



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
TENIS DE MESA PARA NIÑOS Y JÓVENES ENTRE 8 Y 17 AÑOS EN LA
CIUDAD DE QUITO.



AUTOR

Francisco Andrés Caicedo Chávez

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE TENIS
DE MESA PARA NIÑOS Y JÓVENES ENTRE 8 Y 17 AÑOS 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.

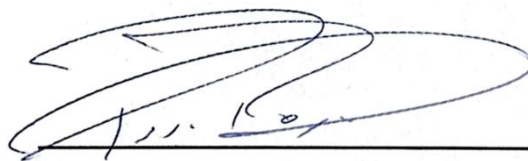
Profesor guía:
Paul Andrés Román Reyes

Autor:
Francisco Andrés Caicedo Chávez

Año:
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de Negocio para la creación de una Academia de tenis de mesa para niños y jóvenes entre 8 y 17 años en la ciudad de Quito", a través de reuniones periódicas con el estudiante Francisco Andrés Caicedo Chávez, en el semestre 2020-2, 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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paul Andrés Román Reyes', is written over a solid horizontal line.

Paul Andrés Román Reyes
CI: 1712623139

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

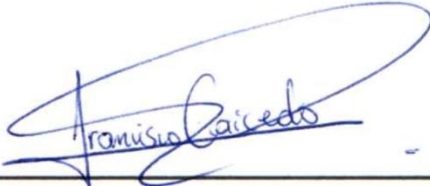
Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de Negocio para la creación de una Academia de tenis de mesa para niños y jóvenes entre 8 y 17 años en la ciudad de Quito”, de Francisco Andrés Caicedo Chávez, en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación



Matías Santana Paredes
CI: 1716703846

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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.



A handwritten signature in blue ink, reading "Francisco Caicedo", is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Francisco Andrés Caicedo Chávez
CI: 1716637218

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar con éxito esta importante etapa de mi vida; a mis padres por ser siempre el apoyo incondicional y la base fundamental de mis logros; a mis hermanos, cuñado, sobrinos y a toda mi familia por darme la fuerza para siempre ir hacia adelante y estar ahí en momentos difíciles y último a mi tutor por toda su ayuda y enseñanza brindada.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermanos ya que sin su apoyo incondicional no sería la persona que soy ahora, ni estaría donde estoy en estos momentos. Este logro es para ellos por siempre confiar en mí y estar a mi lado en cada momento.

RESUMEN

El siguiente trabajo se presenta como un plan de negocios, que busca principalmente determinar la viabilidad de la creación de una academia de tenis de mesa enfocada a niños y jóvenes entre 8 y 17 años en la ciudad de Quito, con la finalidad de generar un mayor apoyo en la práctica de un deporte no convencional como es el tenis de mesa. Para determinar el grado de aceptación se realizará una investigación al mercado y a la industria con las técnicas de los análisis PEST y PORTER para que, mediante diferentes técnicas como: encuestas, entrevistas y focus group, se pueda determinar el correcto mercado objetivo, las tendencias, el comportamiento del mercado y las estrategias claves a utilizar, las cuales irán de la mano con una correcta ventaja competitiva que ayude a generar el desempeño de la academia en el mercado deportivo y así mismo, mediante un análisis financiero, poder determinar la viabilidad del proyecto con una proyección en los próximos 5 años.

ABSTRACT

The following project is being presented as a business plan that primarily seeks to determine the viability of a recent foundation of a Ping Pong academy that is centered to develop young kids aged between 8 and 17 years, located in the city of Quito. Its main goal is to generate much more attention and encourage people to practice such sport. In order to determine and achieve this goal, we will be realizing a detailed investigation on this industry and its respective market, based on interviews, focus groups and surveys using the PEST and PORTER methods. All of the data gained based on these operations will contribute in a significant way to help us discern the correct market data, along with its components such as trends and behavior, but most importantly, it'll contribute the academy to have a bigger competitive strength on the market. On the other hand, we will be realizing a financial assessment to help us establish our projections for our business in the next five years.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Análisis PEST	3
2.1.2 Análisis Porter	9
2.1.3 Matriz EFE	14
2.1.4 Conclusiones.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Análisis cualitativo y cuantitativo.....	15
3.1.1 Análisis cualitativo.....	16
3.1.2 Análisis cuantitativo.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1 Oportunidad de negocio encontrada en el análisis del entorno y análisis del cliente.....	23
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Marketing MIX	28
5.2.1 Producto.....	28
5.2.2 Precio	35
5.2.3 Plaza	37
5.2.4 Promoción	39
5.2.4 Presupuesto de promoción	40

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1 Misión, visión y objetivos	41
6.1.1 Misión.....	41
6.1.2 Visión	41
6.1.3 Objetivos	41
6.2 Plan de Operaciones	42
6.2.1 Cadena de Valor	42
6.2.2 Procesos	43
6.3 Estructura Organizacional	46
6.3.1 Organigrama	46
6.3.2 Estructura Legal	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1 Proyección de ingresos y gastos	48
7.1.1 Proyección de ingresos	48
7.1.2 Proyección de gastos	49
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	50
7.2.1 Inversión inicial.....	50
7.2.2 Estructura de financiamiento.....	50
7.2.3 Capital de trabajo	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	52
7.3.1 Estado de resultados.....	52
7.3.2 Estado de situación financiera	53
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	54
7.3.4 Flujo de caja proyecto	54
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	55
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	55

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	55
7.4.3 Criterios de valoración.....	56
7.5 Índices financieros.....	56
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
8.1 Conclusiones.....	58
8.2 Recomendaciones.....	59
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	64

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

EL objetivo de este plan de negocios es demostrar la factibilidad comercial y financiera de una academia de tenis de mesa dirigida a personas entre los 8 y 17 años. A la fecha de la elaboración de este proyecto, no existe en la ciudad una academia de este tipo que se focalice en la formación disciplinada de este deporte.

De acuerdo a Deborah Godoy-Izquierdo (2009) el deporte es:

Una de las actividades que más interés genera en niños y jóvenes. Muchos chicos y chicas se adhieren a la práctica deportiva durante un amplio período de tiempo a lo largo de su desarrollo, y muchos continúan en esta práctica cuando se convierten en adultos. Los motivos que llevan a un niño a acercarse e implicarse en el deporte son diversos. Les gusta jugar y pasarlo bien con sus amigos o compañeros, aprender una disciplina, mejorar sus habilidades, destacar en algo que dominan y que les atrae, les gusta competir o tener experiencias nuevas y distintas a sus actividades habituales.

Analizando a profundidad el tema expuesto anteriormente, se entiende que los niños y jóvenes se ven atraídos por la práctica deportiva debido a varios aspectos psicológicos y físicos los cuales deben ser atendidos con profesionalidad, y es ahí donde las academias deportivas deben dar un gran énfasis para obtener un desarrollo óptimo en una generación donde no está latente la importancia de la actividad deportiva (Organización Mundial de la Salud, 2019).

1.1.1 Objetivo general

- Determinar la viabilidad de un Plan de Negocio para la creación de una Academia de Tenis de Mesa para niños y jóvenes entre 8 y 17 años en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar los diferentes factores externos que pueden afectar con mayor relevancia la industria donde se enfoca el plan de negocio.
- Analizar el comportamiento de compra de los clientes mediante una investigación de mercado.
- Determinar la correcta oportunidad de negocio y como aprovecharla de la mejor manera.
- Realizar un plan de marketing aplicando diferentes estrategias enfocándose al mercado objetivo.
- Realizar una estructura organizacional eficaz con el fin de brindar solidez al plan de negocio.
- Determinar la rentabilidad del plan de negocio mediante un análisis financiero proyectado a 5 años.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

Tabla 1. Clasificación de la actividad económica

P8541.01	Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera.
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Tomado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Actualmente se pueden encontrar 24 establecimientos registrados con este CIU que brindan enseñanza en diferentes deportes, de los cuales 6 de estos establecimientos se encuentran en la ciudad de Quito (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

2.1.1 Análisis PEST

Una de las herramientas más utilizadas para analizar y evaluar el entorno de un negocio es el análisis PEST (Político, económico, social, tecnológico), para determinar las oportunidades y amenazas a las que estará sujeto el negocio. (David, 2017)

- **Político**

Ecuador es un país que ha tenido varios cambios tanto positivos como negativos que han afectado su estabilidad política. Desde que apareció la Secretaría del Deporte en remplazo del Ministerio del Deporte, se puede decir que el apoyo desde el gobierno hacia los deportistas disminuyó (Diario El Universo, 2019). A pesar de todo esto, la Secretaría del Deporte en su página web indica que hay varios programas para: Desarrollo de la actividad física en el Deporte Formativo, la Educación Física y la Recreación y el apoyo al Deporte de Alto Rendimiento. (Deporte, 2018), mucha de esa ayuda está enfocada a deportes específicos, dejando a un lado disciplinas de no gran impacto político y social como lo es el tenis de mesa. Este factor político debido a la información anteriormente indicada se constituye como una amenaza para el proyecto.

De igual manera hay varios permisos que se necesitan para que un centro deportivo o escuela deportiva pueda funcionar. En la Guía para la obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario indica que: los establecimientos deportivos con código 18.6.3 deben pagar un valor de \$163.2 para poder obtener este permiso. (Agencia

Nacional de Regulación, 2014). Esto nos da a entender que no se necesitan muchos permisos para que una academia pueda funcionar lo que facilita la operación de la academia. Este factor político se constituye como una oportunidad para el negocio.

En el Ecuador, la Federación Ecuatoriana de Tenis de Mesa es un organismo que planifica, dirige y ejecuta a nivel nacional el tenis de mesa, impulsando el alto rendimiento de las y los deportistas para que representen al país en las competencias internacionales. (Federación Ecuatoriana de Tenis de Mesa, s.f.). La Federación Ecuatoriana de Tenis de Mesa, organiza diferentes eventos nacionales en varias categorías, desde la sub 11 hasta la sub 18, lo que ayuda a generar un apoyo continuo a deportistas con mejor ranking y que puedan participar en campeonatos internacionales representando al Ecuador. Este factor político se constituye en una oportunidad para el proyecto debido a la importancia de que el tenis de mesa tenga una federación que los respalde y ayude.

En conclusión, a pesar de que el país se encuentra con varios problemas políticos y enfrentando una pandemia mundial, se puede determinar que el mercado deportivo se podría mantener estable, sí se manejan correctamente los presupuestos y se toman decisiones y acciones necesarias para evitar decadencias en deportistas y organizaciones deportivas. De igual manera se puede determinar que los factores políticos analizados, en general se constituyen una amenaza para el negocio debido a la inestabilidad que estos factores pueden causar a la práctica del deporte.

- **Económico**

Lo primero para analizar es el riesgo país. Actualmente se encuentra en 2,742 puntos, actualizado hasta el 30 de Marzo del 2020. (Banco Central del Ecuador, 2020). Esto se constituye en una amenaza al proyecto debido a la dificultad que tendrá el proyecto en obtener inversores que busquen seguridad al momento de invertir.

De acuerdo al Banco Mundial, en marzo de 2019:

El Gobierno Nacional implemento medidas económicas en el país, estas reformas dirigidas a mejorar el manejo de las finanzas públicas, reducir la discrecionalidad en el gasto, contener el gasto en sueldos y salarios, limitar el financiamiento del Banco Central al sector público, atraer inversiones al sector petrolero y mejorar la integración con los mercados globales. Recientemente, el Gobierno ha anunciado que enviará un paquete de reformas a la Asamblea Nacional dirigidas a aliviar algunas rigideces del mercado laboral y racionalizar el sistema tributario y arancelario. (Banco Mundial, 2019).

Este factor económico se constituye como una oportunidad debido a que las empresas tendrán una mayor facilidad en importación en temas de aranceles así como la importancia en temas de atraer inversores.

Otro punto importante en el tema económico, es la grave crisis sanitaria que está pasando Ecuador, razón por la cual se han destinado muchos recursos económicos para poder combatir el virus de mejor manera.

Según El Diario El Universo (2020):

Por la presunta falta de recursos para atender la emergencia del coronavirus (COVID19), el Gobierno anunció la noche de ayer que para este año, a través del Presupuesto General del Estado, se asignaron \$ 3.888 millones para el sector Salud, es decir, \$ 553 millones adicionales al 2019.

Tomando como referencia lo anteriormente mencionado, este factor se constituye en una amenaza debido al efecto negativo que tendrá el recorte presupuestario sobre el deporte.

Otro factor económico importante para analizar es la tasa de interés que ofrecen los bancos al momento de pedir un préstamo. La tasa de interés

referencial actual; hasta julio del 2020; es de 11,46% llegando hasta un máximo de 11,83% para PYMES (Banco Central del Ecuador, 2020). Esta tasa de interés es la más alta en el tema productivo por lo que este factor económico se concluye como una amenaza.

En conclusión, a pesar de que por las últimas reformas económicas aplicadas por el Gobierno Nacional en el año 2019, se puede determinar que la industria de la enseñanza va a tener un constante crecimiento, esto en razón del crecimiento de la industria, basado en el PIB, y además nos ayuda a determinar que esta industria es muy apreciada por los padres y puede ser muy atractiva para los inversionistas.

- **Social**

“La ciudad de Quito cuenta con una población total de 2.781.641 personas, lo cual corresponde alrededor de 86% de habitantes de la provincia de Pichincha donde 1.418.637 son mujeres y 1.363.004 hombres, esto según las proyecciones poblacionales 2020.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2020). Este factor social se constituye como una oportunidad la cual puede ser aprovechada por la academia debido a la cantidad de personas que tiene la ciudad de Quito.

Por otro lado, “el índice de actividad física por rango de edad determina que el 29% de personas entre 10 y 18 años realizan actividad física o practican deporte entre 1 a 2 horas.” (Ministerio del Deporte, 2012). Por lo tanto se puede determinar que este factor social se concluye como una oportunidad debido a la frecuencia que tiene la gente en practicar deporte.

De igual manera al hablar de tendencias, según el INEC, “la mayoría de personas tienen como preferencia al fútbol al practicar y elegir un deporte pero hay un 51% de personas que no practican ningún deporte.” (Ministerio del Deporte, 2012). Dándonos a entender que hay un mercado muy grande de personas que no practican ningún deporte. Este factor social se concluye como

una oportunidad la cual se debe atacar de mejor manera debido a 51% de personas que no tienen afinidad por un deporte en específico.

Hablando de tendencias, el hacer deporte en casa ha ido tomando mucha fuerza en el mercado deportivo y actualmente con la cuarentena que vive el mundo por el virus COVID-19, el practicar deporte en casa, es para muchas personas algo necesario (D'Ambra, 2020)

Según Agustina D'Ambra (2020):

Con más de 200 mil casos de personas con coronavirus, 82 mil recuperados y más de 8 mil fallecidos hasta el 31 de marzo del 2020, la mayoría de las personas que acude a gimnasios para entrenarse tuvo que encontrar un plan B, ya que la distancia social y el aislamiento son dos de las medidas recomendadas para ponerle un freno a la pandemia. Por eso, lo aconsejable es seguir ejercitándose, pero en el hogar.

Esto es un tema es muy importante, ya que después de esta pandemia muchas personas no verán necesario realizar deporte en un lugar abierto, por lo que la nueva normalidad implica que los profesionales en esta área, comiencen a dar clases en línea y muchos de una manera personalizada, esto generaría que haya una posible decadencia del mercado deportivo y sobre todo en la práctica del deporte presencial (D'Ambra, 2020). Tomando lo antes mencionado que ha generado gran impacto en el año 2020 debido a la crisis sanitaria, este factor se constituye en una amenaza para el negocio.

En conclusión, la ciudad de Quito tiene un alto grado de preferencia en deportes comunes y de mayor práctica como lo es el fútbol, lo que podría generar un impacto negativo en el mercado deportivo no convencional, pero hay que tomar en cuenta que hay un amplio espacio en este mercado, al cual se puede atacar y explotar sin ningún problema basándonos en el factor social del crecimiento poblacional que tiene la ciudad de Quito.

- **Tecnológico**

La primera variable para analizar es el desarrollo tecnológico y el impacto del internet en el Ecuador. En el campo tecnológico podemos observar que existen varias tendencias, como por ejemplo: el 74.2% de personas en Ecuador usa teléfonos celulares, pero lo importante para analizar aquí es que el 46.5% de personas tienen acceso a internet (INEC, Resultados, 2018). Estos datos son un punto muy importante, debido a que la principal fuente de comunicación hacia el mercado y la búsqueda de datos con fines informativos, es el internet por lo que este factor tecnológico se constituye como una oportunidad para el negocio.

El avance tecnológico es otra variable a analizar, la cual en el mercado deportivo en los últimos años ha sido muy importante tanto para los atletas, quienes mejoran su desempeño y rendimiento, así como para el mercado en general. Dentro del tema tecnológico se pueden ver avances muy significativos, como por ejemplo la aplicación de la nanotecnología y de la robótica en la práctica deportiva.

Según, (Hernández, 2020):

La empresa Omron ha creado un robot de tenis de mesa llamado Forpheus que funciona en base a cinco cámaras y a toda su agilidad pensada para entrenar a todo tipo de jugadores con o sin experiencia para un deporte que en particular triunfa en territorio asiático.

Se puede entender que el tenis de mesa a pesar de ser un deporte dual, se ha visto atraído por incluir tecnología, la cual ayuda a la práctica deportiva y a mejorar el rendimiento del deportista permitiendo que el entrenador analice ciertos criterios y los desarrolle de mejor manera. Es por eso que este factor tecnológico se concluye como una oportunidad para el negocio.

