



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE TRIATLÓN
EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Rommel Esteban Illescas Flores

Año
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE TRIATLÓN EN
LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía

Federico Orbe Cajiao

Autor

Rommel Esteban Illescas Flores

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocios para la Creación de un Club de Triatlón en la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Rommel Esteban Illescas Flores, 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”

Federico Orbe Cajiao
CI: 170791123

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado el trabajo “Plan de negocios para la Creación de un Club de Triatlón en la ciudad de Quito, de Rommel Esteban Illescas Flores, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Fausto Martín Villacis Dávila
CI. 1714196886

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Rommel Esteban Illescas Flores
C.I. 1710904176

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por el apoyo incondicional en todo momento de mi vida, a mi esposa e hijos por el impulso diario a seguir el alcanzar mis metas tanto en lo profesional como deportivo, a mis amigos triatletas IRONMAN por la ayuda para culminar este proyecto.

DEDICATORIA

A mis Padres que son pilar fundamental en mi vida, a mi esposa e hijos por su apoyo incondicional.

RESUMEN

El desarrollo de este documento tiene la necesidad de mostrar la viabilidad del Plan de Negocios para la creación de un Club de Triatlón en la ciudad de Quito, para mejorar las técnicas de entrenamientos en las diferentes disciplinas como es la natación, ciclismo y carrera pedestre. En la actualidad existe una tendencia de mejorar la salud y verse mejor por medio del deporte, las personas que practican o desean involucrarse en el deporte del triatlón está en el rango de 30 a 40 años. El deporte del triatlón es una de las disciplinas que se necesita mucha dedicación y constancia, por este motivo este rango de edad pone a prueba el esfuerzo físico y mental de los deportistas. Se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos, y se determinó que existe la oportunidad de negocio, en referencia a los datos obtenidos y por análisis de la industria. El mercado objetivo se encuentra en el rango de edad de 30 a 40 años y que tiene un nivel socio económico medio alto, por tal razón es beneficioso ya que las personas tienen la capacidad económica para cubrir los gastos que conlleva este deporte. Uno de los beneficios del club son de contar con nutricionistas y entrenadores que den un servicio personalizado a los deportistas debido que tiene horarios distintos por su actividad económica, por tal motivo se utilizan herramientas tecnológicas que ayudan a dar un seguimiento oportuno a cada deportista, llevándole a cumplir sus objetivos deportivos planteados. Se planteó estrategias de marketing con las estrategias de diferenciación, dando al club un servicio personalizado y por profesionales en las diferentes áreas que conlleva este deporte.

ABSTRACT

The development of this document has the need to show the viability of the Business Plan for the creation of a Triathlon Club in the city of Quito, to improve training techniques in different disciplines such as swimming, cycling and pedestrian running. Currently there is a tendency to improve health and verse better through sports, people who practice or want to get involved in the sport of triathlon is in the range of 30 to 40 years. The sport of triathlon in one of the disciplines that requires a lot of dedication and perseverance, for this reason this age range tests the physical and mental effort of athletes. If you use qualitative and quantitative methods, determine if the business opportunity exists, in reference to the selected data and by industry analysis. The target market is in the age range of 30 to 40 years and has a medium-high socio-economic level, for this reason it is beneficial since people have the economic capacity to cover the expenses that this sport carries. One of the benefits of the club is to have nutritionists and coaches who give a personalized service to athletes because they have different schedules for their economic activity, for what reason technological tools are used that help to timely track each athlete, leading him to meet his proposed sports goals. Marketing strategies were proposed with differentiation strategies, giving the club a personalized service and by professionals in the different areas involved in this sport.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria	7
2.2 Matriz EFE	12
2.3 Conclusiones	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Investigación cualitativa	15
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	18
3.2 Conclusiones análisis del cliente.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	21
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia General de Marketing.....	24
5.1.1 Mercado Objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de Valor:	25
5.2 Mezcla de marketing.....	27
5.2.1 Producto / Servicio.....	27
5.2.2 Precio.....	29
5.2.3 Plaza.....	30
5.2.4 Promoción.....	31
5.2.5 Presupuesto de marketing mix	33

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL.....	33
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	33
6.1.1 Misión	33
6.1.2 Visión	34
6.1.3 Objetivos de Organización.....	34
6.2 Plan de operaciones	35
6.2.1 Cadena de Valor	35
6.2.2 Mapa de Procesos.....	36
6.2.3 Flujo de Operaciones.....	37
6.3 Estructura Organizacional	39
6.3.1 Organigrama.....	39
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	41
7.1 Proyección de ingresos y gastos	41
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	43
7.2.1 Inversión inicial	43
7.2.2 Estructura financiamiento	43
7.2.3 Capital de trabajo.....	43
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	44
7.3.1 Estado de resultados	44
7.3.2 Estado de situación financiera	45
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	46
7.3.4 Flujo de caja proyecto.....	46
7.4 Proyección de flujo de caja inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	47
7.4.1 Flujo de caja inversionista.....	47
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	47
7.4.3 Criterios de valoración	48

7.5 Índices financieros	48
8. CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS	51
ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación CIIU	7
Tabla 2. Calificación Poder de negociación clientes	8
Tabla 3. Calificación Poder de negociación proveedores.....	9
Tabla 4. Calificación productos sustitutos	9
Tabla 5. Entrada de nuevos competidores	10
Tabla 6. Calificación Rivalidad de la industria	11
Tabla 7. Calificación Matriz EFE	12
Tabla 8. Información del experto 1	16
Tabla 9. Información participantes focus group.....	17
Tabla 10. Mercado objetivo	24
Tabla 11. Plan de entrenamiento	28
Tabla 12. Presupuesto marketing mix	33
Tabla 13. Descripción de funciones	40
Tabla 14. Inflación y crecimiento del sector.....	41
Tabla 15. Proyección ingresos y gastos.....	42
Tabla 16. Componentes de los gastos	42
Tabla 17. Inversión inicial	43
Tabla 18. Inversión en implementos y equipos	43
Tabla 19. Estados de resultados	44
Tabla 20. Estado de situación financiera.....	45
Tabla 21. Estado de flujo de efectivo	46
Tabla 22. Flujo de caja del proyecto.....	46
Tabla 23. Flujo de caja del inversionista	47
Tabla 24. Cálculo de la tasa de descuento	47
Tabla 25. Criterios de valoración.....	48
Tabla 26. Índices financieros.....	48

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas – Propuesta de valor	25
Figura 2. Logotipo de la marca	29
Figura 3. Canal de distribución directa	31
Figura 4. Cadena de valor	35
Figura 5. Mapa de procesos.....	36
<i>Figura 6.</i> Flujograma de operaciones.....	38
Figura 7. Organigrama	39
Figura 8. Proyección de ingresos y egresos	41

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Cada vez se está evidenciando la práctica del deporte especialmente el triatlón en el Ecuador, en los cinco últimos años la disciplina del triatlón ha crecido notablemente con más deportistas amateur, después que la marca IRONMAN llegó al país por primera vez en el 2015. (Deporte S. d., Ecuador, sede de competencias internacionales de triatlón, 2019)

La Secretaría del Deporte señala que el deporte mejora la calidad de vida de la población ecuatoriana, en la ciudad de Quito principalmente existen programas desarrollados por esta cartera de Estado principalmente tiene un enfoque social, y un amplio retorno de la calidad de vida de la población. (Deporte S. d., 2018)

El análisis de la Subsecretaría de Deporte y Actividad Física con el programa Ecuador Ejercítate, más de 53000 personas a la semana cumplen el objetivo de realizar 3,5 horas de actividad física a la semana, por lo que, se contrarresta la posibilidad existir enfermedades por el sedentarismo. (Deporte S. d., 2018)

En el país a través de la Secretaría del Deporte ha promovido a la población en los tiempos libres la práctica del deporte y la actividad física, para el mejoramiento de la calidad de vida e impulsar la organización o agrupación de prácticas del deporte de acuerdo a la necesidad de sus integrantes. (Deporte S. d., 2018).

El triatlón en el Ecuador se ha convertido en el nuevo deporte de alto rendimiento en la parte elite como amateur, dando como resultado a nuevas fuentes de trabajo tanto en la parte deportiva, como en el segmento turístico de las ciudades de la costa en general.

1.1.1 Objetivo general

Establecer las nuevas necesidades del mercado, con el nuevo deporte del triatlón en el Ecuador, implementado un club para formar nuevos triatletas en la ciudad de Quito en el 2019, para las competencias de larga distancia como es el IRONMAN 70.3

1.1.2 Objetivos específicos

1. Analizar los factores externos de la industria para determinar las diferentes Oportunidades y amenazas que existen en el entorno.
2. Efectuar la investigación de mercado con metodología cuantitativa y cualitativa para obtener información sobre las diferentes necesidades del cliente con respecto al deporte determinando que tipo de competencias tiene más acogida para los clientes o deportistas.
3. Crear un plan de marketing para desarrollar las estrategias y llegar a más personas con el club de triatlón.
4. Establecer una estructura administrativa para desarrollar el negocio.
5. Elaborar la evolución financiera para ver proyección del negocio a corto y largo plazo e identificar qué tipo de promoción se deba ofrecer a los clientes.
6. Elaborar la estructura organizacional con respecto a las funciones del club.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

- Clima emprendedor

En su reporte anual sobre emprendimiento, el Banco Mundial informa que en el Ecuador el inicio de un negocio tarda 48 días para cumplir con el registro documental y permisos necesarios para su apertura, este plazo es mayor que la media de América Latina que es 32 días (Banco Mundial, 2019).

La información del Foro Económico Mundial sobre emprendimiento, ha descendido la posición del Ecuador, al puesto 86 entre 140 países, en el año 2019. Este descenso se asocia a la menor calificación en los indicadores de tecnología, estabilidad macroeconómica y mercado laboral (Escuela de Negocios ESPAE, 2019).

Estos indicadores sobre el clima de emprendimiento permiten concluir que existe una amenaza para el inicio de nuevos negocios, debido a la excesiva burocracia y la existencia de indicadores desfavorables en el tema económico y laboral.

