FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE PATINAJE ARTÍSTICO SOBRE REUEDAS EN EL NORTE DE QUITO

AUTOR

Fernando Gabriel Serrano Lara

AÑO

2020

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE PATINAJE ARTÍSTICO SOBRE RUEDAS EN EL NORTE 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
José Javier Barriga Tinajero

AUTOR
Fernando Gabriel Serrano Lara

Año
2020

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE PATINAJE ARTÍSTICO SOBRE RUEDAS EN EL NORTE DE QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Fernando Gabriel Serrano Lara, en el semestre 2020-20, 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".

José Javier Barriga Tinajero

C.C.1716450349

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE PATINAJE ARTÍSTICO SOBRE RUEDAS EN EL NORTE DE QUITO, del estudiante Fernando Gabriel Serrano Lara, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Marcela Pérez Pazmiño
1707284426

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Fernando Gabriel Serrano Lara
1723663165

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios quien es el encargado de guiar mi camino, en segundo lugar, a mis maestros por la gran ayuda durante este tiempo especialmente a mi docente guía que me supo guiar es este arduo trabajo.

DEDICATORIA

De una manera especial quiero dedicar a mis padres por su apoyo incondicional que siempre estuvieron en los malos momentos, también, quiero agradecer a mi abuelito y abuelita que siempre estuvo aconsejándome que no desmaye en mis estudios y esto va por todos mis seres queridos.

RESUMEN

Actualmente el deporte ha ido creciendo notablemente, ya que se busca favorecer la calidad de vida de las personas, además, de obtener resultados positivos en la salud.

El plan de negocios planteado “Patina con Estilo” ofrece un servicio con entrenadores extranjeros calificados que se distinguen por el tipo de aprendizaje utilizando metodología psicológica, con asistentes que servirán de apoyo en esta disciplina, con el principal objetivo de adquirir nuevos conocimientos. El proyecto se enfoca en niños y niñas de la ciudad del norte de Quito en edades tempranas con el fin de que desarrollen las distintas habilidades y destrezas que pueden demostrar. Mediante un análisis PESTEL, PORTER y matriz EFE se pudo obtener información para determinar las oportunidades y amenazas de la industria.

De acuerdo la información recopilada de la investigación de mercados a través de entrevistas a expertos en la materia se pudo obtener información relevante con el fin de conocer el funcionamiento de una academia de dicho deporte, las edades adecuadas en que deben incursionar para la práctica de esta disciplina. De acuerdo al focus group se pudo establecer que, si les gustaría que exista una academia de patinaje artístico sobre ruedas, en lo referente a las encuestas se pudo determinar las expectativas de los consumidores, Por otro lado, en el plan de marketing se dará a conocer los distintos paquetes, promociones, descuentos, que ofrece la academia, con la finalidad de atraer a los consumidores/clientes. Asimismo, se realizó la estructura organizacional de la academia “Patina con Estilo” para su adecuado manejo. Por último, se realizó un análisis financiero con el propósito de verificar la viabilidad del proyecto, es decir de acuerdo a los factores financieros se determinó que el plan de negocios es realizable.

ABSTRACT

Currently, sport has been growing noticeably, as it seeks to promote the quality of life of people, and to obtain positive results in health.

The proposed business plan "Skate with Style" offers a service with qualified foreign trainers who are distinguished by their teaching style using psychological methodology, with assistants who will serve as support in this discipline, with the main objective of acquiring new knowledge. The project focuses on boys and girls from the northern city of Quito at an early age in order for them to develop the different abilities and skills that they can demonstrate.

Through a PESTEL, PORTER and EFE matrix analysis, information could be obtained to determine the opportunities and threats in the industry.

According to the information gathered from the market research through interviews with experts in the field, relevant information could be obtained in order to know the operation of an academy of said sport, the appropriate ages that they must enter to practice this discipline. According to the focus group, it could be established that they would like to have an academy of artistic skating on wheels. Regarding the surveys, it was possible to determine the expectations of consumers. On the other hand, in the marketing plan it will be announced the different packages, promotions, discounts offered by the academy, in order to attract consumers / clients. The organizational structure of the “Skate with Style” academy was also carried out for its proper management. Finally, a financial analysis was carried out in order to verify the possibility of the project, that is, according to the financial factors, it was determined that the business plan is possible.

|ÍNDICE

1. Introducción 1
1.1 Justificación del tema 1
1.1.1 Objetivo General 1
1.1.2 Objetivo Especifico 2
2. Análisis Entornos 2
2.1 Análisis Entornos externos 2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, legal, social, tecnológico) 2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) 9
2.1.3 Análisis de la Matriz EFE 11
3. Análisis del cliente 13
3.1 Investigación Cualitativa 14
3.2 Investigación Cuantitativa 17
4. Oportunidad de negocio 22
4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada 22
5. Plan de marketing 25
5.1 Estrategia general de marketing 25
5.1.1 Mercado objetivo 25
5.1.2 Propuesta de valor 27
5.2 Mezcla de Marketing 29
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional 45
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización 45
6.2 Plan de operaciones 46
6.3 Estructura organizacional 51
7. Evaluación Financiera 53
7.1 Proyecto de ingresos, costos y gastos 53

7.2 Inversión inicial, capital del trabajo y estructura de capital 55
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja..... 56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, tasa de descuento y criterios de valoración 57
7.5 Índices financieros 58
8. Conclusiones generales 59
Referencias 61
Anexos 65

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

En este plan de negocios se examina la posibilidad para la creación de una academia de patinaje artístico sobre ruedas en el norte de Quito. El patinaje, ha adquirido en estos días un gran auge, con sus cuatro disciplinas (hockey sobre patines, patinaje artístico, patinaje de velocidad y hockey línea) que han originado un "boom" no solamente en lo deportivo sino también en lo comercial. (Patrimonio Histórico y Español del Juego y del Deporte: Realfederación Española de Patinaje , 2012). Además, dicha actividad es una muy completa y a la vez compleja, este deporte combina varios elementos técnicos con facetas artísticas sobre patines con cuatro ejes que sujetan las ruedas (Abraldes, 2013).

El patinaje es uno de los deportes más practicados por todo el mundo y entre diferentes modalidades la más tradicional es el patinaje artístico sobre ruedas y el patinaje sobre hielo. Estas modalidades son de mayor atractivo para el público y tiene una mayor difusión a través de los medios de comunicación. Esto hace que sea practicado por muchas personas en diferentes países y lo vean como un deporte (Abraldes, 2013). También ayuda al fortalecimiento muscular ya que dicho deporte desarrolla diferentes metodologías para saltos, giros, piruetas, entre otros. Igualmente, este deporte ayuda en la práctica para el patinaje de hielo ya que se trabaja de manera similar.

1.1.1 Objetivo General

Construir un plan de negocios para determinar la viabilidad para la creación de una academia de patinaje artístico sobre ruedas con el fin de abordar temas de aprendizaje en el norte de Quito.

1.1.2 Objetivo Especifico

- Conocer en qué situación se encuentra la industria para determinar el impacto y la influencia sobre el plan de negocios mediante al análisis PEST, PORTER, y la Matriz EFE.
- Analizar el mercado a través de técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de identificar el mercado objetivo.
- Analizar si existe o no la oportunidad de negocio en base al análisis del entorno y al análisis del cliente.
- Construir un plan de marketing con diferentes estrategias con el fin de obtener beneficios positivos al negocio.
- Precisar si el plan de operaciones, objetivos de la organización, misión y visión son adecuados para el proyecto.
- Ejecutar un estudio financiero del plan de negocios con proyección a 5 años en el norte de Quito.

2. Análisis Entornos

2.1 Análisis Entornos externos

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, legal, social, tecnológico)

Entorno Político y Legal

Andrés Briones (2019, citado en El Comercio, 2019) secretario de Gabinete Sectorial económico y productivo menciona que están conscientes que no quieren subir los impuestos, lo que desea el gobierno nacional es proveer un clima de confianza para que empresas extranjeras puedan invertir en el Ecuador y los ecuatorianos puedan confiar en una inversión estable y segura. Asimismo, el Ecuador contempla la ley del fomento productiva lo cual manifiesta que es positiva ya que el anterior año tuvieron una inversión de 1000 millones (El Comercio, 2019). Es decir que hace que sigan llegando más inversionistas al país, lo cual sería bueno

para cualquier industria ya que fomentaría más empleo, aumentaría más maquinaria con nuevas tecnologías para que produzca productos de una excelente calidad.

Por otro lado, el Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversión y Pesca a través del COMEX redujo los aranceles al calzado técnico especializado del 40% al 15% y a los implementos deportivos con el propósito de fomentar la práctica deportiva en todos los niveles. Además, este tipo de calzado incluye zapatos para el atletismo, futbol, tenis, baloncesto, gimnasia, y los implementos deportivos cascos, pelotas, raquetas, bicicletas de materiales no ferrosos (El Comercio, 2019). De acuerdo a lo que explica El Comercio es de gran importancia ya que con esto se puede decir que va por un buen camino las importaciones para cualquier empresa, de esta manera la mayoría de las personas puedan comprar o adquirir más artículos deportivos para cada disciplina.

De conformidad con lo que dispone el Art.24.- de la Constitución Política del Ecuador en lo que se refiere al ámbito deportivo, las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Por otra lado, la sección VI cultura física y tiempo libre de la Constitución del Ecuador el Art.381.- El estado protegerá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación como actividades que contribuyen a la salud y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluye los juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentaría la participación de las personas con discapacidad. De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008), "El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades" ya que todo individuo tiene derecho a realizar diferentes actividades y gozar de buena salud, además las entidades estarán sujetas al control gubernamental. Por lo que, deberán trasparentar sus cuentas y demostrar un eficiente uso de los recursos.

Adicionalmente lo mencionado arriba, la Ley del Deporte es otra de las regulaciones que ayuda a promover la práctica deportiva, tomando en cuenta el Artículo 14 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010), en la que se refiere a "las funciones y atribuciones literal a) Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos que viven en el exterior". Esto afecta de manera positiva a los planes de negocio ya que contribuye al desarrollo y bienestar de la población ecuatoriana.

Entorno Económico

En Ecuador es importante percibir el riesgo país ya que indica que mide las probabilidades de que si caen en mora los créditos el riesgo país sube y no van a volver a prestar dinero ni existir inversión extranjera (El Comercio, 2019). Actualmente en el mes de marzo de 2020 es de 3245 puntos, lo cual indica que es el índice más alto que ha tenido el Ecuador hace al menos 11 años (El Universo, 2020). Con esto se puede decir que los puntos que tiene el Ecuador son negativos para emprender cualquier actividad de negocio ya que esto afecta definitivamente la estabilidad de la economía del país.

La economía del Ecuador se recuperará paulatinamente en el año 2020 al prever una tasa de variación de 0,69% alcanzando un PIB de 72.309 millones y un PIB nominal 109.667 millones (Banco Central del Ecuador , 2020). Sin embargo, el Ministro Richard Martínez declara que el escenario cambió drásticamente por la crisis sanitaria, los cálculos señalan que la economía podría decrecer entre -3% y un -7%. Lo cual, es un aspecto negativo para la economía del país ya que no se tenía previsto la emergencia sanitaria a causa del COVID-19.

Otro punto importante que se debe mencionar es la inflación anual ya que en diciembre del año 2019 cerró una cifra negativa de -0,07%, mientras que en el mes de febrero 2020 tiene una cifra de -0,23%, lo cual significa que se continúa con una tendencia negativa (INEC, 2020). Lo que en realidad significa es que bajan los

precios y les queda más dinero a las familias y esto se convierte en una oportunidad porque existe mayor poder adquisitivo.

Por otra parte, Según el INEC (2019), en marzo del 2019 la tasa de participación global se ubicó en 66,5%; mientras que en el desempleo fue de 4,6%; la tasa de empleo adecuado fue de 37,9%; el subempleo se ubicó en 18,7%; la tasa de otro empleo no pleno 27,2% y el empleo no remunerado en 11,0%. Con estos datos se puede comparar con el año 2018 del mes de marzo a mes de marzo del 2019 de que tiene una significativa variación hacia la baja, lo cual hace referencia que se determina que es una variación negativa significativa, lo cual es una amenaza por el motivo que si las personas no tienen trabajo no podrán acceder a una buena estabilidad económica.

La tasa de interés también es un factor determinante en la economía de un país. En el Banco Central del Ecuador se encuentra tasa de interés que sirve para ver el análisis económico de un PYMES.

Tomando en cuenta la tasa de interés del año 2019 del mes de abril para el segmento Comercial Prioritario PYMES tiene un porcentaje de 11,15% tasa referencial mientras que el mes de abril 2020 para el segmento Comercial Prioritario PYMES tiene un porcentaje de 10.98% tasa referencial. Lo que significa que la variación bajó, no cambia mucho lo cual es bueno (Banco Central del Ecuador, 2019).

Entorno Social

El Ministerio del Deporte (2012), dice que los espacios privados son escenarios preferidos por razones de seguridad, tanto la infraestructura como la integridad física (dentro los espacios privados son los complejos deportivos empresariales e institucionales, canchas de césped sintético e instituciones educativas). Mientras que, en los espacios públicos dicen que se sienten cómodos porque se apropian de esos espacios, pero solamente cuando juegan, esto sería una amenaza tomando en cuenta que la secretaría dispone de espacios gratuitos. Además, el Ministerio del Deporte (2012), dice que el 67% existen espacios en el sector residencial mientras

que otros dicen que no con un 32,5%. De acuerdo a estos datos se puede decir que de igual manera es una amenaza debido a que sigue habiendo espacios en zonas residenciales.

Adicionalmente el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2020 la ciudad de Quito es la más poblada del país con 2´781.641 habitantes de las cuales el 51,7% representa a mujeres mientras los hombres con un 48,3% (INEC, 2017). Asimismo, el porcentaje de mujeres anteriormente mencionado el 21,6% demuestra que son las mujeres que más realizan actividad física durante 30 a 59 minutos, mientras que los hombres lo realizan con un 17,7%, de 30 a 59 minutos, esto con el fin de reducir el sedentarismo en la población ecuatoriana, de estos porcentajes se puede deducir, que las mujeres son más activas que los hombres al momento de realizar actividad física y por lo tanto genera un impacto positivo (Ministerio del Deporte, 2012).

Un punto importante a señalar es que la Capital de los ecuatorianos, se enfoca en una población joven a 29 años de edad, esto es una ventaja ya que con estos datos se puede interpretar que las personas podrían realizar una mayor variedad de actividad física (INEC, 2010).

Según los datos del INEC (2011) da a conocer los resultados obtenidos de una investigación realizada para determinar el nivel socioeconómico de la población y demuestra que el nivel A representa el 1,9%, el nivel B 11,2%, el 22,8% C+, el 49,3% C- y D 14,9%. Con esto se puede conocer los niveles de los estratos de la población ecuatoriana. Además, los tres primeros niveles que son A, B y C+ son estratos de clase con ingresos medios altos y altos que se encuentran las personas en el norte de Quito, a través de esto se determina que este tipo de personas tiene la capacidad de cubrir de mejor manera sus costos, lo cual es positivo para este propósito en la industria.

Adicionalmente el INEC (2014, citado en El telégrafo, 2015) en el 2014, el 41,8% de las personas de los 12 años practica algún deporte, y esto lo hicieron durante 13 días o más, tomando en cuenta de que una de cada cinco personas lo hace. También dice que las personas que tienen entre 18 y 59 años dedican durante la

semana 150 minutos de práctica deportiva en sus tiempos libres, es decir esto representa el 24,2%, lo que significa que tiene un impacto positivo por cuanto tanto niños como adultos realizan actividad deportiva (El Telégrafo, 2015).

Entorno Tecnológico.