“Así que la máquina es capaz de rastrear la sonrisa, el parpadeo y la frecuencia cardíaca del jugador para evaluar así su estado emocional y ajustar el juego en consecuencia. Una vez que ha acabado el partido, el robot ofrece

consejos de entrenamiento comparando los movimientos del jugador con los de un profesional” (Hernández, 2020).

Después de analizar todos los factores del PEST (político, económico, social, tecnológico) se puede llegar a la conclusión de que, hablar del área tecnológica es muy importante para el campo deportivo, principalmente por la fácil adquisición y acceso a ella, a fin de poder ingresar a este mercado de una forma más fuerte. De igual manera se puede concluir que los factores político y económico se constituyen como una amenaza para el proyecto los cuales se deben neutralizar de la mejor manera con el objetivo que no afecten al negocio. Así mismo los factores sociales y tecnológicos se constituyen como una oportunidad debido al crecimiento poblacional de la ciudad de Quito y las tendencias que tienen sus habitantes. Es así como se puede neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades del negocio.

2.1.2 Análisis Porter

Una de las herramientas para para evaluar el grado de atractivo de una industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (David, 2017). Por ello se analizará la industria de la enseñanza a nivel nacional.

- **Amenaza de nuevos competidores**

En la industria de enseñanza deportiva existen alrededor de 26 establecimientos, pero el número de establecimientos que se encuentran en la ciudad de Quito son 6 y la mayoría enfocada en la práctica de fútbol, lo cual abre una puerta muy importante para un ingreso fuerte al mercado, es por eso que la amenaza es ALTA (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

De igual manera, la facilidad de constitución de nuevas empresas en el país es un punto muy importante y que ayuda a la entrada de nuevos competidores, como se puede ver en el la Guía para la obtención del permiso de funcionamiento de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario. Indica que los establecimientos deportivos con código 18.6.3 deben pagar un

valor de \$163.2 para poder obtener este permiso (Agencia Nacional de Regulación, 2014). Es así que, crear una empresa en el Ecuador es muy fácil primero debido a los permisos y por otro lado por el bajo costo de crearla.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es ALTA y está latente en un mercado de fácil ingreso, lo importante aquí es poder aplicar diferentes técnicas que ayuden a que esto no afecte de manera drástica en el mercado actual. Debido a la crisis sanitaria que enfrenta el Ecuador y todo el mundo, la tendencia de: “haz deporte en casa” se convierte en un competidor directo debido a que la gente encuentra satisfacción y facilidad de hacer ejercicio o deporte en sus hogares, lo que podría dificultar a las academias su proceso de enseñanza o de captación del cliente.

- **Poder de negociación de compradores (clientes)**

Es muy importante determinar que Quito cuenta con una población total de 2.781.641 personas, lo cual corresponde alrededor de 87% de habitantes de la provincia de Pichincha donde 1.418.637 son mujeres y 1.363.004 hombres, esto según las proyecciones del 2020, de las cuales un 29% practican deporte de 1 a 2 horas y un 51% de toda la población no practica ningún deporte. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2020).

Estos datos nos permiten determinar que hay un rango alto de personas que se puede captar para el mercado deportivo, en razón del poder de negociación de clientes, este poder es **ALTO** tomando en cuenta que las personas tienen como preferencia deportes como el fútbol, lo que sí dificultaría la negociación con los clientes y los competidores entrarían con más fuerza. Esto se puede equiparar debido a que el mercado es muy grande y hay nuevas tendencias que están apareciendo en el mercado al hablar de nuevos deportes (D’Ambra, 2020).

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es muy importante y puede afectar mucho el mercado, el poder tener un alto nivel de negociación con los clientes es fundamental para el apoyo del negocio, por tal razón, una

estrategia de costos sería clave para el buen manejo del mercado, así como de su competencia, esto generaría un mayor poder sobre el cliente al momento de negociar lo que generaría una mayor inclinación por el negocio.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La industria de la enseñanza enfocada en el deporte es de gran interés en la sociedad y en la actualidad, hay nuevas tendencias en el mercado que van despertando interés en los consumidores. El problema en este punto es que hay varios productos sustitutos como gimnasios y otros tipos de deportes que se convierten en una amenaza **ALTA**.

Los productos sustitutos en este caso, serían las empresas que se desempeñan en los otros mercados (CIU), las cuales dentro del área de enseñanza, son empresas que se enfocan al deporte pero en otros ámbitos como: danza, aeróbicos, gimnasios, etc. Cada vez más, los clientes buscan maneras de sentirse bien, ya sea por salud o por quitarse el estrés. Al haber tantos productos sustitutos, el cliente tiene mayor poder de elección, empresas mejor posicionadas de igual manera tienen mayor poder y esto se convierte en una amenaza en el mercado para diferentes empresas nuevas.

Debido a la crisis sanitaria que está pasando el Ecuador, la tendencia de “haz deporte en casa” ha tomado mucha fuerza y esto se convertiría en un producto sustituto para el mercado, debido a que las personas se dieron cuenta de que pueden hacer el mismo ejercicio si necesidad de salir de sus casas y así mismo muchos entrenadores han adoptado con facilidad el enseñar o hacer seguimiento mediante plataformas virtuales.

En conclusión, la industria tiene varios productos sustitutos que pueden afectar de manera directa a los negocios. Nuevas tendencias que aparecen con el pasar del tiempo generan una amenaza. Un correcto manejo de estrategias frente a los productos sustitutos pueden generar que la amenaza disminuya tomando en cuenta que en la actualidad que vivimos, esta amenaza es ALTA.

- **Poder de negociación de proveedores**

Al hablar de todo lo necesario en el mercado deportivo, hablamos de los proveedores y de todo el equipamiento que se requiere para el desempeño del deporte, de una manera eficaz. En este punto el poder de negociación con proveedores es **ALTO**, primero tomando como punto clave las diferentes normativas que propone el gobierno con el fin de facilitar exportaciones, como lo es la disminución o eliminación de aranceles.

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca (Mpceip), a través del Comité de Comercio Exterior (Comex), redujo los aranceles al calzado técnico especializado del 40 al 15% y a los implementos deportivos al 0% con el propósito de fomentar en la población la práctica deportiva en todos sus niveles y disciplinas (Orozco, 2019).

Esta decisión es beneficiosa para poder negociar con los proveedores locales ya que los precios de importación bajan y la adquisición de productos, de igual manera, se hace más fácil. Otro punto muy importante es la cantidad de proveedores de equipamiento y artículos deportivos que hay en el mercado, van desde empresas grandes como lo es Marathon Sport, KAO Sport Center, etc., y otras empresas pequeñas que se han ido posicionando en el mercado y buscan más posicionamiento, por lo que ofrecen estrategias de precios más bajos, otorgando una igual calidad en los productos que las empresas más grandes.

En conclusión, los proveedores son un punto importante en el mercado deportivo, ya que se puede elegir entre varias ofertas y decidir entre los mejores precios y la mejor calidad, es ahí donde se puede enfocar la negociación y poder decidir de mejor manera cual proveedor es más conveniente.

- **Rivalidad entre competidores**

Volviendo a topar el punto de que en este mercado no hay muchos competidores directos pero si muchos sustitutos, se puede determinar que la rivalidad entre competidores es **MEDIA-ALTA**, esto se debe principalmente por

como los competidores pueden obtener una ventaja en el mercado, sea por el avance tecnológico, la aplicación de estrategias que mejoren su desempeño, así como estrategias de precios.

Analizando más a fondo el tema de competidores 6 se encuentran en la ciudad de Quito, donde 3 de estas empresas se dedican a la enseñanza de fútbol en especial y las otras 3 empresas a otros deportes o actividades deportivas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020). A esto hay que sumarle que existen más de 50 empresas deportivas en la ciudad de Quito que no se encuentran bajo este CIU, pero ofrecen servicios de enseñanza deportiva, donde sí se contabilizarían estas empresas, el mercado de enseñanza deportiva en la ciudad de Quito, crecería considerablemente.

La mayoría de empresas dedicadas a la enseñanza deportiva se enfocan en deportes convencionales como es el fútbol y hay muy pocas que buscan especializarse en deportes no convencionales. Esto hay que tomar muy en cuenta ya que son competidores directos que pueden afectar el mercado de manera drástica y que frente a esto se deben tener diferentes estrategias para poder neutralizar y sacar el mejor provecho.

En conclusión, el análisis previo muestra que la industria de la enseñanza deportiva en el Ecuador ofrece un agrado de atractivo ALTO para invertir en ella. Principalmente por los clientes ya que ellos son el punto principal de la industria y el poder de negociación con ellos es ALTO, de la misma manera con los competidores que a pesar de ser una amenaza muy importante, por la aparición de nuevas tendencias y estrategias de mercado, se puede manejarlos de mejor manera.

Tabla 2. Análisis de la industria

5 FUERZAS DE PORTER	GRADO	RENTABILIDAD
Rivalidad entre competidores	MEDIO - ALTO	MEDIA - BAJA
Poder de negociación con proveedores	ALTO	ALTA

Poder de negociación con los clientes	ALTO	ALTA
Amenaza de nuevos competidores	ALTO	MEDIA - BAJA
Amenaza de productos sustitutos	ALTO	MEDIA - BAJA

2.1.3 Matriz EFE

En conclusión, y luego del análisis de la matriz EFE (**Anexo 1**), con un resultado de 2,23, el mercado es complicado debido principalmente a la gran variedad de competidores y sobre todo a la crisis sanitaria que está viviendo el país, lo cual afecta drásticamente y genera amenazas que son difíciles de manejar, a pesar de que hay grandes oportunidades que se deberían aprovechar de gran manera, las cuales podrían ayudar a manejar el mercado de una forma más eficiente, esto se puede afrontar con diferentes estrategias y neutralizando las amenazas.

2.1.4 Conclusiones

- El aumento poblacional de la ciudad de Quito es muy importante al momento de ver nuevos clientes, la cantidad de personas que tiene la ciudad y las nuevas tendencias en el mercado hacen que sea más fácil atraer clientes y generar un poder de compra mayor.
- Los productos o servicios sustitutos en este mercado son un punto importante al convertirse en una amenaza, debido a que las personas practican más deportes convencionales y no se enfocan mucho en deportes nuevos.
- La facilidad de adquisición de productos deportivos es clave en este mercado, ya que reduce varios costos y es así como el poder de negociación con los proveedores se convierte en una oportunidad a ser aprovechada para desempeñar de mejor manera en el mercado.

- La crisis sanitaria ha hecho que el Gobierno Nacional destine todos los recursos económicos para poder combatirla, dentro de esto, los presupuestos de varios ámbitos se verán reducidos, así como el área deportiva, es innegable que la Secretaria del Deporte se verá afectada con esta reducción y por ende la práctica deportiva, principalmente de alto rendimiento, vendrá un cambio drástico que afectará a deportes, deportistas y al mercado deportivo en general.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Análisis cualitativo y cuantitativo

Para poder analizar al cliente de una mejor manera se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo el cual consta de 2 entrevistas a expertos en el tema, 1 grupo focal y 50 encuestas, lo cual ayudará a poder responder el siguiente problema de investigación:

Problema de investigación:

Determinar cuáles son las razones por las cuales los niños y jóvenes de la ciudad de Quito se ven interesados en practicar tenis de mesa.

Propósito de la investigación:

Analizar el comportamiento y gustos de los niños y jóvenes en relación a la práctica del tenis de mesa.

Objetivos:

- Analizar que perfiles tienen los niños y jóvenes que practican tenis de mesa.
- Determinar desde que edad los niños y jóvenes comienzan a practicar tenis de mesa.
- Determinar los gustos de niños y jóvenes al practicar un deporte.

- Determinar como la emergencia sanitaria podría afectar la práctica deportiva en niños y jóvenes.

Hipótesis:

Los niños y jóvenes se ven más atraídos por la práctica de deportes más convencionales frente a deportes menos atractivos como el tenis de mesa.

3.1.1 Análisis cualitativo

- **Entrevistas**

Primera entrevista: Ing. Mauro Chávez

Análisis de la entrevista

La primera entrevista se la realizó al Ing. Mauro Chávez y se realizó varias preguntas enfocadas a la práctica del tenis de mesa en el ámbito recreativo y una de las preguntas que le realice fue si su colegio fue un apoyo para poder practicar el tenis de mesa y me supo comentar que su colegio fue el puntal para iniciar con esta disciplina, y posteriormente poder practicarlo de manera profesional como seleccionado de la Concentración Deportiva de Pichincha.

Esto dio a entender que los colegios, en muchos casos, son un pilar fundamental para que los niños puedan practicar y desempeñarse de correcta manera dentro del deporte, tomando en cuenta que esto ayuda a que los niños se enfoquen en ser mejores tanto en el deporte como en su vida personal.

Se topó un tema muy importante de cómo incentivar a los niños y jóvenes a que puedan practicar y se inclinen por deportes como lo es el tenis de mesa y me supo manifestar que el tenis de mesa es un deporte no masivo, lo cual hace que los niños y los jóvenes se inclinen más por deportes convencionales como el fútbol o el tenis, por lo tanto es muy importante que los padres conozcan los beneficios que el tenis de mesa puede ofrecer a sus hijos y de igual manera inculcarlos desde muy pequeños.

Debido a la crisis sanitaria que vive el Ecuador, se le realizó una segunda entrevista donde se abordó temas referentes a la práctica deportiva frente a la crisis y me supo comentar que el deporte actualmente y después de esta pandemia se verá muy afectado principalmente en el ámbito competitivo y en el tema de academias deportivas, me supo comentar que las clases online son una alternativa ya que si fuese por él, tomaría la decisión de sacar a sus hijos de una academia de tenis presencial, hasta tener más garantías de seguridad.

Segunda entrevista: Ing. Franklyn Segura

Análisis de la entrevista

Uno de los mejores jugadores y representantes del país en el tenis de mesa es el Ing. Franklyn Segura, con quien se realizó una segunda entrevista y se tocaron temas de enseñanza deportiva, el desarrollo deportivo de niños y jóvenes, etc.

Un tema muy importante a tratar fueron los inicios y de donde nace toda la filosofía de entrenamiento que imparte en su academia. Sus inicios en Francia fueron los que le dieron una visión diferente de la práctica del tenis de mesa, debido a la mentalidad europea y lo que esta genera en los deportistas. La manera de enseñanza en Europa fueron las que crearon una conciencia diferente de la práctica del tenis de mesa lo cual fue el pilar principal para incluir esta enseñanza en su academia. Basándose en esta explicación, dio a entender que el tenis de mesa en el Ecuador no está para nada explotado y que el punto clave para poder hacerlo es tomar como ejemplo países mejor desarrollados, con el objetivo principal de expandir el deporte de mejor manera y enfocarlo en el crecimiento deportivo de los niños y jóvenes.

Al hablar ya del tema de la academia, me supo manifestar que la idea europea fue la que plasmó en su academia, ya que en sí no es simplemente un lugar para jugar tenis de mesa, sino un complejo donde se entrena, se juega, se compete y se tiene varios eventos. Esta idea fue y ha sido muy importante para el desarrollo de él como dueño de su emprendimiento y de los deportistas.

Una de las preguntas más importantes fue que cuál creía que era la principal motivación de los niños y jóvenes para poder practicar tenis de mesa y me supo decir que en su caso en específico es el ambiente de entrenamiento, ya que al existir un mejor ambiente y un mejor lugar donde entrenar los niños y jóvenes se ven más emocionados, pero principalmente los padres ven un lugar que les va a ayudar a sus hijos a poder practicar tenis de mesa de una correcta manera y con el objetivo que se puedan desarrollar deportivamente.

Conclusiones

- Después de realizar estas 2 entrevistas se puede concluir que el colegio marca la vida de los niños y los jóvenes, en razón de que puede llegar a ser un apoyo muy grande para la práctica deportiva, si las instituciones educativas apoyan de la manera correcta, se logrará que su desarrollo deportivo sea mejor y puedan sobresalir en esta área.
- Otra conclusión a que se llegó, es que el Ecuador no está en la capacidad actual de poder producir niños estrellas en deportes como lo es el tenis de mesa, pero es ahí donde entran las academias que deben tratar de imitar lo que hacen países primermundistas y así poder enseñar a los niños y jóvenes de la manera correcta, una disciplina, y poder convertirlos en deportistas de élite.
- **Focus group**

Introducción

Con el objetivo principal de entender de mejor manera el mercado objetivo, se realizó un focus group el lunes 6 de enero del 2020.

Dentro del mercado objetivo el cual es de niños y jóvenes entre 8 y 17 años se tomaron 10 participantes tanto hombres como mujeres, estudiantes de la Unidad Educativa Almirante Nelson.

De igual manera se realizó un segundo focus group a 5 padres de familia para obtener su opinión frente a la práctica deportiva y las academias deportivas frente a esta crisis sanitaria que vive el Ecuador.

Análisis

Dentro de las varias preguntas que se hizo a los niños, niñas y jóvenes en este focus group, una de las principales fue qué deporte es el que más practican, donde la mayoría supieron indicar que es el fútbol, en razón de las enseñanzas familiares y porque en su colegio tienen una cancha de fútbol y una selección que los motiva a jugar y desempeñarse en este deporte, a pesar de esto hubieron casos de varios jóvenes que indicaron otros tipos de deportes tanto convencionales y no convencionales, lo cual llamó mucho la atención y dio a entender que si hay otras disciplinas que generan interés en los jóvenes.

Al preguntarles sobre el tenis de mesa y si conocían acerca de este deporte, la mayoría supo indicar que si lo conocían, pero que no lo han practicado jamás, pero al preguntarles que si les llamaría la atención practicarlo, se tuvo una actitud y respuesta positiva al indicar que sí lo practicarían, ya que es un deporte muy interesante y que a muchos les gustaría que se les pueda enseñar o incluir en el pensum de su colegio. Este punto es muy importante para poder entender que el colegio es determinante para que los jóvenes puedan inclinarse por otro tipo de deporte.