- Apoyo al desarrollo del deporte

El Ecuador ha establecido el desarrollo de la actividad deportiva, como una política pública para alcanzar un estado de bienestar en la sociedad, tomando en cuenta que el deporte es una fuente de salud y su actividad permite a la juventud enfocarse en objetivos de crecimiento y la superación personal; es por

ello, que en el año 2010 se emitió la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, siendo la Secretaría del Deporte el organismo encargado de la emisión de programas y proyectos enfocados en el incremento de la práctica deportiva (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

La vigencia de este cuerpo legal es una oportunidad para el desarrollo del emprendimiento, porque existe un creciente número de personas que se interesan en la práctica deportiva, lo cual es beneficiado con la existencia de la mencionada ley y los programas emitidos por la Secretaria del Deporte.

Entorno económico

- Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2019 en el segundo semestre tuvo un incremento de 0,3%, fue menor al crecimiento alcanzado en el segundo semestre del año 2017 y 2018, que tuvieron un porcentaje de 2,1% y 1,4% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2019). Esta menor actividad económica en el país es una amenaza para la generación de nuevos negocios, lo cual perjudica a la actividad emprendedora.

- Ventas de la industria

Las ventas de la industria de enseñanza deportiva y recreativa han tenido un importante incremento en su actividad comercial, en el año 2011, las ventas de la industria alcanzaron una cifra de \$ 2.064.737 y en el año 2018 la cifra fue \$ 7.013.820, lo que indica un crecimiento promedio anual de 20,84% (Servicios Rentas Internas, 2019).

Este porcentaje es superior al crecimiento de la economía en el mismo período. El crecimiento de la industria muestra la tendencia creciente de la población por la práctica deportiva, esto es una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios.

- Inflación

La inflación en el mes de septiembre de 2019 fue mayor a la registrada en el mes de septiembre de 2018, este incremento en el nivel de precios fue 0,07%, que es un valor porcentual mínimo y que no afecta la estabilidad de precios. Los bienes y servicios con mayor incremento fueron educación y entretenimiento (Banco Central Ecuador, 2019). Este registro inflacionario es una oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios, porque permite proyectar el nivel de ingresos y gastos en base a un bajo escenario inflacionario.

Entorno social

- Comportamiento población respecto al deporte

La información proveniente de la Encuesta sobre Costumbres y Práctica Deportiva realizada por el INEC, muestra que existe una tendencia creciente hacia la actividad deportiva en la población ecuatoriana, el 31% manifiesta que realiza actividad física regular durante la semana, en la región Sierra existe una mayor tendencia a la práctica deportiva (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). Esta información es una oportunidad para la implementación del proyecto sobre entrenamiento deportivo.

- Incidencia de enfermedades relacionadas con el sobrepeso

La alta presencia de diabetes entre la población ecuatoriana es atribuida a varios factores, siendo el sedentarismo uno de los factores con mayor crecimiento, junto con el consumo elevado de azúcar y carbohidratos. La conjunción de estos factores incide en la presencia de diabetes de tipo 2, según información del Ministerio de Salud Pública en el año 2018 se diagnosticaron más de 30 mil nuevos casos de diabetes en el país (Ministerio de Salud Pública, 2018). Este comportamiento asociado al sedentarismo es

una amenaza porque no existe una conciencia sobre los beneficios de la práctica deportiva.

Entorno tecnológico

Plataformas tecnológicas

El uso de la tecnología incide en el desarrollo de nuevas herramientas que permiten la gestión comercial, como es el caso de las aplicaciones móviles y las tiendas de comercio electrónico. La cifra de ventas a través de canales electrónicos en el año 2018 fue \$ 1.286 millones según la Cámara de Comercio Electrónico (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018)

Este impulso en la tecnología está relacionado con el incremento del uso de internet, según las cifras oficiales del INEC, el 60% de los hogares tiene acceso a internet y el 70% dispone de un teléfono inteligente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

Este aspecto de la tecnología aplicada en el desarrollo comercial es una oportunidad que permite a los negocios nuevos impulsar su crecimiento a través de estas herramientas.

Tecnología en el deporte

En la práctica deportiva se utiliza las herramientas tecnológicas disponibles, como es el caso de relojes con capacidad GPS, chips para medir tiempo de competencia y software para la medición de avances en el entrenamiento deportivo.

En el triatlón existen programas o software con el trainingpeaks, garmin conect, entre otros, que ayudan a ver el rendimiento de nuestro entrenamiento en tiempo real y a su vez la guía del entrenador o coaching diariamente. El avance

de la tecnología es una oportunidad para mejorar el rendimiento como triatletas.

Para el triatleta la prueba de hoy ha servido para ver en una competición de larga dura y exigente como es el Ironman, medir la correlación entre parámetros como el ritmo respiratorio, el ritmo cardíaco y la actividad física (VIDA, 2018)

Estos aspectos de la tecnología en el deporte es una oportunidad para el desarrollo del proyecto, ya que facilita la medición y avances de entrenamiento y competencias de triatlón.

2.1.2 Análisis de la industria

Clasificación Industrial Internacional Unificada

La puesta en marcha del plan de negocios se ajusta a la siguiente actividad económica de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU):

Tabla 1.
Clasificación CIIU

SECCIÓN	P	ENSEÑANZA
DIVISIÓN	P85	ENSEÑANZA
GRUPO	P854	OTRO TIPO DE ENSEÑANZA
CLASE	P8541	ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA
ACTIVIDAD	P8541.01	ENSEÑANZA Y ADESTRAMIENTO DEPORTIVO

El desarrollo del análisis de la industria se basa en las cinco fuerzas de Porter, como se detalla a continuación:

Poder de negociación de clientes

Tabla 2.
Calificación Poder de negociación clientes

	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes				4		4	3,0
Influencia sustitutos		2				2	
Costo de cambio de cliente			3			3	

Número de clientes

La información relacionada con el número de personas que practican deporte de forma regular determina que el 31% de la población está en capacidad de formar parte del club de triatlón que plantea el proyecto, por ello se establece este factor como atractivo con una calificación de 4/5.

Influencia sustitutos

Según la información dispuesta por el SRI existen 75 (Servicios Rentas Internas, 2019) negocios relacionados con la práctica deportiva a través de un club de enseñanza y adiestramiento deportivo, esto muestra que el acceso a un servicio de similares características no representa una dificultad para el cliente, es por ello que se asigna una calificación de 2/5 como poco atractiva.

Costo de cambio cliente

Conforme la información del número de clientes y la influencia de sustitutos, se establece una calificación neutral para el costo de cambio del cliente, otorgando una calificación de 3/5, porque es fácil encontrar servicios sustitutos y existe un alto número de clientes.

Poder de negociación de proveedores

Tabla 3.

Calificación Poder de negociación proveedores

	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores			3				2,5
Capacidad de integración hacia delante		2					

Cantidad de proveedores

Para la industria de actividades de enseñanza y adiestramiento deportivo, existe una especialización en el uso de bienes y servicios que permitan poner en marcha las actividades económicas, la información de la Superintendencia de Compañías determina que existen 32 negocios que pueden abastecer de insumos para la industria, esto permite calificar con 3/5 como neutral a este factor.

Capacidad de integración hacia delante

En el Ecuador existen triatletas capacitados y certificados por la marca IRONMAN como coaching deportivo, lo que indica que estas personas pueden dedicarse a la enseñanza deportiva en cualquier momento, es por ello que se califica con 2/5 como poco atractivo.

Productos sustitutos

Tabla 4.

Calificación productos sustitutos

	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Disponibilidad de sustitutos		2				2	3,0
Grado especialización				4		4	

Disponibilidad de sustitutos

La información oficial del SRI determina que existen 75 negocios relacionados con la enseñanza y adiestramiento deportivo, esto indica que para una persona que busca un entrenador de triatlón no es una dificultad acceder a un profesional o un club especializado, por tanto, se califica con 2/5 como poco atractivo.

Grado de estandarización

El grado de especialización es alto porque cada triatleta tiene que tener su propio equipo para su entrenamiento en las diferentes disciplinas y un entrenador de triatlón certificado para que sea guiado en cada entrenamiento. El deportista en este caso el triatleta busca a los mejores clubes con resultados obtenidos en competencias para conseguir una diferenciación con respecto a los otros clubes (Vidactiva, 2018). Esta información permite que este factor sea atractivo para el emprendimiento con una calificación de 4/5.

Entrada de nuevos competidores

Tabla 5.

Entrada de nuevos competidores

	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Barrera de entrada				4		4	4,0
Requisitos de capital				4		4	

Barrera de entrada

Para iniciar un negocio en la industria no es necesario un permiso especial de operación, sino que se debe cumplir con las regulaciones municipales, tributarias y laborales. Esto indica una calificación de 4/5 en este factor.

Requisito de capital

Debido a la especialización en la prestación del servicio en la industria, no se requiere de una inversión alta. El enfoque del negocio es el conocimiento de los entrenadores, es por ello que se califica a este factor como 4/5.

Rivalidad de la industria

Tabla 6.

Calificación Rivalidad de la industria

	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Concentración competidores				4		4	4,0
Crecimiento industria				4		4	

Concentración competidores

En la industria deportiva del triatlón existe una baja concentración de competidores porque es un deporte relativamente nuevo en el Ecuador, que entro en vigencia hace cinco años atrás con la competencia de triatlón internacional IRONMAN. De acuerdo a investigación en redes sociales, existen 5 clubes especializados en triatlón, cuatro se encuentran en la ciudad de Quito y uno en Guayaquil, el número de integrantes fluctúa entre 40 y 90 socios. Esta información permite asignar una calificación de 4/5 a este factor.

Crecimiento industria

Como se mencionó anteriormente, el crecimiento de ventas de la industria es 20,84% anual entre el año 2011 y 2018 (Servicios Rentas Internas, 2019), esto permite asignar una calificación de 4/5 porque es atractivo para el inversionista participar en esta actividad económica.

