



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
BALONCESTO EN EL SECTOR DE EL QUINCHE

AUTOR

JAIME ESTEBAN PUGA ARAUJO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
BALONCESTO EN EL SECTOR DE EL QUINCHE”

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

PROFESOR GUÍA:

Edison Fernando Játiva Baquero

AUTOR

Jaime Esteban Puga Araujo

AÑO

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE BALONCESTO EN EL SECTOR DE EL QUINCHE a través de reuniones periódicas con el estudiante Jaime Esteban Puga Araujo en el semestre 2018-2 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Edison Fernando Játiva Baquero

C.I.:170686042-4

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE BALONCESTO EN EL SECTOR DE EL QUINCHE, del estudiante Jaime Esteban Puga Araujo en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Francisco Raúl Avilés Merino

C.I:170678454-1

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 del autor vigentes. ”

Jaime Esteban Puga Araujo

C.I.:171922242-2

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermanos, amigos, mi novia y a mis familiares, por su apoyo brindado durante mi proceso profesional. También quiero agradecer a mis profesores de la carrera por todas sus enseñanzas a lo largo de mi formación profesional y finalmente a mi profesor guía Fernando Játiva por haberme acompañado en este proceso de titulación que me brindó los mejores conocimientos para un mejor trabajo del mismo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mis padres, hermanos, amigos, novia y familiares, quienes con su apoyo son parte de este camino como profesional en mi vida.

RESUMEN

El presente proyecto busca determinar la viabilidad de crear una escuela de baloncesto en el sector de El Quinche. Primero el proyecto inició haciendo un análisis de la industria para conocer las oportunidades o amenazas que se debe tomar en cuenta en la industria de la enseñanza. Así mismo para conocer cuales podrían ser los posibles clientes y cuales son sus necesidades se realizó una investigación de mercado con técnicas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas y focus group). La investigación realizada encontró una oportunidad de negocio, basado en que existe un gran porcentaje de interés de los padres, para que sus hijos asistan, siempre y cuando se cumplan todas las características del servicio, para así satisfacer sus necesidades; además que el crecimiento del deporte parroquial está en aumento. Por consiguiente, se realiza el plan de marketing para determinar la estrategia general, la cual será de enfoque debido a que la escuela está enfocada hacia un nicho especializado, así se determinó mercado objetivo, propuesta de valor y se desarrolló el respectivo mix de marketing. Por otro lado se estableció la misión, visión y objetivos de la escuela, además se definió la estructura organizacional de la empresa, con sus respectivas funciones, para conocer el funcionamiento de la escuela mediante la representación de flujo-grama y cadena de valor. Finalmente es importante realizar el análisis financiero para determinar cuales son los ingresos, costos, gastos proyectados y la inversión inicial para elaborar el respectivo estado de resultados, balance general y flujo de efectivo del proyecto, para así encontrar la viabilidad del proyecto mediante el uso VAN, TIR y período de recuperación.

ABSTRACT

This project looks up to determinate the hability to create a basketball school at the El Quinche. First the proyect began with an analysis of the industry to know the opportunities or threats that might be taken in the education industry. Therefore, to know who could be a potencial client and which are their needs, a quantitative and qualitative análisis market was made (polls, surveys, and focus group). The out come was a business opportunity because a great numer of parents are interested in the proyect and would like their children to be part of, as long as the characteristics of the service are real, in order to satisfy their needs, in fact the sport in this parochial is growing fast. Hence, the marketing plan is made to determine the general strategy, which will be focused because the school is foward on a special group, that is the way the target was found; the value proposal and the respective marketing mix was developed.

On the other hand, the mission, vision and objectives of the school were established, and the organizational structure of the company, with its respective functions, was created to know the operation of the school through the representation of flow-gram and value chain. Finally, it is important to perform the financial analysis to determine the income, costs, projected expenses and the initial investment to prepare the respective income statement, balance sheet and cash flow of the project, in order to find the viability of the project through the use of VAN, TIR and recovery period.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	1
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	3
2.1. ANÁLISIS PEST	3
2.1.1. FACTOR POLÍTICO.....	3
2.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	4
2.1.3. FACTOR SOCIAL.....	4
2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO.....	6
2.2. CIIU	7
2.3. ANÁLISIS PORTER	8
2.3.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	8
2.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	8
2.3.3. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	9
2.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	10
2.3.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	11
2.4. MATRIZ EFE	13
2.5. CONCLUSIONES	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	16
3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
5. PLAN DE MARKETING	27
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	27

5.1.1. MERCADO OBJETIVO	27
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR	28
5.2. MIX DE MARKETING	29
5.2.1. SERVICIO	29
5.2.2. PRECIO	32
5.2.3. PLAZA	33
5.2.4. PROMOCIÓN	35
5.3.5. PROCESO	38
6. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1. FILOSOFÍA	39
6.1.1. MISIÓN	39
6.1.2. VISIÓN	39
6.1.3. OBJETIVOS	39
6.2. PLAN DE OPERACIONES	40
6.2.1. CADENA DE VALOR	40
6.2.3. MAPA DE PROCESOS	43
6.2.3. DIAGRAMA DE FLUJO	44
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
6.3.1. ORGANIGRAMA	46
6.3.2. FUNCIONES	46
7.EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	48
7.2. INVERSIÓN INICIAL	49
7.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA	49
7.4. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN	51
7.5. ÍNDICES FINANCIEROS	52

8. CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS.....	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el baloncesto es uno de los deportes que más se practica en las diferentes ciudades del país, esto debido a que en el 2013, el baloncesto experimentó un gran crecimiento y el Ministerio del Deporte realizó un plan de consolidación para que este deporte, se desarrolle a nivel nacional. Este plan, consistía en mejorar a nivel profesional el baloncesto tanto masculino como femenino, con la finalidad de que surjan nuevos equipos y talentos, lo cual tuvo un impacto positivo ya que generó una mayor atracción de aficionados en ciudades como Quito, Guayaquil, Ambato entre otras y ayudó al desarrollo del deporte en otras ciudades como Esmeraldas, Manabí, El Oro entre otras. (El Telégrafo, 2013). Así mismo, el baloncesto cuenta con una Liga Ecuatoriana de Baloncesto donde se han destacado equipos como ESPOL, UTE, ESPE, Importadora Alvarado, Mavort entre otros, por lo cual, este tipo de competiciones debido a su nivel, genera la atracción de nuevos deportistas para la práctica de este deporte. (Liga Ecuatoriana de Baloncesto).