De igual manera al consultarles si les gustaría poder practicar el tenis de mesa en una academia y que puedan incursionar en un nivel más profesional, me supieron indicar que sí les llamaría la atención poder aprender y practicar el tenis de mesa con el objetivo de poder concursar y ganar premios. Esto me dio a entender que si una academia les ofrece a los chicos más libertad de aprendizaje y un mejor desarrollo les sería muy interesante poder practicar de manera más intensa el tenis de mesa.

Las preguntas realizadas a los padres de familia, se enfocaron a cómo ven el panorama de la práctica deportiva frente a la crisis y todos coincidieron en que

es un problema muy grave actualmente y en el futuro, pero que se tiene que ver alternativas de poder potenciar esta disciplina. De igual manera me supieron indicar que si por ellos fuera, tomarían la decisión de retirar a sus hijos de academias deportivas, ya que consideran que no sería prudente por el momento, pero que si una academia brindaría mucha seguridad en el área de salud, bioseguridad y sobre todo organización para enfrentar esta crisis, podrían pensarlo y tomar una decisión contraria.

3.1.2 Análisis cuantitativo

- **Encuestas**

Para el análisis cuantitativo se usó el método de la encuesta, la cual fue realizada a 51 niños y jóvenes entre hombres y mujeres en la Unidad Educativa Academia Almirante Nelson y por medio de tablas cruzadas se realizó el análisis estadístico. (Anexo 2)

De igual manera se realizó otra encuesta a 44 padres de familia entre hombres y mujeres de un nivel socioeconómico medio alto en la ciudad de Quito, con el objetivo de analizar su opinión frente a las academias deportivas y así mismo el impacto frente a la crisis sanitaria.

- **Segmentación**

Para poder determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método de población desconocida el cual sería de 384 personas (Anexo 3). Al ser un trabajo académico se realizan 51 encuestas a niños y jóvenes y 44 encuestas a padres de familia. **(Anexo 3)**

De las encuestas realizadas mediante 5 tablas cruzadas, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 1: Variables: Edad y ¿Cree usted que el colegio juega un papel muy importante en fomentar la práctica de deporte? (Anexo 4)

Se puede puntualizar que un 87% de las personas encuestadas creen que el colegio sí juega un papel muy importante en fomentar la práctica de deporte. De igual manera, se puede precisar que en su mayoría las personas entre 14 y 17 años, tanto en respuestas positivas con un 56% y negativas con un 10%, son las que creen que el colegio influye en la práctica del deporte.

Tabla 2: Variables: Edad y ¿Tiene conocimiento sobre el tenis de mesa?

Se puede establecer que el 67% de personas encuestadas tienen conocimiento sobre el tenis de mesa, principalmente se puede determinar que en su mayoría son personas que van entre los 14 y 17 años. Esto se puede dar en razón de que tienen una edad un poco más avanzada y tienen más facilidad de conocer sobre más deportes.

Tabla 3: Variables: Sexo y ¿Qué deportes practica con mayor frecuencia?

Analizando estas 2 variables se puede señalar que el deporte que más practican es el fútbol con un 29%, y dentro de este porcentaje el 21% son mujeres y el 79% son hombres, concluyendo que el fútbol sigue siendo el deporte más practicado debido a que es la disciplina más incentivada en los colegios y el más atractivo para las personas. De igual manera hay que tomar en cuenta que un 23% de personas prefieren practicar otro tipo de deportes, lo que permite determinar que un buen porcentaje se inclina por otras actividades, principalmente deportes no convencionales.

Tabla 4: Variables: Edad y ¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería tener?

Al realizar el análisis de estas 2 variables se puede determinar que el 39% de personas que van entre los 41 a 60 años piensan que lo más importante que debería tener una academia de tenis de mesa son buenos instructores. Esto se debe a que los padres de familia buscan una buena enseñanza para sus hijos y creen que es lo más importante frente a otras opciones. De igual manera basándose en otros métodos de investigación, muchas personas comentaron

que la organización y la correcta capacitación, son claves para una buena enseñanza.

Tabla 5: Variables: Edad y ¿Usted como padre de familia, pensaría en retirar a sus hijos de una academia deportiva debido a la crisis sanitaria que vive el Ecuador?

Al analizar estas 2 variables se determina que 26 de las 44 personas lo cual sería un 59%, que están entre el rango de edades de 41 y 60 años, opinan que sí les retirarían a sus hijos de una academia deportiva debido a la crisis sanitaria y tomarían esta decisión debido a que creen que aún el país no se encuentra listo para la práctica deportiva y que no quisieran poner en riesgo de contagio a sus hijos, por lo que esperarían por lo menos hasta que las academias deportivas brinden la seguridad y organización necesaria.

Conclusiones

- Después de realizar el análisis cualitativo se pudo concluir que el colegio es muy importante al momento de incentivar la práctica del deporte y es donde muchos niños y jóvenes comienzan a verse atraídos por hacer deporte.
- De igual manera gracias al análisis cuantitativo se pudo determinar que a pesar de que el fútbol es el deporte más practicado por niños y jóvenes, hay un porcentaje mayor al 30% que practican otro tipo de deportes, principalmente aquellos no convencionales. Con esto se puede entender que si deportes como el tenis de mesa tuvieran mayor alcance a este grupo en particular, podría llegar a ser más atractivo en el Ecuador.
- Con la información obtenida de los padres de familia se puede precisar que el mercado objetivo actualmente busca buenos instructores y sobre todo organización y seguridad al momento de que sus hijos asistan a las diferentes academias deportivas esto se debe principalmente por la actual crisis sanitaria que vive el país y que genera preocupación en todos los padres de familia.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Oportunidad de negocio encontrada en el análisis del entorno y análisis del cliente

Después de analizar el mercado mediante diferentes técnicas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas se puede definir la oportunidad del negocio de una manera más concreta.

Hay que tomar en cuenta desde un inicio que en la ciudad de Quito no hay registradas empresas en el CIU de la industria en la cual está la academia y de igual manera hay pocas academias de tenis de mesa que brindan una enseñanza especializada y sobre todo que se ajuste a los requerimientos tanto de los niños y jóvenes como de los padres de familia.

De acuerdo a los autores Godoy-Izquierdo, Vélez, & Pradas (2009):

Muchos chicos y chicas se adhieren a la práctica de deportes durante un amplio período de tiempo a lo largo de su desarrollo, y no pocos continúan dedicándose al deporte cuando se convierten en adultos. Los motivos que llevan a un niño a acercarse e implicarse en el deporte son diversos. Les gusta jugar y pasarlo bien con sus amigos o compañeros, aprender un deporte, aprender o mejorar habilidades, destacar en algo que dominan y que les atrae, les gusta competir o tener experiencias nuevas y distintas a sus actividades habituales.

Tomando como base esta referencia se puede entender que los niños y jóvenes son un diamante en bruto y es ahí donde radica la oportunidad de poder influirles de una manera positiva la práctica del deporte y en especial del tenis de mesa, teniendo como objetivo principal que en si este deporte mejore, y se convierta en algo más atractivo para los niños y jóvenes, pero no en un lapso de tiempo corto, sino que pueda ser un estilo de vida a lo largo del crecimiento de los niños y jóvenes del país.

Oportunidad de negocio en base al entorno

Después de analizar el entorno, el principal objetivo es poder aprovecharlo como oportunidad de negocio debido al momento “deportivo” que se vive en el Ecuador. Las personas se ven cada vez más interesadas en la práctica del deporte con el objetivo de mejorar el estilo de vida y la salud.

De igual manera, los niños y los jóvenes se ven atraídos por nuevos deportes que no son tan convencionales, es por eso que muchas instituciones tanto educativas como academias deportivas buscan refugiarse en el gobierno o entidades privadas para poder complementar y mejorar la práctica deportiva

La ciudad de Quito cuenta con una población total de 2.781.641 personas, lo cual corresponde alrededor de 87% de habitantes de la provincia de Pichincha donde 1.363.004 son hombres y 1.418.637 son mujeres, esto según las proyecciones poblacionales del 2020. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2020).

Por otro lado, el índice de actividad física por rango de edad determina que el 29% de personas entre 10 y 18 años realizan actividad física o practican deporte entre 1 a 2 horas (Ministerio del Deporte, 2012).

Basándonos en estos indicadores, se puede determinar que de los habitantes de la ciudad de Quito, 434.690 personas son niños y jóvenes entre 8 y 17 años y se lo señala de esta manera como mercado objetivo y por lo tanto su principal oportunidad de negocio, tomando en cuenta además la apertura que tiene el gobierno y en principal las unidades educativas en poder incentivar y mejorar el desempeño deportivo en niños y jóvenes, adaptándose el negocio y el mecanismo de trabajo a esta nueva normalidad, de manera que el cliente se sienta tranquilo con el servicio entregado.

Oportunidad de negocio en base al mercado

Después de analizar el mercado y basándonos en los resultados de las técnicas cualitativas y cuantitativas usadas, se pudo determinar la

oportunidad de negocio, el cual se basa principalmente en los gustos que los niños y jóvenes han adquirido con el pasar del tiempo y el interés en la práctica de deportes no convencionales, donde el tenis de mesa tuvo respuestas positivas al interés del mercado objetivo.

De igual manera, basándonos en los resultados de las técnicas cualitativas y cuantitativas usadas, se pudo determinar que la vida colegial es muy importante al momento de incentivar la práctica de deportes, especialmente los no convencionales, pues actualmente es el fútbol la disciplina más practicada, por lo tanto la oportunidad de negocio radica en el poder incluir y fomentar la práctica de otros deportes a corto y largo plazo, esto permitirá que los niños y jóvenes busquen una academia de tenis de mesa especializada, con entrenadores personalizados o certificaciones internacionales como otra alternativa que les pueda brindar un desarrollo deportivo, mental y personal completo y acoplándonos a la nueva normalidad, es muy importante la aplicación de nuevas tecnologías para la enseñanza presencial y debido a la crisis sanitaria una enseñanza y preparación deportiva por medio virtual.

Conclusiones

Luego de poder analizar la industria basándonos en los resultados de las técnicas cualitativas y cuantitativas usadas, se pudo determinar que en la ciudad de Quito hay una cantidad mayor al 50% de niños y jóvenes que no practican deporte o actividades físicas por ende se encuentra como oportunidad de negocio poder entrar en ese mercado y poder potenciarlo de mejor manera para atraer a nuevos clientes que vean interesante la práctica de un deporte como lo es el tenis de mesa, tomando en consideración que es la vida colegial el momento más oportuno para incentivar la práctica de deportes no convencionales como el tenis de mesa, en los niños y jóvenes.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia seleccionada para este plan de negocio es la de diferenciación, la cual Kotler la define como “hacer en realidad diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente” (Kotler, 2013, pág. 164).

Esta estrategia fue seleccionada con el objetivo de que los clientes, en este caso niños y jóvenes de la ciudad de Quito, puedan formar parte de una academia de tenis de mesa que brinde algo mejor que la competencia, en específico que lo pueda diferenciar y apoyar a que el mercado objetivo se sienta atraído por la academia y sobre todo que la misma tenga todo lo necesario para un correcto desarrollo de los niños y jóvenes.

La base principal del uso de esta estrategia es poder brindar un servicio diferenciado debido a los 2 tipos de mercado objetivo manejados, en razón de que los niños y jóvenes buscan algo que muchas veces suele ser diferente a lo que buscan sus padres. La aplicación de la estrategia de diferenciación se basa en otorgar un servicio personalizado y diferenciado entre niveles de práctica donde tanto padres como niños y jóvenes tendrán mayor facilidad de entrenamiento y aprendizaje.

Otro de los puntos clave para la diferenciación es la aplicación de tecnología y robótica que permita la facilidad de práctica para los estudiantes y el seguimiento del entrenamiento de los padres, sobre todo actualmente, donde por la crisis sanitaria todas las personas están en sus casas y no pueden físicamente entrenar, de esta manera se generara una mayor demanda al aplicar la enseñanza o práctica online mediante recursos tecnológicos. Otro punto clave en la enseñanza será el que la academia, los instructores y los estudiantes cuenten con certificaciones de la ITTF las cuales, mediante convenios que generará la academia, puedan acceder a becas deportivas dentro y fuera del país.

5.1.1 Mercado objetivo

Después de realizar una investigación mediante técnicas cualitativas y cuantitativas se pudo determinar que el mercado de niños y jóvenes en la ciudad de Quito es de 474.806, de los cuales se delimita el mercado a un nivel socioeconómico de A, B y C+ lo cual es el 36% y nos da un grupo de 170.930 niños y jóvenes de los cuales mediante la técnica de encuestas se pudo determinar que dentro del 100% de las personas encuestadas, el 69,8% tienen el interés de practicar tenis de mesa, dándonos un resultado de 119.206 niños y jóvenes, y convirtiéndolo a este grupo, en nuestro primer mercado objetivo.

(Anexo 5)

De igual manera, el mercado de hombres y mujeres en la ciudad de Quito es de 2.781.641 de los cuales se delimita el mercado al porcentaje de personas que tienen hijos que es 26,5% (Instituto de la Ciudad, 2016), y nos deja en 737.135 padres, donde se delimita a un nivel socioeconómico de A, B y C+ lo cual es el 36% y nos da un grupo de 265.368 padres de los cuales mediante la técnica de encuestas se pudo determinar que dentro del 100% de las personas encuestadas, el 93% tienen el interés de que sus hijos puedan practicar tenis de mesa donde nos da un resultado de 246.793 padres de familia, convirtiéndolo a este, en nuestro segundo mercado objetivo. **(Anexo 6)**

5.1.2 Propuesta de valor

Actualmente hay varias academias de tenis de mesa que buscan enseñar sin crear una conciencia de mejorar en el deporte. La propuesta de valor se basa en poder crear una academia que cuente primero con las herramientas necesarias para un correcto desempeño en el deporte, enfocándose en niños y jóvenes entre 8 y 17 años. De igual manera el hecho de contar con instructores de calidad y certificados, ayuda a que los estudiantes y los padres sientan que el apoyo que los instructores brindan, es el correcto debido a su conocimiento y por ende van a obtener una enseñanza exitosa enfocada en el desarrollo físico, mental y deportivo de los niños y jóvenes.

Otro punto primordial es contar con certificaciones por la ITTF, tanto en instrumentos, instructores y espacio físico, esto brindará confianza a las personas del correcto desarrollo que obtendrán, y se enfocará a que la academia pueda brindar diferentes becas en el exterior por logros deportivos a partir del quinto año, una vez que la academia tenga un mayor posicionamiento en el mercado.

Enfocándonos en la actual crisis sanitaria que pasa el Ecuador y basándonos en la investigación realizada a niños, jóvenes y padres de familia, esta propuesta de valor radica igualmente en poder garantizar y brindar los diferentes protocolos de bioseguridad para sus hijos y se sientan seguros al entrenar sin el miedo de un posible contagio. De igual manera poder incluir diferentes métodos tecnológicos tanto presenciales como virtuales y poder ser pioneros en la aplicación de robótica y tecnología en general para desarrollar de mejor manera la práctica del tenis de mesa.

La principal estrategia a utilizar es “+ por +” donde se ofrecerá más beneficios por un valor mayor. Se toma esta estrategia principalmente por los servicios que ofrecerá la academia donde se incluirá aumento de tecnología y robótica que nadie usa en el país, de igual manera por el hecho de que la competencia es baja al no haber muchas academias de tenis de mesa, se puede manejar y entrar al mercado de una forma más fuerte.

5.2 Marketing MIX

5.2.1 Producto

La idea de negocio principalmente es crear una academia de tenis de mesa con el objetivo de dar más fuerza a uno de los deportes más completos y menos promocionados en el Ecuador. La idea del negocio gira entorno de crear una academia de tenis de mesa enfocada a un desarrollo directo tanto físico

como mental del deportista, complementado con instructores especializados, brindando medidas de bioseguridad en razón de la crisis sanitaria, certificaciones ITTF y acceso a becas deportivas, de igual manera el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías como la robótica que ayuden a mejorar el entrenamiento y desempeño de los deportistas. Dentro de los servicios que la academia ofrecerá, serán clases personalizadas con diferentes objetivos y dirigidos a los clientes en específico.

Los servicios que la academia ofrecerá se dividirán en clases para principiantes, intermedios y avanzados. De igual manera el Club de Tenis de Mesa y los torneos que realizará a academia y empresariales.

Clases para principiantes

Las clases para principiantes se verán enfocadas a los deportistas que estén empezando en el mundo del tenis de mesa y deseen incursionar en el deporte. Tendrá un enfoque especial en clientes desde los 7 hasta los 12 años, edades donde los padres de familia buscan lugares o academias donde sus hijos puedan practicar deporte. Dentro de los servicios que se ofrecerán en estas clases están:

- Instructor personalizado y capacitado en deportistas principiantes.
- Seguimiento del proceso de avance del deportista.
- Kit de inicio (raqueta, pelotas, muñequeras).
- Acceso hasta a 2 sesiones semanales por videoconferencia para entrenamientos físicos.
- Certificados ITTF.
- Acceso a cámaras para seguimiento de los estudiantes.

Clases para intermedios

Las clases para intermedios serán dirigidas a los deportistas que hayan superado el nivel de principiantes y tengan un enfoque en aprender más

técnica y desarrollarla con el objetivo de mejorar la práctica de tenis. Este nivel de igual manera es de interés de los padres que buscan una academia que brinde un mejor servicio y entrenamiento para los niños y jóvenes que buscan un entrenamiento de mejor nivel y enfocado en mejorar sus técnicas. Dentro de las actividades habrá:

- Instructor personalizado y capacitado en jugadores en nivel intermedio.
- Seguimiento del proceso de avance del deportista.
- Reuniones mensuales con nutricionista.
- Acceso hasta a 4 sesiones semanales por videoconferencia para entrenamientos físicos.
- Acceso a prácticas con “RoboTeam”, el robot entrenador de tenis de mesa.
- Descuentos en tiendas afiliadas.
- Certificados ITTF.
- Acceso a cámaras para seguimiento de los estudiantes.