La capital del Ecuador es la primera ciudad de Latinoamérica que cuenta con una aplicación móvil para espacio público. El ex alcalde Mauricio Rodas fue el encargado de realizar la exposición de la aplicación Quito APP en el parque de la Carolina, que consiste en una plataforma que permite acceder a zonas Wifi sin costo alguno. Además de proporcionar servicios para que las personas puedan reservar las canchas, realizar cualquier actividad artística, entre otros. Esta aplicación inteligente permite a los ciudadanos tener información y recibir mensajes a sus celulares. Este proyecto se extenderá en distintos lugares de la ciudad de Quito. También, es la primera ciudad de América Latina que brinda tecnología beacons y está a la vanguardia a nivel nacional en la cual contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas. En definitiva, esta aplicación ayuda de manera positiva ya que permite que los consumidores puedan acceder a información y conocer sobre los diferentes proyectos y servicios (Quito Informa, 2017)**.**

Asimismo, en los últimos tres años, Ecuador mejoró su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet (Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2012). Además, en dicho país por ejemplo en el 2006, seis de cada 100 ecuatorianos tenían acceso a Internet; en el 2012, 60 de cada 100 ecuatorianos tenían acceso a Internet. Esto es una gran oportunidad en el Ecuador lo que hace que la población está más conectada o saber que está pasando a diario en todo el mundo. También los niños y jóvenes utilicen de una manera positiva en su formación académica.

"Por otro lado en el año 2015 los ecuatorianos en su gran mayoría el 91% utilizan las redes sociales, esto aumento 21 puntos con respecto al año 2011" (Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2015). Por lo tanto, los

que más utilizan las redes sociales son los hombres con un 91,38% mientras que las mujeres utilizan herramientas tecnológicas en su móvil con un 90,61%, también hay que tomar en cuenta que las edades que utilizan más las redes sociales en sus teléfonos es de 15 a 29 años con un 94,1%, en consecuencia, los menores de 15 años utilizan un 93%. Este aspecto se considera como una oportunidad, ya que las personas pueden acceder a mayor información a través de las redes sociales.

Relación de variables

Dentro de los entornos externos se tiene aspectos que se relacionan entre sí, así en el entorno político el gobierno redujo los aranceles de los productos y artículos deportivos, asimismo, en el entorno social aumento el número de personas que realizan actividad física, esto se lo relaciona de una manera positiva ya que mientras las personas realicen actividad física podrán adquirir más artículos para que se realice de una manera exitosa dicha actividad.

Otro aspecto importante en lo político son las leyes que rigen el deporte estas son positivas porque incentivan la práctica y el desarrollo de nuevos negocios en el país y resulta que a nivel social la práctica de la actividad física y del deporte se ha incrementado en los últimos años.

Por otro lado, tanto el entorno tecnológico y social va de la mano, ya que la población joven de Quito son los que más utilizan las redes sociales y esto contribuye de manera positiva para llegar a los consumidores y al público objetivo.

Por último, tanto el aspecto económico como lo social, tienen estrecha relación ya que hoy por hoy, debido a la situación económica que atraviesa el país las personas prefieren asistir a lugares o espacios públicos, ya que no están en la capacidad de afrontar con un precio para acceder a dichos lugares.

Código CIIU 4.0 en la industria

Tabla 1. *Código de la industria internacional Uniforme*

P	Enseñanza

P 8541.0	Enseñanza deportiva y recreativa
P 8541.01	Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etc.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012)

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Amenaza de nuevos competidores (Media)

La amenaza de nuevos competidores es media porque en los últimos años no ha ido incrementado el número de compañías (Superintendencias de companias, valores y seguros, 2019). "Además para la creación de un proyecto se necesita de una fuerte cantidad de dinero, aunque en la actualidad el gobierno del presidente Lenin Moreno está otorgando créditos a personas con emprendimiento con cuotas de tasas de interés bajas" (El Comercio, 2019). Con lo anteriormente mencionado se puede ingresar en la industria de enseñanza, también se determina que el gobierno brinda facilidades para nuevos proyectos o emprendimientos, lo cual hace que sea una amenaza media.

Poder de negociación de compradores (Alto)

Observando en la superintendencia de compañías en la industria se encuentra con 26 empresas ubicadas en la Costa, Sierra y Oriente, de las cuales 15 están activas y de estas 8 se encuentran en Quito (Superintendencias de companias, valores y seguros, 2019). Esto representa que las 8 empresas son muy reconocidas a nivel nacional. Según el INEC (2014) como se menciona en el Telégrafo (2015), las personas de 12 años y más realizan algún tipo de actividad deportiva con 41.8% mientras que las personas mayores de edad de 18 a 59 años son de 24,2 %, lo cual esto sería una amenaza ya que indican que los mayores de edad pueden escoger a su elección, mientras que a los menores de 18 años le elección seria por parte de sus padres (El Telegrafo, 2015).

Se puede deducir que es una amenaza alta ya que los clientes pueden optar por diferentes tipos de actividades deportivas que se encuentra en la industria.

Amenaza de productos sustitutos (Bajo)

Los tipos de productos sustitutos dentro de la industria son muy extensos, que abarca distintos CIIU: Escuela de fotografía P8542.04, de la cuales no existen en Quito, Escuelas y Academias de baile P8542.03 de estas (8), cuatro se encuentran activas, 3 en disolución y una en liquidación, Clases de piano y otras actividades de formación musical P8542.01 de estas (3), una se encuentra activa, una en disolución y una en cancelación, Actividades de formación artística, escuelitas teatro, escuela de bellas artes y escuelas de artes interpretativas P8542.02 (3) de las cuales dos se encentran activas y una en disolución, entre otras (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2020). Con estos CIIU se puede decir que es bajo ya que esto puede ser captado por las personas de la ciudad de Quito, lo cual haría que lleguen a una elección adecuada. Por lo tanto, se determina que es una oportunidad porque no existen muchos competidores en las diferentes industrias.

Poder de negociación de proveedores (Alto)

En la actualidad en el Ecuador existe una gran variedad de proveedores expertos en indumentaria deportiva y artículos deportivos para una buena práctica deportiva. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el artículo principal en este caso los patines son muy difíciles de conseguir por lo que solo existe una empresa quien provee este artículo, lo cual el poder de negociación es alto (Superintendencia de Compañías, 2020).

Rivalidad competitiva (Alto)

Según se constatará en la entrevista número dos que uno de los principales rivales es la academia ubicada en Puembo (Entrevista 2), asimismo, según lo que manifiesta el entrevistado número dos, se ha encontrado que el en norte de Quito

en el sector de Carcelén, existe otra academia de patinaje, que no son muy conocidas y no están registradas en la Superintendencia de Compañías. Por otro lado, existe un gran número de academias como: Enseñanza de Gimnasia, yoga (P8541.02), Enseñanza de equitación en academias o escuelas (P8541.03), enseñanza de natación (P8541.04) y Enseñanza de artes marciales (P8541.05), por lo tanto, existe mucha competencia, ya que se enfrentan a escuelas de diferentes tipos de enseñanzas con diferentes aspectos diferenciadores, ya sea por el precio, servicio entre otros.

En conclusión, se considera que la rivalidad de los competidores es alta, ya que como se mencionaba anteriormente se compite con gran variedad de industrias la cual es una amenaza**.**

Relación de variables

Se puede decir que existe una relación de variables del análisis del Porter la rivalidad es alta, por cuanto existe una gran variedad de escuelas de enseñanza, y así el poder de negociación con los compradores es alto ya que hay muchas escuelas donde puede ser una gran elección.

De la misma manera, al existir una gran variedad de proveedores el poder de negociación es alto, por esta razón muchas escuelas pueden adquirir la indumentaria deportiva fácilmente, por lo tanto, la rivalidad competitiva es alta.

2.1.3 Análisis de la Matriz EFE

Tabla 2. *Factores externos*

Factores clave	**Peso**	**Calificación**	**Valor Ponderado**
Oportunidades			
Inversión extranjera	0,05	3	0.15
Reducción de aranceles de artículos deportivos	0,05	3	0.15

Inflación	0,06	2	0.12
Leyes Ecuatorianas que promueven la práctica deportiva	0,07	3	0.21
Tasa de interés	0,04	3	0.12
Incremento de personas que hacen deporte	0,09	4	0.36
Productos sustitutos	0,1	2	0.20
Población Joven de Quito	0,04	4	0.16
Mayor uso de la tecnología	0,06	3	0.18
Amenazas			
Tasa de desempleo	0,1	4	0.40
Parques Gratuitos	0,1	2	0.20
Negociación de compradores	0,04	3	0.12
Proveedores	0,05	4	0.20
Rivalidad competitiva	0,03	4	0.12
Riesgo País	0,04	3	0.12
PIB	0,03	2	0.06
Nuevos competidores	0,05	2	0.10
Total	**1**		**2.97**

Conclusión Matriz EFE

Una vez ejecutada la matriz EFE, se muestra que se tiene una puntuación de 2.97, es decir que el puntaje está por encima del punto promedio 2,5, ya que la organización está aprovechando extraordinariamente las oportunidades y defiende las posibles amenazas existentes, dentro de las oportunidades mejor aprovechadas, se tiene que incrementó el número de personas que hacen deporte con un valor ponderado de 0,36, asimismo, las leyes ecuatorianas que promueven la práctica deportiva con 0,21 y por último los productos sustitutos con 0,20, son aspectos que hay que saber aprovecharlos, mientras que las amenazas lo que se debe tomar en cuenta, la tasa de desempleo con un 0,40, además, los parques gratuitos con un 0,20, asimismo, los proveedores con 0,20, lo cual hay que recalcar que se debe afrontar para luchar contra las amenazas.

3. Análisis del cliente

Problema de investigación

- Determinar si las personas del norte de Quito al momento de realizar una actividad física desean practicar el patinaje artístico sobre ruedas, creando aceptaciones de una apertura de una academia.

Objetivos de la investigación

- Determinar si los consumidores estarían dispuestos a solventar cierta cantidad de dinero para la enseñanza de un deporte como es el patinaje artístico sobre ruedas.
- Analizar cuantas personas practican el patinaje sobre ruedas.
- Establecer si la infraestructura de una academia limita la asistencia de las personas.
- Determinar cuánto tiempo se necesita para la práctica de dicho deporte.
- Determinar si los clientes pueden practicar este deporte a través de videos.

Hipótesis

- La población del norte de Quito está dispuesta a inscribirse a la academia de patinaje artístico sobre ruedas, con instructores altamente capacitados y el tiempo necesario para aprender este deporte.

3.1 Investigación Cualitativa

Entrevista Número 1

Básicamente la primera entrevista se realizó a la experta Pía González de nacionalidad argentina, que se radica en el Ecuador varios años. Se seleccionó a Pía González porque es instructora del patinaje artístico sobre ruedas en Quito, además sus conocimientos son de gran importancia para este proyecto, asimismo, lo practica desde que es muy niña hasta la actualidad.

Resultados

- Para empezar según lo expresado, en el Ecuador el patinaje artístico sobre ruedas sería un deporte llamativo para las personas, además tanto las niñas como niños se interesaron sobre esta disciplina.
- Por lo consiguiente a la investigación realizada se determina que actualmente existe mucha competitividad, sin embargo, en épocas anteriores se lo consideraba como algo recreativo.
- En este deporte se involucra principalmente la flexibilidad.
- En cuanto al entrenamiento las niñas más avanzadas lo realizan cuatros veces a la semana, mientras que las niñas que recién empiezan dependen de la edad, por lo general se practica dos y tres veces a la semana.
- Lo principal de dicha actividad la edad que tiene más acogida son las más pequeñas entre 6 y 10 años.

Entrevista Número 2

La siguiente entrevista se realizó al experto Emmanuel González de nacionalidad argentina, que se radica en el Ecuador varios años. Se optó por Emmanuel González porque es el Administrador General de una academia de patinaje artístico sobre ruedas en Quito que se llama ProSkate ubicado en Puembo.

Resultados

- La forma más práctica de difundir este deporte son las redes sociales ya que en la actualidad funciona muy bien y es fácil de obtener una cuenta, hasta realizar publicidad de un bajo costo, pero caber recalcar que la difusión de este deporte le falta mucho.
- Los implementos varían según los niveles, en el inicial, su vestuario, protecciones y el patín, son accesibles, fáciles de conseguir económicamente, mientras que a nivel profesional en lo que se refiere al patín, es difícil de obtener y estos se encuentran en Colombia, EEUU e Italia, la mayoría de las personas recurren a los patines Italianos.
- El patinaje artístico sobre ruedas no es un deporte conocido por las personas, además, en el norte de Quito no hay una academia de dicha disciplina.
- En consecuencia, una academia no siempre va a tener un mismo número fijo de personas ya que varía por varios motivos como lesiones y problemas económicos.
- Las niñas aproximadamente entrenan un mínimo de dos días a la semana, dos horas cada día, mientras que el máximo entrena seis días a la semana, tres horas por día.
- La inscripción de la academia cuesta 30 dólares, se maneja con una mensualidad que varía según el nivel, ya que algunos entrenan menos como se mencionó antes en base la cantidad de horas por semana varia una pensión de 60 a 120 dólares.

Focus Group

La realización de este Focus Group ayuda a entender el comportamiento del consumidor, el Focus Group, se realizó a los padres de familia que viven en el norte

de Quito, las edades de los padres de familia son entre los 21 y 30 años de edad. El grupo estaba conformado por 7 personas 5 hombres y 2 mujeres.

Resultados

- De las personas que formaron parte del focus group, 4 no conocen y 3 si conocen esta disciplina.
- Los padres de familia manifestaron que prefieren que practiquen este deporte, ya que les enseñan a desarrollar diferentes habilidades, destrezas y ser independientes y que es un deporte de mucha disciplina y técnicas.
- Cabe destacar que a las personas si les gustaría que exista una academia de patinaje artístico sobre ruedas en el norte de Quito.
- El precio de la academia que prefieren los padres es de 30$ a 40$, algunos optan de 25$ a 30$ porque tienen dos hijos, además su pago se lo realizaría mensualmente, o por año siempre y cuando se tenga promociones.
- Los horarios que prefieren que sus hijos asistan a la academia son a partir de 4:00 PM a 7:00 PM, ya que la mayoría al salir de sus trabajos pueden llevarlos a la academia.
- Es importante destacar que la academia debe contar con todos los instrumentos para lograr una buena práctica, adicionalmente la seguridad para los niños, que sea un lugar amplio, además personal capacitado para la enseñanza de este deporte, asimismo dicho establecimiento debe tener los repuestos de los implementos, ya que sus hijos pueden olvidarse en cualquier momento.
- Conviene señalar que los padres de familia quieren que sea el servicio personalizado, ya que no siempre van a estar a la par de otros niños, esto es importante y sobre todo ser paciente en la enseñanza.
- La mayoría de los padres si están interesados que sus hijos participen en torneos fuera de la ciudad, además, prefieren acompañarlos a los torneos fuera de su residencia.

Segmentación

Básicamente para formar el mercado objetivo se considera las siguientes variables que son Geográfica, Demográfica y Psicográfica, lo cual son datos recopilados de la página web del INEC.

Tabla 3. *Segmentación*

Segmentación	Información	Población	%
Geográfica	Ecuador	17.375.382	100%
	Pichincha	2.576.287	14,83%
	Quito	2.239.191	86,90%
	Norte (Calderón, Zambiza Llano Chico, Eloy Alfaro)	660.561	29,50%
Demográfica	Norte (Calderón, Zambiza Llano Chico, Eloy Alfaro)	660.561	100%
	Jefes de Hogar con hijos	296.953	44.95%
	Clase social (ABC+)	106.606	35,9%
Psicográfica	Clase social (ABC+)	106.606	100%
	Personas que realizan deporte	44.561	41,8%

Tamaño de la Muestra

Dentro del tamaño de la muestra se realizó el cálculo mediante la fórmula probabilística (Población Conocida menos de 100.000 Habitantes), ya que dicha muestra ayuda a recopilar información detallada para la creación del plan de negocios, obteniendo como resultado 381 personas. El cálculo realizado se encuentra detallado en el (Anexo1).