Por otra parte, el deporte a nivel parroquial rural del cantón Quito, genera mucha expectativa y fanatismo en dirigentes, deportistas y personas de cada una las parroquias participantes en los torneos de fútbol, baloncesto y vóley, que son los tres deportes que más se desarrollan en este tipo de eventos; el ambiente y la conexión que existe es única, debido a que todo un pueblo se une a alentar a su parroquia, en este tipo de eventos deportivos parroquiales participan cerca de 30,000 deportistas de todas las parroquias rurales del cantón Quito. (Ministerio de Deporte).

En la parroquia de El Quinche, los pocos campeonatos están dirigidos a personas mayores de 18 años, mientras que los niños y jóvenes aficionados al baloncesto, no cuentan con el apoyo necesario para su desarrollo ni con los espacios para la práctica de esta disciplina deportiva.

En conclusión, la finalidad de crear una escuela de baloncesto en la parroquia de El Quinche, es brindar un alto nivel de enseñanza de este deporte y con su práctica, aprovechar el sano desarrollo de los niños y jóvenes que lo practican.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad del proyecto de creación de una escuela de baloncesto en el sector de El Quinche, con una proyección a cinco años.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores externos como: PEST, Fuerzas Competitivas de Porter y Matriz EFE para encontrar las oportunidades y amenazas que enfrenta la industria.
- Realizar la respectiva investigación de mercado mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas para determinar los clientes potenciales.
- Identificar la oportunidad de negocio mediante el análisis de la industria y del cliente.
- Definir un plan de marketing para identificar la mejor estrategia de marketing, generar la propuesta de valor y realizar el plan de marketing.
- Usar los conocimientos sobre la filosofía corporativa, englobando misión, visión, objetivos, plan de operaciones y estructura organizacional.
- Diseñar la matriz financiera con proyección a 5 años, su respectivo análisis de Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Caja, Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital, Estado, Evaluación Financiera e Índices Financieros.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. ANÁLISIS PEST

2.1.1. FACTOR POLÍTICO

La Constitución de la República del Ecuador, ampara a las actividades relacionadas con la industria deportiva. En el Artículo 24, menciona que las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica deportiva y al tiempo libre; así mismo en el Artículo 381, menciona que el Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspicia la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad; mientras que en el Artículo 382, se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley. (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Como resultado, ésto se considera una OPORTUNIDAD, debido a que el Estado protege los derechos y obligaciones tanto de las personas que realizan deporte como de las instituciones deportivas y promoverá el desarrollo del deporte. Por otro lado, según la Ley Orgánica de la Cultura Física (2015), en el Artículo 24, menciona de la autogestión y destino de las rentas. - Los organismos deportivos, en función de su naturaleza jurídica, se encuentran autorizados para celebrar los actos y contratos con personas naturales o jurídicas públicas o privadas, necesarios para recibir patrocinios, contribuciones, donaciones o cualquier tipo de ayuda financiera, que solvente su giro administrativo, financiero o deportivo. Por lo tanto, ésto se considera una OPORTUNIDAD, ya que esta ley, facilita a que las entidades deportivas, busquen la forma y manera de recibir ingresos económicos, en su mayoría por tema de patrocinio.

2.1.2. FACTOR ECONÓMICO

Un aspecto importante que las industrias deben tomar en cuenta, es el PIB, ya que, es aquel indicador que nos muestra, como se encuentra la cantidad de producción del país a un tiempo definido de un año. Para medir el PIB es fundamental hacerlo a precios constantes. El crecimiento del PIB, en el 2017 fue del 0,20%; mientras que para el 2018, se tiene una proyección del 0,56%. (International Monetary Fund). Se tomó los datos del 2016, debido que es el año más actual, donde se encuentra el crecimiento porcentual de todas las industrias, en este caso, de la industria de servicios de enseñanza. Según proyecciones del Banco Central, para el 2016, el PIB del país se encuentra en referencia a su crecimiento en -1,6%; hace cinco años el PIB general del país, era del 7,9%; por lo cual, nos da como resultado, que la producción de bienes y servicios ha disminuido, lo que afecta al crecimiento del PIB en un 9,5%. (Banco Central, 2016). Así mismo, en la industria de servicios de enseñanza, se puede evidenciar que su crecimiento es bastante volátil, debido que a partir del 2011 al 2016, ha habido años con crecimiento (2012, 2014 y 2016) y decrecimiento (2013 y 2015) del mismo; pero tomando en referencia el crecimiento general de la industria en estos últimos 5 años, se evidencia una caída del 0,7% (en el 2011 la tasa de variación era del 2%, mientras que en el 2016 era del 1,3%. (Banco Central, 2016). El PIB general del país como el de la industria de servicios de enseñanza, han tenido un declive, ésto debido a que el país ha dejado de producir y exportar productos hacia el extranjero, lo cual genera que el país esté inmerso en una crisis económica y que las empresas dejen de producir. Por lo tanto, el crecimiento porcentual del PIB del país, se considera una AMENAZA, porque en los últimos cinco años, ha tenido una disminución en cuanto a su tasa porcentual, debido a la recesión económica que el país está atravesando, por lo cual, la mayoría de las industrias se ven afectadas, como es el caso de la industria de servicios de enseñanza.