2.2 Matriz EFE

El resumen de la información en el análisis de entornos se muestra en la siguiente matriz EFE:

Tabla 7.
Calificación Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Instituciones públicas apoyan la actividad deportiva	5%	4	0.20
2	Crecimiento de las ventas de la industria	7%	3	0.21
3	Estabilidad en el índice de crecimiento de precios	6%	3	0.18
4	Personas conocen beneficios del deporte para su salud	6%	4	0.24
5	Uso de plataformas tecnológicas	7%	3	0.21
6	Disponibilidad de herramientas tecnológicas en el deporte	4%	4	0.16
7	Alto número de posibles usuarios del club de triatlón	6%	3	0.18
8	Especialización en la prestación del servicio	3%	3	0.09
9	Bajas barreras de entrada a la industria	8%	4	0.32
10	Baja concentración de proveedores	4%	4	0.16
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		56,00%		1.95
AMENAZAS				
11	Burocracia para apertura negocios nuevos	7%	2	0.14
12	Decrecimiento en el PIB	5%	3	0.15
13	Personas sedentarias y con riesgo de enfermedad	6%	4	0.24
14	Disponibilidad de sustitutos	8%	3	0.24
15	Bajo costo de cambio para el cliente	6%	3	0.18
16	Capacidad de integración hacia delante del proveedor (entrenador certificado)	8%	2	0.16
17	Disponibilidad de proveedores	4%	2	0.08
SUBTOTAL AMENAZAS		44,00%		1.19
VALORACIÓN TOTAL		100%		3.14

La calificación obtenida en la matriz EFE indica que las oportunidades tienen un mayor peso sobre los factores analizados, ya que obtienen una calificación de 1,95, en lo que respecta a las amenazas tienen una calificación de 1,19.

2.3 Conclusiones

El entorno político establece un escenario positivo para el proyecto, ya que las autoridades públicas tienen una alta valoración por la gestión de programas enfocados en la práctica deportiva, esto beneficia al emprendimiento y su acción con el crecimiento comercial.

El entorno económico muestra que las ventas de la industria tienen un alto porcentaje de crecimiento en el período 2011 – 2018, esto es favorable para la generación del emprendimiento, porque a pesar que existe un decrecimiento en la actividad de la economía, la industria tiene indicadores favorables.

El entorno social concluye que existe un comportamiento del consumidor favorable a la práctica deportiva, este aspecto tiene relación con la información recabada en el crecimiento de las ventas de la industria, la conjunción de estos factores puede generar una oportunidad de negocio para el emprendimiento, que debe ser confirmada con la investigación de mercado.

La tecnología en el deporte genera una oportunidad para el emprendimiento porque permiten al consumidor tener un mayor acceso a plataformas móviles y aplicaciones que mejoran el desempeño y entrenamiento deportivo. En lo que respecta al canal de comercialización, el entorno tecnológico permite llegar a un mayor tamaño de mercado potencial.

El poder de negociación del cliente tiene una calificación media debido a que existe un atractivo tamaño de mercado potencial, que se minimiza por la acción de los sustitutos y bajo costo de cambio.

El poder de negociación de los proveedores tiene una calificación poca atractiva por la acción de la capacidad de integración hacia delante que pueden

ejercer los deportistas certificados como IRONMAN, lo cual, tiene un efecto negativo sobre la potencialidad del mercado y la competitividad.

La acción de los productos sustitutos es calificada como neutral porque existe un grado de especialización en la prestación del servicio, ya que tienen mayor aceptación los entrenadores que conocen la experiencia de triatlón en base a su certificación, es por ello que la curva de aprendizaje es alta.

La entrada de nuevos competidores es atractiva porque no existen barreras de entrada al mercado y el requisito de capital para la inversión inicial es reducido, esto hace que la industria permita el ingreso de nuevos participantes, tomando en cuenta las ventas de la industria, existe una oportunidad de negocio.

La rivalidad de la industria es atractiva porque existe un mercado en fase de crecimiento, que es anti cíclico con el desempeño de la economía, lo cual proporciona un factor diferenciador frente a otro tipo de proyectos.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

Definición del problema

Determinar el nivel de aceptación de acuerdo a las necesidades de los clientes, en especial con una investigación cualitativa y cuantitativa para obtener como resultados: el precio, frecuencia de los entrenamientos, intención de participar en competencias nacionales e internacionales.

Objetivos General

Determinar la factibilidad de la creación de un club de triatlón en la ciudad de Quito mediante investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.

Objetivos Específicos

- Identificar los servicios que brinda este negocio para la práctica del triatlón.

- Determinar los canales de comunicación e identificar las estrategias para promocionar el club.
- Determinar cuál es el precio correcto para la enseñanza de este servicio y tener la mayor cantidad de clientes.
- Identificar cual es el mercado potencial para brindar este servicio.
- Definir las exigencias y preferencias del cliente para creación del club y que cumplan con las expectativas del cliente.
- Identificar cuáles son los clubes de triatlón en la ciudad para conocer a mis competidores.

Hipótesis General

Determinar la posibilidad de la creación el club de triatlón en la ciudad de Quito.

Hipótesis Específicas

- Que factores le motivan para contratar el servicio de enseñanza del deporte del triatlón.
- A los clientes consideran atractivo la idea de contratar los servicios de este negocio.
- Conoce algún lugar en la ciudad de Quito que brinde este servicio.
- El valor que estaría dispuesto a pagar los clientes por el servicio de enseñanza de triatlón, depende del nivel económico.
- Cuál sería el medio de comunicación que le gustaría que le llegue información del club.
- Analizar la posibilidad de entrenamientos personalizados con costo adicionales.
- Desde que edad sería la óptima para prácticas el triatlón.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

En el método cualitativo se utilizaron dos técnicas: entrevista a experto y el focus group.

Entrevista a experto 1

La información de respaldo de la entrevista se encuentra en el anexo 2.

Tabla 8.
Información del experto 1

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia
Adrián Yépez	Ingeniero Mecánico	Centro Deportivo ISALEM	Entrenador de natación por 20 años y Entrenador de Triatlón 6 años (Conocido como el IRONMAN Ecuatoriano)

Conclusiones de Entrevista al Experto

Adrián Yépez es un triatleta con mucha experiencia de la distancia media y tiene su empresa “Centro de Natación ISALEM”, según Adrián existe una nueva tendencia deportiva como es el triatlón en la cual se ha desarrollado desde el 2015, con el IRONMAN 70.3 de Manta, existe alrededor de 35 club de triatlón entre grandes y pequeños para niños, jóvenes y adultos, aproximadamente tiene entre 15 participante los clubs pequeños y los clubs grandes con más experiencia en 40 participantes. Si tienen una buena marca de los deportistas el negocio es muy apetecido. Los principales competidores fuertes como Tritapias, Triatlón EQ, T3 sport, Tiburones, Actitud Sport, y los BET.

Este es un negocio y un deporte costoso, y para competir con las demás empresas o clubes tiene que capacitarte bien, que es una de las inversiones más fuertes y la herramienta necesaria o equipos de entrenamiento de natación, ciclismo y las carreras pedestres. Existe una gran posibilidad de formar un negocio que puede ser restable, si tiene los conocimientos y preparación necesaria.

La enseñanza tiene que ser personalizado a los clientes y tiene que enfocarse a las personas que desean hacer el deporte y personas que tiene ser competitiva.

Este tipo de cliente para las personas que tiene un socio económico medio-alto, debido que son personas que tiene dinero para invertir en este deporte.

Según el experto el costo sería mensual y está alrededor del \$150 y \$180 dólares.

Focus Group

El Focus Group se realizó el 20 de julio de 2019 en el domicilio del moderador, el grupo estuvo conformado por 6 personas (3 mujeres y 3 hombres), los participantes son profesionales privados, cada uno en su área y triatletas (IRONMAN) en su mayoría.

Tabla 9.

Información participantes focus group

N°	Nombre	Perfil	Empresa	Deporte que Práctica	Años de Experiencia
1	Carolina Bosmediano	Ing. Comercial, Comentarista Deportivo	Coaching Deportivo	Trail running, Triatlón	Más de 5 años
2	Darío Rojas	Ing. Comercial	Empleado Privado	Triatlón	Más de 5 años
3	Pablo Garrido	Odontólogo	Profesor Universitario y Empleado Privado	Triatlón	Más de 4 años
4	Ana Lucía Arroyo	Arquitecta	Independiente	Running	1 año
5	Sara Rivera	Nutricionista Deportiva y Comentarista Deportivo	Independiente Nutricionista Gerente de Nutri Activa	Triatlón	Más de 5 años
6	Pablo Ricaurte	Ing. Comercial	Empleado Privado	Triatlón y Ciclismo de Montaña	Más de 5 años

Conclusiones del Focus Group

De acuerdo con la industria la enseñanza del triatlón ha crecido mucho en el Ecuador a raíz del lanzamiento del IRONMAN 70.3 Manta, Según Sara Rivera no hay mucha experiencia en la preparación de deportista o triatletas en el Ecuador. Se crean entrenadores sin tener una la capacitación o preparación previa.

Todo están de acuerdo ya que no hay muchos entrenadores certificados y que puedan acreditar y la experiencia necesaria. El ser coach tiene que ser un profesional en la rama del triatlón para tener éxito en este deporte.

Según los participantes existe mucha gente que está interesados por aprender y entrenar para competir en el triatlón, según este deporte se ve resultados a partir de los 6 meses como mínimo. Según la opinión de los clubes caen en el empirismo ya que pocos son los clubes certificados para la enseñanza del triatlón, los servicios que dan los grupos casi en su mayoría.

Según los participantes concluyen que es un buen negocio para los entrenadores y clubes que son reconocidos y han tenidos muchos resultados en las carreras especialmente en el IRONMAN 70.3 de Manta, que es donde se demuestra como los entrenadores y los clubes llevan al deportista a tener buenos resultados y a su vez más integrantes para el club.

Según los participantes señalan que los entrenadores de los otros deportes por actividad económica se van a enseñar el triatlón sin haber tenido la suficiente experiencia en esta disciplina.

La tecnología que se ocupa en los diferentes entrenamientos son programas certificados con Training Peaks y los relojes inteligentes para hacer triatlón o multideportivo, que son costosos, los integrantes de focus group están muy interesados en contratar un club de triatlón para su entrenamiento debido que es necesario, la guía del coach para todos los entrenamientos, y el entrenador saben cuál es tu debilidad. En conclusión, el objetivo del cliente en el deporte del triatlón es cuál es la meta u objetivo a alcanzar. El precio justo para las mensualidades está entre \$ 70 y \$120 dólares para el entrenamiento, de acuerdo a los beneficios que ofrecen los clubes.

3.1.2 Investigación cuantitativa

La investigación de mercado que se realizó fue para evaluar las tendencias y gustos del cliente, además de las principales características para escoger un club de entrenamiento de triatlón, de donde se realizó la segmentación

demográfica y psicográfica, para obtener el cálculo de la muestra, el mercado objetivo tiene un total 2.781.641 con un 64,492% de hombres y mujeres entre 19 y 64 años de edad. La fórmula de la muestra se encuentra en el anexo 1.