3.2 Investigación Cuantitativa

Encuesta

En el norte de Quito se realizaron un total de 51 encuestas, con 12 preguntas a distintos padres de familia, para verificar si realmente están interesados en adquirir el servicio.

Tabla 4. *Preguntas de Encuestas*

Encuesta						
Sexo	M: 45,1%			F:54,9%		
Edad	18 a 22: 3,9%	23 a 28: 39,2%	29 a 34: 15,7%	35 a 45: 17,6%	46 a 55: 13,7%	55+: 9,8%
3. Del 1 al 5 qué tanto conoce usted la disciplina del patinaje artístico sobre ruedas (siendo 1 no tan conocedor y 5 muy conocedor)						
No es tan conocedor: 9,8%	No conoce: 35,3%	Más o menos conoce con un 25,5%	Conoce: 16,95%	Muy conocedor:| 7,8%		
4. ¿Qué deporte le gustaría que practique su hijo/a en las horas libres?						
Danza: 11,8%	Baloncesto: 9,8%	Patinaje artístico sobre ruedas 56,9%	Fútbol: 13,7%	Tennis: 2%	MMA: 2%	Volleyball: 2%	Kick boxing: 2%
5. ¿Les gustaría una apertura de una academia de patinaje artístico sobre ruedas en el norte de Quito?						
Si: 96,1%			No: 3,9%			
6. ¿En qué sector del norte de Quito prefieren la apertura de la academia?						
Ponceano: 29,4%	Carcelén: 29,4%	Cotocollao: 13,7%	La florida: 11,8%	Quito tennis: 9,8%	Condado: 5,9%	
7. ¿Qué es lo más importe en la hora de escoger una academia?						
Precio: 21,6%	Instructores: 46%	Infraestructura: 21,6%	Ubicación: 5,9%	Precio e Infraestructura: 2%		
8. ¿Cuántos días a la semana le gustaría que su niño practique este deporte?						

1 veces a la semana: 5,9%	2 veces a la semana: 35,3%	3 veces a la semana: 52,9%	4 veces a la semana: 5,9%
9. ¿En qué horarios prefiere que su hijo asista a la academia de patinaje artístico sobre ruedas?			
Lunes a Viernes de 10:00 AM a 4:00 PM: 19,6%	Sábados y Domingos de 08:00 AM a 13:00 PM: 23,5%	Lunes a Viernes de 15:00 PM a 19:00 PM: 47,1%	Martes y Jueves de 09:00 AM a 17:00 PM: 9,8%

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la academia?				
25-30: 58,8%	35-40: 25,5%	45-50: 7,8%	55-60: 2%	65-70: 5,9%

11. ¿Cómo te gustaría pagar la academia para la práctica del patinaje artístico sobre ruedas?			
Mensual: 80,4%	Anual: 7,8%	Trimestral:7,8%	Semestralmente: 3,9%.

12. ¿Cuál es el medio de comunicación de su preferencia para recibir la información de la academia de patinaje artístico sobre ruedas?		
Las redes sociales: 70,6%	La página web: 15,7%	Mail:13,7%

Tablas Cruzadas

Tabla No 1: Variables: Genero vs Del 1 al 5 qué tanto conoce usted la disciplina de patinaje artístico sobre ruedas (siendo 1 no tan conocedor y 5 muy conocedor)

Se puede entender que existe conocimiento por parte del género femenino con un 19,58% sobre el patinaje artístico sobre ruedas, por otro lado, se toma en cuenta que el género masculino más o menos conoce con un 12,59%.

Tabla No 2: Variables: Edad vs ¿Qué deporte le gustaría que practique su hijo/a en las horas libres?

En la tabla número 2 las edades entre 23 – 28 años son padres que, si les gustaría que sus hijos practiquen en horas libres el patinaje artístico sobre ruedas con un

19,61%, además las edades 29-34 años si les gustaría que practique este deporte con un total de 11,76%.

Tabla No 3: Variables: Precio vs ¿Cómo le gustaría pagar la academia para la práctica del patinaje artístico sobre ruedas?

La mayoría de los padres les gustaría pagar entre $25-$30 de una forma mensual con un porcentaje de 47,06%, además diferentes padres de familia pagarían entre $35-$40 igualmente por mensualidades con 17,65%.

Tabla No 4: Variables: ¿En qué sector del norte de Quito prefieren la apertura de la academia? vs ¿Qué es lo más importante a la hora de escoger una academia?

Según la tabla No 4 indica que la personas están interesadas que se realice la apertura de la academia en el sector de Carcelén (17,65%), y que cuente con instructores realmente especializados en este deporte. No muy lejos de la anterior respuesta se encuentra Ponceano (15,69%), y que cuenten con instructores capacitados de dicha disciplina, lo que quiere decir que cualquier de estas dos opciones son realmente buenas.

Tabla No 5: Variables: ¿Cuántos días a la semana le gustaría que su niño practique este deporte? vs ¿En qué horarios prefiere que su hijo asista la academia de patinaje artísticos sobre ruedas?

En esta tabla según sus padres lo harían de lunes a viernes de 15:00 PM a 19:00 PM con un 33,33% y que se practique 3 veces a la semana. Mientras que sábados y domingos de 8:00 AM a 13:00 PM con un 17,65% y que se practique 2 veces a la semana.

Conclusiones del Análisis del Cliente

Mediante la investigación cualitativa y cuantitativa realizada por medio de Entrevistas, Focus Group y Encuestas, estos medios investigativos permite analizar puntos importantes del plan de negocios.

De acuerdo a las fuentes consultadas, Entrevista 2, Focus Group, la pregunta 3 de la encuesta, se determina que no conocen esta disciplina.

- Los siguientes datos tienen una relación similar, el Focus Group, la pregunta 10, 11 de la encuesta y (Tabla cruzada #3), los precios aproximados dispuestos a pagar serian de $25 a $30 o de $30 a $40 mensuales.
- En la entrevista 2 la inscripción de la academia tiene un valor de $30 mensuales, esto varía según los niveles y en base a la cantidad de horas por semana varia una pensión de 60 a 120 dólares.
- Mediante la Entrevista 2, la pregunta 8, 9 de la encuesta y (Tabla cruzada#5) se tomará en consideración los siguientes datos, que la práctica se realice tres veces a la semana, los horarios de preferencia para la apertura de la academia son de lunes a viernes a partir de 3:00 PM a 7:00 PM. Sin embargo, en el focus group manifestaron que el horario que asistirían sus hijos es de 4:00 PM a 7:00 PM. En la entrevista uno, se lo realizará de acuerdo a su nivel de preparación, avanzadas (4 veces a la semana) inicial (2 y 3 veces a la semana).
- Por lo consiguiente en la entrevista 2, entrenan un mínimo de dos días a la semana, dos horas cada día, mientras que el máximo entrena seis días a la semana, tres horas por día, una academia no siempre va a tener un mismo número fijo de personas, ya sea por lesiones y problemas económicos.
- Según la entrevista 1 la edad que tiene más acogida es de 6 a 10 años, además, en el Ecuador el patinaje artístico sobre ruedas sería un deporte llamativo tanto niñas como niños.
- Por medio de las fuentes investigativas Entrevista 1, Focus Group y pregunta 4 de la encuesta, la idea del negocio considera que están de acuerdo que se practique el patinaje artístico sobre ruedas, ya que este deporte enseña a desarrollar diferentes habilidades, destrezas, flexibilidad, sean independientes y que requiere de mucha disciplina y técnicas.

- A través de este plan de negocio esta academia debe contar con los instrumentos, repuestos necesarios en caso de que los niños o niñas lo requieran, a más de la seguridad, que el lugar sea amplio y que el personal esté capacitado. En cuanto a su equipamiento económicamente se los puede adquirir; pero ya a nivel profesional resulta un poco complicado conseguirlo.
- De la información obtenida, esta disciplina no solo se enfoca en la recreación, sino en la competitividad, de igual forma, los padres están dispuestos a que sus hijos participen en torneos, pero siempre que vayan acompañados de un familiar, Entrevista 1 y Focus Group.
- El medio de comunicación y el canal principal con los clientes son las redes sociales, respuestas de la pregunta 12 de la encuesta y entrevista 2.
- La apertura de una nueva academia de patinaje artístico sobre ruedas podrá ser en el sector norte, específicamente en Carcelén y Ponceano, además se contará con instructores que desempeñen su trabajo a cabalidad y a la vez sean motivadores, esto de acuerdo a las fuentes consultas, Entrevista 2, Focus Group, la pregunta 6,7 de la encuesta y (Tabla cruzada#4)

4. Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada

Después de analizar la investigación de los capítulos dos y tres del presente plan nos da un enfoque más amplio de la oportunidad de implementar una academia de patinaje artístico sobre ruedas en el norte de Quito.
Se pudo determinar que el resultado total del mercado objetivo es de 44.561 personas.

En lo referente a lo anteriormente mencionado, se ha tomado en cuenta los principales factores externos. En el ámbito político, el estado promueve la práctica deportiva con las diferentes leyes establecidas para garantizar, impulsar la actividad

física de las distintas disciplinas deportivas y gozar de una buena salud. Por lo tanto, se considera una oportunidad para el plan de negocio debido a que en efecto apoya a las academias que se dedican a las actividades deportivas en sus diferentes disciplinas, además existen ciertas regulaciones que apoyan al deporte como es, la disminución de los aranceles de los implementos deportivos, esto se considera una oportunidad para el plan de negocio ya que, las personas pueden tener mayor facilidad de adquisición a estos artículos con la finalidad de fomentar más la práctica deportiva.

En lo social se menciona que 17,7% de hombres realizan actividad física 30 a 59 minutos y con el 21,6% mujeres, es beneficioso para la industria del deporte ya que, se tiene un porcentaje y tiempo que practican ambos sexos de distintas edades que realizan actividad física, por lo tanto, se considera oportunidad para el negocio (Ministerio del Deporte, 2012).

La tecnología ha ido cada vez mejorando en los últimos tiempos para cualquier tipo de negocio o emprendimiento, ya que, cada vez existen nuevos descubrimientos tecnológicos como aplicaciones para diferentes disciplinas deportivas que ayuden a mantenerse saludables, asimismo, a través de las redes sociales se puede dar a conocer y obtener información de las distintas actividades y promociones de un servicio, con el fin de que las personas puedan conocer los distintos emprendimientos de la industria del deporte, por lo tanto, se considera una oportunidad para el plan de negocios planteado.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista realizada a expertos, el patinaje artístico sobre ruedas es un deporte que llama la atención a los niños, lo más recomendable para la práctica de esta disciplina es que se debe empezar hacerlo a edades tempranas, de seis a diez años, esto es una oportunidad para el plan de negocio planteado, ya que se enfoca especialmente a niños y niñas de edades de cuatro a quince años, con la finalidad de desarrollar sus habilidades.

Dentro de las diferentes opiniones, (focus group) los padres de familia están de acuerdo en la apertura de una academia de patinaje artista sobre ruedas en el sector norte de Quito ya que esto, les ayuda a sus hijos a realizar diferentes técnicas, desarrollar habilidades, todo esto contribuye a su desarrollo integral, esto es una oportunidad ya que, las leyes ecuatorianas fomentan a que los niños realicen actividad física.

Los padres de familia les gustarían contar con instructores capacitados que garanticen su enseñanza, prefieren que el pago por el servicio que se adquiere se lo haga de forma mensual, y los horarios que están dispuestos a que sus hijos asistan a sus prácticas es a partir de las cuatro de la tarde hasta las siete de la noche, ya que les resulta más conveniente.

En conclusión, mediante la investigación de mercado cualitativo, (entrevista, focus group) y cuantitativo, (encuestas) realizadas, permite obtener información sobre los aspectos más importantes que se evidencian en la oportunidad de negocio.

La oportunidad de negocio se identifica que los encuestados prefieren ciertos requerimientos como es, contar con espacios adecuados para una buena práctica deportiva ,instructores especializados en dicha disciplina, además, de asistentes para un aprendizaje personalizado, lo cual, hace que tengan confianza y seguridad a los padres de los niños para que practiquen este deporte, además, le genera interés para que sus hijos asistan a la academia de patinaje artístico y aprendan a desarrollar habilidades y destrezas, tomando en cuenta todas estas consideraciones y debido al incremento de la actividad deportiva la oportunidad de negocio es crear una academia de patinaje artístico sobre ruedas en el norte de Quito, ya que esto favorece a la formación de niños.

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia más apta para el plan de negocios que utilizará es la diferenciación, ya que se trata de dar características distintivas al servicio o producto, creando mayor valor para los consumidores y así lo perciban como único (Lambin, 2012). Debido a que existirán mayores beneficios y así el servicio sea valioso para el usuario. De esta manera el servicio que brindará la academia a diferencia de otras academias que solo se centran en tener instructores nacionales, la academia de patinaje artístico sobre ruedas, traerá a entrenadores de diferentes países para que impartan nuevos conocimientos, además, quienes serán los encargados de impartir una enseñanza pedagógica, dentro de esta se encuentra la psicológica que es la que se utilizará, se trata de la preparación mental, ya que este deporte requiere de desarrollo de las habilidades, técnicas y destrezas, para su buen aprendizaje, asimismo, se pueda notar como un servicio exclusivo, de la misma manera contar con asistentes con el fin de que los niños que no desarrollen las habilidades adecuadas, el asistente será el encargado de ayudar a mejorar su desarrollo.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla 5. *Mercado Objetivo*

Segmentación	Información	Población	%
Geográfica	Ecuador	17.375.382	100%
	Pichincha	2.576.287	14,83%
	Quito	2.239.191	86,90%
	Norte (Calderón, Zambiza Llano	660.561	29,50%

	Chico, Eloy Alfaro)		
Demográfica	Norte (Calderón, Zambiza Llano Chico, Eloy Alfaro) Jefes de Hogar con hijos Clase social (ABC+)	660.561 296.953 106.606	100% 44.95% 35,9%
Psicográfica	Clase social (ABC+) Personas que realizan deporte	106.606 44.561	100% 41,8%
Encuestas	¿Qué deporte le gustaría que practique su hijo/a en las horas libres?	25.335	56.9%
Encuestas	¿Les gustaría una apertura de una academia de patinaje artístico sobre	24.346	96,1%

	ruedas en el norte de Quito?		

Con relación en la tabla 5 del mercado objetivo se realizó la segmentación de jefes de hogares con hijos de la norte de Quito ya que la capital es la principal ciudad del Ecuador, además consta de dos preguntas de las encuestas, con lo cual su total es de 24.346, ya que dicha segmentación son los consumidores de dicho proyecto.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor radica en ofrecer un servicio innovador o creativo hacia los consumidores. En relación al sector norte de Quito solo existe una academia de patinaje artístico sobre ruedas que se encuentra en Carcelén. La estrategia que se va a utilizar es más por lo mismo, ya que el servicio contará con instructores altamente capacitados de nivel internacional, donde aplicarán el método de enseñanza psicológica, a su vez se contará con entrenadores que visitarán al país para que faciliten clases extracurriculares como (realizar el estiramiento con estilos adecuados, técnicas, la forma de practicar este deporte, nuevas habilidades, evitar lesiones, apoyo audiovisual, también realizar movimientos complejos como saltos giros y piruetas, por último, conocer las reglas de las calificaciones al momento de las competiciones), asimismo, se contará con asistentes que servirán de apoyo para quienes lo necesiten, es decir, se brindará más beneficios por el mismo precio de la competencia y así pueda ser de agrado para los consumidores.