2.1.3. FACTOR SOCIAL

Según los estudios y censos del INEC, actualmente existen en Ecuador 16.221.610 millones de habitantes y en Quito 2'644.145 habitantes. (INEC,

2017). Para el presente año, la canasta familiar, se encuentra en \$706,31 y el desempleo tiene un 4,1% (INEC, 2017). De acuerdo a los estudios y censos del INEC (2011), se reflejó que los hogares de Ecuador, se dividen en cinco estratos; el 1,9% de los hogares, se encuentran en estrato A; el 11,2%, en nivel B; el 22,8%, en nivel C+; el 49,3%, en estrato C- y el 14,9%, en nivel D. (INEC, 2011). Ésto es una OPORTUNIDAD, debido a que, ayuda a las academias pertenecientes a la industria de la enseñanza deportiva, a identificar, el estrato adecuado en referencia al lugar de su ubicación, por ejemplo, en referencia a la parroquia de El Quinche, los estratos más adecuados son B, C+, y C, porque son aquellos, que más se asemejan a las características de ingreso y empleo de las personas. Por otro lado, el Ministerio del Deporte, desde el 2010, ha implementado y fomentado el deporte con diferentes programas o servicios, en el cual sobresalen los centros activos y escenarios deportivos, que se tratan de espacios, que promueven hábitos saludables por medio de la actividad física, con el fin de disminuir los problemas derivados del sedentarismo y el mal uso del tiempo libre. Actualmente, existen 8 centros activos y centros deportivos (en Quito se encuentran 4, en Cuenca se encuentra 1, en El Juncal y en Machala se encuentran 2). (Ministerio del Deporte, s.f). Estos espacios deportivos, tienen un precio desde 0,50 centavos hasta 2,00 dólares; para las personas menores de 18 años, mayores de 65 años y con capacidades especiales es totalmente gratuito. En estos centros, 35.000 personas se ejercitan al mes. Éstos establecimientos, cuentan con instalaciones deportivas para fútbol, tenis, baloncesto, voleibol, squash, gimnasio y natación. (Ministerio del Deporte, s.f.). Ésto se considera, una OPORTUNIDAD, debido a que las personas tienen la infraestructura y espacios necesarios; por lo cual, el crecimiento de las personas que realizan deporte, ha aumentado considerablemente en los últimos años. Finalmente, el Ministerio del Deporte, con su proyecto Ecuador Ejercítate está vigente desde el 2012; para el 2014, se diversifica en las 24 provincias del país, con 240 puntos integrales y con una inversión de USD3.481.105 por parte de esta Cartera de Estado (Ministerio del Deporte, 2014). En cada punto integral, la ciudadanía puede disfrutar de programaciones diarias de bailoterapia y aeróbicos, en la mañana y noche;

gimnasia terapéutica para adultos mayores, mujeres embarazadas y personas con discapacidad; además de actividades recreativas y deportivas. (Ministerio del Deporte, 2014). Ésto se considera una OPORTUNIDAD, debido a que este programa de Ecuador Ejercítate, ha tenido una expansión a nivel nacional, lo que genera un incentivo y crecimiento hacia la población, de realizar algún tipo de actividad física; además de que existen programas especiales para personas de la tercera edad, mujeres embarazadas o con alguna discapacidad.

2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

El Ministerio del Deporte, en el año 2016, implementó para sus Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento, equipos de biomecánica, de origen austríaco, que actualmente se encuentran en los CEAR de Durán y Cuenca y cada uno tiene un valor de USD. 700.000. Éstos equipos, funcionan con pruebas de análisis que pueden durar entre 20 minutos a una hora, dependiendo de la disciplina. El laboratorio, cuenta con tres unidades de cámaras tridimensionales (nueve en total), sostenidas por trípodes; cuatro plataformas de fuerzas y equilibrio (adaptadas al piso); sensores ópticos o marcadores inteligentes, que van conectados al cuerpo del paciente; un transmisor inalámbrico, un centro de cómputo y un monitor de alta definición. (Ministerio del Deporte, 2016). Ésto, se considera una OPORTUNIDAD, debido a que con este tipo de equipos, se puede controlar de mejor manera el rendimiento y la habilidad de los deportistas, por ejemplo: la prueba de estos equipos se la realizó a Ligia Moreira, capitana de la selección nacional del fútbol femenino, en esta prueba, se pudo analizar y medir la postura de la deportista y la pegada del balón para poder visualizar si tiene alguna deficiencia y así poder evitar lesiones; en cambio, para la deportista de canotaje, Angie Avegno, se realizó pruebas de rotación, ángulos y desplazamientos. (Ministerio del Deporte, 2016). Por otro lado, para el deporte del baloncesto, el fabricante Wilson, ha patentado el balón de baloncesto inteligente. El X Connected Basketball, que así se llama la pelota, recoge la información de los baloncestistas que la están usando y su precio es de 199 dólares. (Baquia, 2015). Este balón, incluye en su interior, un pequeño receptor que incluye un acelerómetro, un giroscopio y un chip con conexión Bluetooth,

que es la tecnología seleccionada para comunicarse con la App y que hay que instalar en un dispositivo móvil (iOS o Android). Para poder visualizar los datos, este producto guarda la siguiente información: Números de lanzamientos, porcentaje de aciertos, estilo utilizado, si es de dos o de tres puntos un tiro. (Baquia, 2015). Finalmente, ésto se considera una OPORTUNIDAD, porque este tipo de tecnología ligada al deporte, pueden ayudar a los entrenadores o escuelas deportivas, a tener conocimiento y control del rendimiento de los lanzamientos que se realiza.