Las encuestas fueron realizadas a 55 personas de la ciudad de Quito, las cuales el 49,1% es de hombres y el 50,9% son de mujeres, las edades de los 55 encuestados está dentro del rango de 19 años hasta los 64 años. Las encuestas realizadas se realizaron mediante vía electrónicas mediante un muestreo. De las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes datos:

Se realizaron 55 encuestas de las cuales, el 49,1% de son de hombre y el 50,9% son de mujeres. De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que el rango de edad entre 30 a 40 años tiene un porcentaje de 30,9%, estas personas en tienen una preferencia al deporte del running con el 47,3 % de 26 encuestas lo que significa que es un buen comienzo para la práctica del triatlón ya que el deporte base del triatlón es la carrera pedestre, cabe señalar que en su mayoría son personas que tiene un nivel socio económico medio – alto con un ingreso económico mayor a los \$1501 del 32,7% de los encuestados.

De un total de 55 encuestas el 50,9% son mujeres y el 49,1%, lo que indica que existe una tendencia que las mujeres son las personas que están en actividad deportiva. Esto nos indica que el 30.9% tiene un rango de edad entre 30 a 40 años, lo que me indica que hay una tendencia en las personas adultas que desean realizar deporte, Además con un 47,3% que corresponde a 26 encuestas practicas el Running (correr), seguido por ciclismo con el 32,7% y posteriormente la natación con el 27,3%, de los datos obtenidos me indica que las personas llegaras a realizar el deporte del triatlón ya que es el complemento de las tres disciplinas. Y el 18,2% corresponde a personas que realizan triatlón. Del pastel demostramos en las encuestas, el 48.2% les interesa que el canal de comunicación se por correo electrónico, esto es para no perder tiempo y tener la información más rápidamente de acuerdo a la tendencia tecnológica.

Cabe señalar que las personas les interesan que existe una nutricionista en el club con un 72,7% y con el 54,5% que el entrenamiento sea personalizado. A

los encuestados, el 36,4% asistirán al club 3 veces por semana, y el lugar que se considera adecuado que sea el club debe estar situado al norte de la ciudad con un 67,3%.

Del total de los encuestados no tiene mucha información de los clubes de triatlón en la ciudad de Quito con un 25,5%, Recordemos lo que les interesa a los deportistas que tenga el club de triatlón es tener entrenadores calificados de triatlón o de las diferentes disciplinas, además de un nutricionista. Se debe agregar que les interesa a los encuestados realizar en grupo los entrenamientos con el 81,8%. La idea es que exista dos horas de entrenamiento tanto en la mañana con el 56,4%, y en la noche con el 47,3% del total de los encuestados. Al respecto conviene señalar, que las personas están dispuestas a realizar los entrenamientos fuera de la ciudad con un porcentaje mayor del 56,4%.

Esto nos lleva a tener un rango del precio a cobrar a las personas interesadas y utilizamos el método de Van Westendorp que indica que el precio se encuentra en un rango de \$60 a \$80 mensuales con el 87,3%, con un margen mínimo de %60 con el 70,9% y un máximo de \$140 con el 56,4%.

Finalmente podemos señalar el rango socio económico de los encuestados es medio alto con un ingreso mensual mayor a \$1501 con el 32,7%, seguido por el valor entre \$401 a \$900, con el 29,1.

En el anexo 4 se concentra la información captada en el análisis del cliente.

3.2 Conclusiones análisis del cliente

- Uno de los factores importantes para contratar el servicio de enseñanza del deporte del triatlón, es que exista un nutricionista dentro del club para el servicio de los deportistas.
- De acuerdo a los datos obtenidos el lugar más adecuado donde deberá estar el club es en el norte de Quito.

- El medio o canal de comunicación, que las personas desean recibir información sobre el club es por medio del correo electrónico.
- El mercado potencial para brindar el servicio del club de triatlón, se encuentra entre las edades de 30 a 40.
- De acuerdo a la encuesta realizada, las personas no conocen de los clubes de triatlón que existen en la ciudad Quito, lo que es un mercado nuevo dentro de la ciudad.
- A través, del análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp, se determinó que el precio correcto que las personas están dispuesta a pagar es de \$80 mensuales por la enseñanza.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Con el análisis de la industria y del mercado, se obtiene que existe la oportunidad de negocio dentro de la ciudad de Quito, crear un club de triatlón. Debo agregar que en la industria existe una tendencia de realizar deporte de resistencia como es el triatlón, las entidades del estado, como es la Secretaría del Deporte, brindan el apoyo en a las diferentes disciplinas. Esto se está evidenciando en los últimos Panamericanos de Lima 2019 y la incorporación de diferentes reglamentos y disposiciones por parte del Gobierno Central.

Como se detectó en el análisis del entorno, el estado ha adoptado una política pública de abierto apoyo a la actividad física, con la generación de leyes y creación de programas bajo el auspicio de la Secretaría del Deporte; el resultado positivo de esta política se evidencia con el comportamiento de la población respecto al deporte, ya que se ha incrementado la práctica deportiva, especialmente en la Región Sierra, como se pudo verificar en la información del entorno social.

Por otro lado, la Secretaría del Deporte señala que el deporte mejora la calidad de vida de la población ecuatoriana, en la ciudad de Quito principalmente existen programas desarrollados por esta cartera de Estado que tiene un enfoque social, cabe señalar que según el análisis realizado por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa llegamos a demostrar que las personas están de acuerdo en realizar tres veces por semana actividad física y cumplen el objetivo deseado.

Cada vez se evidencia con mayor fuerza la práctica del deporte del triatlón en el Ecuador; con el apoyo por parte de la empresa privada como es el IRONMAN 70.3 de Manta, en los cinco últimos años la disciplina del triatlón ha crecido notablemente con más deportistas amateur, que se interesan en participar en dicha competencia.

De igual importancia tenemos que las personas encuestadas la mayoría son mujeres que están practicando el triatlón con 50,9% y los hombres con el 49,1%.

Es necesario recalcar que el deporte es bueno para la salud en todos los niveles culturales para evitar el sedentarismo y generar deportistas de alto rendimiento, y que representen al país, en relación a los datos de la encuesta con un 72,7% de los encuestados piden que en el club de triatlón este presente un nutricionista para que tengan un control constante de su nutrición y tener un rendimiento óptimo en sus entrenamientos.

La puesta en marcha del plan de negocio crea un mecanismo de aporte de responsabilidad social, ya que apoya la práctica deportiva dentro de una sociedad que tiene mayor predisposición a las enfermedades asociadas con el sobrepeso y la obesidad.

Los microchips son parte fundamental del Internet de las cosas, son los elementos que permiten obtener datos e información para convertirla en conocimiento y así tomar decisiones de forma casi inmediata. (Deloitte, 2018).

Si bien es cierto la tendencia de la tecnología es cada vez mayor el uso de los teléfonos inteligentes, relojes inteligentes, que nos sirve para obtener datos de nuestro entrenamiento y programas los cuales nos indican como vamos progresando en el mismo.

Para los deportistas, el uso de relojes inteligente con GPS nos ayuda a identificar los valores como ubicación, ritmo cardiaco, velocidad, ritmo de carrera entre otros datos que nos ayuda a ver cómo estamos realizando nuestros entrenamientos y ser la eficaces en una competencia.

Este es un diferenciador el trabajo con la tecnología en tiempo real, por lo tanto, según las encuestas realizadas, el canal de comunicación que más les gustaría recibir información sobre el club es por correo electrónico con el 48,2%, seguido por el 30,4% en Facebook y 21,4% en Instagram, los dos últimos son redes sociales que en la actualidad son las más visitadas por las personas.

Un factor diferenciador dentro del club tiene que ser su precio al público por el servicio a brindar, ya que es un punto muy sensible al momento de que las personas se decidan al ingresar al club, teniendo en cuenta este aspecto muy importante que señalo el grupo focal, el precio justo para las mensualidades está entre \$ 70 y \$120 dólares para el entrenamiento, de acuerdo a los beneficios que ofrecen los clubes, y las encuestas realizadas presenta un valor de \$ 80 dólares.

Con respecto a los ingreso de los encuestados el 32,7% corresponde a personas que tiene ingresos más a \$1501 dólares mensuales, y tiene relación al rango de edad de las personas entre 30 a 40 años de edad, lo que indica que son personas que tiene su trabajo estable o profesionales en diferentes áreas, lo cual indica que tiene la capacidad económica para solventarse los pagos de entrenamiento y pertenecer a un club de triatlón y puedan adquirir los equipos de entrenamiento que tiene un costo adicional.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia de marketing establecida para el negocio estará dirigida en la diferenciación “cuyo objetivo es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único” (Lambin, 2009), se ha seleccionada esta estrategia para dar un servicio diferente con respecto al club de triatlón como tener nutricionista y entrenador especializados para brindar un servicio personalizada a cada deportista.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se determinó en base a la investigación de mercado realizado donde incluye la parte demográfica, y geográfica para determinar lo siguiente:

Tabla 10.
Mercado objetivo

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	%
Criterios Geográficos		
País	Ecuador: 17.430.902	100%
Ciudad	Quito: 2.781.641	15%
Criterios Demográficos		
Edad	Entre 30 y 40 años: 417.246	2%
Género	Masculino y Femenino	
Ingresos	Estrato socioeconómico medio y alto (A, B y C+): 146.036	0,8%
Criterios Psicográficos		
Estilo de vida	Práctica deportiva y alimentación saludable	
Personalidad	Preocupados por su salud y usuarios tendencias deportivas	

El mercado objetivo son 146.036 personas, que se determinó debido a las opiniones expuestas en el grupo focal y las exposiciones de los participantes. De la información obtenida, el análisis de la industria y las tendencias deportivas en la actualidad, llevaremos a las personas a cumplir sus metas deportivas como una vida saludable.

La estrategia de marketing que vamos a utilizar es la de diferenciación en el servicio a las personas que están interesadas en el club de triatlón, dando un seguimiento permanente con nutricionista, el entrenador personalizado, que con la tecnología guíale al deportista tenga resultados óptimos. Finalmente posicionar el club con respecto a otros que existen brindando beneficio único para la enseñanza del deporte del triatlón.