Clases para avanzados

Las clases para avanzados están dirigidos a deportistas que tienen un mejor nivel de juego, habilidades, entrenamiento y su interés sea mejorar y poder convertirse en jugadores profesionales. Este nivel de igual manera para los padres es de gran interés, ya que buscan un lugar especializado para que sus hijos puedan ampliar sus destrezas de mejor manera y con instructores especializados que ofrezcan el crecimiento deportivo a fin de poder llegar a un nivel profesional. Las actividades que se ofrecen en este nivel son:

- Instructor personalizado y capacitado en jugadores en nivel avanzado con prospecto a convertirse en jugadores de alto rendimiento y formar parte del Club de Tenis de Mesa.
- Seguimiento del proceso de avance del deportista.
- Reuniones mensuales con nutricionista y acceso a dietas deportivas.

- Acceso hasta a 8 sesiones semanales por videoconferencia para prácticas desde casa y entrenamientos físicos.
- Entrenamiento físico diferenciado.
- Acceso a entrenamiento con “RoboTeam”, el robot entrenador de tenis de mesa.
- Descuentos en tiendas afiliadas.
- Acceso al Club de Tenis de Mesa.
- Certificados ITTF.
- Acceso a cámaras para seguimiento de los estudiantes.

Club de Tenis de Mesa

Este club es la alternativa para las personas que tengan un juego y práctica avanzada, que tengan como idea específica convertirse en jugadores profesionales y principalmente jugar en campeonatos nacionales e internacionales, lo cual ayudará a gestionar becas deportivas. Para los padres es muy interesante este club ya que otorga lo necesario para deportistas de alto rendimiento y da la oportunidad de poder avanzar con sus estudios de forma paulatina a un entrenamiento especializado y enfocado en el desarrollo del deportista. Este nivel brinda:

- Instructores personalizados y capacitados.
- Seguimiento del proceso del avance del deportista.
- Entrenamiento de alto rendimiento para competencias.
- Oportunidad de representar al Club en competiciones nacionales e internacionales.
- Ingreso al ranking del club.
- Posibilidad de ingreso al ranking por Ecuador.
- Indumentaria oficial en campeonatos.

- Descuentos en tiendas afiliadas.
- Acceso a deportólogos para tratamiento de posibles lesiones y tratamientos deportivos.
- Acceso a convenios para becas deportivas.
- Certificados ITTF.
- Acceso a cámaras para seguimiento de los estudiantes.

De igual manera, el club es interesante ya que este brindará la alternativa de que mediante suscripción mensual, trimestral o anual, el deportista pueda usar las instalaciones y acceda a planes nutricionales y deportivos acompañados de instructores especializados y con los “RoboTeam”.

Torneos

El objetivo principal de realizar torneos, es que los deportistas de la academia en todos los niveles puedan concursar, practicar y aprender de sus rivales. Los torneos se realizarán en la academia frente a otros deportistas del mismo nivel. De igual manera los padres podrán asistir y observar el desempeño de sus hijos.

Torneos empresariales

Los torneos empresariales, se constituyen en modalidades atractivas y consistirán en el alquiler de instalaciones para esta práctica y se pueda realizar torneos masivos. De igual forma contarán con un asesoramiento profesional para poder realizar sus eventos de una mejor manera.

Niveles de producto

Producto básico: La necesidad básica o principal que cumple este servicio es el de enseñar la práctica de tenis de mesa a niños y jóvenes para que haya un

mejoramiento en el nivel de práctica y juego y a la vez tener un lugar donde las personas puedan practicar y jugar este deporte.

Producto real: Dentro de este punto, el primer beneficio clave es la enseñanza personalizada que ofrece la academia, gracias al aporte de entrenadores capacitados y expertos en enseñanza en los diferentes niveles de la academia, así como también acceder a becas deportivas, gracias a los convenios que tendrá la academia.

Producto aumentado: La clave en este punto es ofrecer una ventaja competitiva, que en este caso sería la oportunidad de entrenar con robots de última tecnología y de alto nivel, los cuales darán la oportunidad de que los estudiantes y deportistas tengan un mejor entrenamiento, por ende, un mejor desempeño y desarrollo deportivo debido a la facilidades tecnológicas que dan los “RoboTeams”.

Nombre y logo

La academia tendrá como nombre “FC TM Academy” donde se usará el nombre en inglés por la fuerza que el idioma brinda.



Figura 1. Diseño de logotipo

Para el logo los colores que predominaran serán el verde y el blanco. El verde brindará un significado de crecimiento hacia las personas que entran a la academia, combinado con el blanco que brindará la claridad hacia los estudiantes para siempre estar enfocados en lo que es principal y esencial.

Gastos del servicio

Tabla 3. Detalle de gastos insumos e implementos

Producto	Unidades	Precio Unitario	Total	Avanzados e intermedios
Mesas de entrenamiento	6	750	\$ 4.500	\$ 12.046
Paquetes de pelotas de tenis de mesa (entrenamiento)	12	\$25,50 x paquete de 54	\$ 306	
Paquetes de pelotas de tenis de mesa (torneos)	1	\$240 x paquete de 72	\$ 240	Principiantes
RoboTeam	2	\$1.870	\$ 3.740	\$ 8.306
TOTAL			\$ 8.786	
				Torneos
				\$ 10.480
Producto	Unidades	Precio Unitario	Total	
Kits de inicio para principiantes	50	\$25	\$ 1.250	
Bebidas hidratantes	1200	\$1	\$ 1.200	
Redes para mesas (repuesto)	10	50	\$ 500	
TOTAL			\$ 2.950	

Tabla 4. Detalle de gastos personal

Presupuesto Personal		
Detalle	Cantidad	Gasto Mensual
Entrenador 1	1	\$ 500
Entrenador 2	1	\$ 500
Entrenador 3	1	\$ 500
TOTAL		\$ 1.500

Tabla 5. Detalle de gastos arriendo

Galpón			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Renta mensual galpón	1	\$ 2.000	\$ 2.000
TOTAL			\$ 2.000

Horarios de atención

En la siguiente tabla se puede apreciar los horarios establecidos para las clases y torneos impartidos en la academia:

Tabla 6. Horarios de atención de la academia

Día	Modalidad	Horario
LUNES	Principiantes	3:00pm - 4:00pm
	Intermedios	4:30pm - 5:30pm
	Avanzados	6:00pm - 7:00pm
	Club de Tenis de Mesa	6:00am - 8:pm
MARTES	Principiantes	3:00pm - 4:00pm
	Intermedios	4:30pm - 5:30pm
	Avanzados	6:00pm - 7:00pm
	Club de Tenis de Mesa	6:00am - 8:pm
MIERCOLES	Principiantes	3:00pm - 4:00pm
	Intermedios	4:30pm - 5:30pm
	Avanzados	6:00pm - 7:00pm
	Club de Tenis de Mesa	6:00am - 8:pm
JUEVES	Principiantes	3:00pm - 4:00pm
	Intermedios	4:30pm - 5:30pm
	Avanzados	6:00pm - 7:00pm
	Club de Tenis de Mesa	6:00am - 8:pm
VIERNES	Principiantes	3:00pm - 4:00pm
	Intermedios	4:30pm - 5:30pm
	Avanzados	6:00pm - 7:00pm
	Club de Tenis de Mesa	6:00am - 8:pm
SÁBADO	TORNEOS	9:00am - 12:00pm
		3:00pm - 8:00pm

5.2.2 Precio

Primero se determinará el precio **según la competencia**, la cual después de hacer un estudio de mercado se pudo establecer que actualmente hay muy pocas academias de tenis de mesa. Dentro del mercado se determinó para el uso de este análisis, 2 academias especializadas en tenis de mesa que son: la Escuela del Francés y la Academia de Tenis de Mesa de la Concentración Deportiva de Pichincha, donde los precios mensuales para enseñanza deportiva van entre los \$40 y \$50 donde se incluye el aprendizaje, el entrenamiento físico, el uso de instalaciones, etc. Ambos lugares tienen instalaciones para la práctica, pero varía entre los instrumentos para la práctica así como el nivel de enseñanza, pero de igual manera el valor es el mismo.

Para determinar el precio **según la estrategia de buen valor**, donde el enfoque principal es que el cliente pueda tener una mejor percepción sobre los beneficios del producto y no sobre su precio. Tomando en cuenta esto, se

determinará el precio con el beneficio que el servicio de la academia otorgará, primero con el poder entrenar con robots de última tecnología que la academia incorporará, donde claramente la ventaja competitiva es más grande, ya que las personas podrán entrenar de una forma más especializada y obtener resultados para poder mejorar, de igual manera con el beneficio de los convenios para optar por becas deportivas, los clientes se enfocarán en la calidad del servicio y no en el precio.

Basándonos en esta estrategia, debemos tomar en cuenta incluir la estrategia elegida anteriormente la cual fue “+ por +”, donde se busca poder cobrar más que la competencia, pero ofrecer más servicios dentro de la academia como los mencionados antes y sobre todo un servicio personalizado y de calidad. El costo y precio de venta de cada servicio se muestran en las tablas 7 y 8 respectivamente:

Tabla 7. Costo del servicio por entrenamiento

Costo de los servicios					
	Costo individual	Personas	Días	Horas	TOTAL*
Entrenamiento principiantes	\$ 8.306	12	20	3	\$ 11,54
Entrenamiento intermedios	\$ 12.046	9	20	3	\$ 22,31
Entrenamiento avanzados	\$ 12.046	9	20	3	\$ 22,31
Club de Tenis de Mesa	\$ 12.046	6	20	14	\$ 7,17
Torneos	\$ 10.480	150	4	8	\$ 2,18
TOTAL					

*Valores por persona

Tabla 8. Costo del servicio por entrenamiento

Precios de servicios			
Servicio	Costo	PVP*	Margen
Entrenamiento principiantes	\$ 11,54	\$60	80,77%
Entrenamiento intermedios	\$ 22,31	\$80	72,12%
Entrenamiento avanzados	\$ 22,31	\$80	72,12%
Club de Tenis de Mesa	\$ 7,17	\$10	28,30%
Torneos	\$ 2,18	\$5	56,33%

Estrategia de entrada

Estrategia de precio orientada a la competencia: En esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Según Águeda Esteban Talaya, se pueden distinguir las siguientes actuaciones:

Diferenciación de la competencia con precio superior: La idea principal de ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo (Thompson, 2007).

Elegir la estrategia orientada a la competencia diferenciándose de los competidores con precios superiores, se vincula con la estrategia de “+ por +”, donde el objetivo principal es ofrecer servicios de mayor calidad y dar la imagen de exclusividad para que el cliente de un mayor valor al servicio, donde el precio no sea lo más importante, si no la calidad ofrecida.

Estrategia de ajuste de precio: Para esta estrategia de ajuste se basará en los descuentos que se les ofrecerá a los clientes como recompensa por: pagar en efectivo, inscribir a otros deportistas o cancelar por varios meses seguidos. El descuento en la primera alternativa será del 5% en pagos realizados en efectivo.

Las otras dos opciones ofrecen descuentos de un 20%. Esto motivará a los clientes a ingresar a más personas para obtener un descuento lo que de igual manera beneficiará de forma directa a la academia con mayor número de clientes y mayor ingreso económico.

5.2.3 Plaza

El área de la academia está ubicada en la Av. 6 de Diciembre y Av. Noruega y es un galpón cubierto que cuenta con 1.130 m² y 29m² de frente, cuenta con 1 oficinas con 2 espacios, baños y 6 parqueaderos lo que le convierte en un lugar ideal para poder recibir cantidades grande de personas tanto por el tamaño del galpón como por los parqueaderos y oficinas.



Figura 2. Ubicación Academia

La investigación y el mercado objetivo radica en un nivel socioeconómico medio-alto, por lo que la ubicación es esencial y perfecta debido a que se encuentra en el sector centro-norte de Quito y en una de las zonas más exclusivas de la ciudad de Quito, de igual manera en sus cercanías contamos con colegios, oficinas, universidades y locales comerciales, lo cual es una ventaja muy grande pues la ubicación es estratégica para la captación de clientes. De igual manera la ubicación permite el fácil acceso por diferentes medios de transporte como autos propios o buses.

Dentro del galpón se dividirá el área ubicando las mesas para práctica de todas las modalidades, oficinas para atención al cliente, oficina para venta de equipamientos, etc. El espacio que tiene el galpón ayuda de igual manera a poder ubicar los “RoboTeam”, con quien los clientes podrán entrenar sin problema. El espacio aporta una facilidad de entrenamiento, lo cual dará comodidad tanto a los instructores, deportistas y padres de familia en los entrenamientos y en los torneos.

Distribución

La academia manejará una distribución directa, la cual hará que se conecte fácilmente con el usuario y el cliente potencial. Esto dará una ventaja, ya que

tanto la promoción como la entrega del servicio, será mucho más rápida y sobre todo personalizada.

5.2.4 Promoción

Al ser una empresa nueva, la idea principal es poder comunicar al cliente y poder atraerlo a la marca, lo que ayudará a darle fuerza, de esta manera se decide aplicar una estrategia *Pull* la cual suponen la creación de campañas publicitarias y de marketing dirigidas al consumidor y normalmente se desarrollan sin un período de tiempo predefinido, de igual manera las estrategias tipo *Pull* se relacionan con el trabajo de comunicación, en vista de que su principal finalidad es buscar el reconocimiento de la marca o de sus productos por parte del público. (Galán, s.f.)

Redes Sociales:

- Para poder llegar al mayor número de personas se usará primero redes sociales, a fin de tener un alcance orgánico y delimitado.
- Se pautará en Instagram y Facebook principalmente videos de duración entre 10 y 40 segundos para que tenga un alcance óptimo.
- De igual manera se pautarán sorteos, fotos, posts, etc., con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de público objetivo.
- Las publicaciones se harán en horarios de lunes a viernes entre las 15h00 y las 19h00 y en torneos los días sábados y domingos.
- Para la promoción en redes sociales se elegirán las publicaciones más relevantes o que busquen informar y captar a los clientes. El tiempo elegido será de 4 veces por mes, una vez por semana durante 1 año.

Página Web:

- Se desarrollará una página web completa con toda la información necesaria para los clientes donde podrán ingresar a la aplicación de videoconferencia y para el seguimiento de los estudiantes por las cámaras de la academia.

Plan de patrocinios (Anexo 7)

Dentro del plan de patrocinios se manejarán 3 paquetes donde la idea principal es que participen auspiciantes fuertes. El primer paquete es el **ORO**, el mismo que pueda ser parte de nuestros auspiciantes, empresas de implementos deportivos donde el principal aporte sería Kao Sports Center. La base del convenio radicaría en que al formar parte del paquete oro, recibiríamos los 50 kits de inicio que se ofrecerán a los principiantes y las redes de repuesto para las mesas, firmando un contrato por 1 año con opción a renovación.

El paquete **PLATA** contará con 2 auspiciantes, uno de ellos podría ser Coca Cola, la cual como base del convenio nos dotará de las 100 bebidas hidratantes mensuales que se necesitan, firmando un contrato por 5 años con opción a renovación.

Tabla 9. Posicionamiento

Producto	Unidades	Precio Unitario	Total
Kits de inicio para principiantes	50	\$25	\$ 1.250
Bebidas hidratantes	1200	\$1	\$ 1.200
Redes para mesas (repuesto)	10	50	\$ 500
TOTAL			\$ 2.950

5.2.4 Presupuesto de promoción

El presupuesto de promoción (Anexo 8) está calculado en función de una inversión por primera vez en el primer año. En el caso de las redes sociales y de la publicidad en kits de inicio, son los únicos rubros que se pagarán

mensualmente, de esta manera los costos a partir del segundo mes en el primer año serán de \$270.

De igual manera a partir del segundo año en el primer mes, las redes sociales, la publicidad en kits de inicio y la publicidad en mesas con total de \$400, serán los únicos rubros que se pagarán, dentro del segundo mes en adelante, los únicos rubros que se pagarán serán de redes sociales y la publicidad en kits de inicio con un total de \$270.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos

6.1.1 Misión

Somos una academia especializada en la práctica del tenis de mesa, que busca promover el gusto de este deporte en niños, niñas y jóvenes en la ciudad de Quito, ofreciendo un entrenamiento de calidad mediante equipamientos y entrenadores de primera línea, que otorgue un desarrollo óptimo tanto físico como intelectual a los estudiantes.

6.1.2 Visión

Para el 2025, ser reconocidos como la academia tenis de mesa más grande en el Ecuador, contribuyendo en el desarrollo físico de los estudiantes, implementando nuevas técnicas de entrenamiento enfocadas en la tecnología, siendo pioneros en el desarrollo intelectual de los estudiantes, entregando becas deportivas y posicionando al tenis de mesa como un deporte convencional en el país.

6.1.3 Objetivos

Objetivos a mediano plazo

- Realizar al menos 6 torneos competitivos en la ciudad de Quito en el año 2022.

- Generar un crecimiento del 12% de clientes nuevos para el año 2021.
- Realizar la compra de 1 “RoboTeam” extra para su uso en entrenamientos para el año 2021.
- Aumentar en un 25% los nuevos seguidores y la interacción a las publicidades en redes sociales.
- Realizar alianzas con al menos 3 marcas de renombre y que ingresen en nuestro plan de patrocinio del año 2021.