INTERRELACIÓN DE LOS FACTORES PEST

En este caso, la industria de enseñanza deportiva en el Factor Político y el Factor Social se relacionan debido a que, por las leyes estipuladas en la Constitución de la República y Ley del Deporte, que son documentos oficiales del Gobierno del Ecuador y Ministerio del Deporte respectivamente, estas leyes mencionan que el Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; se ha implementado y fomentado el deporte con diferentes programas o servicios, en el cual, sobresalen los centros activos y escenarios deportivos, que son espacios, que promueven hábitos saludables por medio de la actividad física, con el fin de disminuir los problemas derivados del sedentarismo y el mal uso del tiempo libre.

2.2. CIU

P. ENSEÑANZA

P8541.0 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

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

2.3. ANÁLISIS PORTER

2.3.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Según, Paúl Román (2018), la industria de enseñanza deportiva, al no generar ningún tipo de producción, los nuevos entrantes no cuentan con barreras de entrada fuertes, como: Economías de escala, Acceso a canales de distribución, Acceso a materias primas, Curva de experiencia e historia (guerra de precios). (Román, 2018).

En esta fuerza, es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

Diferenciación del servicio: Para la enseñanza deportiva, los aspectos diferenciadores son: la ubicación, las instalaciones adecuadas para todos los deportes, la profesionalidad y capacidad de los entrenadores. (Román, 2018).

Este factor es importante, porque ayuda a que las academias o escuelas deportivas, busquen una ventaja competitiva en cuanto en a sus servicios.

Protección del Gobierno: Es importante, tomar en cuenta, las regulaciones que se encuentran en la Ley del Deporte, para así evitar sanciones a aquellas escuelas o academias que desean ingresar al mercado. (Román, 2018). Este factor es importante, porque el Ministerio Deporte protege los derechos de las escuelas o academias. Se presenta como una amenaza, porque existen muchas escuelas deportivas, esto debido a que es fácil ingresar al mercado por no contar con barreras fuertes de entrada.

2.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Según, Juan José Realpe(2018), la industria de enseñanza deportiva, al no ser una industria de gran escala o que no es necesario generar ningún tipo de producción, en cuanto al poder de negociación de proveedores , no se debe tomar en cuenta: Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás y Amenaza de proveedores de integrarse hacia delante. (Realpe, 2018).

En esta fuerza, es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

Número de proveedores importantes: Para la industria deportiva, existe variedad de empresas, en las cuales, se destacan: Marathon Sports y Kao Sports como las más grandes en cuanto a proveedores de implementos

deportivos y son las empresas que mejores productos tienen, debido a que cuentan con marcas conocidas, como: Adidas, Nike, Under Armour, entre otras. (Preciado, 2018). Es importante destacar, en cuanto al baloncesto, Marathon Sports maneja en su línea de balones, la marca Molten; mientras que Kao Sport, maneja la marca Spalding. (Preciado, 2018). Según Juan José Realpe (2018), si alguna academia o escuela está recién empezando, debe buscar proveedores más económicos, como La Casa de los 1000 Deportes, que ofrece implementos deportivos a un menor precio. (Realpe, 2018). En los últimos años se ha importado más implementos para la práctica deportiva.

Productos de cambio de proveedor: El cambio de proveedor es relativamente bueno, debido a que las academias o escuelas deportivas, buscan adquirir equipos o implementos deportivos dos veces al año como máximo. (Realpe, 2018). Estos dos factores son una oportunidad, porque las escuelas o academias deportivas, tienen a su disponibilidad una gran cantidad de proveedores de accesorios o implementos deportivos, lo cual hace que se puede elegir y cambiar al proveedor ideal, dependiendo principalmente del precio.

2.3.3. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

En esta fuerza es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

Precio relativo de los sustitutos: El precio de los sustitutos, es muy semejante al de la enseñanza deportiva. Como lo mencionó Paúl Román (2018), los precios varían si las academias son particulares o pertenecen a las actividades extracurriculares de las escuelas o colegios; éstas últimas tienen un menor costo porque está incluido en la pensión que se paga al colegio o escuela. (Román, 2018). **Relación precio/calidad:** La relación precio y calidad es alta, debido a que los clientes, en este caso los padres de familia de los niños o jóvenes que están en alguna academia, buscan que el precio sea acorde a la calidad del servicio. Como lo mencionó Paúl Román (2018), docente de Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo, los principales diferenciadores en la enseñanza, son la ubicación, las instalaciones adecuadas para todos los deportes, la profesionalidad y capacidad de los entrenadores. (Román, 2018). **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** En

cuanto, a sustitutos de la enseñanza deportiva, se encuentran los de la enseñanza de conocimiento o culturales, como: danza, música, teatro, canto entre otros. (Román, 2018). **Costo de cambio para el cliente o distribuidor:** Este costo es relativamente bueno, debido a que tanto las academias de enseñanza deportiva como las academias de enseñanza manejan precios estándares. Estos cuatro factores son importantes tomar en cuenta, porque se puede reflejar un poco más a detalle los precios y la calidad que brindan estos servicios sustitutos, para que con ésto, quienes están inmersos en la enseñanza deportiva, puedan establecer las mejores estrategias en cuanto a precio/calidad y poder competir.

2.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Según, Paúl Román (2018), la industria de enseñanza deportiva, al no generar ningún tipo de producción o al ser una industria a gran escala, los clientes en su poder de negociación, no toman en cuenta: Importancia del costo del insumo en los costos totales, Amenaza de integración hacia atrás por parte del cliente, Amenaza de integración hacia delante. (Román, 2018).