Tabla 6: *Modelo Canvas*

Asociaciones clave Alianzas estratégicas con la	**Actividades Clave** Entrenamientos grupales.	**Propuesta de valor** Desarrollar diferentes habilidades,	**Relaciones con los clientes** Comunicación con los	**Segmento del mercado** Jefes de hogares

Concentración de Pichincha. (Asociación de Hockey y Patín de Pichincha)	Diseño y adecuación de la instalación. **Recursos Clave** Instructores y asistentes que estén certificados en este deporte. Implementos deportivos adecuados. Espacios adecuados.	destrezas, técnicas y estilos adecuados. Instructores que aplicarán métodos de enseñanza psicológica. Instructores que se preocupan en forma holística de los consumidores/clientes. Visitas frecuentes de instructores internacionales.	consumidores vía por teléfono y Comunicación de persona a persona **Canales** Redes Sociales. Página web para, información de la academia. Oficina en la cual se va ubicar en la academia.	con hijos el norte de Quito que comprende de 4 a 15 años de edad,

Estructura de Costes Servicios Básicos Alquiler de local Gasto por sueldos de instructores y asistentes Gasto por pagar préstamos Gasto sueldos al personal	**Fuente de Ingresos** Inscripciones por cada paquete en la academia Préstamos del banco Inversión mediante los socios

Tomando en cuenta dentro del modelo Canvas lo más importante que se encontró en la propuesta de valor es la preocupación integral por los consumidores/ clientes, además, los instructores aplicarán métodos de enseñanza psicológica y mental, con el fin que los consumidores/clientes siempre se sientan motivados y a su vez satisfechos con el servicio.

Las relaciones con los clientes ya se siempre estarán en contacto con los consumidores ya sea por vía telefónica, además, de una comunicación boca a boca, con el fin de que los consumidores hablen de los servicios que ofrece la academia por sí solos.

También los recursos clave que ofrecerá la academia será de instructores y asistentes que estén certificados en este deporte, con el fin de que los consumidores/clientes estén atraídos, además que los implementos deportivos sean los adecuados, asimismo, de espacios idóneos para que permitan realizar una práctica adecuada.

Dentro de las asociaciones clave se enfocará en realizar alianzas estratégicas con la Concentración de Pichincha (Asociación de Hockey y Patín de Pichincha), con el fin de que la academia sea más conocida por los consumidores/clientes.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

La academia de patinaje artístico sobre ruedas se enfocará en brindar un servicio en edades tempranas (4 a 15) años, ya que son edades en que los niños pueden desarrollar diferentes destrezas aplicando su entrenamiento físico y metal.

Atributos. Para comprender de una mejor manera el patinaje artístico sobre ruedas ofrecerá sesiones de entrenamiento enfocadas en el desarrollo de habilidades, destrezas, técnicas y flexibilidad, de igual manera, con la alta capacidad de los instructores experimentados, se desarrollará saltos, giros y piruetas. El

entrenamiento de dicha actividad se realizará en el sector de Carcelén norte de Quito.

Para este tipo de aprendizaje lo primordial es la utilización del patín ya que es un instrumento necesario para su desarrollo de los movimientos corporales.

También dentro de la academia se explicará cómo evitar futuras lesiones, además de cómo recuperarse, lo fundamental de este deporte es la expresión artística.

Asimismo, se dará la oportunidad a los alumnos que sobresalgan en las participaciones, competir con otras academias a nivel nacional e internacional y de esta manera relacionarse y conocer diferentes culturas.

Para el servicio del cliente se ofrecerá alquiler de patines de edades comprendidas entre los 4 a 15 años.

De la misma manera cada nivel tendrá una distinta duración, por lo general en el paquete número uno tendrá una duración de cuatro meses, donde se brindará un diploma una vez aprobado el nivel, asimismo en el segundo paquete tendrá una duración de cinco meses y obtendrá un diploma, dentro del tercer paquete tendrá una duración de siete meses donde será calificada por diferentes jueces para así aprobar el nivel más alto y a su vez se realizará una graduación donde se entregará un certificado de la aprobación. Las que aprueban el nivel más alto podrán dedicarse a la pedagogía de este deporte, pero a las que quieran participar a nivel olímpico se tendrá que seguir preparando para así poder participar.

Branding. El nombre elegido para la academia de es “Patina con Estilo”. Se eligió el nombre en español porque es fácil de recordarlo y expresarlo, porque este nombre básicamente patina porque hace referencia a este deporte y estilo porque el movimiento se realiza con elegancia.

Logotipo.

La figura representa las diferentes destrezas que puede realizar en esta actividad, asimismo el color tomate de las letras simboliza energía y diversión lo más importante que se necesita para este deporte y el círculo de color azul constituye la fuerza, confianza e inteligencia.

El eslogan es “lucha por tus sueños” tiene un significado muy importante, es decir hace referencia que luchen por sus objetivos que nunca desmayen.

Paquetes

Los paquetes que van a estar a disposición de la academia son los siguientes:

Learn to skate. Se trata del nivel principiante para entrenar dicha actividad, en la cual incluye las clases grupales, además de una instrucción de alta capacidad en la enseñanza de este nivel, movimientos y técnicas básicas, utilización del principal elemento el patín, lo cual es primordial saber utilizarlos para una práctica adecuada y mantengan su equilibrio, en caso de ser necesario se contará con el apoyo de un asistente personalizado para su mejor desarrollo. Por otro lado, se realizará torneos relámpago dentro de la misma academia para que demuestren sus destrezas.

Competitive training. Se refiere a nivel intermedio, en la cual incluye instructor capacitado en dicho nivel, se realizará giros y piruetas, además las clases serán de forma grupal, igualmente se participará en torneos nacionales e internacionales, aparte de esto se realiza shows en eventos deportivos.

Professional Class. Este servicio contará con clases de forma grupal, instructores altamente capacitados para este nivel, también dentro de la misma se tendrá una expresión teatral y presentación donde pondrán a su disposición sus conocimientos

y creatividad artística, participaciones a nivel nacional e internacional, del mismo modo se realizará giros, saltos y piruetas.

Tabla 7. *Horario de las clases según el paquete.*

Paquetes	**Horas**	**Cuántos días se práctica**
Learn to skate	14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1) 15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2) 17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3) 18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4) 19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5) 20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6)	Lunes, martes y miércoles (3 veces a la semana)
Competitive training	14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1) 15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2) 17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3) 18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4) 19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5) 20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6)	Lunes, miércoles, jueves y viernes (4 veces a la semana)
Professional Class	08:00 am - 9:30 am (Clase 1) 09:45 am - 10:45 am	Lunes, martes miércoles jueves, viernes y sábado. (6 veces a la semana)

	(Clase 2) 11:00 am - 12:00 am (Clase 3) 12:15 am - 13:15 am (Clase 4) SÁBADOS 08:00 am - 9:30 am (Clase 5) 09:45 am - 10:45 am Clase 6) 11:00 am - 12:00 am (Clase 7) 12:15 am - 13:15 am (Clase 8)	

Personal

Para explicar de una mejor manera se realizará una tabla 8 en donde se podrá ver el cargo, función, horarios y cuantas personas necesita la academia para llevar un correcto funcionamiento.

Tabla 8. *Personal de la academia*

Cargo	Horas	Número de personas	Función
Recepcionista	08:00 am- 13:15 pm 14:30 pm- 21:45 pm	1	Es la encargada de brindar información sobre la academia (paquetes en los diferentes horarios), realizar las respectivas inscripciones, además, de llevar un control de la base de datos de los consumidores/clientes, envío de facturación electrónica y captar el pago por cada niño inscrito.

Instructores	Paquetes Learn to skate 14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1) 15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2) 17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3) 18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4) 19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5) 20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6) Competitive training 14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1) 15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2) 17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3) 18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4) 19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5) 20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6) Professional Class 08:00 am - 9:30 am (Clase 1) 09:45 am - 10:45 am (Clase 2) 11:00 am - 12:00 am (Clase 3) 12:15 am - 13:15 am	3	Son los encargados de brindar las clases en los diferentes horarios, cada uno tendrá una planificación presentada al gerente general para llevarlas a cabo. Utilizarán un método de enseñanza que involucra la parte psicológica. Tendrán el conocimiento necesario para afrontar cualquier tipo de lesión que se pueda presentar durante la realización de la práctica.

	(Clase 4) SÁBADOS 08:00 am - 9:30 am (Clase 5) 09:45 am - 10:45 am Clase 6) 11:00 am - 12:00 am (Clase 7) 12:15 am - 13:15 am (Clase 8)		
Señor de Limpieza	09:00 am-13:00 am 15:00 pm-19:00 pm	1	Es el encargado de realizar el aseo, que las instalaciones se encuentren en prefecto estado.
Asistentes	Paquetes Learn to skate 14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1) 15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2) 17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3) 18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4) 19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5) 20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6) Competitive training 14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1) 15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2) 17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3)	3	Estarán presentes siempre y cuando los estudiantes requieran de su apoyo.

	18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4) 19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5) 20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6) Professional Class 08:00 am - 9:30 am (Clase 1) 09:45 am - 10:45 am (Clase 2) 11:00 am - 12:00 am (Clase 3) 12:15 am - 13:15 am (Clase 4) SÁBADOS 08:00 am - 9:30 am (Clase 5) 09:45 am - 10:45 am Clase 6) 11:00 am - 12:00 am (Clase 7) 12:15 am - 13:15 am (Clase 8)		
Guardia	08:00 am - 13:15 pm 14:30 pm - 21:45 pm	1	Encargado de brindar seguridad de la academia.

El personal debe estar capacitado y motivado para la consecución de los objetivos propuestos por parte de la academia, ya que es de gran importancia estar siempre en la vanguardia y saber sobrellevar a los clientes. Dentro de las capacitaciones se dará charlas de las habilidades gerenciales, gestión de procesos, mejora continua y superación personal, en la motivación se dará la gestión de rendimiento y

comunicación, esto con el fin de que todo el personal de la academia realice un buen desempeño, un trabajo de armonía, dichas motivaciones y capacitaciones se brindará una vez al año.

Plaza

En base a las encuestas se pudo determinar que el lugar preferido por los consumidores es en norte de Quito sector específico Carcelén, ya que dentro de esta localidad es muy conocida por las personas, con una gran vía de accesos, igualmente se utilizará una distribución directa ya que el servicio se brindará sin intermediarios por cuanto este servicio se lo hará en la misma instalación**.**

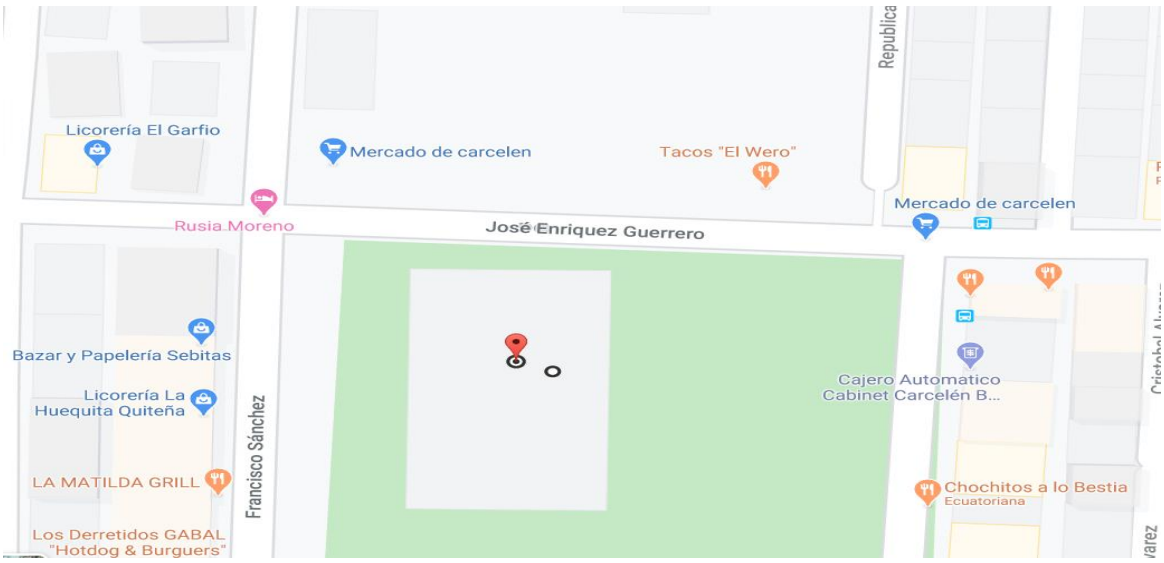

Figura 1. Ubicación geográfica de la academia Patina con Estilo.
"Tomado de Google maps"

La academia se encontrará en la Av. República Dominica y José Enríquez Guerrero, el horario de atención al público de la academia será a partir de 8:00 am - 13:15 pm y en la tarde de 14:30 pm - 21:45 pm.

Rutas de acceso

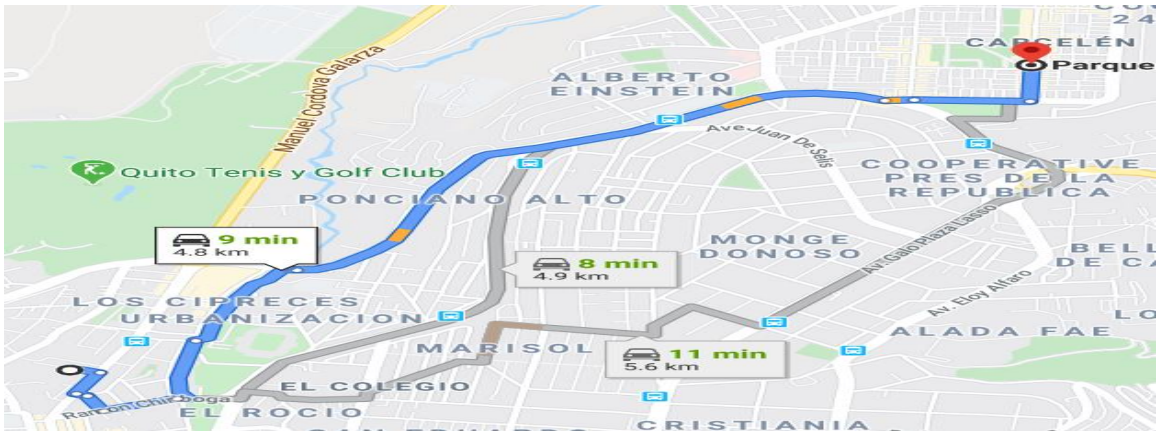

Figura 2. Rutas hacia a la academia.

"Tomado de Google maps"

Tabla 9. *Transporte público o privado disponible*

Transporte Público
Marín-Carcelén
Elegido- Carcelén

Particular o taxi
Av. Gonzalo Plaza Laso
Av. Mariscal Sucre
Av. Diego Vásquez de Cepeda

En referencia el punto de partida de la administración de la Ofelia se tomará en cuenta las tres vías de acceso anteriormente mostradas en la figura 2, el tiempo promedio establecido que se tarda en llegar a la academia será de 12 minutos aproximadamente.

A comunicación se presentará un cronograma de los días, horas de las clases y cuantos niños va a tener cada paquete en la academia.