Objetivos a largo plazo

- Generar al menos 10 alianzas para becas deportivas con instituciones privadas para el año 2025.
- Realizar un torneo nacional de tenis de mesa con la participación de deportista de todo el Ecuador.
- Para el 2025, realizar un ranking nacional con los mejores jugadores del Ecuador.
- Participar a nombre de la academia y del Ecuador en torneos internacionales para el 2025.
- Para el 2027, aumentar academias de tenis de mesa en 3 ciudades de Ecuador.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor se usa principalmente para determinar las ventajas competitivas que tiene la academia mediante el análisis individual de todas las actividades y así poder determinar fortalezas y oportunidades.

Actividades Secundarias	Infraestructura: La academia cuenta con un organigrama vertical estructurado con entrenadores y personal especializado.					Margen
	Recursos Humanos: Todos los empleados se encuentran en constante capacitación para ofrecer un servicio de calidad hacia los clientes.					
	Desarrollo Tecnológico: La academia aplicará el uso de robots de última tecnología para la enseñanza y de acceso a cámaras para los padres y que puedan monitoriar constantemente a los estudiantes.					
	Compras: Todas las compras de los implementos necesarios para la academia son con proveedores seguros y que ofrecen la mejor calidad de los productos.					
Actividades Primarias	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing	Servicios Post-Venta	
	· Planificación de las prácticas de todos los estudiantes.	· Inscripciones y pagos de nuevos clientes.	· Manejo y control del ingreso de productos e instrumentos para la academia.	· Control y manejo de redes sociales y publicidad y marketing exterior.	· Atención al cliente por medios digitales, presenciales y por teléfono.	
	· Adecuación de todos los instrumentos para su uso en la academia.	· Control pre y post práctica de viejos y nuevos clientes.	· Mantenimiento de las instalaciones deportivas.	· Creación y mejoramiento de la página web.	· Recepción y análisis de reclamos y sugerencias.	

Figura 3. Cadena de valor

Después de analizar la cadena de valor se puede concluir que el desarrollo tecnológico de la academia será la principal fortaleza debido al uso de nueva tecnología que tendrá y al desempeñarse en el mercado como la primera academia de tenis de mesa en incluir tecnología de primer nivel para la práctica de los estudiantes. De igual manera la principal debilidad que tendrá la academia será en la logística interna al momento de planificar las prácticas presenciales debido a la grave crisis sanitaria que vive el país. Basándonos en lo anteriormente analizado se puede ver que la academia tiene varias fortalezas para su correcto desempeño en el mercado y a pesar de tener grandes debilidades estas se pueden neutralizar con el objetivo principal de que no afecten mucho y de forma directa a la academia.

6.2.2 Procesos

El primer proceso dentro de la academia, será el paso de reservación de clases presenciales, donde se seleccionará el grupo al que pertenecerá del deportista, toda la información y el pago necesario para reservar.

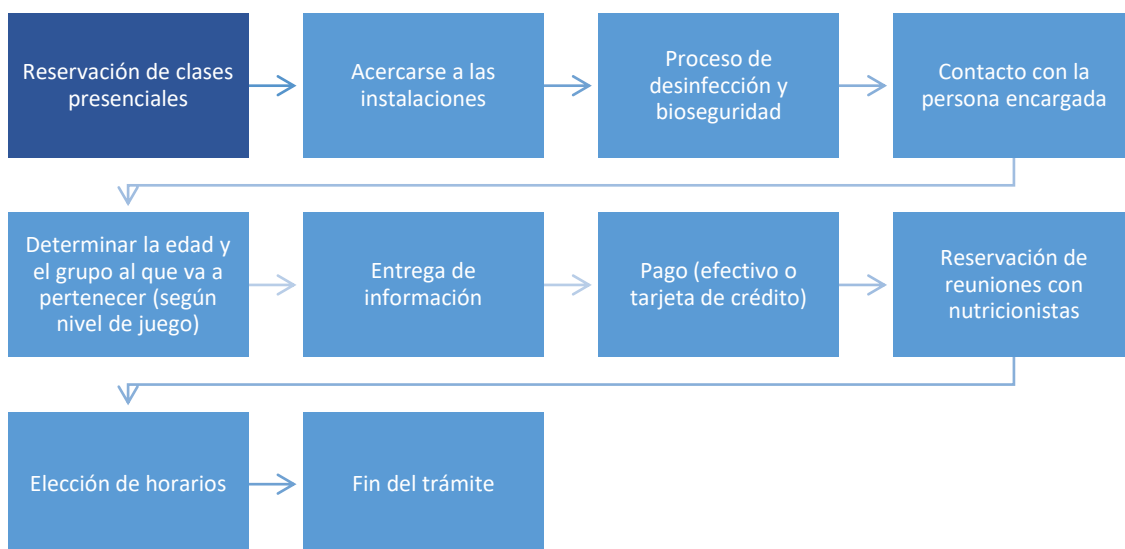


Figura 4. Proceso reservación clases

El segundo proceso será el de reservación de clases de manera online, donde constará la elección de clases presenciales, como clases online, dependiendo la necesidad del cliente.

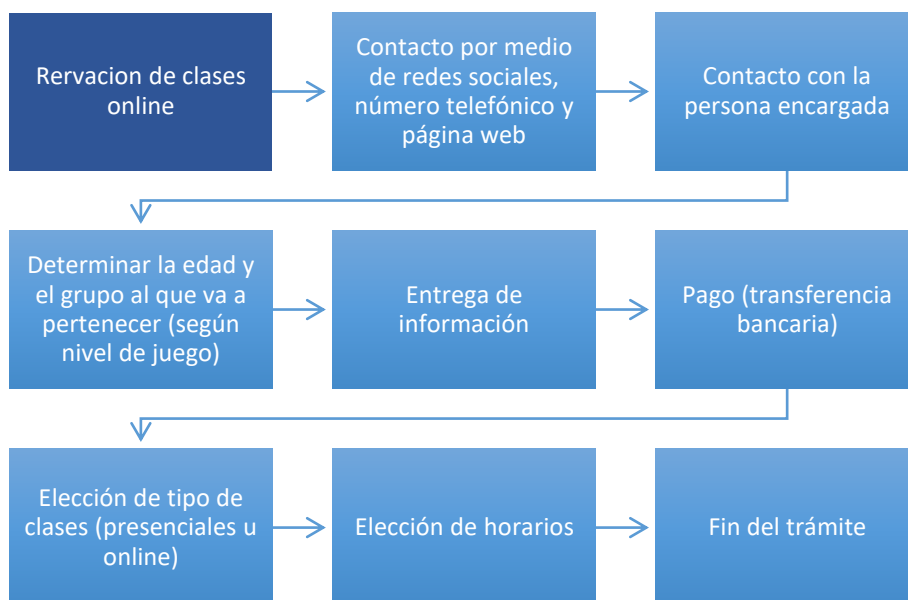


Figura 5. Proceso reservación clases online

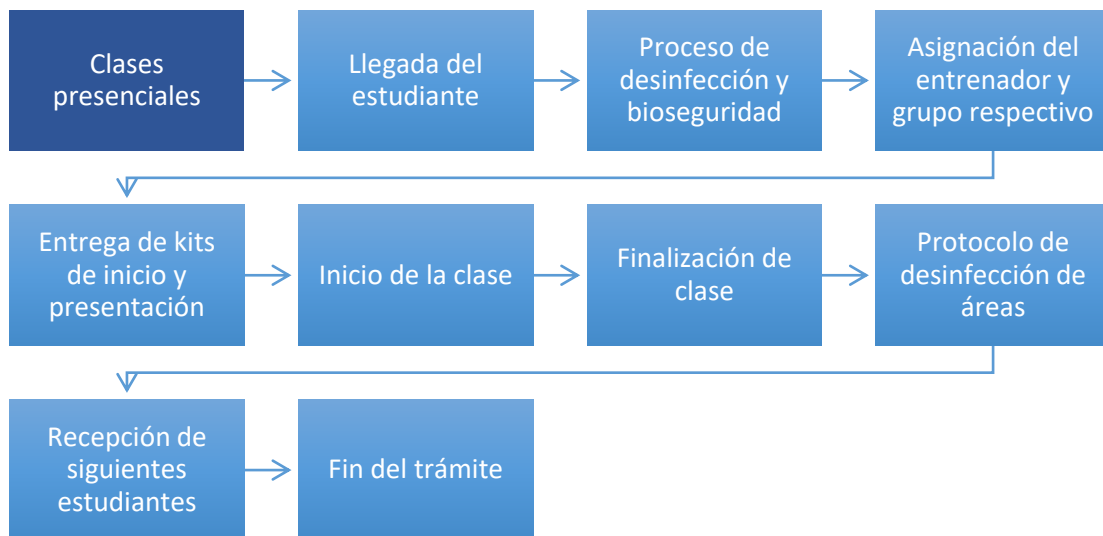


Figura 6. Proceso clases presenciales

El tercer proceso serán las clases online, las mismas que están dentro de los paquetes ofrecidos donde los instructores darán clases tanto de tenis de mesa, como de entrenamiento físico, por medio de aplicaciones digitales.

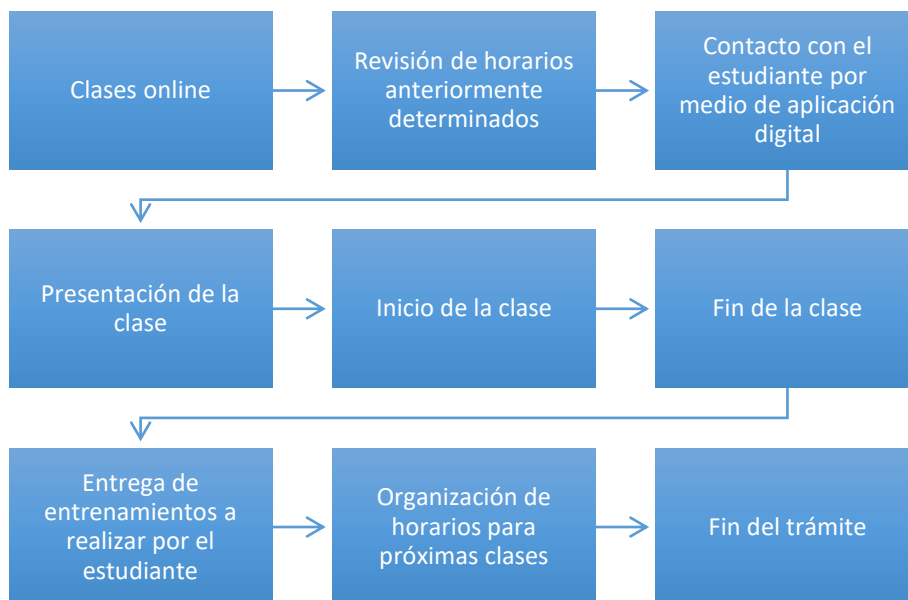


Figura 7. Proceso clases online

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Organigrama

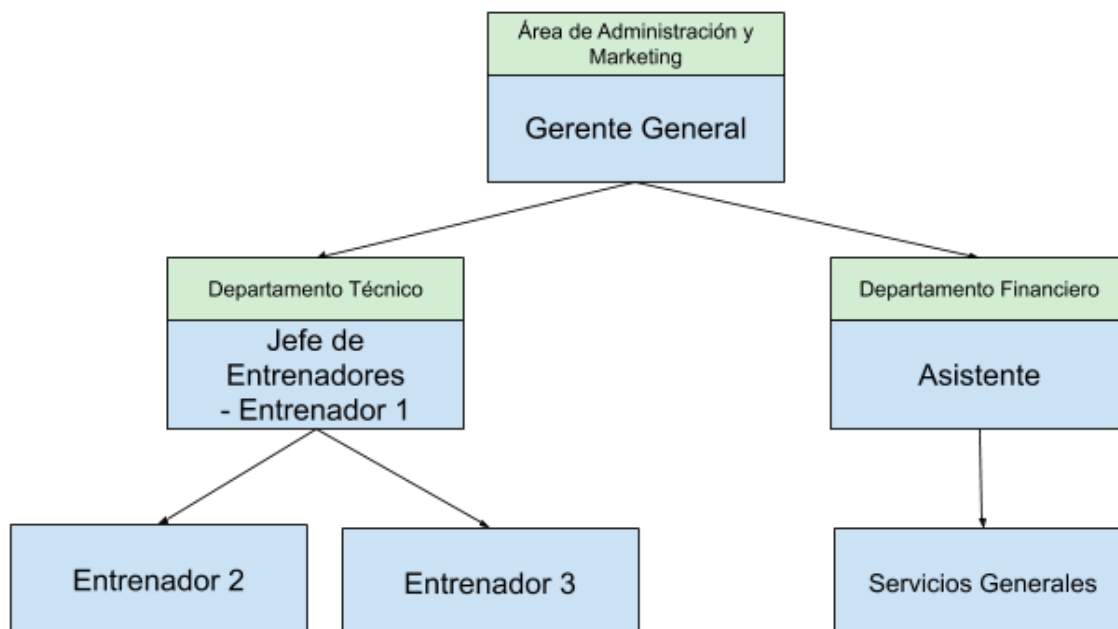


Figura 8. Organigrama

La academia manejará una estructura vertical en donde todos los cargos contarán con un jefe o supervisor superior.

Actualmente y durante los próximos 5 años la academia manejará en su nómina 5 personas con opción de aumentar más personal, dependiendo del crecimiento y necesidad de la academia.

Dentro del organigrama de la academia, se determinan las diferentes áreas:

- **Área de Marketing:** Esta área será manejada por el Gerente General, quien se encargará de todos los temas de publicidad y manejo de redes sociales, así como patrocinios y la búsqueda de nuevos auspiciantes tanto para la academia como para los torneos a realizarse.
- **Área de Administración:** Esta área también es de responsabilidad del Gerente General, la cual se encargará del manejo administrativo y deportivo de toda la academia.

- **Área de Contabilidad:** La asistente manejará todos los temas financieros dentro de la academia. Todas las decisiones en tema de inversión y gastos serán aprobados por el Gerente General.
- **Área Técnica:** Será manejada por el jefe de entrenadores, el cual se encargará del tema de entrenamientos, prácticas, ingreso de nuevos clientes, registro de asistentes a la academia y el uso de instalaciones dentro de sus horas de trabajo. Será la persona que coordine a los demás entrenadores. Cualquier decisión importante dentro de esta área será aprobada por el Gerente General.
- **Servicios Generales:** Será la persona encargada de la limpieza y organización de los implementos de la academia. Su jefe será la asistente.

6.3.2 Estructura Legal

Dentro de la creación de la academia, su constitución será como una empresa y se eligió la figura de sociedad anónima ya que esta se conformará con 2 socios y tendrá un capital más abierto (Banco Solidario, s.f.). De esta manera, los pasos para poder crearla son los siguientes:

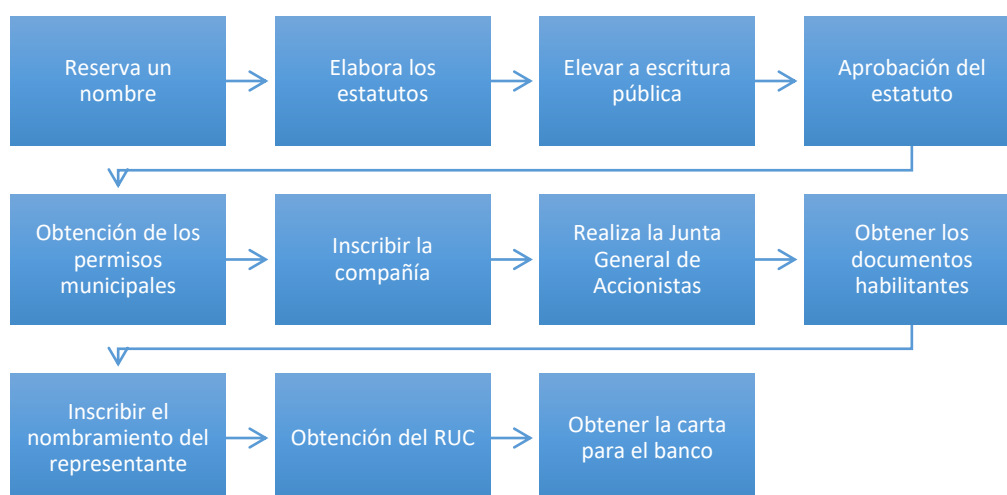


Figura 9. Pasos para la creación de la empresa

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La estructura de ingresos de la academia de tenis de mesa considera tres tipos de ingresos, que el siguiente detalle de precios mensual por jugador:

Tabla 10. Proyección de precios

	Precio año 1	Precio año 2	Precio año 3	Precio año 4	Precio año 5
Entrenamiento principiantes	\$60,00	\$60,87	\$61,76	\$62,65	\$63,56
Entrenamiento intermedios	\$80,00	\$81,16	\$82,34	\$83,54	\$84,75
Entrenamiento avanzado	\$80,00	\$81,16	\$82,34	\$83,54	\$84,75
Torneos de tenis de mesa	\$5,00	\$5,07	\$5,15	\$5,22	\$5,30
Club tenis de mesa	\$10,00	\$10,15	\$10,29	\$10,44	\$10,59

Estos precios se incrementan anualmente según la inflación promedio entre el año 2014 y 2019, que son cifras del Banco Central es 1,45% (Banco Central del Ecuador, 2020).

En lo que respecta a la cantidad de personas que recibe la academia, se determina en función del número de entrenadores y del número de mesas de tenis de mesa disponibles para el uso de los asistentes. La capacidad máxima utilizada en el año 1 es el 60%, la cual se incrementa según el crecimiento promedio de las ventas del sector económico, a la cual pertenece la academia, que según la información registrada en el Servicio de Rentas Internas es 9,39% (Servicio de Rentas Internas, 2020).