5.1.2 Propuesta de Valor:

Modelo Canvas

Se utiliza el modelo canvas para diagramar la propuesta de valor de la empresa, como se muestra a continuación:

MODELO LEAN CANVAS

2 Asociados Claves: - Alianzas estratégicas con los patrocinadores y el personal Médico	4 Actividades Claves: Capacitación del personal del Club del Triatlón - Actualizar las bases de datos de nuestros clientes	3 Propuesta de Valor: - Buena asistencia personalizada al cliente con un entrenador que guíe dicho entrenamiento. Brindar un servicio personalizado con la ayuda de un nutricionista - Está enfocado a persona con un rango de edad de 30 a 40 años.	9 Relación con Clientes: - Fidelización de los clientes frecuentes - Promocionar la marca a través de nuevas promociones	1 Segmento de Clientes : - Clientes insatisfechos con el servicio recibidos de otros club de triatlón - Captar la mayor cantidad de clientes
	8 Recursos Claves: Venta de Insumos y Accesorios / servicios de mantenimiento de bicicletas		5 Canales: - Redes sociales - Ventas directas - showroom - Puntos de ventas en lugares sociales	
7 Estructura de Costos: Promocionar la marca a través de medios de comunicación como en redes sociales/ Costos por la estrategias de marketing / Gastos fijos y sueldos de empleados / Gastos de administración			6 Fuentes de Ingresos: - Convenios con entidades financieras (bancos, mutualistas, cooperativas, etc) / Tarjeta de credito	

Figura 1. Modelo Canvas – Propuesta de valor

Para conseguir esta propuesta de valor necesita de lo siguiente:

Asociados claves. – Las alianzas que apoyarán la consecución de la propuesta de valor como van a ser proveedores de insumos como suplementos alimenticios y alianza con médico deportólogo.

Actividades claves. – Entregar una propuesta de valor el club hacia el cliente, diseñando estrategias de promoción y comercialización, prestación del servicio y una buena negociación con proveedores.

Recursos claves. – Lo más importante son los deportistas que conforman el club de triatlón y los activos que permitirán la puesta en marcha de la propuesta de valor, contando con el mejor talento humano, y tecnología para dar un seguimiento de manera permanente a los clientes.

La manera en la que se va a entregar la propuesta de valor a los clientes será:

Relación con los clientes. – La relación entre nuestra empresa y el potencial cliente donde encontrará una atención amigable en el club de triatlón, con facilidad de encontrarnos mediante redes sociales y contacto telefónico.

Segmento de mercado. – El grupo de interés por el servicio que presta el club son hombres y mujeres entre 30 y 40 años que residen en Quito.

Canales. –Llegar a nuestro cliente mediante la red sociales, correo electrónico.

El enfoque financiero que sustenta la propuesta de valor al cliente se considerará:

Costos. – La estructura de egresos que se compondrá de los gastos administrativos y gastos generales.

Ingresos. – Los aportes de los accionistas, el financiamiento bancario e ingresos por los servicios del club de triatlón.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto / Servicio

El servicio que brinda la empresa es el entrenamiento a personas que desean realizar el deporte del triatlón y estén dispuestos a tomar el deporte como una forma de vida, debido que se necesita mucha disciplina para los entrenamientos. La parte nuclear de la empresa es asesorar en el entrenamiento al cliente, mediante la ejecución de actividades supervisadas por entrenadores especializados y profesionales médicos que evaluarán la condición física periódicamente.

La estructura del entrenamiento se basa en actividades semanales con entrenamiento progresivo e intensivo, la planificación que se ofrecerá a los clientes depende de su nivel de entrenamiento y metas personales, que son trazadas con los entrenadores. Un ejemplo de plan de entrenamiento de cinco semanas en un nivel inicial es el siguiente:

Tabla 11.
Plan de entrenamiento

Semana 1	<p><u>Lunes: Natación</u></p> <p>2 x 4 largos</p> <p>6 x 50 metros</p> <p>8 x 25 estilos</p> <p><u>Martes: Bicicleta 35 minutos bajo techo</u></p> <p><u>Miércoles: Running 19 minutos</u></p> <p>10 minutos andando rápido</p> <p>3 minutos corriendo</p> <p>1 minuto descanso</p> <p>5 minutos andando</p> <p><u>Jueves: Descanso</u></p> <p><u>Viernes: Natación</u></p> <p>2 x 4 largos</p> <p>6 x 50 metros</p> <p>8 x 25 estilos</p> <p><u>Sábado: Running 22 minutos</u></p> <p>5 minutos andando rápido</p> <p>3 minutos corriendo</p> <p>1 minuto descanso</p> <p>5 minutos andando</p> <p><u>Domingo: Bicicleta 45 minutos aire libre</u></p>
-----------------	---

Este ejemplo de entrenamiento semanal es entregado a los clientes en base de su condición física, el programa de acondicionamiento dura cinco semanas, al final del período se realiza la evaluación médica, nutricional y de avance de metas deportivas.

Branding

El club llevara el nombre de TRISKY donde indica que la parte tri en referencia a triatlón y sky llegar a la cima o llevar a tu meta.

Logotipo

El logotipo del club esta relaciona a las tres disciplinas del triatlón como es nadar, ciclear y correr y la imagen utilizada también tiene que ver con las tres disciplinas al tener un imago tipo nadando, cicleando y corriendo. Los colores utilizados en el diseño del logotipo son negro, blanco rojo y amarillo que en su conjunto buscan lograr una interacción entre la paz, fuerza, pensamiento, riqueza y pasión que otorga el deporte.



Figura 2. Logotipo de la marca

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia de precios que el club utilizará es la fijación de precio de acuerdo al valor percibido por el cliente, donde se determina el precio en base a la opinión de los potenciales clientes. Esta estrategia es viable debido a que los competidores tienen experiencia en el mercado de la ciudad de Quito.

El precio por el servicio determinado por el club de Triatlón es \$ 80,00 mensuales por el servicio de entrenamiento, este precio se encuentra dentro del rango de precios determinado por el modelo de VanWesterndop.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada planifica ingresar en el mercado con descuento de 5% durante los cinco primeros meses de operación de Trisky, de esta manera se programa un precio de \$ 76 entre el mes 1 y mes 6, a partir del mes 7 hasta el mes 12 el precio es \$ 80. Con la implementación de esta estrategia se prevé captar clientes en la etapa inicial de la empresa.

5.2.3 Plaza

Al respecto de la plaza la manera de cómo llegar con el servicio al cliente final, para el club la plaza hace referencia al lugar donde estarán ubicadas los sitios de entrenamiento y la forma de cómo se va a llegar con los clientes, de esta manera se prevé seleccionar una estrategia de distribución.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución seleccionada para el Club de Triatlón es la exclusiva, ya que el servicio de entrenamiento de las tres disciplinas se realiza directamente en las instalaciones del Club y son los entrenadores quienes realizan la prestación del entrenamiento a los deportistas bajo un régimen y un programa de acondicionamiento personalizado. La estrategia no requiere de intermediarios para entregar el servicio.

Estructura y nivel del canal de distribución

La estructura del canal de distribución que utilizará el Club de Triatlón es el directo nivel cero, acorde con la estrategia de distribución ya que el entrenamiento se entrega de manera directa y sin intermediarios en las instalaciones del Club.

En la siguiente figura se puede apreciar el canal de distribución seleccionado:



Figura 3. Canal de distribución directa

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia de promoción en la que la empresa enfocará las actividades de marketing es la estrategia de atracción (Pull), consiste en atraer a los potenciales clientes a tomar los entrenamientos en Trisky para ello se desplegarán actividades de promoción y publicidad que permitan dar a conocer los servicios de entrenamiento específicos en tres modalidades que son la natación, ciclismo y running.

Las actividades que el Club Trisky realizará se describen a continuación:

✓ **Publicidad**

Redes sociales: La empresa invertirá en publicidad en las redes sociales ya que son una fuente para atraer a visitantes y conseguir posibles clientes, se creará un perfil en Facebook a nombre de Trisky para realizar publicaciones diarias con información que interese al usuario, se posteará información relevante acerca de los diferentes entrenamientos y poco a poco se irá dando a conocer el servicio, las instalaciones y fotos de los entrenamientos, para las publicaciones publicitadas se estima un valor de \$ 100 mensuales que serán utilizados en diferentes promociones y descuentos para atraer al usuario de redes y generar tráfico de visitantes.

Diseño de una página web: Es importante tener presencia digital por ello se contratará con una empresa para la elaboración de una página web para el Club de triatlón, esto con el fin de que los interesados visiten la página y encuentren de manera fácil la información del servicio, beneficios, tipos de entrenamiento, galería de fotos de los entrenamientos, deportistas e instalaciones. Adicionalmente la página tendrá enlaces directos a las redes sociales para que los usuarios visiten la fan page del Club. El costo destinado a la elaboración de la página web es de \$850 incluido IVA por el primer año, luego del año de uso de la página web se deberá actualizar y pagar por el uso del hosting, este valor anual se pagará a partir del segundo año de la contratación y asciende a \$ 90 anuales.

✓ **Marketing directo**

Correos masivos: El propósito del envío de correos masivos es el de informar antes que bombardear con publicidad, se busca compartir contenido acerca del Club Triatlón Trisky, para llegar al público objetivo se contratará un plan mensual con una empresa dedicada a la publicidad a través de este medio, el costo por el envío mensual es de \$30,00. Internamente el Club registrará su propia base de datos a través de la página web solicitando el registro al igual que en las redes sociales para enviar mensajes informativos y promocionales buscando fidelizar el público objetivo del Club.

✓ **Relaciones públicas**

Ferias: Es importante tener presencia dentro de las ferias en el país relacionadas con el deporte y poder entregar información del club a los visitantes a las ferias, por esta razón se contratará un stand del Club Trisky en la Feria del Deporte, Expodeportiva y en ferias deportivas organizadas por el Ministerio del Deporte, con el propósito de conseguir posibles clientes que gusten de los entrenamientos. El stand contará con banners, rollups y una pantalla que estará pasando imágenes de las instalaciones del Club así como

de los entrenamientos para que los interesados puedan observar de manera más certera el servicio ofrecido por el Club, se les entregará volantes y se les tomará los principales datos para después realizar la gestión de seguimiento. El costo presupuestado para la asistencia a las ferias es de \$ 1800 anuales.