Cronograma de la academia Patina con Estilo										
				Dias a la semana						
Paquete	Veces a la semana	Número de niños	Hora	L	M	M	J	V	S	D
Learn to skate	3 veces a la semana	50	14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1)							
Learn to skate	3 veces a la semana	50	15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2)							
Learn to skate	3 veces a la semana	50	17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3)							
Learn to skate	3 veces a la semana	50	18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4)							
Learn to skate	3 veces a la semana	50	19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5)							
Learn to skate	3 veces a la semana	50	20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6)							
Competitive training	4 veces a la semana	55	14:30 pm - 15:30 pm (Clase 1)							
Competitive training	4 veces a la semana	55	15:45 pm - 16:45 pm (Clase 2)							
Competitive training	4 veces a la semana	55	17:00 pm - 18:00 pm (Clase 3)							
Competitive training	4 veces a la semana	55	18:15 pm - 19:15 pm (Clase 4)							
Competitive training	4 veces a la semana	55	19:30 pm - 20:30 pm (Clase 5)							
Competitive training	4 veces a la semana	55	20:45 pm - 21:45 pm (Clase 6)							
Professional Class	6 veces a la semana	36	08:00 am - 9:30 am (Clase 1)							
Professional Class	6 veces a la semana	36	09:45 am - 10:45 am (Clase 2)							
Professional Class	6 veces a la semana	36	11:00 am - 12:00 am (Clase 3)							
Professional Class	6 veces a la semana	36	12:15 am - 13:15 am (Clase 4)							
Professional Class	6 veces a la semana	36	08:00 am - 9:30 am (Clase 5) Sábados							
Professional Class	6 veces a la semana	36	09:45 am - 10:45 am (Clase 6) Sábados							
Professional Class	6 veces a la semana	36	11:00 am - 12:00 am (Clase 7) Sábados							
Professional Class	6 veces a la semana	36	12:15 am - 13:15 am (Clase 8) Sábados							

Figura 3. Cronograma de la academia.

Dentro de la figura 3 del cronograma de la academia, se establece que el primer paquete llamado Learn to skate, tendrá en cada uno de sus clases y horarios 50 clientes, en total 300 consumidores/clientes, mientras, que en el segundo paquete llamado Competitive training, dispondrá 55 clientes en cada uno de sus horarios establecidos, en total 330 consumidores/clientes, por último, en el tercer paquete llamada Profesional class, tendrá 28 clientes cada una de las clases de los distintos horarios, un total de 288, esto quiere decir que la a academia tendrá una capacidad máxima de 330 clientes.

Promoción

La estrategia por utilizar para el plan de negocios es la de jalar en el cual la empresa gasta mucho dinero en publicidad y promoción para así inducir la compra a los clientes finales a través de varios canales. Con el principal objetivo de posicionar en la mente de los usuarios ya que es una academia nueva en el mercado.

Publicidad. Básicamente se la realizará mediante los medios digitales como son las redes sociales, ya que son las más utilizadas por las personas. El tipo de redes sociales que se utilizará son: Facebook, YouTube e Instagram, estos medios son de gran ayuda porque se enfoca en las grandes masas gráficamente de las

localidades, además, de una página web oficial de la academia, tubulares publicitarias, pantalla led, brandeo de vehículos.

Medios digitales

Dentro de las redes sociales como se menciona anteriormente lo que se busca es crear contenidos, videos que permitan que conozcan un poco más sobre este deporte, además de interactuar con los instructores de la academia, los descuentos, bonificaciones y promociones que se aplicarán dentro de la misma, esto se lo realizará durante cada semana. Asimismo, en la página web oficial se podrán informar de cómo son los paquetes dentro de la misma, información sobre los horarios, videos, fotos de las participaciones nacionales como internacionales, además de eventos que se realice, está información se brindará cada semana ya que siempre se debe estar bien informado sobre las misma.

Publicidad exterior

Las vallas tubulares tendrán una altura de un promedio de 12 metros ubicadas en las diferentes partes del sector norte Quito, con el fin de fortalecer la imagen de la academia.

La pantalla led brindará la mejor experiencia ya que se caracteriza por la alta definición y los diferentes colores que se puede aplicar, los horarios que se hará publicidad será al medio día y en la tarde (12:00 am–2:00 pm y 5:00 pm-6:30 pm), en los sectores estratégicos del norte de Quito, donde se expondrá un video de los instructores con su respetivo uniforme aplicando las diferentes habilidades que se aprende dentro en la academia.

El brandeo vehicular por lo general se realizará en los transportes públicos, donde a los transportes se lo convierte en un medio publicitario, esto con el fin de informar los diferentes paquetes que ofrece.

El presupuesto asignado para la publicidad es de $1.800 ya que se utilizará para lo anteriormente expresado.

Promoción en ventas. Para obtener la atención de las personas se optará por una variedad de herramientas como son los descuentos, el segundo a mitad de precio principalmente, por medio de dichas herramientas atraen la atención de los clientes ya que pueden utilizarse para una recompensa rápida y segura.

Relaciones Públicas. Se realizará una alianza con la Concentración de Pichincha (Asociación de Hockey y Patín de Pichincha), con el fin de llegar a muchos clientes potenciales. Por otro lado, se realizará una vinculación con varias academias de otros países extranjeros con la intención de que adquieran nuevos conocimientos y compartan experiencias vividas. También se realizará invitaciones de charlas de los diferentes instructores extranjeros para destacar los beneficios de este deporte.
Por otro lado, la academia contará con una comunicación boca a boca ya que es una forma de hacer publicidad sin ningún costo, y es el más utilizado por las personas ya que si a los consumidores les gusta lo que la academia hace y ofrece los consumidores estarán dispuestos hablar sobre la misma.

Procesos

En el primer flujograma se tendrá el proceso para adquirir el servicio de la academia desde la llegada el consumidor/cliente hasta el final del proceso, en el segundo flujograma se tendrá el proceso de cómo se desarrolla las clases dentro de la misma hasta culminar.

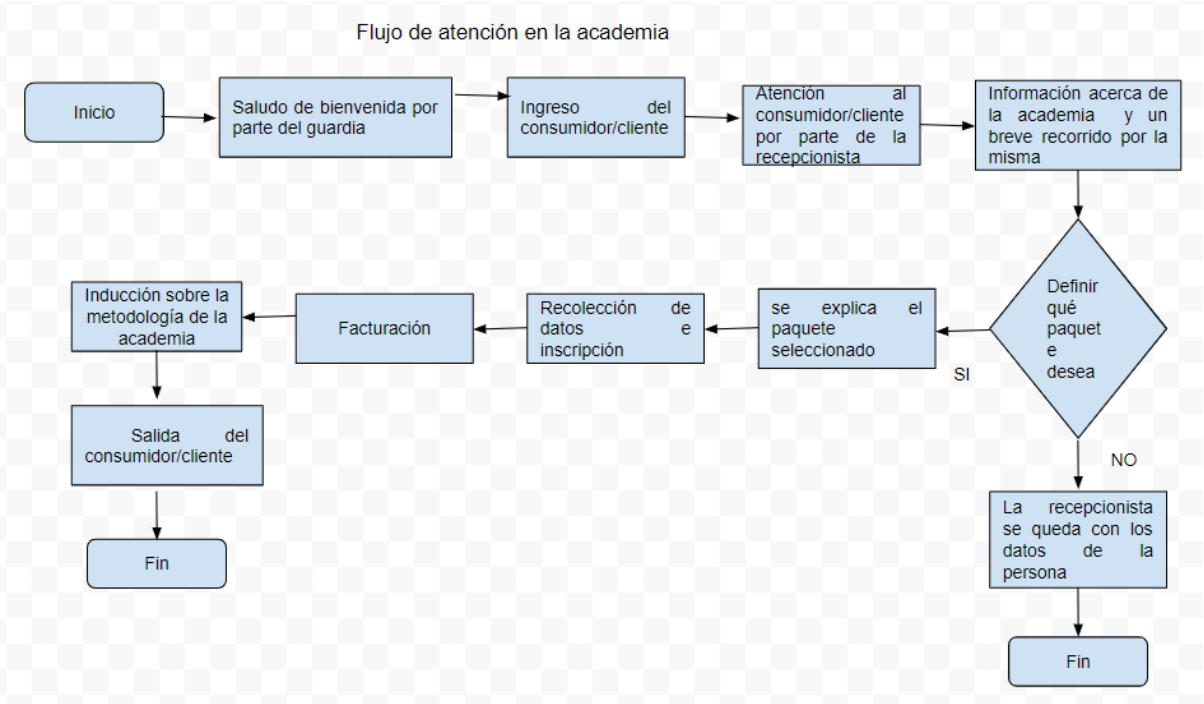

Figura 4. Flujo de atención en la academia

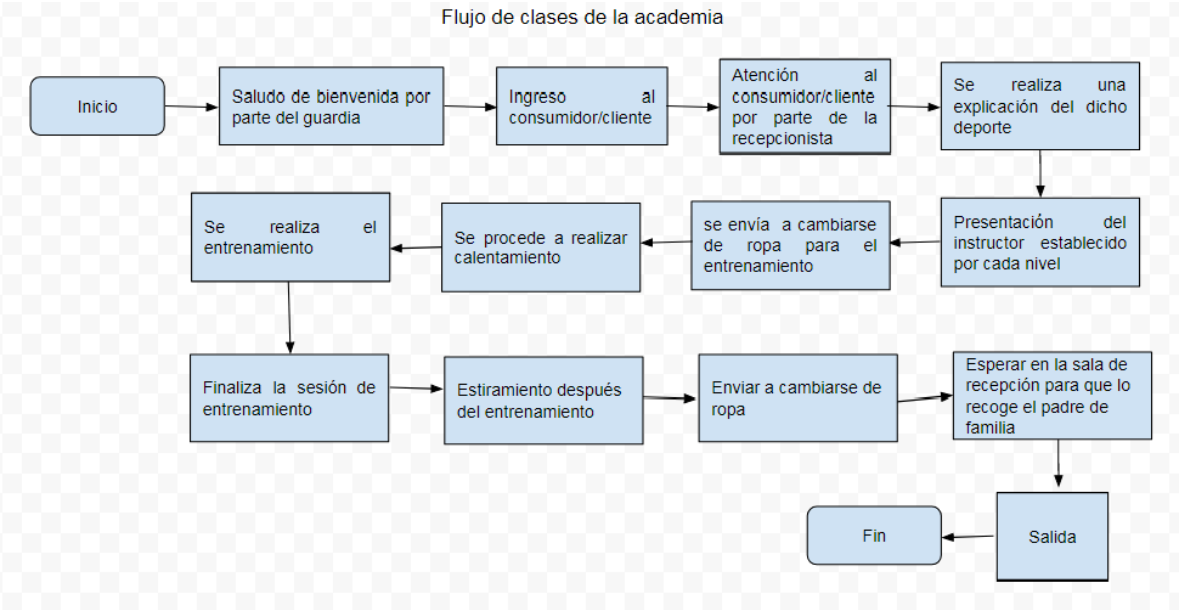

Figura 5. Flujo de clases de la academia

Entorno físico

Las instalaciones de la academia estarán organizadas de la siguiente manera:

La recepción consta de un escritorio, teléfono y computadora, una sala de estar con dos sofás, televisión y un baño social. Además, a un lado del pasillo se encontrará la oficina del gerente y de los entrenadores con su respectivo baño y ducha, tendrán su escritorio y computadora personal, seguido del pasillo estará la pista de patinaje diseñada con piso de madera, graderíos, luces artificiales, televisión y música. Asimismo, esta área estará decorada con dibujos motivacionales con el fin de que los alumnos se sienten cómodos y animados para realizar sus prácticas a cabalidad, posterior a esto estarán los vestidores tanto de niñas como de niños y cada uno con su baño respectivo, aun lado estarán los lokers disponibles para cada uno de los niños, estos servirán para guardar sus pertenencias con el fin de que se sientan seguros y cómodos, aparte de esto se tendrá una bodega donde se almacena los productos de limpieza, y por último el parqueadero.

Por último, el personal del departamento administrativo y los trabajadores estarán correctamente uniformados en la cual constarán de una camiseta tipo polo en la que estará incluido el logotipo de la academia y un jean de color azul, a excepción de los instructores y asistentes que tendrán que llevar su respectivo calentador de color azul en sus horas hábiles de trabajo.

Precio

Estrategia de entrada

La estrategia a utilizar será la estrategia de penetración de mercado que consiste atraer a un gran número de consumidores/clientes, con la finalidad de penetrar en el mercado de marea eficiente y rápida

Fijación de precios basada en la competencia

Implica tomar en cuenta los precios existentes en base a las estrategias de los competidores, se realizará diferentes paquetes y servicios tomando en cuenta una estrategia de más por lo mismo ya que se trata de dar más beneficios que la competencia, al mismo precio.

De lo anteriormente explicado se desarrollará los distintos paquetes con su precio, teniendo en cuenta varios aspectos reflejados en la tabla 10, en el cual el primer paquete llamado Learn to skate tendrá un precio de ($30), el paquete Competitive training ($45), el paquete Profesional class ($80), todos estos paquetes serán cobrados de una forma mensual.

Tabla 10. *Costeo de los paquetes*

Learn to skate	
Consumidor por clase	50
Consumidores por semana	50
Consumidores por mes	300
Valor de instructor	700
Costo	2,33
Valor de recepcionista	500
Costo	0,54
Valor señor de limpieza	400
Costo	0,44
Valor de asistente	180
Costo	0,60
Valor de guardia	400
Costo	0,44
Renta	1200
Costo	1,31
Servicios Basicos	70,00
Costo	0,08
Total costo	5,73
Costo Total por cliente	5,73
Precio del curso	$30,00
Margen de ganancia	$24,27
%	81%

Competitive training	
Consumidor por Clase	55
Consumidores por semana	330
Consumidores por mes	330
Valor de instructor	850
Costo	2,58
Valor de recepcionista	500
Costo	0,54
Valor señor de limpieza	400
Costo	0,44
Valor de asistente	240
Costo	0,73
Valor de guardia	400
Costo	0,44
Renta	1200
costo	1,31
Servicios Basicos	70,00
Costo	0,08
Total costo	6,10
Costo Total por cliente	6,10
Precio del curso	$45
Margen de ganancia	$39
%	86%

Profesional Class	
Consumidor por clase	36
Consumidores por semana	288
Consumidores por mes	288
Valor de instructor	1000
Costo	3,5
Valor de recepcionista	500
Costo	0,54
Valor señor de limpieza	400
Costo	0,44
Valor de asistente	360
Costo	1,25
Valor de guardia	400
Costo	0,44
Renta	1200
Costo	1,31
Servicios Basicos	70,00
Costo	0,08
Total costo	7,52
Costo Total por cliente	7,52
Precio del curso	$80
Margen de ganancia	$72
%	91%

Estrategia de ajuste de precios

Dentro de la estrategia de ajuste de precios se aplicará fijación de precios de descuento y bonificación, que trata de reducción de los precios para recompensar las respuestas de los clientes tales como pagar anticipadamente (Fundamentos de Marketing, 2013).

Los descuentos son reducciones directas del precio o servicio durante un periodo determinado, es decir esto genera motivación hacia al consumidor para que adquiera el servicio, en lo que se refiere a las bonificaciones, se ofrecerá si el consumidor paga los tres meses por adelantado se realizará un mes gratis. Por otro lado, la promociones que se ofrecerá la academia serán por temporadas ya sea por vacaciones, fidelidad y por el día del niño.

A continuación, se presentará en la siguiente tabla 11 los descuentos de cada uno de los paquetes.

Tabla 11. *Descuento de los precios*

	Precio de	Descuentos	Precio con descuento	Descuento
Primer paquete	$ 35,00	10%	31,50	$ 3,50
Segundo paquete	$ 45,00	10%	40,50	$ 4,50
Tercer paquete	$ 80,00	10%	72,00	$ 8,00

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Patina con Estilo es una academia enfocada en edades de 4 a 15 años con el fin de que a través del patinaje artístico sobre ruedas aprendan y se diviertan desarrollando diferentes habilidades y destrezas, demostrando la verdadera esencia de lucha y optimismo, con una amplia gama de instructores de nivel internacional, en que se fomente un ambiente óptimo de trabajo, con asistentes que servirán de apoyo a niños y niñas, generando confianza hacia los consumidores.

Visión

La academia “Patina con Estilo” para el año 2025 será reconocida a nivel internacional por su excelencia en las diferentes participaciones, permitiendo coordinar los esfuerzos de cada uno de los integrantes.