Los usuarios de la academia de tenis en el mes 1 son 23, que se reparten entre 9 asistentes en el nivel de principiantes, 7 asistentes en el nivel intermedio y avanzado. Los usuarios de los torneos son 192 y en el club de tenis de mesa son 360. Durante los meses de temporada alta que son julio y agosto (vacaciones escolares), se registra un incremento de 20% en el número de asistentes en la academia, torneos y club de tenis de mesa.

En función de esta información se establece la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 11. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$85.350	\$90.518	\$100.459	\$111.491	\$123.734

Esta proyección de ingresos considera los ingresos por patrocinio, que es \$ 2.950 anuales.

7.1.2 Proyección de gastos

La proyección de gastos considera los egresos por operación de la academia que son los siguientes:

Tabla 12. Proyección de gastos

	Valor mensual
Arriendo galpón	\$1.500,00
Mantenimiento instrumentos	\$40,00
Mantenimiento instalaciones	\$60,00
Mantenimiento tecnología	\$100,00
Servicios básicos	\$45,00
Internet y comunicaciones	\$60,00
Insumos limpieza	\$35,00
Pasante para temporada alta	\$250,00

El pago de la nómina mensual, que considera los siguientes cargos y su salario nominal:

Tabla 13. Proyección de gastos administrativos

	Salario mensual	Número personal
Gerente general	1.000,00	1
Entrenadores	450,00	2
Jefe entrenadores	550,00	1
Asistente administrativa	450,00	1
Servicios generales	400,00	1

A estos valores se debe agregar el detalla del presupuesto de marketing que se informó en el capítulo 5 del plan de negocios, que en la siguiente tabla se detalla como gastos de promoción:

Tabla 14. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos salarios	\$49.681	\$53.723	\$54.475	\$55.238	\$56.012
Gastos generales	\$22.580	\$22.900	\$23.226	\$23.556	\$23.891
Gastos promoción	\$7.400	\$6.151	\$6.183	\$6.216	\$6.249
Gasto totales	\$79.661	\$82.774	\$83.884	\$85.010	\$86.152

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial de la academia de tenis incluye los siguientes valores:

Tabla 15. Descripción inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$18.583,00
EQUIPAMIENTO	\$12.408,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$2.975,00
INSTALACIONES	\$3.200,00
ACTIVOS INTANGIBLES	\$1.150,00
HONORARIOS LEGALES	\$450,00
CONSTITUCIÓN EMPRESA	\$400,00
PERMISOS DE OPERACIÓN	\$300,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	\$24.299,02

La sumatoria de estos valores determina una inversión inicial de \$ 44.032,02, la cual es financiada a través del capital propio de los accionistas y préstamo bancario.

7.2.2 Estructura de financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial considera lo siguiente:

Tabla 16. Estructura de financiamiento

Capital propio	60,00%	\$26.419,21
----------------	--------	-------------

Préstamo	40,00%	\$17.612,81
TOTAL	100,00%	\$44.032,02

Se establece la distribución de 60% de capital propio de los accionistas y 40% de préstamo porque es la proporción que encaja con el dinero disponible por los accionistas.

El préstamo de \$ 17.612,81 tiene una tasa de interés fija de 11,30%, el plazo del crédito es cinco años y la cuota mensual calculada es \$ 385,59. Estas son las condiciones que establece la institución financiera (Banco Pichincha) que otorga el crédito.

7.2.3 Capital de trabajo

El valor del capital de trabajo para la academia de tenis considera un desfase operativo de dos meses de los gastos generales y salarios, porque es el tiempo necesario para que la academia tenga una estabilidad comercial y pueda generar ingresos para sustentar la operación, esta es una medida de que permite incrementar la liquidez.

Tabla 17. Capital de trabajo

MESES DESFASE OPERATIVO	2
Gastos generales	\$8.009,39
Gastos salarios	\$4.140,12
NECESIDAD CAPITAL TRABAJO	\$24.299,02

El valor de \$ 24.299,02 se considera como parte de la inversión inicial con el fin de apoyar al proyecto con liquidez desde el mes 1 de operación de la academia de tenis de mesa.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

La academia de tesis muestra el siguiente resultado proyectado para cinco años:

Tabla 18. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales (ventas + patrocinio)	\$85.350	\$90.518	\$100.459	\$111.491	\$123.734
Gastos sueldos	\$49.681	\$53.723	\$54.475	\$55.238	\$56.012
Gastos generales	\$29.980	\$29.053	\$29.410	\$29.773	\$30.141
Gastos de depreciación	\$1.776	\$1.771	\$1.771	\$1.252	\$1.252
Gastos de amortización	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$3.833	\$5.892	\$14.723	\$25.148	\$36.249
Gastos de intereses	\$1.849	\$1.519	\$1.149	\$735	\$271
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$1.984	\$4.373	\$13.574	\$24.413	\$35.978
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$298	\$656	\$2.036	\$3.662	\$5.397
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$1.686	\$3.717	\$11.538	\$20.751	\$30.581
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$574	\$558	\$1.731	\$3.113	\$4.587
UTILIDAD NETA	\$1.113	\$3.160	\$9.807	\$17.639	\$25.994

En el año 1, la academia de tenis tiene una utilidad neta de \$ 1.113, en el año 2 se incrementa la utilidad hasta \$ 3.160, a partir del año 3 la academia de tenis

tiene un mayor incremento en su capacidad comercial y por tanto la utilidad neta crece con fuerza en los años 4 y 5.

El margen promedio sobre ventas de la academia de tenis es 10,28% entre el año 1 y año 5, este porcentaje permite el crecimiento sostenido de la empresa y genera utilidad para sus accionistas.

7.3.2 Estado de situación financiera

La academia de tesis muestra el siguiente estado de situación financiera proyectado para cinco años:

Tabla 19. Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$44.033	\$42.921	\$42.995	\$49.515	\$63.487	\$85.367
Corrientes	\$24.300	\$25.044	\$26.968	\$35.339	\$50.643	\$73.854
Efectivo	\$24.300	\$25.044	\$26.968	\$35.339	\$50.643	\$73.854
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	\$19.733	\$17.877	\$16.027	\$14.176	\$12.844	\$11.512
Propiedad, Planta y Equipo	\$18.583	\$18.583	\$18.583	\$18.583	\$18.583	\$18.583
Depreciación acumulada	-	\$1.776	\$3.546	\$5.317	\$6.569	\$7.821
Intangibles	\$1.150	\$1.150	\$1.150	\$1.150	\$1.150	\$1.150
Amortización acumulada	-	\$80	\$160	\$240	\$320	\$400
PASIVOS	\$17.613	\$15.389	\$12.303	\$9.015	\$5.349	\$1.234
Corrientes	-	\$553	\$576	\$767	\$993	\$1.234
Sueldos por pagar	-	\$657	\$657	\$657	\$657	\$657
Impuestos por pagar	-	(\$103)	(\$81)	\$110	\$337	\$578
No Corrientes	\$17.613	\$14.835	\$11.727	\$8.248	\$4.356	-
Deuda a largo plazo	\$17.613	\$14.835	\$11.727	\$8.248	\$4.356	-
PATRIMONIO	\$26.420	\$27.532	\$30.692	\$40.499	\$58.138	\$84.132
Capital	\$26.420	\$26.420	\$26.420	\$26.420	\$26.420	\$26.420
Utilidades retenidas	-	\$1.113	\$4.272	\$14.080	\$31.718	\$57.712

El estado de situación financiera proyectado muestra el crecimiento del patrimonio como resultado de la acumulación de utilidades desde el año 1 hasta el año 5, con el fin de incrementar la liquidez y solvencia de la empresa. En cuanto a las políticas financieras de cuentas por cobrar se establece 100% de contado y las cuentas por pagar a los proveedores 100% de contado, porque son las condiciones que son establecidas por la gerencia de acuerdo al tipo de negocio.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo confirma lo mencionado anteriormente sobre la liquidez de la empresa, ya que desde el año 1 hasta el año 5 no existe necesidad de requerimiento de financiamiento externo, por tanto, se fortalece la solvencia de la empresa, porque se incrementa los activos en relación con los pasivos. De igual manera se incrementa la liquidez porque crecen los activos corrientes en mayor proporción que los activos no corrientes.

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 20. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	\$3.522	\$5.033	\$11.849	\$19.197	\$27.567
Utilidad Neta		\$1.113	\$3.160	\$9.807	\$17.639	\$25.994
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$1.776	\$1.771	\$1.771	\$1.252	\$1.252
+ Amortización		\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
+ Δ Sueldos por pagar		\$657	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		(\$103)	\$22	\$191	\$227	\$241
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(\$19.733)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(\$19.733)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	\$44.033		(\$3.108)	(\$3.478)	(\$3.893)	(\$4.356)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$17.613	\$14.835	(\$3.024)	(\$3.478)	(\$3.893)	(\$4.356)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	\$26.420		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$24.300	\$744	\$1.924	\$8.371	\$15.305	\$23.211
EFFECTIVO AL FIN DEL PERÍODO		\$24.300	\$25.044	\$26.968	\$35.339	\$50.643
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$24.300	\$25.044	\$26.968	\$35.339	\$50.643	\$73.854

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 21. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(\$44.032)	\$14.161	\$6.313	\$12.500	\$19.427	\$31.738

El flujo de caja del proyecto tiene resultados positivos desde el año 1 hasta el año 5, esto beneficia para la valoración del proyecto porque tiene capacidad de generar efectivo.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(\$26.419)	\$10.157	\$2.198	\$8.260	\$15.048	\$27.203

El flujo de caja del inversionista tiene un resultado similar que el anterior flujo, lo que evidencia estabilidad en la empresa para generar efectivo, posterior al pago del crédito que financio la inversión inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula con el uso de los siguientes indicadores:

Tabla 22. Indicadores tasa de descuento

PARAMETRO	TASA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Tasa libre de riesgo	1,82%	https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield
Rendimiento del Mercado	9,60%	https://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?p=^DJI
Beta	1,40	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Beta Apalancada	1,49	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Riesgo País	8,03%	https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788
Tasa de Impuestos	25,00%	Ley Régimen Tributario
Participación Trabajadores	15,00%	Código Laboral
Escudo Fiscal	36,25%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Razón Deuda/Capital	67%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Costo Deuda Actual	11,30%	Banco del Pichincha

En función del uso de estos parámetros y con la aplicación de la fórmula del WACC y CAPM se obtiene las tasas de descuento 17,36% y 28,49% respectivamente, estos datos sirven para la valoración del proyecto.

7.4.3 Criterios de valoración

La aplicación de los criterios de valoración son los siguientes:

Tabla 23. Criterio de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$4.842,91		VAN	\$3.072,60	
PRI	3,67	AÑOS	PRI	3,89	AÑOS
TIR	21,30%		TIR	28,49%	

- Valor actual neto (VAN): el resultado del VAN en el flujo del proyecto e inversionista es favorable, porque se obtiene un valor mayor a cero, lo que indica que la empresa está en capacidad de recuperar la inversión inicial.
- Período de recuperación inversión (PRI): el tiempo en el cual se recupera la inversión inicial transcurre entre el año 3,67 y 3,89 años según el flujo del proyecto e inversionista respectivamente. Este tiempo es favorable para los inversionistas porque es menor al plazo de cinco años.
- Tasa interna retorno (TIR): la rentabilidad de los flujos del proyecto e inversionista es superior a la tasa de descuento, en el flujo del proyecto la TIR es 21,30% que es mayor a 17,36% (WACC) y la tasa del flujo del inversionista es 28,49% que es mayor a 24,14% (CAPM). Estos datos son favorables para la implementación de la academia de tenis.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros calculados para la empresa y comparados con la industria (Superintendencia de Compañías, 2020) son los siguientes:

Tabla 24. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	45,25	46,85	46,09	50,98	59,84	1,75
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	55,89%	40,08%	22,26%	9,20%	1,47%	49%
RENTABILIDAD						

Rentabilidad sobre activos	2,59%	7,35%	19,81%	27,78%	30,45%	12,09%
Rentabilidad sobre patrimonio	4,04%	10,30%	24,22%	30,34%	30,90%	25,07%

La liquidez de la academia de tenis de mesa es mayor a la industria debido a la política de acumular las utilidades, que permite el incremento del activo corriente y en el caso de la academia no concede crédito a sus usuarios, lo que beneficia esa posición de liquidez.

El endeudamiento en la academia de tenis de mesa es mayor a la industria en el año 1, a partir del año 2 ese nivel de endeudamiento decrece hasta un valor mínimo en el año 5 debido a que no es necesario solicitar créditos entre el año 1 y año 5, con el crédito inicial en el año 0 es suficiente para financiar la operación de la empresa.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- Después de concluir la investigación y el análisis del presente proyecto, se puede concluir que éste tiene la viabilidad deseada. Primero se determina que los ingresos de la academia por entrenamiento son buenos, pero no otorgan una completa rentabilidad, es así que mediante los torneos que realiza la academia y el club de Tenis de Mesa obtenemos una mayor rentabilidad y la viabilidad necesaria para que el proyecto prospere de la manera deseada.
- Se puede determinar que el proyecto es completamente rentable principalmente por que el análisis financiero nos arroja un VPN positivo y el TIR es mayor a la tasa de descuento, es así que, en términos financieros el proyecto es viable, así mismo, en términos generales de igual manera y debido a que la academia genera ingresos desde sus inicios, se recupera la inversión después del tercer año y a partir de esto se genera rentabilidad, tomando en cuenta que a partir del año uno, la academia al generar los ingresos necesarios, se obtiene esta viabilidad.
- Basándonos en los análisis financieros del proyecto, se puede determinar que la viabilidad se da al momento llegar al mercado objetivo de una manera exitosa, ya que esto genera una afluencia de personas tanto en los entrenamientos, como en el Club de Tenis de Mesa, otorgando al proyecto el crecimiento deseado en los años determinados.
- En relación al punto anterior, se puede determinar que en base al uso de las diferentes técnicas de investigación se llegó de manera correcta al mercado objetivo a fin de que la academia pueda crecer desde su inicio y no decaiga en meses y años posteriores, así se eligió el correcto mercado y el enfoque necesario.
- De igual manera se puede concluir que en la actualidad el mercado de enseñanza deportiva está muy golpeado por los temas políticos expuestos anteriormente, pero sobre todo por la grave crisis sanitaria por

la que atraviesa el país, pero esto se puede manejar mediante una correcta aplicación del plan de marketing en el cual contempla el esencial manejo de protocolos de bioseguridad que otorgue la tranquilidad al público en general.

- La tecnología en el campo deportivo es la mayor ventaja competitiva, es por eso que en la academia esta ventaja al ser bien aprovechada y aplicada otorga grandes beneficios frente a los clientes, a la competencial y al mercado.

8.2 Recomendaciones

- La recomendación principal para el proyecto se basa en el ampliar y mejorar los servicios que la academia ya ofrece. Enfocarse y dar mayor énfasis en el Club de Tenis de Mesa, ya que éste es la mayor fuente de ingresos, pero así mismo se deberá usar otras estrategias para dar mayor fuerza a la academia y a los entrenamientos ya que esta se constituye en la parte esencial para el crecimiento en el país, como la mejor academia de tenis de mesa y así mismo poder generar una mayor conciencia en la práctica del tenis de mesa como un deporte de mayor práctica en el Ecuador.
- Debido a la crisis sanitaria se recomienda que se manejen los correctos protocolos de bioseguridad en el lugar físico, a fin de que los clientes se sientan seguros al momento de poder asistir y entrenar. Con este mismo enfoque se tiene que dar mucho énfasis a las clases que dictan los instructores en forma virtual, para que no se pierda la calidad del servicio y se pueda llegar al mayor número de clientes con esta nueva modalidad.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, C. Y. (1 de Agosto de 2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*, 2.1. (Agencia Nacional de Regulación, Control Y Vigilancia Sanitaria) Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de Control Sanitario: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Anónimo. (14 de Agosto de 2018). *Economía*, 1. (El Universo) Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/13/nota/6904184/como-crear-empresa-ecuador>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Septiembre de 2019). *Información Estadística Mensual*, 1. Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (30 de Marzo de 2020). *Indicadores económicos*, 1. (B. C. Ecuador, Productor) Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de Información económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2020). *Tasas de Interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>

- Banco Mundial. (14 de Octubre de 2019). *Ecuador: Panorama General*, 1. (Banco Mundial) Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Solidario. (s.f.). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Obtenido de Cuida tu futuro: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- D'Ambra, A. (18 de Marzo de 2020). *InfoBae*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de Tendencias: <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2020/03/18/rutina-fit-para-la-cuarentena-ejercicios-para-hacer-en-casa-en-tiempos-de-coronavirus/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Deporte, S. d. (10 de Mayo de 2018). *Programas y servicios*, 1. (Secretaría del Deporte) Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de Secretaría del Deporte: <https://www.deporte.gob.ec/deporte/>
- Diario El Universo. (7 de Junio de 2019). Andrea Sotomayor: Negar apoyo estatal al deporte es no querer ver la realidad. *Diario El Universo*.
- Diario El Universo. (23 de Marzo de 2020). *Diario El Universo*. Obtenido de En Ecuador: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/03/23/nota/7792206/gobierno-ecuador-detalla-recursos-asignados-salud-emergencia>
- Federación Ecuatoriana de Tenis de Mesa. (s.f.). *FETM*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2019, de Quienes somos: <http://fetm.site/>
- futuro, C. t. (s.f.). *Cuida tu futuro*. Obtenido de Pasos para crear una empresa: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- Galán, J. S. (s.f.). *Estrategia Pull*. Obtenido de Economipedia.
- Godoy-Izquierdo, D., Vélez, M., & Pradas, F. (2009). Nivel de dominio de las habilidades psicológicas en Jóvenes jugadores de tenis de mesa, bádminton y fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(1).