5.2.5 Presupuesto de marketing mix

El presupuesto destinado para todas las actividades relacionadas con el marketing mix se describe en la siguiente tabla, donde se puede observar que el primer año el valor es más alto que el resto debido a que la etapa de introducción del servicio requiere de mayor fuerza por ende de más actividades:

Tabla 12.

Presupuesto marketing mix

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño del logotipo e imagen corporativa	150	-	-	-	-
Publicidad revistas especializadas	1.350	1.361	1.373	1.384	1.396
Diseño página web y mantenimiento	850	90	91	92	92
Publicidad medios digitales	1.200	1.210	1.220	1.230	1.241
Correo electrónico masivo	360	363	366	369	372
Relaciones públicas	1.800	1.815	1.830	1.846	1.861
Total:	5.710	4.840	4.880	4.921	4.963

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

TRISKY es un club de entrenamiento de triatlón, que busca promover el deporte de largas distancias y con un estilo de vida dinámico, y está dirigido a mujeres y hombres ubicados en la ciudad de Quito, con la guía de profesionales en el área del triatlón.

6.1.2 Visión

TRISKY es un club que para el 2025 será un referente del triatlón en la ciudad de Quito, ofreciendo apoyar y desarrollar el deporte del triatlón para lograr las metas propuestas por los deportistas, con personal capacitado y comprometido buscando el bienestar y salud de los clientes.

6.1.3 Objetivos de Organización

Con el fin de establecer los objetivos de la organización del club de triatlón se utiliza la perspectiva del Balance Score Card con metodología SMART, para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos de Corto Plazo (2 a 12 meses)

- Dar a conocer el club de triatlón con estrategias de crecimiento y un plan de marketing en un plazo de 2 a 12 meses.
- Realizar las actividades proyectadas en el plan de marketing.
- Lograr la culminación de los deportistas en las competencias de triatlón de largas distancias satisfactoriamente.
- Para el 2020 logra el crecimiento del 30% mediante la captación de cliente con las actividades de marketing planteadas.

Objetivos de Mediano Plazo (2 a 3 años)

- Realizar un ahorro de 3% de lo facturado en el mes, para la capacitación de los entrenadores.
- Realizar encuestas semestrales para medir el grado de satisfacción de los clientes y permitir las mejoras necesarias a través de la gerencia.
- Enviar a capacitación en el exterior a los instructores en el 2021, de las diferentes disciplinas para lograr un mejor resultado de los deportistas.
- Recuperar hasta el 80% de la inversión inicial hasta el 2022.

Objetivos de Largo Plazo (3 a 5 años)

- Ser un club de triatlón referente en la ciudad de Quito con éxitos tanto nacional como internacional es las competencias dentro un fuera del país.
- Obtener un margen de rentabilidad de 20% sobre las ventas anuales.
- A partir de los 5 años expandir el club a la ciudad de Manta sede de la competencia IRONMAN.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor según Kotler y Armstrong (2013) señala que “la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2013), lo cual dan un buen funcionamiento al club, y la cadena de valor es la siguiente:

Actividades de Apoyo	INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL: Instalaciones e infraestructura del club de entrenamiento, oficinas administrativas, consultorio médico, nutricionista, contabilidad, planificación, control y supervisión de las actividades diarias desarrolladas por la empresa con seguimiento del instructor deportivo.				
	DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL ENTRENADOR: Planificación médica y física de los deportistas, preparación de planes personalizado, guía de entrenamiento diario, envío de resultados del entrenador.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO: Investigación y desarrollo de mercado, nuevas tendencias sobre la guía de entrenamiento, nuevas tecnología y productos de seguimiento para el entrenamiento.				
	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO: Reclutamiento, selección, capacitación, remuneración del personal que labora en el club de triatlón				
	ABSTECIMIENTO: Adquisición de insumos y equipo para cada deportista para la preparación física y alimenticia.				
Actividades Primarias	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING DE VENTAS	SERVICIO POST VENTA
	Selección y negociación de los proveedores Insumos y equipo para las diferentes disciplina del triatlón	Prestación del servicio al cliente a cargo de los profesionales e instructores en el deporte	Pago del servicio y enseñanza a los deportistas por cumplimiento de la meta lograda Pago a proveedores y profesionales del deporte.	Publicidad y promoción de los proveedores a los deportistas Relaciones públicas con la fuerza de reclutamiento, marketing digital para promocionar el servicio.	Servicio personalizado a cada deportista, comunicación permanente Seguimiento de sugerencia y guía post entrenamiento

Figura 4. Cadena de valor

De acuerdo a la cadena de valor señalada anteriormente, se identifica que las actividades que generar valor al club de triatlón son operaciones, ya que describe el servicio al cliente por parte del club, de manera exitosa ya que el cliente perciba el valor del servicio.

6.2.2 Mapa de Procesos

Se identifican los siguientes procesos en el mapa de procesos:

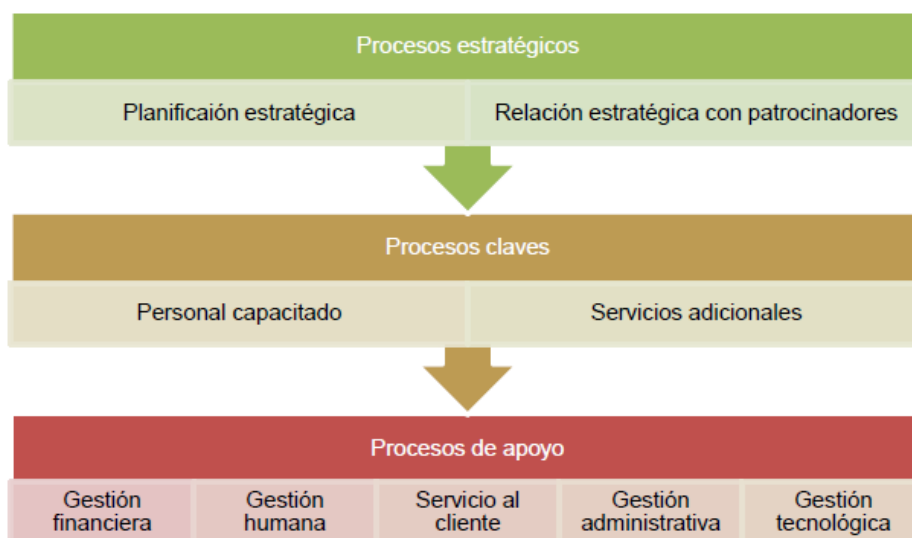


Figura 5. Mapa de procesos

- **Planificación estratégica:** Proceso para el cual el cumplimiento de la misión y visión y objetivos del club de triatlón.
- **Relación estratégica con patrocinadores del club:** Es el proceso que se gestiona la ayuda o beneficios para el club de triatlón y para que llevemos las marcas en las competencias tanto nacionales como internacionales por parte de los deportistas.
- **Personal Capacitado:** Proceso de entrega del servicio del club de triatlón a los deportistas por parte de los entrenadores, nutricionista y médico deportólogo.
- **Servicios adicionales:** Proceso adicionales al servicio por parte del club a los clientes para generar camaradería y compañerismo.

- **Gestión Financiera:** Proceso de apoyo administrativo con información exacta y oportuna a los clientes y personal que apoya en el club.
- **Servicio al Cliente:** Es el proceso más importante para que exista bienestar y funcionamiento del club de triatlón por parte del personal administrativo y operativo.
- **Gestión Administrativa.** Proceso de gestión del club para lograr sus objetivos.
- **Gestión Tecnológica:** Proceso de administrativo del sistema de información para la satisfacción de los clientes y personal administrativo, para lograr los objetivos del club.

6.2.3 Flujo de Operaciones

El flujo de operaciones del club de triatlón es el siguiente:

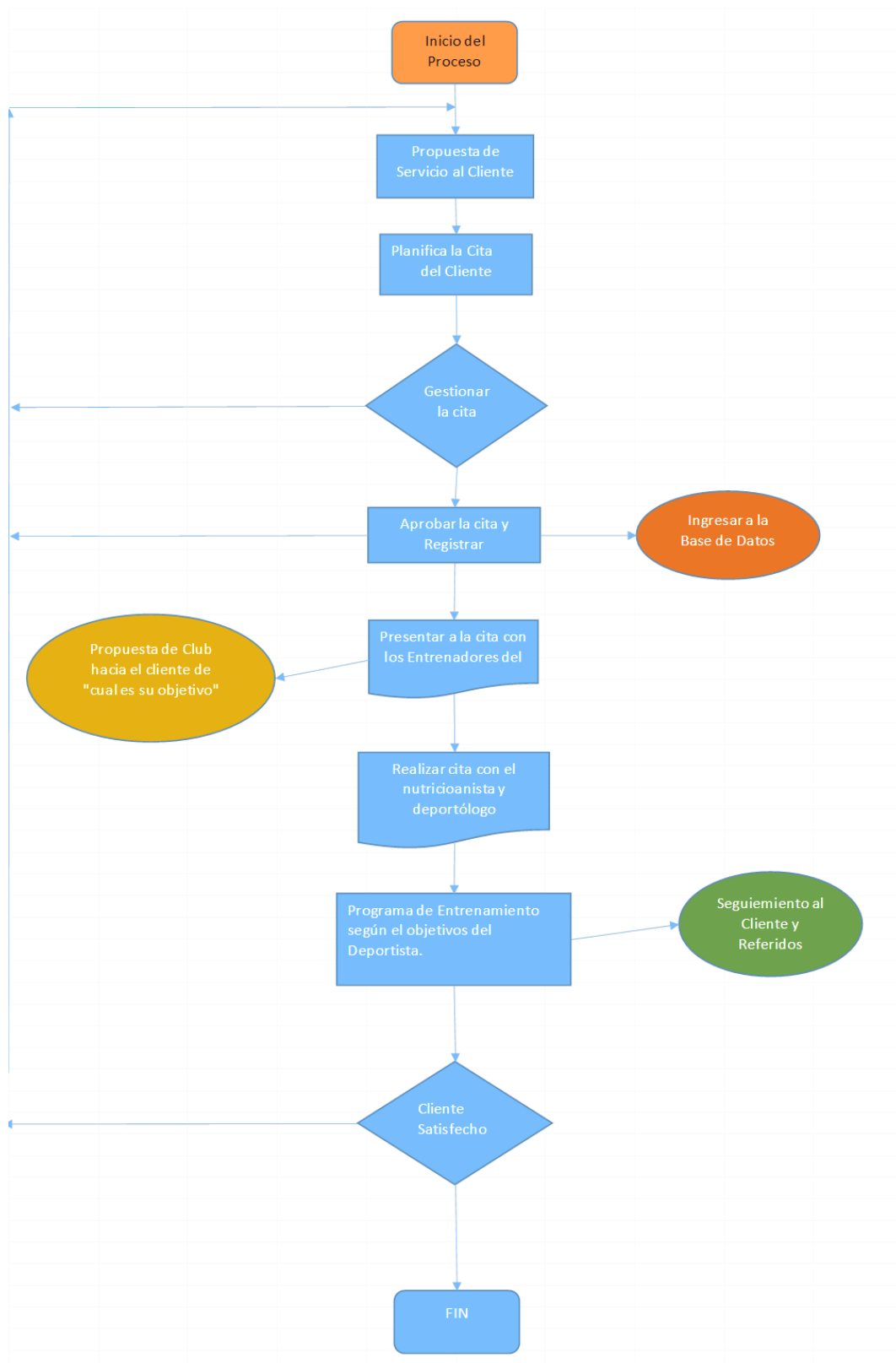


Figura 6. Flujograma de operaciones

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Organigrama

La estructura organizacional del club de triatlón será de forma lineal con el pequeño personal con el que contará, puesto que esta estructura se utiliza en empresas pequeñas y medianas, y su giro de negocio no es necesario una mayor cantidad del personal para su funcionamiento.



Figura 7. Organigrama

6.3.2 Descripción de funciones

En la siguiente tabla se señala las funciones de los cargos que pertenecen a la nómina y los entrenadores.

Tabla 13.
Descripción de funciones

Cargo	Actividades	Cantidad	Perfil Requerido
Gerente General	Encargado de tomar las decisiones y realizar las estrategias, supervisar y delegar funciones	1	Instrucción de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administrativa de Empresas y afines con experiencia de 4 años
Marketing, Ventas y Publicidad	Encargado del manejo y planificación de la marca tanto en redes sociales como el contacto de los patrocinadores	1	Instrucción requerida para el puesto es tercer nivel en carreras de administración, marketing, publicidad o afines con experiencia de 2 años y conocimiento en redes sociales
Contador	Se contratará a una persona encargada de la contabilidad al final de cada mes	1	Contar con el contador tercer nivel en Administración de Empresas, Contador CPA o afines, con experiencia certificada de 1 año.
Administrativo	Personal encargado de manejar la nómina y base de datos de los clientes, capacitaciones y la coordinación con los entrenadores	1	Contar con estudios de tercer nivel carreras administrativas o afines con experiencia de 1 año, en atención al cliente, relaciones públicas y conocimiento del sector.
Entrenador de Natación	Encargado del área de natación y de recibir a los clientes, dar seguimiento al proceso de entrenamiento y reporte al área tecnología	1	Contar con la certificación de entrenador de natación y conocimiento de natación en aguas abiertas.
Entrenador de Ciclismo	Encargado del área de ciclismo y de recibir a los clientes, dar seguimiento al proceso de entrenamiento y reporte al área tecnología	1	Contar con certificación de entrenador de ciclismo en las modalidades de rutas, contra reloj y montaña
Entrenador de Running	Encargado del área de running y de recibir a los clientes , dar seguimiento al proceso de entrenamiento y reporte al área tecnología	1	Contar con certificación de entrenador de Running tanto en carretera como en montaña.
Nutricionista	Encargada de la nutrición de los clientes	1	Contar con estudios de Tercer nivel en nutrición , experiencia mínima de 2 años
Deportólogo	Encargado de las revisión de los deportistas en la parte médica	1	Contar con estudios de tercer nivel como médico y con especialidad en deontología , experiencia mínima 2 años

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La construcción de la proyección de ingresos y gastos se establece en base a la inflación proyectada del Banco Central para el año 2020 y el crecimiento de las ventas de la industria que fue expuesto en el análisis del entorno económico.

Tabla 14.

Inflación y crecimiento del sector

Inflación proyectada 2020	0,84%	Fuente: Banco Central Ecuador
Crecimiento ventas sector		
Código CIIU	P854101	Enseñanza y adiestramiento deportivo
Año 2012	12,89%	
Año 2013	55,10%	
Año 2014	6,68%	
Año 2015	-3,67%	
Año 2016	3,09%	
Año 2017	23,39%	
Año 2018	48,42%	
Promedio	20,84%	Fuente: SRI

En base de esta información se determina la siguiente proyección de ingresos y egresos para los cinco años de evaluación:

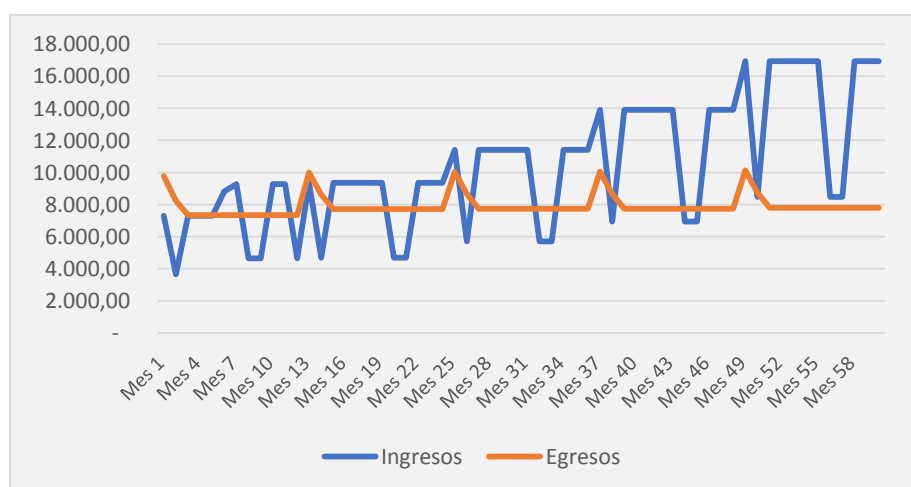


Figura 8. Proyección de ingresos y egresos

Como se puede apreciar en la figura anterior, la proyección de ingresos tiene un componente estacional debido a que, en los meses de julio, agosto y septiembre, que son vacaciones escolares y en el mes de diciembre exista una menor afluencia de clientes en el club de triatlón. Otro aspecto a resaltar de la proyección es la existencia de déficit de liquidez en los primeros meses de operación, esto debe ser financiado por los accionistas para asegurar la continuación de la empresa posterior al año 1.

La información de la proyección anual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15.
Proyección ingresos y gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	83.412	98.266	119.745	145.918	177.812
Gastos sueldos	69.107	74.299	74.490	75.500	76.107
Gastos generales	17.746	16.977	17.119	17.263	17.408

El detalle de los rubros que componen los gastos son los siguientes:

Tabla 16.
Componentes de los gastos

	Salario	Número personal	
Gerente General	1.200,00	1	TIEMPO COMPLETO
Marketing, ventas y publicidad	600,00	1	TIEMPO COMPLETO
Logística	600,00	1	TIEMPO COMPLETO
Nutricionista	500,00	1	CONTRATACIÓN X HORAS
Deportólogo	500,00	1	CONTRATACIÓN X HORAS
Entrenador Natación	400,00	1	CONTRATACIÓN X HORAS
Entrenador Ciclismo	400,00	1	CONTRATACIÓN X HORAS
Entrenador Running	400,00	1	CONTRATACIÓN X HORAS
			Valor mensual
Internet y comunicaciones			90,00
Arriendo instalaciones			448,00
Servicios contables			150,00
Servicios básicos			60,00
Telefonía			30,00
Movilización			180,00
Insumo oficina y limpieza			45,00

En base de esta información se determina el estado de resultados que se mostrará en los siguientes apartados.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial considera los siguientes componentes:

Tabla 17.
Inversión inicial

Implementación y equipamiento	31.820,00
Gastos legales y honorarios	3.350,00
Capital trabajo inicial	10.617,67
INVERSIÓN INICIAL	45.787,67

El componente más importante de la inversión inicial es la implementación y equipamiento del club de triatlón, por lo que es importante mencionar el detalle de este valor:

Tabla 18.
Inversión en implementos y equipos

IMPLEMENTACIÓN Y EQUIPAMIENTO	31.820,00
EQUIPAMIENTO	25.220,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4.250,00
INSTALACIONES	2.350,00

7.2.2 Estructura financiamiento

La inversión inicial es financiada por el aporte de los accionistas por un valor del 75%, que equivale a \$ 34.340,76; el 25% del saldo restante es el préstamo bancario \$ 11.446,92. La cuota mensual de este financiamiento es \$ 278,73, que corresponde a una tasa de interés de 16,06% con un plazo de cinco años.

7.2.3 Capital de trabajo

Como se estableció en la proyección de ingresos y egresos, el club de triatlón tiene un déficit de liquidez que debe ser cubierto por el aporte de los

accionistas en la inversión inicial, que es un valor de \$ 10.617,67; de esta manera se cubre con recursos frescos y a bajo costo la falta de liquidez, lo que permite la normal operación del club según lo planificado por el área de marketing y ventas.

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

7.3.1 Estado de resultados

Tabla 19.

Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	83.412	98.266	119.745	145.918	177.812
Gastos sueldos	69.107	74.299	74.490	75.500	76.107
Gastos generales	17.746	16.977	17.119	17.263	17.408
Gastos de depreciación	4.473	4.447	4.447	3.314	3.314
Gastos de amortización	60	60	60	60	60
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(7.974)	2.483	23.628	49.781	80.923
Gastos de intereses	1.722	1.442	1.113	727	274
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(9.696)	1.041	22.515	49.055	80.649
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	156	3.377	7.358	12.097
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9.696)	885	19.138	41.697	68.552
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	221	4.784	10.424	17.138
UTILIDAD NETA	(9.696)	664	14.353	31.272	51.414

Como se planifica desde el inicio del plan financiero, en el año 1 existe una pérdida de \$ 9.696 que es cubierta con el financiamiento inicial del capital de trabajo; en el año 2, la utilidad es mínima ya que alcanza un valor de \$ 664. A partir del año 3, los accionistas pueden obtener una utilidad importante por \$14.353, que corresponde al 11,99% de los ingresos. Este crecimiento se mantiene hasta el año 5 con una utilidad de \$ 51.414.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 20.

Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	45.788	35.782	35.493	48.357	77.928	127.364
Corrientes	10.618	5.145	9.363	26.734	59.679	112.489
Efectivo	10.618	2.825	4.684	21.032	52.730	104.022
Cuentas por Cobrar	-	2.320	4.679	5.702	6.948	8.467
No Corrientes	35.170	30.637	26.130	21.623	18.249	14.875
Propiedad, Planta y Equipo	31.820	31.820	31.820	31.820	31.820	31.820
Depreciación acumulada	-	4.473	8.920	13.367	16.681	19.995
Intangibles	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350
Amortización acumulada	-	60	120	180	240	300
PASIVOS	11.447	11.138	10.185	8.695	6.994	5.016
Corrientes	-	1.313	2.263	3.006	3.922	5.016
Sueldos por pagar	-	1.313	1.707	1.707	1.707	1.707
Impuestos por pagar	-	-	556	1.299	2.215	3.309
No Corrientes	11.447	9.825	7.922	5.689	3.071	-
Deuda a largo plazo	11.447	9.825	7.922	5.689	3.071	-
PATRIMONIO	34.341	24.645	25.308	39.662	70.934	122.348
Capital	34.341	34.341	34.341	34.341	34.341	34.341
Utilidades retenidas	-	(9.696)	(9.033)	5.321	36.593	88.007

El efecto inmediato a la pérdida en el año 1 es la disminución en el patrimonio, que se recupera a partir del año 3, este aspecto contable se equilibra con la disminución del activo, a través de la cuenta de efectivo disponible. El pasivo tiene una disminución paulatina como resultado directo del pago puntual del crédito bancario asumido en el año 0.

En lo que respecta al pago de proveedores, este proyecto no tiene uso de materia prima, por lo tanto, no es necesario solicitar una línea de crédito. Los gastos que se realicen para la operatividad de la empresa serán pagados de contado o con un plazo menor a 30 días, es por ello que no se refleja como una cuenta por pagar en el pasivo.

Con relación al cobro al cliente, se realiza por medio de pago en efectivo y podrá ser cancelado hasta en un plazo de cinco días posteriores al cierre de mes, es por ello que se refleja un saldo de la cuenta por cobrar, se planifica

que hasta el 50% de los clientes se acojan al plazo de pago mencionado y 50% cancele su mensualidad en el mismo mes.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 21.

Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(6.170)	3.761	18.581	34.316	54.363
Utilidad Neta		(9.696)	664	14.353	31.272	51.414
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		4.473	4.447	4.447	3.314	3.314
+ Amortización		60	60	60	60	60
- Δ CxC		(2.320)	(2.359)	(1.023)	(1.246)	(1.519)
+ Δ Sueldos por pagar		1.313	394	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	556	743	916	1.094
Actividades de Inversión	(35.170)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(35.170)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	45.788		(1.903)	(2.232)	(2.618)	(3.071)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	11.447	9.825	(1.770)	(2.232)	(2.618)	(3.071)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	34.341		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.618	(7.793)	1.858	16.349	31.698	51.292
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10.618	2.825	4.684	21.032	52.730
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	10.618	2.825	4.684	21.032	52.730	104.022

El saldo final del período en el flujo de efectivo indica la disponibilidad de dinero al final de cada período contable, el club de triatlón tiene un valor mayor a cero, que es una muestra de la capacidad de generar ingresos por la operación comercial.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es:

Tabla 22.

Flujo de caja del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(45.787)	4.621	3.320	18.386	33.620	60.582

El flujo de caja del proyecto tiene un saldo positivo, a pesar que existe una pérdida en el año 1, este hecho en la proyección financiera es un dato relevante para la posterior evaluación.

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

7.4.1 Flujo de caja inversionista

El flujo de caja del inversionista es:

Tabla 23.

Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(34.340)	1.857	461	15.417	30.520	57.329

Existe una coincidencia entre el flujo del proyecto e inversionista sobre la capacidad para generar efectivo por la operación de la empresa, a pesar del crédito inicial, lo cual muestra que el porcentaje aportado por los accionistas es suficiente para generar rentabilidad.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 24.

Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,87%
Rendimiento del Mercado	10,82%
Beta	1,28
Beta Apalancada	1,09
Riesgo País	8,25%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	33%
Costo Deuda Actual	16,06%
WACC	18,98%
CAPM	21,89%

La tasa de descuento para el proyecto es 18,98% y para el inversionista es 21,89%.

7.4.3 Criterios de valoración

La información resultante de los criterios de valoración es la siguiente:

Tabla 25.

Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$13.544,72		VAN	\$11.136,28	
PRI	3,77	AÑOS	PRI	4,11	AÑOS
TIR	27,11%		TIR	30,46%	

- Valor actual neto: en el flujo del proyecto e inversionista el resultado obtenido es positivo para la evaluación porque existe un dato mayor a cero y mayor a la inversión inicial.
- Período de recuperación de la inversión: es positivo porque el plazo de recuperación transcurre entre 3,77 y 4,11 años.
- Tasa interna de retorno: en el flujo del proyecto e inversionista existe una rentabilidad mayor al costo de oportunidad medido por la tasa de descuento.

La recomendación de mejora con respecto a los criterios de valoración se relaciona con una mayor capacidad de la empresa para captar clientes, para lo cual se deben establecer mayor efectividad en el plan comercial, este hecho repercute directamente en el resultado de la evaluación financiera. En lo que respecta a los gastos se debe establecer controles para medir la efectividad en el uso de los recursos, que será tarea de la gerencia general.

7.5 Índices financieros

Tabla 26.

Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	3,92	4,14	8,89	15,21	22,42	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	45,19%	40,24%	21,92%	9,86%	4,10%	44,38%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-27,10%	1,87%	29,68%	40,13%	40,37%	8,70%
Rentabilidad sobre patrimonio	-39,34%	2,62%	36,19%	44,09%	42,02%	14,60%

Los índices financieros calculados en el club de triatlón tienen mejor desempeño que sus competidores, con excepción de la rentabilidad sobre activos y patrimonio en el año 1 y 2; esto se debe a que la empresa no está posicionada en el mercado y adquiere una cantidad suficiente de clientes para equilibrar los egresos.

La mejora de los indicadores financieros, es tarea del control financiero de la empresa, actividad que debe ser llevada a cabo por la gerencia general. La principal recomendación es mantener niveles adecuados de liquidez para no requerir al financiamiento externo.

8. CONCLUSIONES

En base de la información recopilada en el análisis de entornos, se pudo establecer que el entorno tecnológico es un fuerte impulsor de la idea de negocio, porque permite el mejoramiento en el entrenamiento y facilita el acceso a potenciales clientes; además, las ventas de la industria muestran el dinamismo comercial, ya que se alcanzan cifras de 20,84% en el crecimiento promedio de ventas, que es superior al desempeño de la economía.

Los participantes del grupo focal coinciden con el aspecto relacionado con la tecnología, porque manifiestan que existen herramientas que facilitan el entrenamiento y el coaching deportivo; con respecto al precio, la información empleada en el análisis VW muestra un rango de precio entre \$ 60 y \$ 80, este rango se asocia con la planificación comercial del club de triatlón.

La creación de la propuesta de valor establece que el club de triatlón debe enfocarse en un servicio personalizado, con la ayuda de profesionales médicos y deportivos, que permitan acompañar la evolución del entrenamiento en conjunto con las técnicas utilizadas por el club; para cumplir con este aspecto es necesario contar con un proceso de evaluación del personal en base a indicadores de desempeño.

El organigrama desarrollado para el club de triatlón muestra un personal que trabajara a tiempo completo y la contratación de servicios profesionales por horas para el personal médico y entrenadores; de esta manera se optimiza el capital humano siendo eficientes en el uso de los tiempos que no existe entrenamiento en el club.

La conclusión referente al plan financiero indica que el club de triatlón es una empresa viable y factibilidad de ejecutar porque tiene indicadores financieros favorables, que el financiamiento externo no impide el desarrollo comercial de la empresa y la liquidez tiene una importancia estratégica en el manejo de los recursos financieros.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2 de julio de 2019). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de Banco Central Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Central Ecuador. (octubre de 2019). *Reporte Mensual de Inflación*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201909.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business - Datos: https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *Situación del E Commerce en Ecuador*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>
- Deloitte. (2018). *El deporte se independiza a través de Internet*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/deporte-internet-de-las-cosas.html>
- Escuela de Negocios ESPAE. (2019). www.espae.espol.edu.ec. Obtenido de www.espae.espol.edu.ec: <http://www.espae.espol.edu.ec/index.php/icg2019/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de Encuesta de Condiciones de Vida: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (13 de noviembre de 2018). *www.salud.gob.ec*.

Obtenido de *www.salud.gob.ec*: <https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-prevencion-y-autocuidado-son-claves-para-controlar-la-diabetes/>

Servicios Rentas Internas. (15 de septiembre de 2019). *www.sri.gob.ec*.

Obtenido de *www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales*:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

VIDA, D. Y. (07 de OCTUBRE de 2018). *DEPORTE Y VIDA*. Obtenido de

https://as.com/deporteyvida/2018/10/07/portada/1538923761_390594.html

Vidactiva. (2018). Obtenido de <https://vidactiva.com.ec/tendencias/las-huellas-del-ironman-70-3-ecuador/>

ANEXOS

Anexo 1. Fórmula de la muestra

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

N= 1.793.935,913

Z= 1.97

p= 0.5

q= 0.5

D= 0.03

$$n = \frac{1.793.935,913 * 1.97^2 * 0.5 * 0.5}{0.03^2 * (1.793.935,913 - 1) + 1.97^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 1.077,38$$

Anexo 2. Respaldo de la entrevista a experto

https://drive.google.com/file/d/1-3nE1Ky4HvYG3DEJ9tZC9p_TXnrgHRfY/view?usp=sharing

Anexo 3. Respaldo del grupo focal

https://drive.google.com/open?id=1-6sPWygZfYDUiH0_W4SBhEVZeu0zDpbk

Anexo 4. Infografía análisis del cliente



