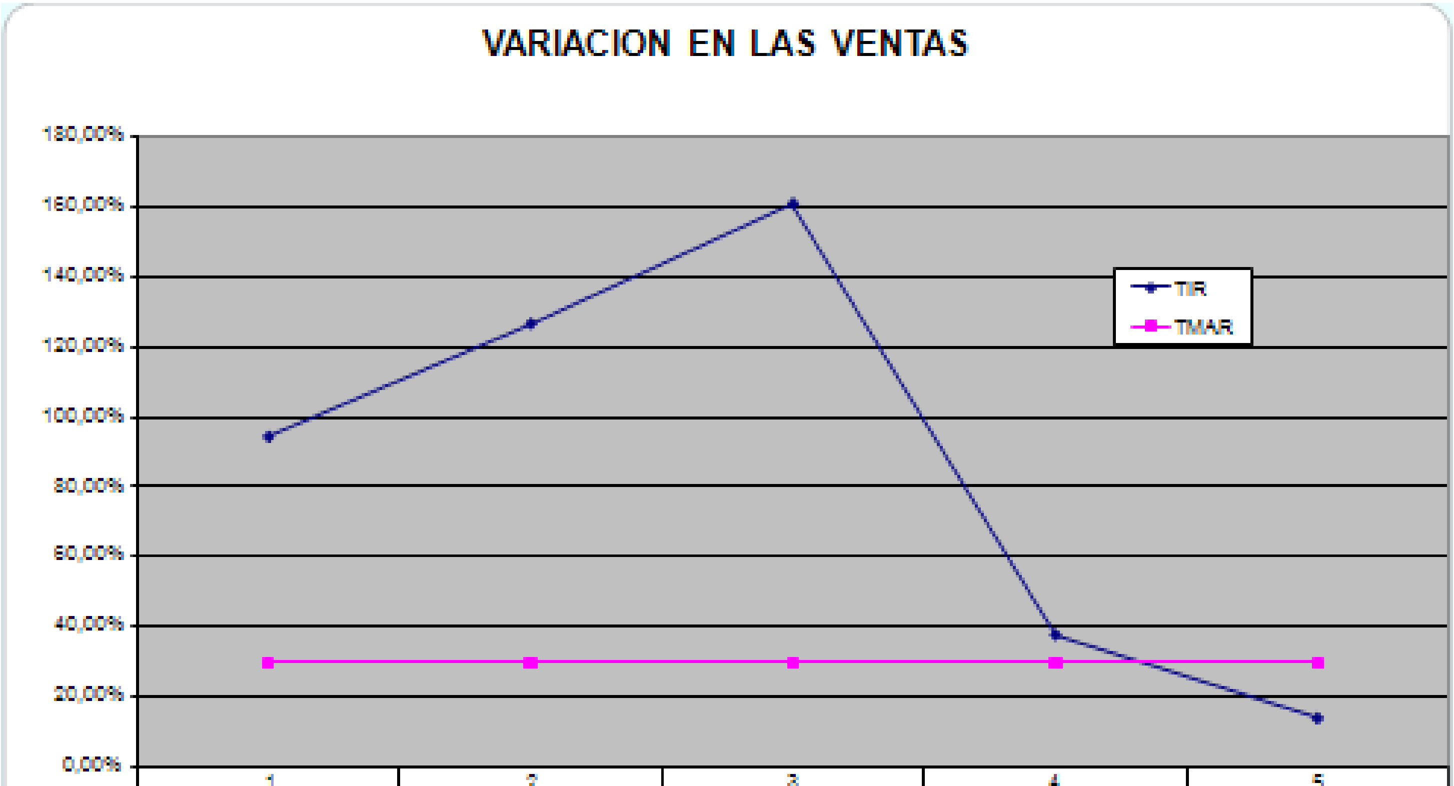
Gráfico punto de equilibrio



Análisis de Sensibilidad

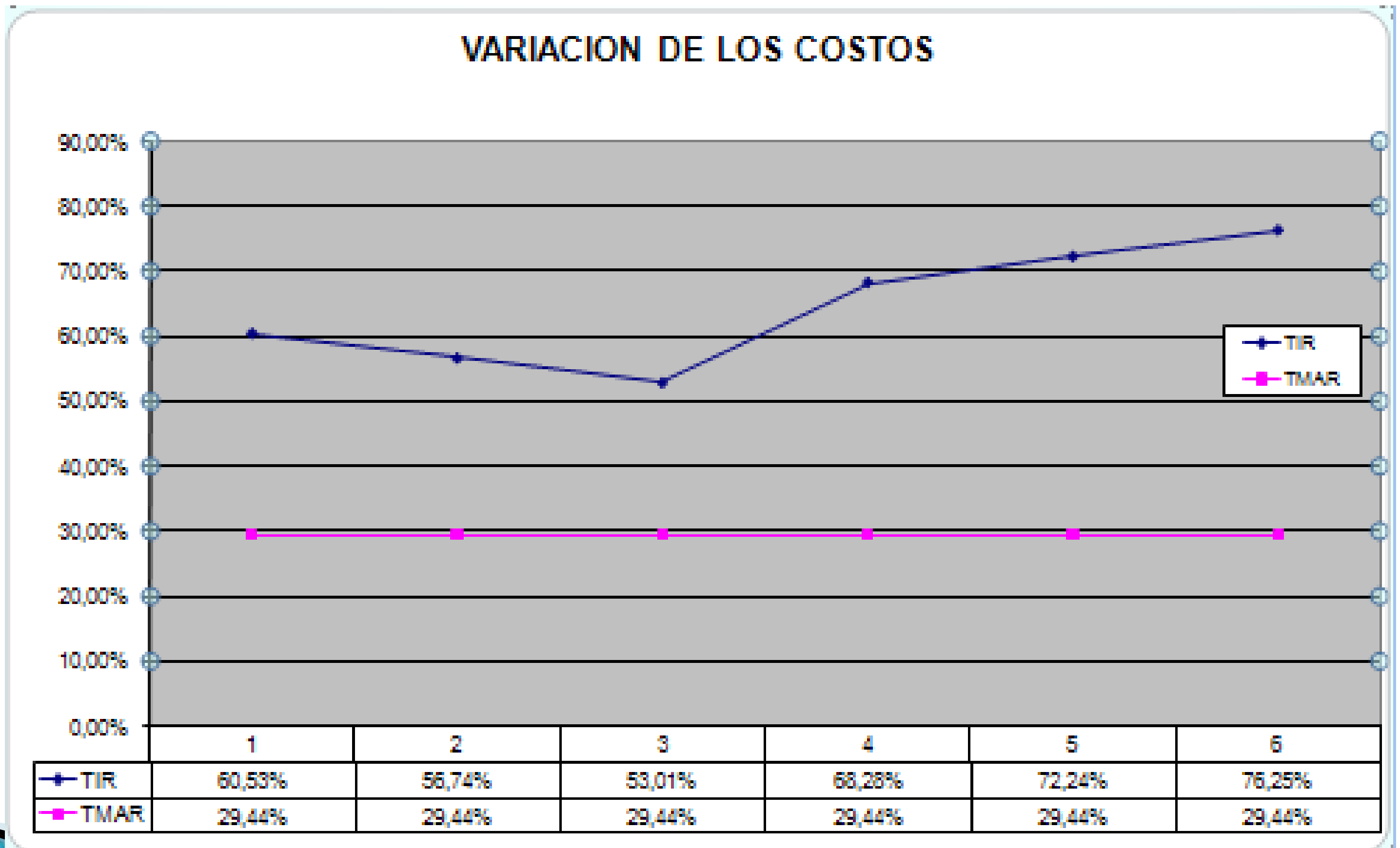
ANALISIS DE SENSIBILIDAD					
ESCENARIO	VARIACION %	TIR	TMAR	ANALISIS	PUNTO CRITICO
AUMENTO DE LAS VENTAS	5%	94,05%	29,44%	SE ACEPTA	SE PUEDE BAJAR HASTA 6.65%
	10%	126,28%	29,44%	SE ACEPTA	
	15%	160,55%	29,44%	SE ACEPTA	
DISMINUCION DE LAS VENTAS	-5%	37,63%	29,44%	SE ACEPTA	
	-10%	13,80%	29,44%	SE RECHAZA	
	-15%	-7,51%	29,44%	SE RECHAZA	
AUMENTO DE LOS COSTOS	5%	60,53%	29,44%	SE ACEPTA	SE PUEDE SUBIR HASTA 48.5%
	10%	56,74%	29,44%	SE ACEPTA	
	15%	53,01%	29,44%	SE ACEPTA	
DISMINUCION DE LOS COSTOS	-5%	68,28%	29,44%	SE ACEPTA	
	-10%	72,24%	29,44%	SE ACEPTA	
	-15%	76,25%	29,44%	SE ACEPTA	
AUMENTO DE LOS GASTOS	5%	46,96%	29,44%	SE ACEPTA	SE PUEDE SUBIR HASTA 10.5%
	10%	31,01%	29,44%	SE ACEPTA	
	15%	16,41%	29,44%	SE RECHAZA	
DISMINUCION DE LOS GASTOS	-5%	83,28%	29,44%	SE ACEPTA	
	-10%	103,62%	29,44%	SE ACEPTA	
	-15%	125,24%	29,44%	SE ACEPTA	