- Hernández, D. (22 de Marzo de 2020). *ComputerHoy*. Obtenido de Tecnología: <https://computerhoy.com/noticias/tecnologia/robot-tenis-mesa-puede-ganarte-siempre-aunque-seas-mejor-jugador-mundo-606029>
- INEC. (2018). *Resultados*. (INEC) Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto de la Ciudad. (2016). *Dinámicas demográficas en el centro histórico de Quito*. Obtenido de Instituto de la Ciudad: <https://www.institutodelaciudad.com.ec/coyuntura-sicoms/186-dinamicas-demograficas-en-el-centro-historico-de-quito.html#ftn6>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (1 de Enero de 2020). *INEC*. (INEC) Recuperado el 15 de Abril de 2020, de Proyecciones Poblacionales: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Luengo Vaquero, C. (2007). *Actividad físico-deportiva extraescolar en alumnos de primaria*. Madrid: Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte .
- Luengo Vaquero, C. (2007). *Actividad físico-deportiva extraescolar en alumnos de primaria*. Madrid: Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte .
- Ministerio del Deporte. (Enero de 2012). *El Deporte en Cifras*, 1. (Ministerio del Deporte) Obtenido de Ministerio del Deporte: http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%200Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf
- Mollejo, V. (2018 de Junio de 2018). *RedBull*. Obtenido de Tecnología: <https://www.redbull.com/es-es/tecnologia-avances-deporte>
- Organización Mundial de la Salud. (22 de Noviembre de 2019). *Centro de Prensa*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/detail/22-11-2019-new-who-led-study->

says-majority-of-adolescents-worldwide-are-not-sufficiently-physically-active-putting-their-current-and-future-health-at-risk

Orozco, M. (13 de Agosto de 2019). *El Comercio*, 1. (El Comercio) Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de Negocios: <https://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-zapatos-deportivos-reduccion-implementos.html>

Secretaria del Deporte. (2019). *Acuerdo Nro. 0617*. Quito.

Servicio de Rentas Internas. (6 de enero de 2020). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-de-simplicidad-y-progresividad-tributaria>

Superintendencia de Compañías. (enero de 2020). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (7 de Abril de 2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*, 1. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de SUPERCIAS: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Thompson, I. (Agoto de 2007). *PromoNegocios*. Obtenido de Precio: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

ANEXOS

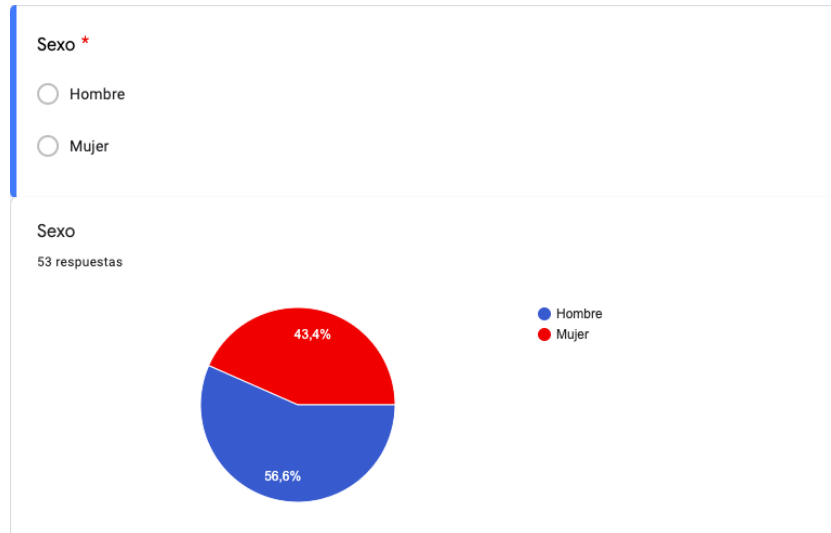
Anexo 1

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
NRO	Factores externos	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Crecimiento de la población en la ciudad de Quito	0,08	4	0,32
2	Aumento de la preferencia de la gente por hacer deporte	0,12	4	0,48
3	Reducción de aranceles para productos deportivos	0,08	1	0,08
4	Aumento de la práctica de nuevos deportes	0,22	2	0,44
5	Reduccion en valores para creación de empresas	0,05	1	0,05
	AMENAZAS			
6	Gran variedad de productos sustitutos	0,15	2	0,3
7	Preferencia por práctica de deportes convencionales	0,07	3	0,21
8	Crecimiento de los competidores	0,03	3	0,09
9	Recorte de presupuesto para el deporte por el gobierno debido a la crisis sanitaria	0,18	1	0,18
10	Dificultad de convenios con empresas públicas y privadas	0,02	4	0,08
	TOTAL	1		2,23

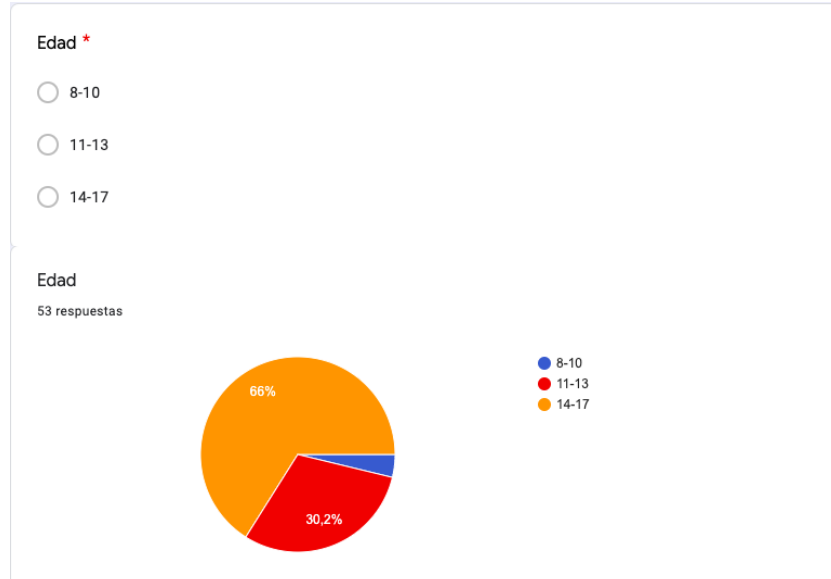
Anexo 2:

Encuestas niños y jóvenes entre 8 y 17 años

Pregunta 1:



Pregunta 2:



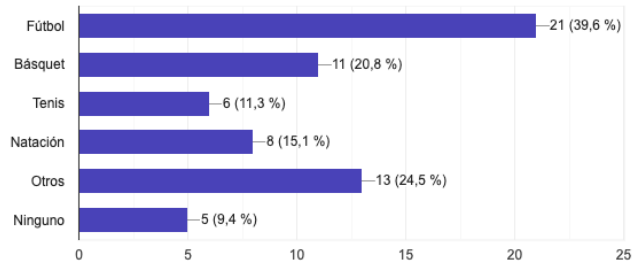
Pregunta 3:

¿Qué deportes practica con mayor frecuencia? *

- Fútbol
- Básquet
- Tenis
- Natación
- Otros
- Ninguno

¿Qué deportes practica con mayor frecuencia?

53 respuestas



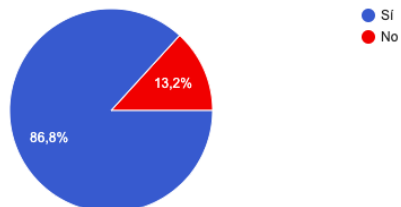
Pregunta 4:

Cree usted que el colegio juega un papel muy importante en fomentar la práctica de deporte? *

- Sí
- No

Cree usted que el colegio juega un papel muy importante en fomentar la práctica de deporte?

53 respuestas



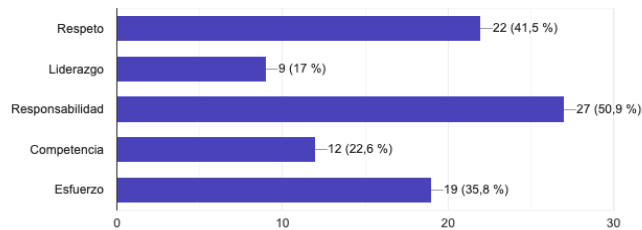
Pregunta 5:

¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería fomentar a los niños y jóvenes?

- Respeto
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Competencia
- Esfuerzo

¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería fomentar a los niños y jóvenes?

53 respuestas



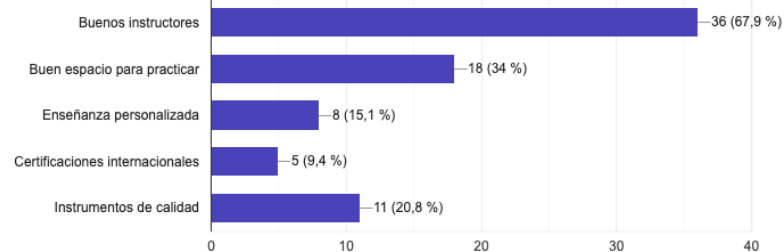
Pregunta 6:

¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería tener? *

- Buenos instructores
- Buen espacio para practicar
- Enseñanza personalizada
- Certificaciones internacionales
- Instrumentos de calidad

¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería tener?

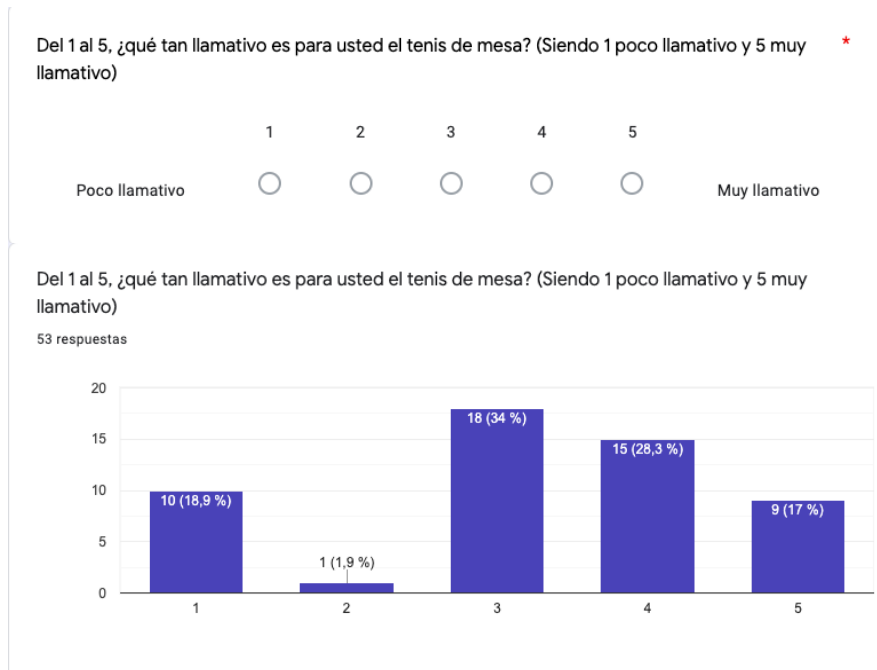
53 respuestas



Pregunta 7:



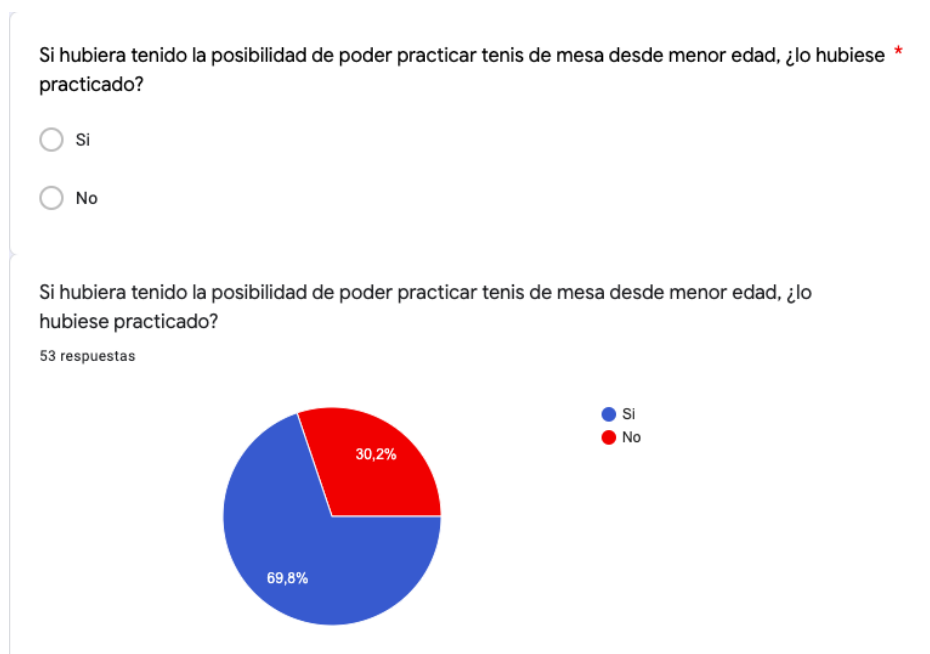
Pregunta 8:



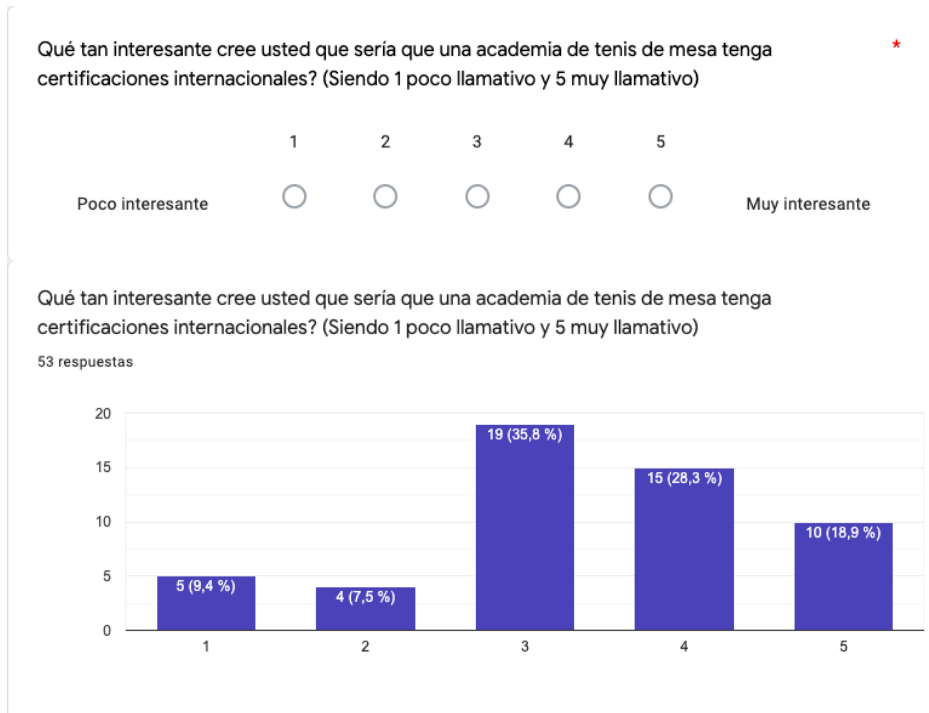
Pregunta 9:



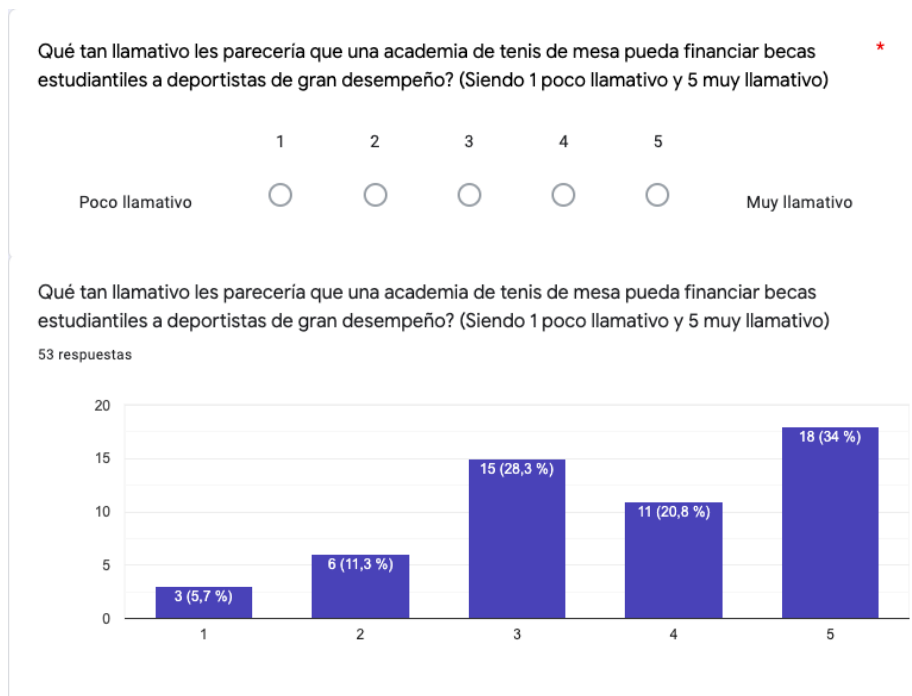
Pregunta 10:



Pregunta 11:



Pregunta 12:



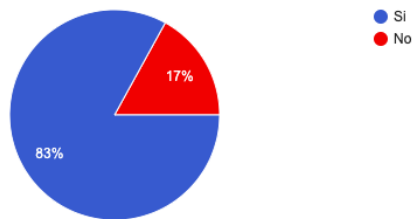
Pregunta 13:

Si una academia de tenis de mesa ofreciera una enseñanza personalizada enfocada en el desarrollo mental y físico de los niños, la recomendarían para que algún familiar suyo menor a ustedes practique tenis de mesa? *

- Si
- No

Si una academia de tenis de mesa ofreciera una enseñanza personalizada enfocada en el desarrollo mental y físico de los niños, la recomendarían para que algún familiar suyo menor a ustedes practique tenis de mesa?