Objetivos

Mediano plazo

- Incrementar las participaciones en un 50% en los campeonatos nacionales en el sexto mes del año 2021.
- Alcanzar el 70% la satisfacción del cliente en el año 2022
- Cumplir con el 100% del plan de capacitación establecido a partir del segundo año.
- A partir del tercer año incrementar un 4% las inscripciones de consumidores/clientes.

Largo plazo

- Alcanzar el 60% de fidelización de los clientes en el año 2025.
- Incrementar el 40% las respuestas de los requerimientos de los consumidores en el año 2023
- Incrementar 60% de estabilidad laboral de instructores para en 2026
- Participar a través de las alianzas en el año 2024 en dos torneos internacionales.
- Alcanzar el margen de utilidad neta para el año 2024.

6.2 Plan de operaciones

Cadena de valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura de la instalación: Planeación estratégica, Gestión de Marketing y Gestión de alianzas.				
	Administración de Recursos Humanos: Reclutamiento del personal adecuado para el patinaje artístico sobre ruedas, asimismo capacitaciones a todo el personal operativo y administrativo				
	Adquisición: La academia se encargará de adquirir diferentes productos como: las luces led, parlante, lokers, escritorios, as, televisión y equipamiento deportivo.				
	Tecnología: Base de datos de los consumidores/clientes, redes sociales, facturación electrónica y sistematización del inventario.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada • Llevar el plan de los horarios establecidos de la academia. • Inscripciones a la academia.	Operaciones • Pago por el paquete adquirido por parte del consumidor/cli ente. • Organización de las diferentes prácticas establecidas por los paquetes. • Inspección de las prácticas de la academia.	Logística de salida • Alianzas con academias de países extranjeros. • Alianza con la Concentración de Pichincha (Asociación de Hockey y Patín de Pichincha). • Diplomar a los niños por alcanzar el nivel adecuado. • Participar en eventos nacionales e internacionales.	Marketing y ventas • Publicidad mediante la pantalla led,brandeo de vehiculos y vallas publicitarias • Marketing boca a boca.	Servicios • Buzón de sugerencias. • Encuestas online o entrevistas telefónicas para entender los puntos de vista. • Los intructores tendrán la capacidad de conocimiento sobre el tipo de lesiones que puedan darse en los niños y asi brindar una mejor solución.

Figura 6. Cadena de valor

Como se muestra en la figura 6 la cadena de valor se divide en dos tipos: actividades primarias y actividades de soporte, dentro de la logística de entrada, se llevará un plan de los horarios establecidos por de la academia, además, de llevar una lista de los niños inscritos, con el fin de llevar un orden adecuado. Dentro de las operaciones, el aspecto más importante, es la inspección de las prácticas del patinaje que se realizarán de manera cuidadosa para su buen aprendizaje, de la misma manera, llevar una organización adecuada de las diferentes practicas establecidas por los diferentes paquetes para llevar correcto funcionamiento y evitar conflictos.

En lo que se refiere a la logística de salida, cabe recalcar que se realizará alianzas con diferentes academias de países extranjeros con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, igualmente se brindará diplomas a los niños que aprueben el nivel. Asimismo, en el marketing y ventas se realizarán las respectivas publicidades para dar a conocer y captar la atención de los consumidores/clientes. Con respecto al servicio post venta, se buscará realizar entrevistas, encuestas con el fin de conocer si se está cumpliendo a cabalidad la satisfacción del consumidor/ cliente, y de esta manera optimizar los aspectos más relevantes que los ellos los requieran.

Mapa de procesos

Figura 7. Mapa de procesos

Procesos estratégicos:

- **Planificación estratégica. -** Desarrollo de las distintas actividades que realiza la academia mediante los objetivos propuestos.
- **Gestión de Marketing**. - Involucra las promociones, con el propósito de atraer a los clientes.
- **Gestión de Alianzas. -** Se realizará acuerdos con la concentración de Pichincha y academias de países extranjeros.

Procesos clave:

- **Inscripción en la academia. -** Es un procedimiento en el cual constan los registros de los consumidores/ clientes que van a adquirir el servicio.
- **Planes de entrenamiento. -** Las planificaciones se llevarán a cabo por medio del gerente.
- **Competencias nacionales e internacionales.** - La academia participará en los diferentes torneos organizados por las distintas academias o clubes de dicho deporte.

Procesos de soporte:

- **Gestión de administración. -** Es la que se encarga de llevar a cabo la planificación y verificación de recursos humanos.
- **Gestión de talento humano. -** Provee una fuerza de trabajo efectiva con el objetivo de lograr el alcance de las metas de la academia. (Capacitación y desarrollo)
- **Financiero. -** Contabilidad.

Flujograma

A continuación, se presenta en la siguiente figura 8 y 9, donde se explica la función administrativa y los recursos del servicio de la academia “Patina con Estilo”.

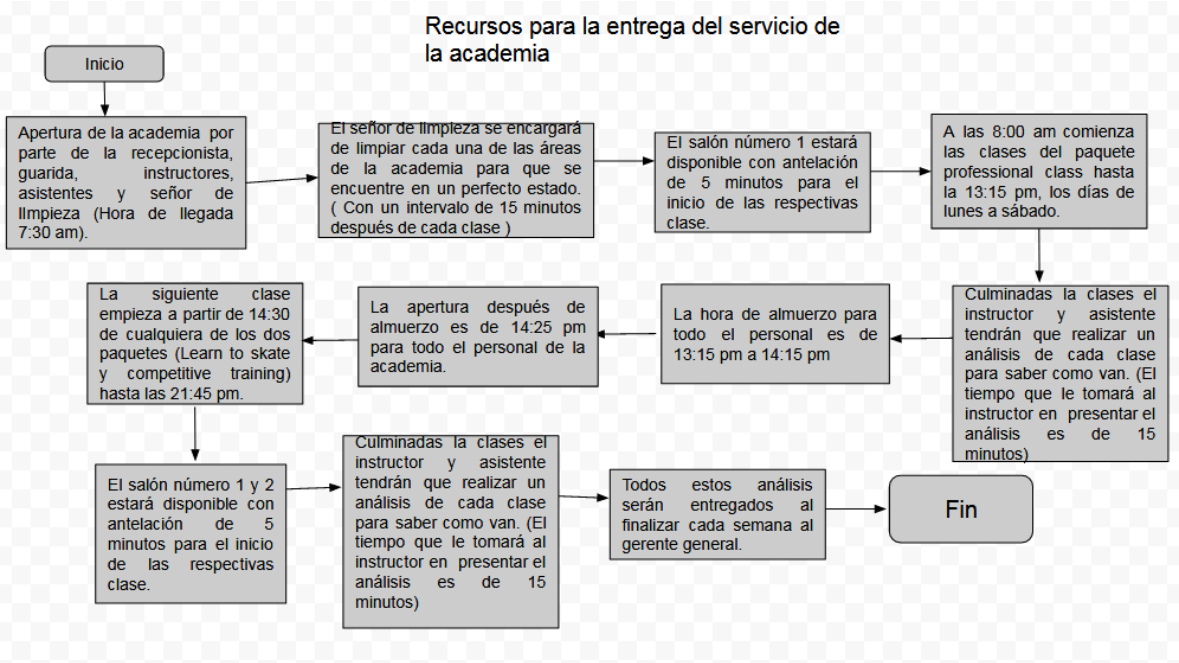

Figura 8. Flujograma de recursos para la entrega del servicio de la academia

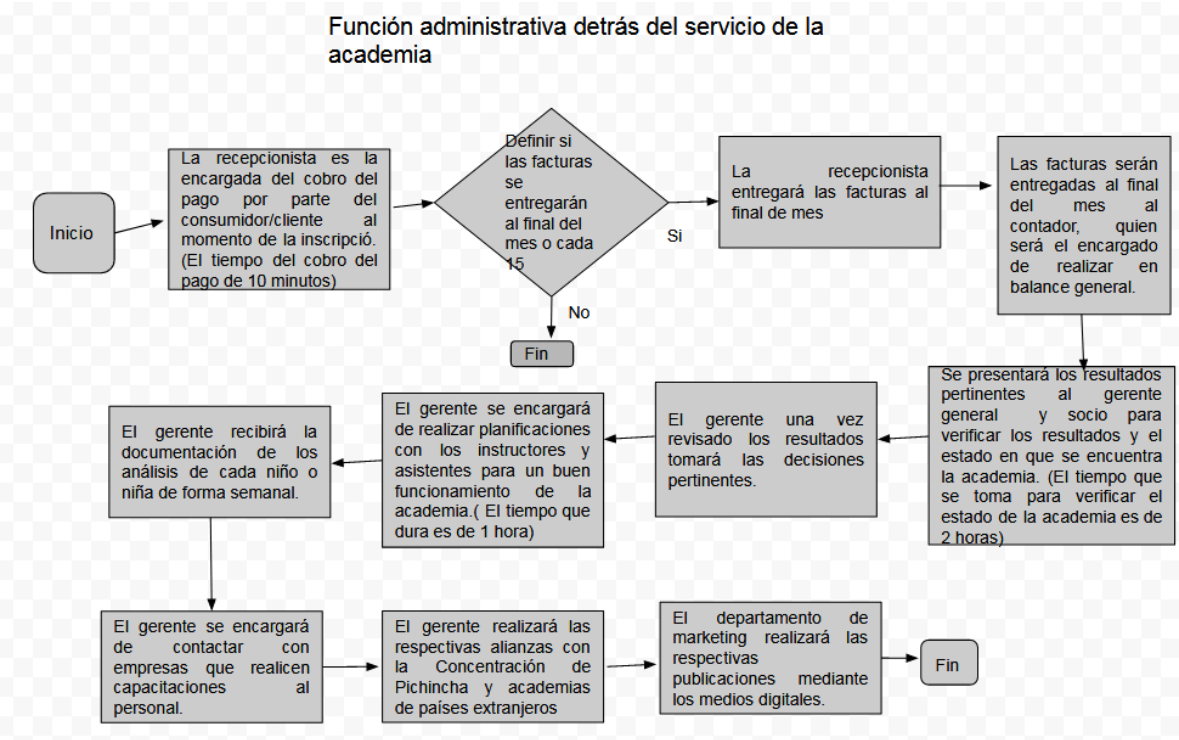

Figura 9. Flujograma de recursos para la entrega del servicio de la academia

Estructura legal

Para la creación de la academia “Patina con Estilo” se tomará en cuenta que el nombre no debe estar registrado en el Instituto de propiedad intelectual (IEPI). La estructura legal de Patina con Estilo estará conformada por una compañía limitada por dos socios en las cuales cada uno tendrá su aporte capital, además, de establecer los estatutos, cabe recalcar que uno de los accionistas que represente con el mayor capital será el represente legal de la academia, quien será el encargado de realizar todos los trámites legales que correspondan en la Superintendencia de Compañías.

Toda empresa debe cumplir los requisitos legales, obtener el permiso de funcionamiento para la constitución de la misma. Se procedió a realizar un análisis comparativo con otras escuelas de la industria de enseñanza una de ellas se llama “Quito Patín” ubicada en el sector norte de Quito en la que se encuentra integrada por personal capacitado.

Tipo de estructura

En lo referente a la competencia de las distintas academias, el tipo de estructura más utilizada es la estructura jerárquica, ya que se compone de varios rangos superiores quienes son los que están al frente de las situaciones, con el fin de llevar una excelente planificación, administración de empresas PYMES.

6.3 Estructura organizacional

La academia “Patina con Estilo” tendrá un organigrama jerárquico que comprenderá cada uno de los niveles superiores, con el fin de garantizar la eficacia de cada uno de los departamentos.

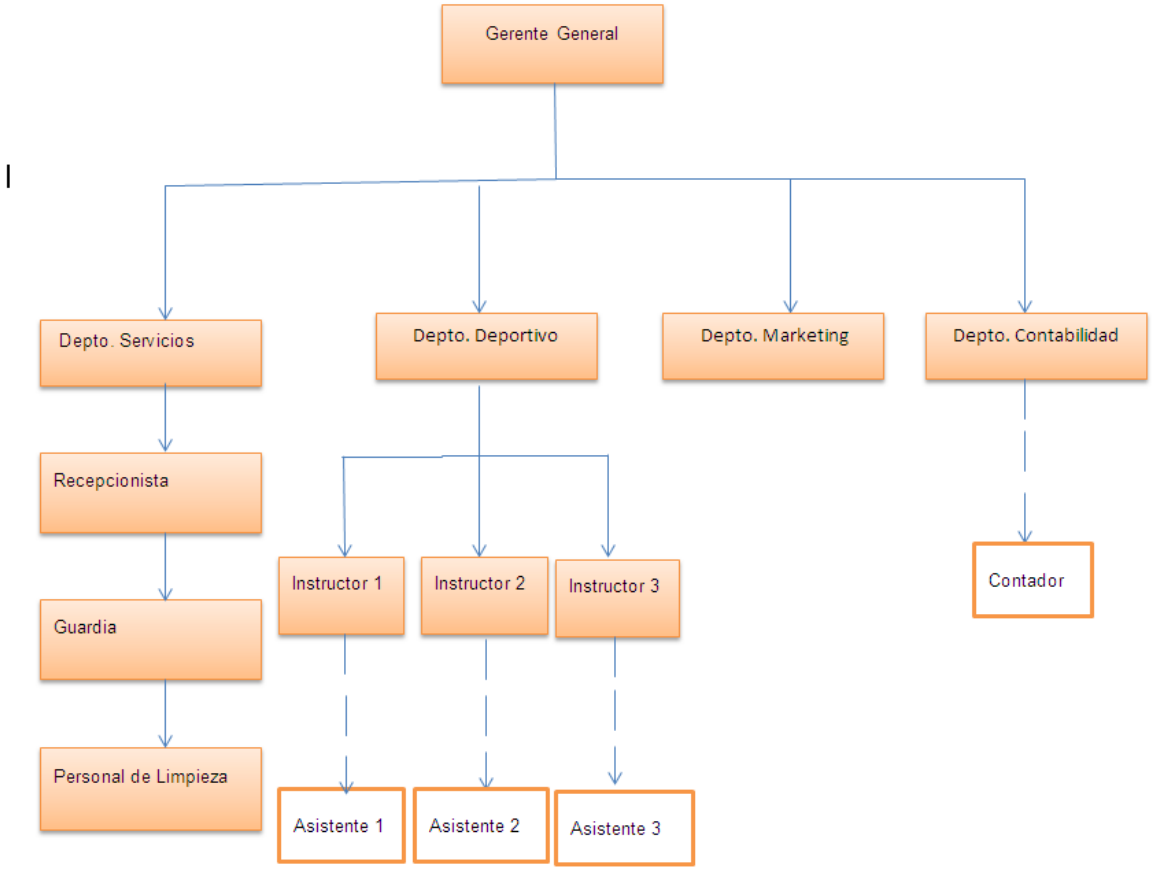

Figura 10. Organigrama de la academia.

Gerente General: Es el encargado de llevar a cabo el funcionamiento de la academia, resolver problemas, delegar funciones, llegar a los objetivos propuestos, igualmente, realizar las contrataciones del personal de la academia, inspección de las prácticas, realizar las posibles alianzas con distintas academias, coordinar las participaciones nacionales e internacionales, asimismo, congratular y entregar los diplomas a los niños por haber culminado el nivel.

Depto. Servicios: Básicamente en dicho departamento la secretaria será la encargada de llevar los horarios y la organización de cada uno de los paquetes, inscripciones, datos de los consumidores/clientes, captación del pago y envió de las facturas. Por otra parte, el guardia será el responsable de velar la seguridad de los

niños y del personal de la academia “Patina con Estilo”. Por último, la persona responsable de limpiar, desinfectar y mantener el orden de todas las áreas de la academia.

Depto. Deportivo: Dentro de este departamento se encuentra los instructores quienes son los encargados de aplicar la metodología psicológica, además de bridar las clases las clases de los diferentes paquetes, de la misma manera, tienen la capacidad de sobrellevar situaciones si los niños tienen algún accidente durante la práctica de dicho deporte, acompañados de asistentes que estén calificados, siempre y cuando sea necesario el apoyo de los niños quien no comprenda de una manera adecuada el patinaje artístico sobre ruedas.