En esta fuerza es importante tomar en cuenta los siguientes factores: **Número de clientes importantes:** La cartera de clientes es amplia, porque existe variedad de academias de diferentes deportes para poder cubrir un gran mercado. **Importancia o utilidad de los clientes:** Los clientes son muy importantes, ya que ellos tienen el poder de negociación, debido a que existe variedad de academias para la demanda, por lo cual, los clientes pueden elegir, cuál es la que más le conviene en cuanto a precios, calidad del servicio y ubicación. (Román, 2018). **Acción del cliente sobre la empresa:** Los clientes, al tener el poder de negociación, determinarán las características que busca en una academia o escuela deportiva. **Importancia a la calidad del servicio para el el cliente:** Los clientes buscan que la mayoría de academias o escuelas, sean relativas con el precio y la calidad. Estos cuatro factores se vuelven una amenaza, debido a que, por la cantidad de academias o escuelas deportivas que existen en la industria, los clientes se vuelven fuertes, porque tienen el poder de elegir lo que más les conviene en cuanto a precio y

ubicación; por lo cual, es importante contar con una relación precio/calidad, para generar atracción de los clientes y ser mejor que la competencia.

2.3.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

De acuerdo al CIU de la industria **P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera**, que se dedican a la enseñanza deportiva, éstas son: Little Kickers Quito CIA.LTDA, BLUPADEL CIA.LTDA. y MARWEN CHEBBI ASESORA MAINOPPOSÉE CIA.LTDA. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros).

En esta fuerza es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

Número de competidores: En el mercado de la enseñanza deportiva, existe variedad de escuelas o academias deportivas, entre las cuales destacan: Academias Atlético Kin, Little Kickers, Spartans, Locos por el Baloncesto, Panathinaikos, entre otras. (Realpe, 2018) y (Preciado, 2018).

Tasa de crecimiento del sector: El crecimiento de la industria es alta debido al crecimiento de la actividad física. Por ejemplo, actualmente, el principal deporte que se practica en el país es el Running, el segundo lugar lo ocupa el Entrenamiento (Gimnasios y Crossfit) y en tercer lugar se encuentra el Fútbol. (Román, 2018). Para Juan José Realpe (2018), la tasa de crecimiento de la industria es alta ,debido a que existen academias de fútbol, tenis, artes marciales entre otras disciplinas deportivas. (Realpe, 2018). Estos dos factores son importantes, porque ayudan a conocer la cantidad de competidores, que hay en la industria y como ésta ha crecido, para así determinar si es bueno o malo entrar al mercado. **Competidores con distintos objetivos, estrategias**

o intereses: Los objetivos, estrategias o intereses son neutrales, porque la mayoría de empresas ofrecen las mismas características. Aunque en el mercado destacan dos academias: primero, la academia Atlético Kin, debido a su programa de enseñanza, que se basa en el uso de herramienta, como la analítica deportiva por medio de videos; segundo, se encuentra los Little Kickers, que se destacan por su programa de entrenamiento para niños solamente de dos a siete años, a diferencia de otras academias que se destacan en el entrenamiento de niños y jóvenes de 7 a 18 años. (Realpe,

2018). **Características del servicio:** Para la enseñanza deportiva, los aspectos diferenciadores son la ubicación, las instalaciones adecuadas para todos los deportes, la profesionalidad y capacidad de los entrenadores. (Román, 2018). Estos dos factores, se presentan como una oportunidad, porque ayudan a conocer cuáles son los objetivos, estrategias e intereses que los competidores se han planteado mediante el uso de características diferenciadas y así poder generar una ventaja competitiva sobre la competencia. En cuanto a barreras de salida se debe tomar en cuenta: **Costos fijos de salida:** Los costos de salida son nulos o relativamente bajos; si una escuela o academia desea salir del mercado, no es necesario hacer un trámite como lo hacen empresas en otras industrias y no se debe indemnizar a los empleados. (Realpe, 2018). La mayoría de personas que tienen escuelas o academias deportivas, se manejan bajo una sociedad de participación, la cual es una ventaja, porque no está regulada por la Superintendencia de Compañías. (Realpe, 2018). **Restricciones sociales y gubernamentales:** No existe ningún tipo de sanción de parte del municipio o gobierno, lo único que deben hacer las academias, es notificar su cierre a su personal y clientes. (Realpe, 2018). Estos dos factores, son de poca relevancia para la industria, porque las escuelas o academias que desean salir del mercado, no necesitan de liquidación de la empresa, sueldos, activos entre otros factores como en otras industrias. **Barreras emocionales:** Las barreras emocionales más fuertes dentro de la industria, son el amor al deporte por parte de los entrenadores hacia su escuela o academia y el cariño o estima con los niños o jóvenes pertenecientes a éstas. (Realpe, 2018). Este factor es importante tomar en cuenta, debido a que en la práctica deportiva, los jugadores junto al cuerpo técnico tienen una conexión especial por los sentimientos que el deporte genera, por lo cual, el cierre de una academia se torna difícil.

INTERRELACIÓN DE LOS FACTORES PORTER

En este caso, los factores del análisis Porter, se interrelacionan significativamente. En la industria de enseñanza deportiva, al no contar con Barreras de Entrada o Salida fuertes, existe una gran cantidad de Nuevos Entrantes, lo cual genera un incremento acelerado en la competencia y así la

Rivalidad es más dura entre competidores y por esta razón, el Poder de Negociación de Clientes es alto, porque tienen bastantes opciones de demanda en cuanto a diferenciación del servicio (tipo de entrenadores, instalaciones, precio, ubicación y calidad del servicio).