Grafico de variación de las Ventas

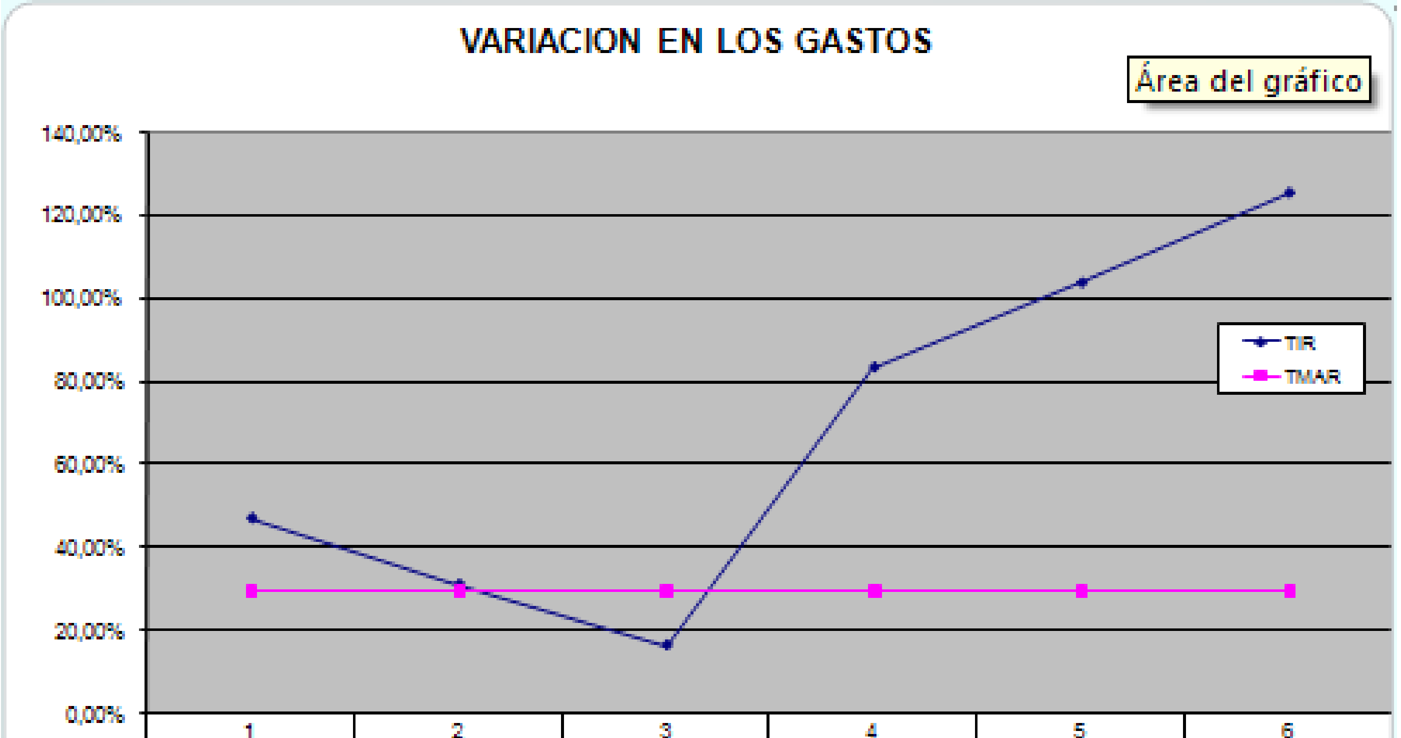


	1	2	3	4	5
TIR	94,05%	126,28%	160,55%	37,53%	13,80%
TMAR	29,44%	29,44%	29,44%	29,44%	29,44%

Gráfico de variación de Costos



Variación de los Gastos



	1	2	3	4	5	6
TIR	46,96%	31,01%	16,41%	83,26%	103,62%	125,24%
TMAR	29,44%	29,44%	29,44%	29,44%	29,44%	29,44%

Resultados

- Así dado esto tenemos que las ventas tan solo soportan una disminución del 6.65% porcentual, ya que si supera este valor, el proyecto ya no es rentable.
- Así mismo con respecto al costo de ventas, tan solo se puede aumentar en un 48.5% al costo de las ventas, mas con respecto a los gastos operativos tenemos que estos bien pueden aumentar en un 10.5% para que el proyecto se mantenga rentable, a partir de ahí el proyecto ya no es factible.

Conclusiones

- Luego del análisis financiero y económico del proyecto, se puede ver que este es factible ya que muestra una TIR de 52.29% y una VAN del, 37,296 considerando para el análisis una TMAR del 29.44%.

- El estudio permite ver que se pueden realizar las mejoras en la infraestructura y que se puede continuar con el mantenimiento a todas las áreas y edificios de la Sociedad Tungurahuense.

- La publicidad, la institución la utilizara como una estrategia de diferenciación, permitirá que otras personas provenientes del Tungurahua se enteren de este espacio en la ciudad de Guayaquil y de llamar la atención de otras personas que buscan un lugar de recreación.