53 respuestas



Encuestas padres de familia:

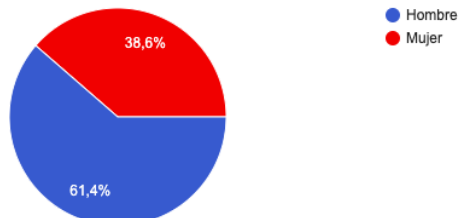
Pregunta 1:

Sexo *

- Hombre
- Mujer

Sexo

44 respuestas



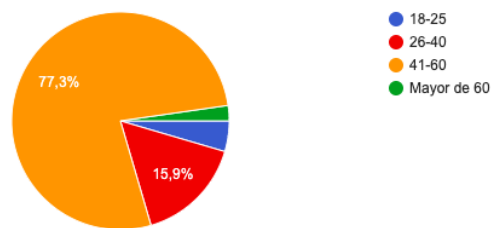
Pregunta 2:

Edad *

- 18-25
- 26-40
- 41-60
- Mayor de 60

Edad

44 respuestas



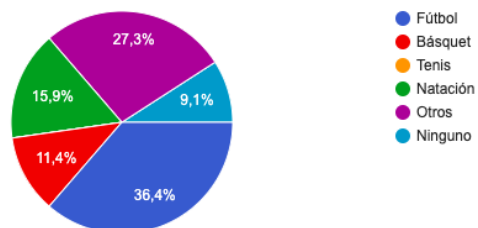
Pregunta 3:

¿Qué deporte practica con mayor frecuencia sus hijos? *

- Fútbol
- Básquet
- Tenis
- Natación
- Otros
- Ninguno

¿Qué deporte practica con mayor frecuencia sus hijos?

44 respuestas



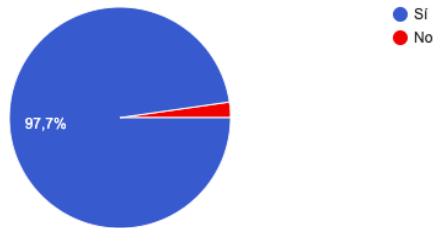
Pregunta 4:

Cree usted que el colegio juega un papel muy importante en fomentar la práctica de deporte? *

- Sí
- No

Cree usted que el colegio juega un papel muy importante en fomentar la práctica de deporte?

44 respuestas



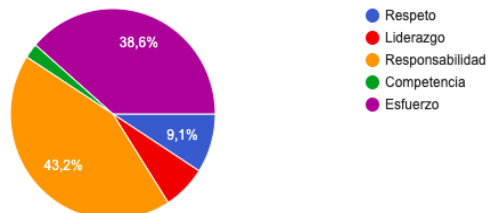
Pregunta 5:

Qué cree ustedes que es lo más importante que una academia deportiva debería fomentar a los niños y jóvenes? *

- Respeto
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Competencia
- Esfuerzo

Qué cree ustedes que es lo más importante que una academia deportiva debería fomentar a los niños y jóvenes?

44 respuestas



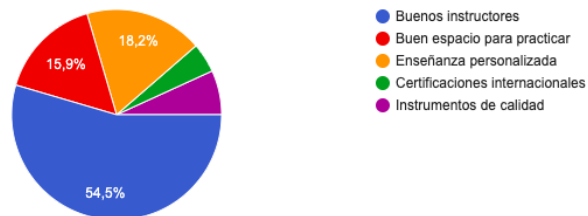
Pregunta 6:

¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería tener? *

- Buenos instructores
- Buen espacio para practicar
- Enseñanza personalizada
- Certificaciones internacionales
- Instrumentos de calidad

¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería tener?

44 respuestas



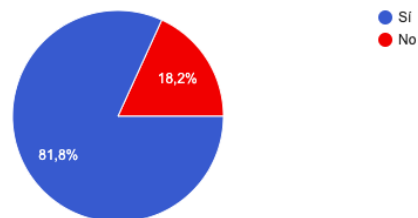
Pregunta 7:

¿Tiene conocimiento sobre el tenis de mesa? *

- Sí
- No

¿Tiene conocimiento sobre el tenis de mesa?

44 respuestas



Pregunta 8:

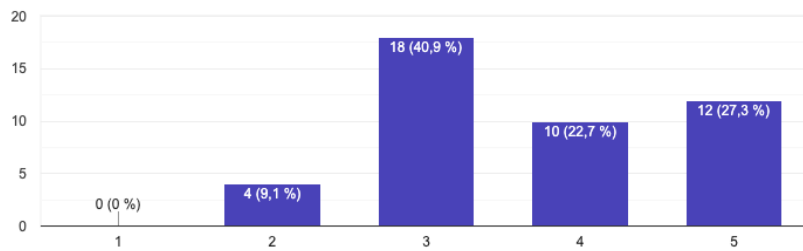
Del 1 al 5, ¿qué tan llamativo es para usted que sus hijos/hijas puedan practicar el tenis de mesa? *
(Siendo 1 poco llamativo y 5 muy llamativo)

1 2 3 4 5

Poco llamativo Muy llamativo

Del 1 al 5, ¿qué tan llamativo es para usted que sus hijos/hijas puedan practicar el tenis de mesa? (Siendo 1 poco llamativo y 5 muy llamativo)

44 respuestas



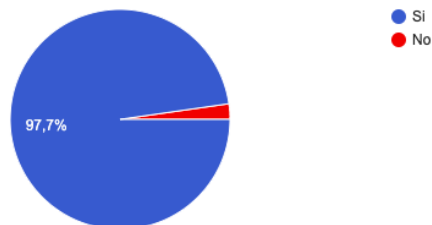
Pregunta 9:

Si el tenis de mesa fuese un deporte más promocionado, cree usted que fuese más llamativa su práctica? *

- Si
- No

Si el tenis de mesa fuese un deporte más promocionado, cree usted que fuese más llamativa su práctica?

44 respuestas



Pregunta 10:

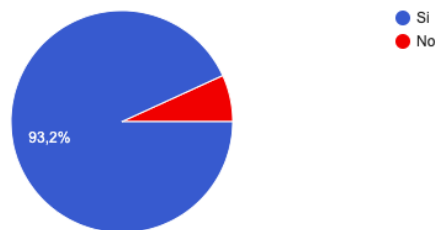
Si hubiera tenido la posibilidad de poder inculcar la práctica de tenis de mesa en sus hijos/hijas desde una menor edad, ¿lo hubiese hecho? *

Si

No

Si hubiera tenido la posibilidad de poder inculcar la práctica de tenis de mesa en sus hijos/hijas desde una menor edad, ¿lo hubiese hecho?

44 respuestas



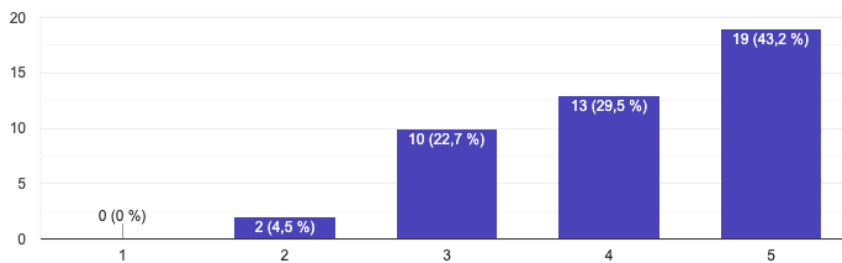
Pregunta 11:

Qué tan interesante cree usted que sería que una academia de tenis de mesa tenga certificaciones internacionales? (Siendo 1 poco llamativo y 5 muy llamativo) *

Poco interesante 1 2 3 4 5 Muy interesante

Qué tan interesante cree usted que sería que una academia de tenis de mesa tenga certificaciones internacionales? (Siendo 1 poco llamativo y 5 muy llamativo)

44 respuestas



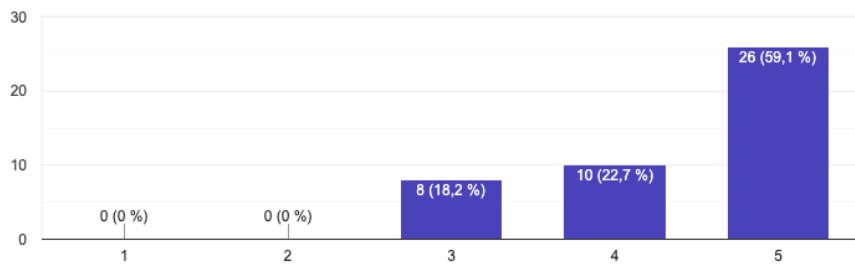
Pregunta 12:

Qué tan llamativo les parecería que una academia de tenis de mesa pueda financiar becas estudiantiles a deportistas de gran desempeño? (Siendo 1 poco llamativo y 5 muy llamativo) *

Poco llamativo 1 2 3 4 5 Muy llamativo

Qué tan llamativo les parecería que una academia de tenis de mesa pueda financiar becas estudiantiles a deportistas de gran desempeño? (Siendo 1 poco llamativo y 5 muy llamativo)

44 respuestas



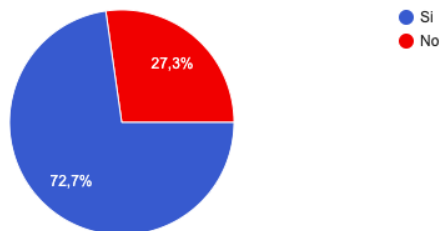
Pregunta 13:

Cree usted que la emergencia sanitaria afectará drásticamente la práctica de tenis de mesa? *

- Si
- No

Cree usted que la emergencia sanitaria afectará drásticamente la práctica de tenis de mesa?

44 respuestas



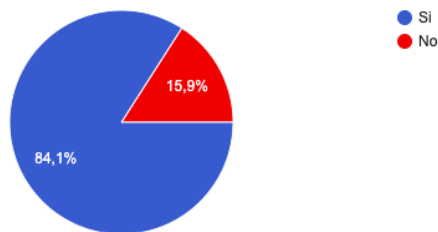
Pregunta 14:

Cree usted que si las academias deportivas mejoran sus lineamientos de bioseguridad frente a la emergencia sanitaria, la práctica deportiva no se vería tan afectada? *

- Si
- No

Cree usted que si las academias deportivas mejoran sus lineamientos de bioseguridad frente a la emergencia sanitaria, la práctica deportiva no se vería tan afectada?

44 respuestas



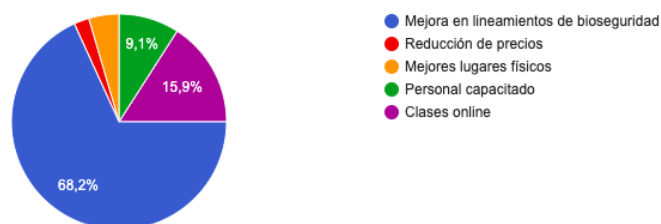
Pregunta 15:

Usted como padre de familia, que buscaría en una academia deportiva para tener más seguridad con sus hijos frente a esta crisis sanitaria? *

- Mejora en lineamientos de bioseguridad
- Reducción de precios
- Mejores lugares físicos
- Personal capacitado
- Clases online

Usted como padre de familia, que buscaría en una academia deportiva para tener más seguridad con sus hijos frente a esta crisis sanitaria?

44 respuestas



Pregunta 16:

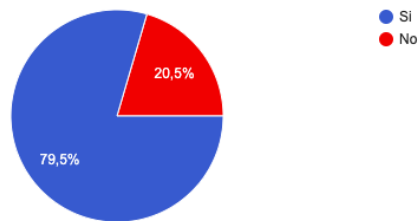
Usted como padre de familia, pensaría en retirar a sus hijos de una academia deportiva debido a * la crisis sanitaria que vive el Ecuador?

Si

No

Usted como padre de familia, pensaría en retirar a sus hijos de una academia deportiva debido a la crisis sanitaria que vive el Ecuador?

44 respuestas



Anexo 3

GEOGRÁFICO		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Quito	2.781.641	100%
Hombres	1.363.004	49%
Mujeres	1.418.637	51%
DEMOGRÁFICO		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Edad (8-17 años)	474.806	33%

* Porcentajes sobre el 100% de la población

Tamaño de muestra:

- Método población desconocida

$$\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}$$

- Total: 384 personas

Anexo 4

Tabla 1

1. Cree usted que el colegio juega un papel muy importante en fomentar la práctica de deporte? Etiquet				
Etiquetas de fila	11-13	14-17	8-10	Total general
Sí	27%	56%	4%	87%
No	4%	10%	0%	13%
Total general	31%	65%	4%	100%

Tabla 2

2. ¿Tiene conocimiento sobre el tenis de mesa?				
		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	11-13	14-17	8-10	Total general
Sí	17%	46%	4%	67%
No	13%	19%	0%	33%
Total general	31%	65%	4%	100%

Tabla 3

3. ¿Tiene conocimiento sobre el tenis de mesa?			
		Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Hombre	Mujer	Total general
Sí	38%	29%	67%
No	19%	13%	33%
Total general	58%	42%	100%

Tabla 4

4. ¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería tener?					
		Etiquetas de columna			
¿Qué cree usted que es lo más importante que una academia deportiva debería tener?	Edad	26-40	41-60	Mayor de 60	Total general
Buen espacio para practicar	18-25	0%	2%	14%	16%
Buenos instructores		5%	9%	39%	55%
Certificaciones internacionales		0%	2%	2%	5%
Enseñanza personalizada		0%	2%	16%	18%
Instrumentos de calidad		0%	0%	7%	7%
Total general		5%	16%	77%	100%

Tabla 5

Cuenta de Edad						
		Etiquetas de columna				
Usted como padre de familia, pensaría en retirar a sus hijos de una academia deportiva debido a la crisis sanitaria que vive el Ecuador?	Edad	18-25	26-40	41-60	Mayor de 60	Total general
No					8	9
Si		2	7	26		35
Total general		2	7	34	1	44

Tabla 6

4. ¿Qué deportes practica con mayor frecuencia?			
		Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Hombre	Mujer	Total general
Básquet	4%	13%	17%
Fútbol	21%	8%	29%
Fútbol, Básquet, Tenis, Natación	2%	0%	2%
Fútbol, Básquet, Tenis, Natación, Otros, Ninguno	0%	2%	2%
Fútbol, Natación	2%	0%	2%
Fútbol, Tenis	4%	0%	4%
Natación	6%	4%	10%
Ninguno	2%	6%	8%
Otros	15%	8%	23%
Tenis	2%	2%	4%
Total general	58%	42%	100%

Tabla 7

5. Si hubiera tenido la posibilidad de poder practicar tenis de mesa desde menor edad, ¿lo hubiese practicado?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	11-13	14-17	8-10	Total general
Si		21%	46%	4%	71%
No		10%	19%	0%	29%
Total general		31%	65%	4%	100%

Anexo 5

GEOGRÁFICO		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Quito	2.781.641	100%

Hombres	1.363.004	49%
Mujeres	1.418.637	51%
DEMOGRÁFICO		
Variabl e	Cantidad	Porcentaje
Edad (8-17 años)	474.806	33%
Nivel Socioeconómico (A, B, C+)	170.930	6,1%
Niños y jóvenes que les interesaría practicar tenis de mesa	119.206	4,3%

* Porcentajes sobre el 100% de la población

Anexo 6

GEOGRÁFICO		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Quito	2.781.641	100%
Hombres	1.363.004	49%
Mujeres	1.418.637	51%
DEMOGRÁFICO		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Padres de familia	737.135	26%
Nivel Socioeconómico (A, B, C+)	265.368	9,5%
Padres que les interesaría que sus hijos puedan practicar tenis de mesa	246.793	8,9%

*Porcentajes sobre el 100% de la población

Anexo 7:

Plan de Patrocinios

Paquete	Beneficio
ORO	2 vallas publicitarias dentro de la academia
	Auspiciante oficial
	Presencia en publicidad exterior
	Publicidad en todas las mesas de tenis de mesa
	Publicidad en el kit de inicio
	10 publicaciones mensuales en redes sociales (posts e historias)
	Activaciones de marca en torneos
PLATA	1 vallas publicitarias dentro de la academia
	Presencia en publicidad exterior
	Publicidad en todas las mesas de tenis de mesa
	8 publicaciones mensuales en redes sociales (posts e historias)
	Activaciones de marca en torneos
BRONCE	Presencia en publicidad exterior
	Publicidad en las mesas de tenis de mesa
	8 publicaciones mensuales en redes sociales (posts)
	Activaciones de marca en torneos

Anexo 8: Costos de Promoción

Costos de promoción (1er mes)			
Detalles	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
Redes Sociales (pautaje)	\$ 50	4	\$ 200
Vallas publicitarias internas (estructura+diseño+instalación)	\$ 200	3	\$ 600
Valla publicitaria externa (estructura+diseño+instalación)	\$ 500	1	\$ 500
Publicidad en mesas	\$ 25	6	\$ 150
Publicidad en kits de inicio	\$ 1	50	\$ 50
Página WEB	\$ 200	1	\$ 200
Mantenimiento pagina WEB	\$ 20	1	\$ 20
Total			\$ 1.720
Costos de promoción (A partir del 2do mes)			
Detalles	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
Redes Sociales (pautaje)	\$ 50	4	\$ 200
Publicidad en kits de inicio	\$ 1	50	\$ 50
Mantenimiento pagina WEB	\$ 20	1	\$ 20
Total			\$ 270