Depto. Contabilidad: El contador será encargado de realizar la contabilidad de la academia, y verificar si se está obteniendo ganancias o pérdidas en los diferentes meses, esto se lo realizará de forma externa.

Depto. Marketing: Es el encargado de realizar diferentes estrategias dentro de la academia para llegar a la mente de los consumidores/clientes, mediante el brandeo de vehículos, vallas publicitarias y la pantalla led, además, del manejo de las redes sociales como el Facebook, YouTube e Instagram, donde se permitirá conocer sobre qué tipos de entrenamientos realizan, también, intercambio de información, videos, fotos, blogs, entre otros.

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyecto de ingresos, costos y gastos

Ingresos

Patina con Estilo se proyecta como una academia que tendrá capacidad de atención a 330 personas, a fin de realizar la proyección de ingresos, se estima que el inicio

de operaciones será con el 10% de su capacidad en cada paquete diseñado; es importante señalar que el número de usuarios por paquete varía en función de los servicios y cobertura que se brinda; se estima que el crecimiento de usuarios será equivalente al 4% mensual hasta alcanzar la capacidad máxima instalada de cobertura, a pesar de que en la entrevista 2 menciona que una academia no siempre va a tener el mismo número de personas, cabe recalcar que la promoción que realizará la academia “Patina con Estilo” será suficiente para llamar la atención y atraer a los consumidores/clientes.

Respecto de la proyección para el crecimiento de ventas para los primeros cinco años, se aplica una tasa de crecimiento cada seis meses, la cual responde al comportamiento de la tasa del mercado al cual pertenece la academia; el precio de venta establecido para cada paquete cubre los costos de operación e inician con valores de $30 para el primer paquete, $45 para el segundo y $80 para el tercero; todos estos valores serán cobrados de una manera mensual y a fin de cumplir con los requerimientos de liquidez no se establece una política de crédito, por lo que todas la ventas serán de contado, sin embargo se considera ofrecer a los clientes un descuento en los meses de junio y agosto.

Tabla 12. *Ventas proyectadas*

Ventas proyectadas					
Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	$ 70.760,52	$ 122.882,46	$ 195.019,77	$ 320.078,56	$ 529.981,74
Descuento en ventas	$ 1.197,87	$ 2.086,67	$ 3.315,57	$ 5.441,71	$ 9.010,31

Costos y gastos

Los gastos operacionales son aquellos necesarios para garantizar la prestación de los servicios, entre estos se encuentran los sueldos de entrenadores, sueldos del personal de administración, renta del espacio en el cual operará la academia, servicios básicos, reparaciones y mantenimiento, publicidad, capacitaciones, diseño y adecuaciones, así como los honorarios de personal externo como contador,

asistentes técnicos e instructores internacionales. Para el caso de los costos y gastos se estima un incremento a partir del segundo año del 1,88% que corresponde a la tasa promedio de inflación del período 2012 al 2018.

Tabla 13. *Costos y gastos proyectados*

Costos y Gastos proyectados					
Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos sueldos	$ 83.133,50	$ 84.029,88	$ 84.943,10	$ 85.873,47	$ 86.821,33
Gastos generales	$ 50.380,00	$ 52.199,55	$ 53.180,24	$ 54.179,37	$ 55.197,26
Honorarios	$ 14.160,00	$ 14.426,03	$ 14.697,06	$ 14.973,18	$ 15.254,49
Gastos depreciación	$ 2.193,84	$ 2.193,84	$ 2.193,84	$ 1.259,57	$ 1.259,57
Gasto de amortización	$ 166,65	$ 166,65	$ 166,65	$ -	$ -

7.2 Inversión inicial, capital del trabajo y estructura de capital

Inversión inicial

La inversión inicial será de USD 32.489,27, que corresponde a propiedad planta y equipo por un monto de USD 9.192,58, monto que conforma la compra de su implementos deportivos y tecnológicos, (conos deportivos, colchonetas, lokers, luces led, televisores, entre otros), para llevar a cabo la realización de la práctica deportiva, inversiones intangibles por USD 500, (software y pagina web), para llevar el control y brindar información de la academia, capital de trabajo equivalente a USD 21. 896,69 y los gastos de constitución por USD 900 dólares, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. *Inversiones*

Inversiones	
Inversiones PPE	$ 9.192,58
Inversiones intangibles	500
Capital de trabajo	21.896,69
Gasto constitucion	$ 900,00
Inversión inicial	$ 32.489,27

Estructura de capital

El capital se encuentra constituido por el aporte de accionistas equivalente a un 50% y la diferencia será financiada con un crédito a cinco años plazo a una tasa del 11,23% anual.

El capital propio está divido entre dos socios de los cuales el principal accionista tendrá un 35% y el otro accionista contará con un 15% de participación; estos aportes equivalen a USD 16.244,63 dólares.

Tabla 16. *Estructura de capital*

Estrctura de capital		
Propio	50%	16.244,63
Dueda l/p	50%	16.244,63

Dueda	
Monto	$ 16.244,63
Tasa de interes	11,23%

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

Estados de Resultados

El Estado de resultados proyectado refleja las proyecciones de ingresos y egresos para un período de cinco años en los cuales se aplica las estimaciones de crecimiento ya detalladas; en función de esto el resultado que se obtendrá de la operación de la Academia es positivo a partir del tercer año de ejecución, es decir la inversión se recupera a partir de dicho año. La tabla se encuentra en el (Anexo 4).

Situación financiera

El estado de situación financiera del proyecto refleja los activos, pasivos y patrimonio. Dentro de los activos se evidencia que cada año tiene un decrecimiento constante a partir de año 2020 al 2022, a partir del año 2023 y 2024 tendrá un crecimiento. En los pasivos del año 2020 al año 2022 refleja una disminución, mientras que en el año 2023 y 2024 termina con un crecimiento. Por último, el

patrimonio desde el año 2020 al 2022 se aprecia que tiene cifras negativas, a partir del año 2023 se logra obtener un crecimiento hasta el año 2024. Véase en el (Anexo 5).

Estado de flujo de efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo permite determinar las entradas y salidas de dinero que tendrá la academia y que son necesarias para la operación de la misma; se presentan variaciones positivas y negativas respecto de la liquidez de la empresa; sin embargo, el flujo de efectivo es el necesario para garantizar la ejecución de las actividades operacionales y administrativas. Véase en el (Anexo 6).

Flujo de caja

El flujo de caja permite conocer el comportamiento de las entradas y salidas de dinero es decir las variaciones que existen entre las actividades que realiza la Academia para su operación, se puede observar que el flujo de caja del proyecto presenta variaciones positivas y negativas que permite la operación del negocio. Véase en el (Anexo 7).

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

Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja comprende la variación de las entradas y salidas provenientes de las inversiones, utilizando la tasa de descuento para evaluar si es un proyecto es rentable; en este sentido se observa que el flujo de caja de los inversionistas es positivo a partir del segundo año, es decir se podría esperar retornos a partir de dicho período. Véase en el (Anexo 8).

Tasa de descuento

La tasa de descuento que se aplica al proyecto para el cálculo de la TIR y el VAN se calcula bajo los siguientes parámetros.

El cálculo del WACC se realizó con el escudo fiscal, razón deuda/capital, razón de patrimonio/activo, costo deuda actual y también la tasa CAPM, dando resultado del 26,69%. Véase en el (Anexo 9).

Criterios de valoración

En base al análisis del VAN que arrojó el proyecto teniendo un valor positivo en dólares se determina que el plan de negocio creará rentabilidad y ganancias, considerando los valores invertidos. Para calcular el VAN del proyecto se utilizó e WACC, el flujo del proyecto del año 0 hasta el año 5, referente al cálculo del VAN del inversionista se ocupó el CAPM y el flujo del inversionista del año 0 y también de los siguientes 5 años. Es decir, el proyecto es rentable. Véase en el (Anexo 10).

Se puede observar que la TIR del proyecto como la del inversionista son favorables, lo que significa que la inversión es factible dado que el proyecto generara una rentabilidad esperada por el inversionista. Los índices de rentabilidad de la Academia son favorables lo que garantiza que tanto los costos, gastos y deudas podrán ser cubiertos oportunamente, en tanto se mantenga el crecimiento esperado y la ocupación máxima instalada.

7.5 Índices financieros

El cálculo de los indicadores financieros se elaboró con los datos que proporcionan los Estados Financieros proyectos, en función de esto se puede observar que:

El proyecto tiene liquidez durante la ejecución del mismo considerando el flujo de efectivo, pues existe inyección de recursos por parte de los socios para la ejecución del proyecto, a más del crédito que garantiza la atención oportuna de necesidades y tiene liquidez propia a partir del cuarto en el cual la empresa por cada dólar de deuda cuenta con 5,08 para cubrirlas

Referente a los indicadores de endeudamiento la empresa depende del

endeudamiento externo hasta el tercer año de ejecución del proyecto lo que tiene relación directa con el margen de utilidad positivo que el proyecto presenta a partir del tercer año del período proyectado. Véase en el (Anexo 11).

8. Conclusiones generales

Conclusión

De manera general se puede analizar que los artículos de la Constitución República del Ecuador (24,381) y la Ley del Deporte (14) son de gran importancia ya que todas las personas tienen el derecho y la plena libertad de ejercer y desarrollar actividad deportiva cualquiera que sea su disciplina, así mismo disfrutar de una buena calidad de vida y evitar el sedentarismo. También el gobierno es una parte fundamental ya que ayuda a promover la práctica deportiva en todo el país, indudablemente que esto es de gran motivación para que las personas realicen cualquier actividad física para su beneficio personal. En el ámbito económico se puede visualizar la situación económica que se encuentra el país, cabe recalcar que se determinan ciertos aspectos negativos como lo es el PIB, riesgo país, tasa de desempleo que influyen dando como resultado crisis económica, además los aspectos positivos como la inflación y la tasa de interés son factores que han ido mejorando con el pasar de los días. En el ámbito social el Distrito Metropolitano de Quito en los últimos años ha crecido, cuenta con la población más joven que se dedican a diferentes actividades deportivas. En el ámbito, tecnológico es de gran significación, ya que la industria se está innovando no solo a nivel empresarial sino también a nivel educativo, deportivo y además las formas de comunicación que se han incrementado en los últimos años como las redes sociales que son de gran utilidad para la creación de nuevos emprendimientos o negocios.

En las 5 fuerzas de Porter ayuda a verificar especialmente la clave del éxito de una empresa especialmente en el entorno de la industria. Se aprecia que la amenaza de nuevo competidores es media, ya que, en la actualidad no se encuentran registradas nuevas compañías. El poder de negociación de los compradores en este ítem se tiene una amenaza alta que los padres de familia son las personas que

eligen diferentes opciones deportivas de la industria. En lo que se refiere a los productos sustitutos es una oportunidad, ya que en la ciudad de Quito no hay muchos competidores. Por otra parte, el poder de negociación con los proveedores es una amenaza alta, ya que solo existe un proveedor de los patines. Por último, se tiene la rivalidad competitiva que es una amenaza alta, ya que se compite con diferentes industrias.

Se puede inferir que en la matriz EFE se obtuvo una valoración de 2,97 lo cual muestra que es un puntaje que está por encima de 2,5, puntos, lo que quiere decir que predominan las oportunidades ante las amenazas.

Mediante el análisis cuantitativo y cualitativo, la información recopilada sirvió para conocer las necesidades y expectativas de los consumidores con el objetivo de obtener como referencia y poder aplicarla al plan de negocios.

El plan de marketing es de gran ayuda aplicando las distintas estrategias con el propósito de llamar la atención de los consumidores y satisfacer sus necesidades brindando un servicio exclusivo.

La proyección financiera y el cálculo de flujos e índices, tasa de retorno y valor actual neto permite determinar que el proyecto es viable en tanto se mantengan las condiciones de mercado con las que se realizan las estimaciones propuestas; así como, el cumplimiento de las estrategias de venta y crecimiento de usuarios en la proporción proyectada garantizará la recuperación de la inversión conforme lo planificado.

Referencias

(2012). En G. O. Calahorro, *Patrimonio Histórico y Español del Juego y del Deporte: Realfederación Española de Patinaje .*

Abraldes, J. S. (2013). Formacion deportiva en el patinaje artisitico. En J. S. Abraldes, *Formacion deportiva en el patinaje artisitico* (pág. 24). Murcia: Wanceulen Editotial deportiva, S.L.

Banco Central del Ecuador . (17 de 01 de 2020). Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Banco Central del Ecuador : https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020

Banco Central del Ecuador. (2019). Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de Bnaco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (30 de Septiembre de 2019). Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de Constitución de la República del Ecuador: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

El Comercio. (15 de Octubre de 2019). Recuperado el 28 de Octubre de 2019, de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/briones-gobierno-impuestos-dialogo-decreto.html

El Comercio. (07 de octubre de 2019). Recuperado el 28 de Octubre de 2019, de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-zapatos-deportivos-reduccion-implementos.html

El Comercio. (17 de Octubre de 2019). Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/sube-pais-riesgo-ecuador-deuda.html

El Comercio. (03 de Junio de 2019). Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-entrega-creditos-emprendimientos-mujeres.html

El Telegrafo. (24 de Julio de 2015). Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de El Telegrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte

El Telégrafo. (24 de julio de 2015). Recuperado el 04 de Abril de 2020, de El Telégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte

El Universo. (11 de 03 de 2020). Recuperado el 29 de 03 de 2020, de E Universo : https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/11/nota/7777827/riesgo-pais-llega-3245-puntos-peor-11-anos

INEC. (Enero de 2010). Recuperado el 03 de Abril de 2020, de ecuadorencifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf

INEC. (Diciembre de 2011). Recuperado el 14 de 11 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censo: https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

INEC. (05 de Diciembre de 2017). Recuperado el 14 de 11 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/

INEC. (4 de Octubre de 2019). Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf

INEC. (02 de 2020). Recuperado el 29 de Marzo de 2020, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Febrero-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_feb2020.pdf

Kloter, P. y. (2013). Fundamentos de Marketing. En *Fundamentos de Marketing* (págs. 263-274-275). México: Pearson.

Lambin. (2012). *Direccion de marketing.* Mexico: Mc Graw Hill.

Ley del Deporte, E. F. (20 de Febrero de 2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación* . Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de Ley del Deporte, Educación Física y Recreación : https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. (20 de Febrero de 2010). Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de Ley del Deporte, Educación Física y Recreación:

https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (2012). Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/

Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (2012). Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/

Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (2015). Recuperado el 29 de 29 de 2019, de Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/

Ministerio del Deporte. (2012). Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de Deporte en cifras: http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf

Ministerio del Deporte. (2012). Recuperado el 02 de Abril de 2020, de Ministerio del Deporte: https://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf

Quito Informa. (07 de Noviembre de 2017). Recuperado el 14 de Noviembre de 2019, de Quito Informa: http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/11/17/quito-la-primera-ciudad-de-america-latina-con-una-aplicacion-movil-para-parques/

Superintendencia de Compañias, valores y seguros. (s.f.). Recuperado el 23 de Abril de 2020, de Superintendencia de Compañias, valores y seguros: 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%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2020). Recuperado el 04 de Abril de 2020, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros : https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/index.zul

Superintendencias de companias, valores y seguros. (2019). Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de Superintendencias de companias, valores y seguros: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5

b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Anexos

Anexo 1:

Tabla Número 1: Tamaño de la muestra - Plan de Negocios.

$$n = \frac{\mathrm{N} * \mathrm{z}^2 * \mathrm{p} * (1 - \mathrm{p})}{\mathrm{e}^2 * (\mathrm{N} - 1) + \mathrm{z}^2 * \mathrm{p} * (1 - \mathrm{p})}$$

$$n = \frac{44561 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 * 44561 + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{44561 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 44560 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{42796.3844}{112.3604}$$

$$n = 380.88 = 381$$

Anexo 2:

Tabla Número 2: Encuesta - Plan de Negocios.