2.4. MATRIZ EFE

Tabla No 1: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores Determinantes del éxito	Peso %	Calificaci	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Apoyo del Ministerio del Deporte	0,07	4	0,28
2. Protección del Gobierno para realizar actividad física	0,07	4	0,28
3. Crecimiento de la industria del servicio de enseñanza	0,10	4	0,4
4. Tecnología en el deporte	0,025	3	0,075
5. Diferenciación y características del servicio	0,09	4	0,36
6. Número de proveedores	0,05	3	0,15
7. Demanda de clientes	0,09	4	0,36
8. Pocas barreras de entrada para los nuevos entrantes	0,085	4	0,34
AMENAZAS			
1. Disminución porcentual del PIB del país	0,035	2	0,07
2. Disminución porcentual del PIB de la industria	0,04	2	0,08
3. Numero de competidores	0,09	1	0,09
4. Disponibilidad de sustitutos	0,05	2	0,1
5. Cambio a servicios sustitutos	0,06	2	0,12
6. Precio relativo de los sustitutos	0,045	2	0,09
7. Barreras emocionales	0,01	2	0,02
8. Poder de Negociación de los clientes	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,91

La matriz EFE ayuda a conocer las oportunidades y amenazas de la industria, por lo cual, las oportunidades más relevantes e importantes son: crecimiento de la industria del servicio de enseñanza, diferenciación y características del servicio, demanda de clientes y pocas barreras de entradas para nuevos competidores; mientras que las amenazas a tomar en cuenta son: número de competidores y el poder de negociación de los clientes. En el resultado final, se puede visualizar que el total ponderado es de 2,89, es decir, superó a la media que es de 2,5, por lo cual, se puede concluir que es sencillo ingresar a la industria y que las oportunidades están superando a las amenazas, por lo tanto, se deben desarrollar las estrategias adecuadas para aprovechar estas oportunidades.

2.5. CONCLUSIONES

1. El entorno político, es una gran OPORTUNIDAD, debido a que la industria deportiva está protegida por la Constitución de la República y la

Ley Orgánica de la Educación Física, lo cual es importante para que los deportistas o personas que realizan actividad física y las instituciones deportivas, conozcan y sepan que sus derechos están protegidos.

2. El entorno económico del país, es una AMENAZA, debido a que el PIB general y de la industria de servicios de enseñanza, en estos últimos cinco años ha tenido un declive, por lo cual se genera una inestabilidad económica para las empresas que laboran en las diferentes industrias existentes.
3. El entorno social, es una gran OPORTUNIDAD para la industria deportiva, debido a que cada año las personas de diferentes edades, en el país se preocupan por buscar los medios o instrumentos, para poder estar inmersos en la actividad física, gracias al apoyo del Ministerio del Deporte.
4. El entorno tecnológico en la industria deportiva es una OPORTUNIDAD, debido a que cada vez existen más herramientas o equipos tecnológicos que ayudan a las personas a poder controlar el rendimiento, salud, tiempo y estado físico que se realizan en las diferentes disciplinas deportivas.
5. En cuanto, a la Amenaza de Nuevos Competidores, ésta es ALTA, debido a que no existen grandes barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores a la industria, por lo cual, el crecimiento de escuelas o academias crece a un ritmo acelerado, por ejemplo: la barrera más fuerte para la industria de enseñanza deportiva es la diferenciación del servicio.
6. En cuanto, al Poder de Negociación de los Proveedores, ésta es BAJA, debido a que existen muchas empresas, que pueden ofrecer los diferentes equipos, accesorios o implementos que se usan para la enseñanza deportiva, por lo cual, las diferentes escuelas o academias deportivas eligen su proveedor, de acuerdo a su poder adquisitivo.
7. En cuanto, a la Amenaza de Sustitutos, ésta es MEDIA, debido a que tanto las academias de enseñanza deportiva como de enseñanza

cultural , manejan los mismos precios, por lo cual, el mercado está dividido entre estas dos categorías.

8. En cuanto, al Poder de Negociación de los Clientes, está es ALTA, debido a que en el mercado existen una gran cantidad de academias o escuelas deportivas, con características o precios similares, por lo cual, el cliente elige la que más le conviene, en cuanto a su ubicación y necesidades específicas.
9. En cuanto, a la Rivalidad entre Competidores, está es ALTA, debido a que en el mercado existe una gran cantidad de academias o escuelas deportivas, tanto constituidas como no constituidas, lo cual hace que en el mercado exista una lucha intensa de academias deportivas, con diferentes aspectos diferenciadores (precio, ubicación, servicio, instalaciones entre otros) para poder competir entre ellos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.1.1. ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1- ALLAN NICOLALDE (Jugador de la Selección de Baloncesto de la Parroquia de El Quinche): Ésta entrevista, se realizó a uno de los jugadores de la Selección de Baloncesto de la Parroquia de El Quinche, con el fin de conocer de su experiencia, el nivel de competencia y práctica de baloncesto en la parroquia de El Quinche, además , conocer cuáles han sido los factores, para que este deporte no tenga la debida explotación. Por otro lado, conocer cuál es el nivel del baloncesto profesional en la actualidad en el Ecuador y parroquial rural, de Quito. De esta entrevista, se pudieron recopilar datos muy importantes, que podrán ayudarme a tener una mejor idea, de cómo se puede implementar la escuela de baloncesto en la parroquia y cuáles son mis oportunidades y amenazas. Primero, se pudo evidenciar en lo que mencionaba Allan, de que la parroquia de El Quinche, es competitiva a nivel parroquial, lo cual es un punto a favor para mi escuela, debido a que los niños y jóvenes podrían inscribirse en la escuela, para poder estar en una constante práctica de este deporte con el fin de entrenarse a futuro y ser reconocidos a nivel individual como parroquial; así mismo, también nos mencionó ,que el nivel de competencia parroquial es intermedio, debido a que, a pesar de no ser muy bien gestionado, la rivalidad y competencia es dura, lo cual, hará que los deportistas de la parroquia de El Quinche busquen estar siempre preparados como buenos basquetbolistas. Por otro lado, un factor negativo, es que la Liga Deportiva Parroquial de El Quinche, no ha dado tanta importancia al desarrollo del baloncesto, por ejemplo, el coliseo principal a pesar de ser una infraestructura adecuada para la práctica, no está bien cuidada del todo; el campo de juego, es decir, los parquet, están desgastados; el aseo de la instalación no es la adecuada, lo cual genera un problema al momento de brindar un servicio de calidad de la escuela, así como el adecuado entrenamiento de los niños y jóvenes. Por otro lado, nos mencionó que existe otras canchas donde se podría llevar la práctica, las cuales se encuentran en los diferentes parques de la parroquia, estas pequeñas instalaciones, pueden