- Como nos muestra el estudio de mercado las mejoras se deben realizar con prontitud, con el fin de que la institución no siga perdiendo prestigio.

- Todos los planes propuestos de financiamiento deben enfocarse en difundirlos, con el fin de que sea atractivo para todos los socios.

Recomendaciones

- Mejorar los procesos dentro de la administración conlleva a que se brinde un servicio personalizado, la atención posterior al ingreso de un socio, se debe intensificar con el fin de medir su satisfacción, utilizando todos los medios posibles como llamadas telefónicas, informativos, tarjetas, invitaciones; enviando los cobradores a tiempo, las veces necesarias, etc., demuestra la logística, la eficiencia, el aprecio y por sobre todo el buen servicio.

- No olvidar que el Socio es la principal fuente de ingreso para la institución por lo que se debe aprovechar la tecnología para realizar los cobros mensuales a tiempo, mejorar la logística de los cobradores, además se debe asegurar que todos los socios hagan uso de las instalaciones, de las canchas, de los bares, del restaurante y de todo aquello que genere ingresos adicionales para el club.

- Se recomienda establecer y mejorar procesos continuamente con el fin de que las nuevas directivas puedan trabajar bajo una guía que acelere el conocimiento del estado actual de la institución.

- Es importante enlazar la matriz con los campos deportivos usar alta tecnología, para que la información este disponible al momento en todas las dependencias de la institución.