Encuesta						
Sexo	M: 45,1%			F:54,9%		
Edad	18 a 22: 3,9%	23 a 28: 39,2%	29 a 34: 15,7%	35 a 45: 17,6%	46 a 55: 13,7%	55+: 9,8%
3. Del 1 al 5 que tanto conoce usted la disciplina del patinaje artístico sobre ruedas (siendo 1 no tan conocedor y 5 muy conocedor)						
No es tan conocedor: 9,8%	No conoce: 35,3%	Más o menos conoce con un 25,5%	Conoce: 16,95%	Muy conocedor:| 7,8%		
4. ¿Qué deporte le gustaría que practique su hijo/a en las horas libres?						

Danza: 11,8%	Baloncesto: 9,8%	Patinaje artístico sobre ruedas 56,9%	Fútbol: 13,7%	Tennis: 2%	MMA: 2%	Volleyball: 2%	Kick boxing: 2%

5. ¿Les gustaría una apertura de una academia de patinaje artístico sobre ruedas en el norte de Quito?

Si: 96,1%	No: 3,9%

6. ¿En qué sector del norte de Quito prefieren la apertura de la academia?

Ponceano: 29,4%	Carcelén: 29,4%	Cotocollao: 13,7%	La florida: 11,8%	Quito tennis: 9,8%	Condado: 5,9%

7. ¿Qué es lo más importe en la hora de escoger una academia?

Precio: 21,6%	Instructores: 46%	Infraestructura: 21,6%	Ubicación: 5,9%	Precio e Infraestructura: 2%

8. ¿Cuantos días a la semana le gustaría que su niño practique este deporte?

1 veces a la semana: 5,9%	2 veces a la semana: 35,3%	3 veces a la semana: 52,9%	4 veces a la semana: 5,9%

9. ¿En qué horarios prefiere que su hijo asista a la academia de patinaje artístico sobre ruedas?

Lunes a Viernes de 10:00 AM a 4:00 PM: 19,6%	Sábados y Domingos de 08:00 AM a 13:00 PM: 23,5%	Lunes a Viernes de 15:00 PM a 19:00 PM: 47,1%	Martes y Jueves de 09:00 AM a 17:00 PM: 9,8%

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la academia?

25-30: 58,8%	35-40: 25,5%	45-50: 7,8%	55-60: 2%	65-70: 5,9%

11. ¿Cómo te gustaría pagar la academia para la práctica del patinaje artístico sobre ruedas?

Mensual: 80,4%	Anual: 7,8%	Trimestral:7,8%	Semestralmente: 3,9%.

12. ¿Cuál es el medio de comunicación de su preferencia para recibir la información de la academia de patinaje artístico sobre ruedas?

Las redes sociales: 70,6%	La página web: 15,7%	Mail:13,7%

Anexo 3:

Tabla Número 3: Tabla cruzada 1 - Plan de Negocios.

Suma de 3.Del 1 al 5 que tanto conoce usted la disciplina del patinaje artístico sc	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	Total general
Femenino	2,10%	12,59%	16,78%	19,58%	3,50%	54,55%
Masculino	1,40%	12,59%	12,59%	8,39%	10,49%	45,45%
Total general	**3,50%**	**25,17%**	**29,37%**	**27,97%**	**13,99%**	**100,00%**

Tabla Número 4: Tabla cruzada 2 - Plan de Negocios.

Cuenta de 4.¿Que deporte le gustaría que practiq	Etiquetas de								
Etiquetas de fila	Baloncesto	Danza	Fútbol	Kick boxi	MMA	Patinaje artístico s	Tenis	Volleyball	Total general
56+	1,96%	1,96%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	9,80%
De 18 a 22 años	0,00%	0,00%	1,96%	0,00%	0,00%	1,96%	0,00%	0,00%	3,92%
De 23 a 28 años	3,92%	7,84%	3,92%	1,96%	0,00%	19,61%	1,96%	0,00%	39,22%
De 29 a 34 años	0,00%	1,96%	1,96%	0,00%	0,00%	11,76%	0,00%	0,00%	15,69%
De 35 a 45 años	3,92%	0,00%	1,96%	0,00%	1,96%	7,84%	0,00%	1,96%	17,65%
De a 46 a 55 años	0,00%	0,00%	3,92%	0,00%	0,00%	9,80%	0,00%	0,00%	13,73%
Total general	**9,80%**	**11,76%**	**13,73%**	**1,96%**	**1,96%**	**56,86%**	**1,96%**	**1,96%**	**100,00%**

Tabla Número 5: Tabla cruzada 3 - Plan de Negocios.

Cuenta de 11.¿Como te gustaría pagar la ac	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Anual	Mensual	Semestral (6 meses)	Trimestral (3 meses)	Total general
$25-$30	7,84%	47,06%	0,00%	3,92%	58,82%
$35-$40	0,00%	17,65%	1,96%	3,92%	23,53%
$45-$50	0,00%	5,88%	1,96%	0,00%	7,84%
$55-$60	0,00%	1,96%	0,00%	0,00%	1,96%
$65-$70	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
%35-%40	0,00%	1,96%	0,00%	0,00%	1,96%
Total general	**7,84%**	**80,39%**	**3,92%**	**7,84%**	**100,00%**

Tabla Número 6: Tabla cruzada 4 - Plan de Negocios.

Cuenta de 7.¿Que es lo mas importe en la hora de escoger una acad	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	infraestructura	Instructores	La 1ra. y 3ra	Precio	Ubicación	Total general
Carcelen	0,00%	17,65%	1,96%	5,88%	3,92%	29,41%
Condado	1,96%	1,96%	0,00%	0,00%	1,96%	5,88%
Cotocollao	7,84%	3,92%	0,00%	1,96%	0,00%	13,73%
La Florida	5,88%	3,92%	0,00%	1,96%	0,00%	11,76%
Ponceano	5,88%	15,69%	0,00%	7,84%	0,00%	29,41%
Quito tennis	0,00%	5,88%	0,00%	3,92%	0,00%	9,80%
Total general	**21,57%**	**49,02%**	**1,96%**	**21,57%**	**5,88%**	**100,00%**

Tabla Número 7: Tabla cruzada 5 - Plan de Negocios.

Cuenta de 9.¿En que horarios prefiere que su	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Lunes a Viernes de 10:00	Lunes a Viernes de 15:00 F	Martes y Jueves de 09:00 /	Sábados y domingos de 08	Total general
1 vez a la semana	3,92%	0,00%	0,00%	1,96%	5,88%
2 veces a la semana	3,92%	7,84%	5,88%	17,65%	35,29%
3 veces a la semana	11,76%	33,33%	3,92%	3,92%	52,94%
4 veces a la semana	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
Total general	**19,61%**	**47,06%**	**9,80%**	**23,53%**	**100,00%**

Anexo 4: Estados de resultados

Estado de Resultados proyectado					
Periodo	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Ventas	$ 70.760,52	$ 122.882,46	$ 195.019,77	$ 320.078,56	$ 529.981,74
Descuento en ventas	$ 1.197,87	$ 2.086,67	$ 3.315,57	$ 5.441,71	$ 9.010,31
UTILIDAD BRUTA	**$ 69.562,66**	**$ 120.795,79**	**$ 191.704,20**	**$ 314.636,85**	**$ 520.971,43**
Gastos sueldos	$ 83.133,50	$ 84.029,88	$ 84.943,10	$ 85.873,47	$ 86.821,33
Gastos generales	$ 50.380,00	$ 52.199,55	$ 53.180,24	$ 54.179,37	$ 55.197,26
Honorarios	$ 14.160,00	$ 14.426,03	$ 14.697,06	$ 14.973,18	$ 15.254,49
Gastos depreciación	$ 2.193,84	$ 2.193,84	$ 2.193,84	$ 1.259,57	$ 1.259,57
Gasto de amortización	$ 166,65	$ 166,65	$ 166,65	$ -	$ -
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	**$ (80.471,33)**	**$ (32.220,15)**	**$ 36.523,31**	**$ 158.351,26**	**$ 362.438,78**
Gastos de intereses	$ 1.694,87	$ 1.391,41	$ 1.052,07	$ 672,60	$ 248,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACiÓN	**$ (82.166,20)**	**$ (33.611,57)**	**$ 35.471,24**	**$ 157.678,66**	**$ 362.190,54**
15% DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	$ -	$ -	$ 5.320,69	$ 23.651,80	$ 54.328,58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ (82.166,20)**	**$ (33.611,57)**	**$ 30.150,55**	**$ 134.026,86**	**$ 307.861,96**
25% IMPUESTO A LA RENTA	$ -	$ -	$ 7.537,64	$ 33.506,72	$ 76.965,49
UTILIDAD NETA	**$ (82.166,20)**	**$ (33.611,57)**	**$ 22.612,91**	**$ 100.520,15**	**$ 230.896,47**

Anexo 5: Estados de Situación Financiera Proyectado

Estado de Situación Financiera Proyectado					
Periodo	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Activos	**$ (20.569,03)**	**$ (54.622,59)**	**$ (29.840,16)**	**$ 73.247,64**	**$ 309.545,29**
Corrientes	**$ (27.901,12)**	**$ (59.594,19)**	**$ (32.451,27)**	**$ 71.896,10**	**$ 309.453,31**
Efectivo	$ (27.901,12)	$ (59.594,19)	$ (32.451,27)	$ 71.896,10	$ 309.453,31
No corrientes	**$ 7.332,09**	**$ 4.971,60**	**$ 2.611,11**	**$ 1.351,54**	**$ 91,98**
Propiedad, Planta y Equipo	$ 9.192,58	$ 9.192,58	$ 9.192,58	$ 9.192,58	$ 9.192,58
Depreciación acumulada	$ 2.193,84	$ 4.387,68	$ 6.581,52	$ 7.841,09	$ 9.100,65
Intangibles	$ 500,00	$ 500,00	$ 500,00	$ 500,00	$ 500,00
Amortización acumulada	$ 166,65	$ 333,30	$ 499,95	$ 499,95	$ 499,95
Pasivos	**$ 19.860,69**	**$ 17.058,21**	**$ 16.867,24**	**$ 18.175,32**	**$ 22.316,93**
Corrientes	**$ 6.181,96**	**$ 6.248,82**	**$ 9.266,55**	**$ 14.162,80**	**$ 22.316,93**
Sueldo por pagar	$ 6.181,96	$ 6.248,82	$ 6.314,27	$ 6.380,95	$ 6.448,87
Impuestos por pagar	$ -	$ -	$ 2.952,27	$ 7.781,85	$ 15.868,06
No corrientes	**$ 13.678,74**	**$ 10.809,38**	**$ 7.600,69**	**$ 4.012,52**	**$ -**
Deudas a largo plazo	$ 13.678,74	$ 10.809,38	$ 7.600,69	$ 4.012,52	$ -
Patrimonio	**$ (40.429,72)**	**$ (71.680,80)**	**$ (46.707,39)**	**$ 55.072,32**	**$ 287.228,36**
Capital	$ 32.489,27	$ 32.489,27	$ 32.489,27	$ 32.489,27	$ 32.489,27
Utilidades Retenidas	$ (72.918,99)	$ (104.170,07)	$ (79.196,66)	$ 22.583,06	$ 254.739,09
Comprobación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Activo corriente	$ (27.901,12)	$ (59.594,19)	$ (32.451,27)	$ 71.896,10	$ 309.453,31
Pasivo corriente	$ 6.181,96	$ 6.248,82	$ 9.266,55	$ 14.162,80	$ 22.316,93
Capital de trabajo neto	$ (34.083,07)	$ (65.843,01)	$ (41.717,81)	$ 57.733,30	$ 287.136,38

Anexo 6: Estado de flujo de efectivo

		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Actividades Operacionales		$ (4.550,78)	$ 888,08	$ 6.122,98	$ 14.777,17	$ 29.575,52
Utilidad neta	$ -	$ (4.944,19)	$ 494,66	$ 5.191,93	$ 13.685,32	$ 27.905,90
Depreciaciones y amortizaciones	$ -	$ 196,71	$ 196,71	$ 196,71	$ 104,96	$ 104,96
Depreciación	$ -	$ 182,82	$ 182,82	$ 182,82	$ 104,96	$ 104,96
Amortización	$ -	$ 13,89	$ 13,89	$ 13,89	$ -	$ -
valor sueldos por pagar		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Valor impuestos		$ -	$ -	$ 537,64	$ 881,92	$ 1.459,70
Actividades de inversión	$ (9.192,58)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Adquisición PPE e intangibles	$ (9.192,58)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Actividades de financiamiento	$ 32.489,27	$ (224,95)	$ (251,55)	$ (281,30)	$ (314,57)	$ (351,77)
Valor dueda a largo plazo	$ 16.244,63	$ (224,95)	$ (251,55)	$ (281,30)	$ (314,57)	$ (351,77)
Dividendos		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Capital	$ 16.244,63	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Incremento neto en efectivo	$ 23.296,69	$ (4.775,72)	$ 636,53	$ 5.841,68	$ 14.462,60	$ 29.223,75
Efectivos inicios del periodo	$ 22.796,69	$ (23.125,39)	$ (60.230,72)	$ (38.292,95)	$ 57.433,50	$ 280.229,56
Total Efectivo final del periodo	$ 46.093,38	$ (27.901,12)	$ (59.594,19)	$ (32.451,27)	$ 71.896,10	$ 309.453,31

Anexo 7: Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
$ (9.192,58)	$ (22.143,67)	$ 1.431,37	$ 2.450,24	$ 6.795,34	$ 299.289,78
$ (9.192,58)	$ (31.336,25)	$ (29.904,88)	$ (27.454,64)	$ (20.659,30)	$ 278.630,48

Anexo 8: Flujo de caja del Inversionista

Flujo de Caja del inversionista anual					
0	1	2	3	4	5
$ (15.744,63)	$ (18.112,66)	$ 5.223,23	$ 6.356,46	$ 10.829,44	$ 303.466,89
$ (15.744,63)	$ (33.857,29)	$ (28.634,06)	$ (22.277,60)	$ (11.448,16)	$ 292.018,73

Anexo 9: Tasa de descuento

Tasa de Descuento con Beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo	2,33%
Rendimiento del mercado	6,60%
Beta Proyecto	1,916
Riesgo País	32,5%
Tasa de Impuestos Empresa	25,00%
CAPM	42,96%
WACC	25,69%

Tasa libre de riesgo:	https://contenido.bce.fin.ec/
Rendimiento del Mercado:	https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?lt r=1
Riesgo País:	https://www.ambito.com/contenidos/riego- pais-ecuador.html
Tasa de Impuestos:	https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta#%C2%BFcu%C3%A1l-es
Participación Trabajadores:	http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/r eparto-utilidades/

Anexo 10: Tasa de descuento

Criterios de Inversión			
Criterios de inversion Poyecto		terios de inversión Inversioni	
VAN	73.457,56	VAN	$ 29.731,02
IR	8,99	IR	2,89
TIR	0,71	TIR	69%
Periodo Rec.	4,07	Periodo Rec.	7,48

Anexo 11: Índices financieros

		Años				
		1	2	3	4	5
Razones de liquidez						
Razón Circulante	Veces	-4,51	-9,54	-3,50	5,08	13,87
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	Veces	-0,49	-0,24	-0,36	0,33	0,08
Cobertura del efectivo	Veces	-0,0221	-0,0110	0,0154	0,1861	1,1583
Razones de actividad						
Periodo de cuentas por cobrar	Días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	-1,161	-0,274	0,116	0,314	0,436
ROA	%	3,995	0,615	-0,758	1,372	0,746
ROE	%	2,032	0,469	-0,484	1,825	0,804