ayudar a la escuela a servir como herramienta de práctica, porque se podrían dividir por categorías cada cancha y así no chocar los horarios, los más pequeños podrían entrenar en estas canchas y los más grandes en el coliseo; así mismo, una vez a la semana, todas las categorías deberían entrenar en el coliseo, para así generar un entrenamiento en espacios amplios y no reducidos, con el fin de desarrollar de mejor manera a los deportistas y generar un entrenamiento basado en técnicas efectivas, algo muy importante que Allan mencionó, es que, la escuela debe cumplir con las siguientes características principalmente: tener entrenadores calificados, que tengan una buena manera de enseñar a los niños; también para mi, sería la infraestructura del coliseo y que llame la atención de los niños; así mismo, comentó que mediante una buena campaña de marketing y buen desarrollo de la academia, podría llamar la atención y atracción de los niños y jóvenes de las parroquias o sectores aledaños. En conclusión, la idea de crear una escuela de baloncesto, a pesar del poco desarrollo del deporte en la parroquia, sí se lo puede explotar, porque existen, jugadores con nivel, una infraestructura adecuada y atracción de parroquias y sectores externos, por lo cual, es importante cumplir con las características adecuadas que debe tener una buena escuela.

ENTREVISTA 2- CARLOS PRECIADO (Entrenador de la Selección de Baloncesto de la UDLA): Está entrevista fue realizada al entrenador de la Selección de Baloncesto de la UDLA, debido a que es un deportista muy reconocido con larga trayectoria en el país y tiene experiencia a nivel internacional y nacional (parroquial), lo cual ayudará a generar una mejor visión y las pautas para el desarrollo de mi idea de negocio. De esta entrevista, se pudo recopilar datos importantes a considerar en la creación de un escuela de baloncesto. Con relación a el desarrollo y nivel de competencia del país, Carlos mediante su experiencia, nos ayudó con datos importantes y relevantes del baloncesto parroquial, por ejemplo, nos mencionó que el baloncesto aún no se encuentra desarrollado adecuadamente, pero que sí existe bastante atracción de deportistas e hinchas por este deporte; algo que llamó mi atención, es que una final disputada en Pomasqui, el coliseo estaba lleno y 2000 personas se quedaron afuera, lo cual demuestra el impacto que genera el deporte y el

baloncesto en las diferentes parroquias, es decir, se vive una verdadera fiesta y sentimiento de pertenencia por el pueblo, por lo cual, el crear una escuela de baloncesto en la parroquia sería ideal, ya que despertará el interés de los niños y jóvenes para su mejor desarrollo , práctica y así poder competir, en el cual tendrán el apoyo de sus padres. Así mismo, destacó el nivel de competencia que tiene El Quinche y que debe ser explotado , su coliseo actualmente se encuentra en un estado óptimo , eso es un factor importante para mi escuela, porque se podrá brindar un servicio de calidad y desarrollar grandes deportistas .Destacó también, que si esta escuela llega a crearse, respetaría un boom a las parroquias o sectores cercanos a El Quinche , ya que las parroquias como Checa, Guayllabamba, Yaruquí, no cuentan con buenas escuelas para sus niños y jóvenes, a diferencia de otras parroquias como: Tumbaco, Cumbayá, Pomasqui, Calderón entre otras y así los niños y jóvenes pueden evitar el viaje de irse a Quito o a otras zonas donde exista escuelas de baloncesto, entonces ,la escuela generaría un impacto masivo en este tipo de parroquias en crecimiento. Por otro lado ,es importante tomar en cuenta, que Carlos mencionó, que el baloncesto es un deporte dinámico, por lo cual, se debe buscar entrenadores o personal dinámicos que dirijan a los niños y jóvenes en donde se deben cumplir los fundamentos del baloncesto, porque sin estos fundamentos, el baloncesto pierde su esencia; otro punto a destacar y que me dio como recomendación, es que realice partidos de tope con diferentes equipos, para su constante crecimiento y es lo que más atrae a niños y jóvenes por su rivalidad sana y que genere diferentes actividades complementarias. Mencionó que los horarios adecuados para los más pequeños, sea entre las 15 y 17 horas ; para los más grandes, sea entre las 17 y 19 horas, debido a la seguridad de cada uno, dependiendo su edad. En conclusión, esta segunda entrevista, me ayudó a despejar dudas y a considerar muchos aspectos importantes que no los había tomando en cuenta, los puntos y pautas que Carlos me supo exponer me podrán ayudar a implementar y desarrollar mis estrategias y mix de marketing.

3.1.2. FOCUS GROUP

Primero, se partió con el tema 1, que es el interés en la idea de negocio, en el cual, se buscó conocer si las personas estarían interesadas en que exista una escuela permanente de baloncesto en la parroquia, para sus hijos, sobrinos o nietos. Todos se vieron interesados, así los niños o jóvenes, podrán realizar una actividad sana y tener más afinidad por este deporte; con esto, los padres buscan que sus hijos, no estén solo viendo televisión, jugando video juegos, en vicios, entre otros factores. Segundo, se buscó conocer qué debe ofertar la escuela en cuanto a su enseñanza, la mayoría concuerda, que debe haber entrenadores calificados, actividades dinámicas para los más pequeños, entrenamientos en base a la práctica deportiva y fomentación del compañerismo entre hombres y mujeres. Las categorías inferiores entrenarán en espacios reducidos, de acuerdo a su capacidad. Tercero, todos mencionaron que esta práctica debería funcionar a partir de las 16:00pm o 17:00pm entre semana. Los participantes opinaron, que el día sábado, no sería factible entrenar, ya que los niños o jóvenes salen o tienen compromisos con sus familias. Para mayor facilidad, los niños y jóvenes asistirían luego de haber terminado sus tareas escolares. Cuarto, la mayoría están dispuestos a pagar por este servicio \$20, dependiendo del programa deportivo que ofrezca la escuela. Quinto, poner un servicio de transporte, es irrelevante, debido a que los niños, irían con sus padres, mientras que los jóvenes pueden ir por su cuenta. Sexto, otro factor importante a tomar en cuenta, es que la escuela cuente con un botiquín y algún personal médico o de fisioterapia, se podría aprovechar, el centro de salud que se encuentra junto al coliseo y generar algún tipo de alianza con éste. La escuela puede tener servicio de auxilio médico o pagar a una persona, cobrando un extra en la mensualidad de la escuela, para implementar este servicio.

Por otro lado, se buscó conocer, si es adecuado el uso del coliseo de la parroquia, para que la escuela funcione en esta instalación. La mayoría respondió que sí, pero que se debería hacer mejoras. Es importante que esta instalación, cuente con: gel antiséptico, jabón, papel higiénico, lockers para que los niños o jóvenes guarden sus cosas. Es importante también contar con

botellón de agua. La ubicación del coliseo es buena y segura, ya que junto a éste se encuentra un centro policial.

Finalmente, se mencionó otros temas importantes, por ejemplo: la escuela debería entregar, una guía o manual, informando sobre la vestimenta deportiva adecuada con la que los participantes deben asistir a sus clases, su propia toalla y toma todo. Sería importante que la escuela, brinde en vacaciones cursos vacacionales.

3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.2.1. ENCUESTAS

METODOLOGÍA

Se realizó un total de 50 encuestas a padres y madres de niños y jóvenes de 6 a 17 años, la encuesta consta de 6 secciones con un total de 20 preguntas. La encuesta fue realizada en base a 10 hipótesis. El respectivo análisis de estas encuestas, se realizará a través del uso de tablas dinámicas para poder comparar de mejor forma, los resultados de las mismas.

PREGUNTA BASE

Esta pregunta es la primera de la encuesta, para saber de los 50 encuestados de los diferentes barrios de la parroquia, cuántos están interesados en la escuela de baloncesto para sus hijos. El resultado final, de acuerdo a la tabla dinámica, tomando en cuenta los parámetros ya mencionados, nos indica que el 42% de padres o madres de niños y jóvenes de los diferentes barrios de la parroquia de El Quinche, están interesados en que sus hijos asistan a esta escuela de baloncesto.

Tabla No 2: Tabla Dinámica 1

Contar de 1. Le gustaría que exista una escuela de baloncesto en la parroquia de El Quinche, para sus hijos.	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	No	Sí	Total General
Centro de la Parroquia	0%	34%	34%
Hombre	0%	14%	14%
Mujer	0%	20%	20%
Iguñaro	6%	6%	12%
Hombre	2%	4%	6%
Mujer	4%	2%	6%
La Esperanza	2%	26%	28%
Hombre	0%	12%	12%
Mujer	2%	14%	16%
La Victoria	6%	10%	16%
Hombre	2%	4%	6%
Mujer	4%	6%	10%
San Miguel	2%	8%	10%
Hombre	0%	4%	4%
Mujer	2%	4%	6%
Total general	16%	84%	100%

HIPÓTESIS PLANTEADAS y RESULTADOS DE ENCUESTA

Hipótesis 1: Los padres y madres de familia, prefieren en cuanto a la enseñanza deportiva, que la escuela cuente con entrenadores profesionales a que, la escuela cuente con materiales adecuados. R: Se acepta, porque el 81% de padres, prefieren que la escuela cuente con entrenadores calificados, antes que materiales adecuados.

Hipótesis 2: Los padres prefieren actividades complementarias como correr y salidas de campo recreativas o de competencia; mientras que las madres prefieren actividades complementarias como: gimnasia y saltar la soga. R: Se acepta parcialmente, porque el 33% de padres prefieren entre las actividades complementarias correr y salidas de campo recreativas o de competencia, y el 21% de madres prefieren entre las actividades complementarias gimnasia y saltar la soga.

Hipótesis 3: Los padres de niños de 6 a 12 años, prefieren que los horarios sean a partir de las 16:00 pm por seguridad y movilización, en cambio los padres de jóvenes de 13 a 17 años prefieren que los horarios sean a partir de las 18:00 pm. R: Se acepta parcialmente, porque el 48% y 39% de los niños y jóvenes de 5 a 9 años y 10 a 14 años respectivamente, asistirán al horario de

16:00 y 17:00 pm, mientras que el 31% de jóvenes prefieren asistir al horario de 18:00 pm.

Hipótesis 4: Los padres y madres prefieren días entre semana para que sus hijos puedan asistir, mientras otros padres y madres de jóvenes prefieren días entre semana y sábados para que sus hijos puedan asistir. Se acepta, los padres y madres prefieren que sus hijos asistan días entre semana, antes que entre semana y sábados.

Hipótesis 5: Referente a un servicio de bar o refrigerio, la escuela debería contar con agua, bebidas hidratantes y comida ligera, como: , sandwiches, pasteles sin azúcar, ensaladas de frutas. Se acepta, porque el 45% de los padres mencionaron que en cuanto a su servicio en bebidas, se debe ofrecer agua y bebidas hidratantes y el 66,67% en cuanto a su servicio en comida, se debe ofrecer comida ligera.

Hipótesis 6: Los padres y madres pagarían un precio de \$20 en cuanto a la enseñanza deportiva, otros padres y madres pagarían un precio de \$25. R: Se rechaza, porque los padres pagarían un precio bajo de \$23, y el 52% de los encuestados pagarían un precio alto de \$29.

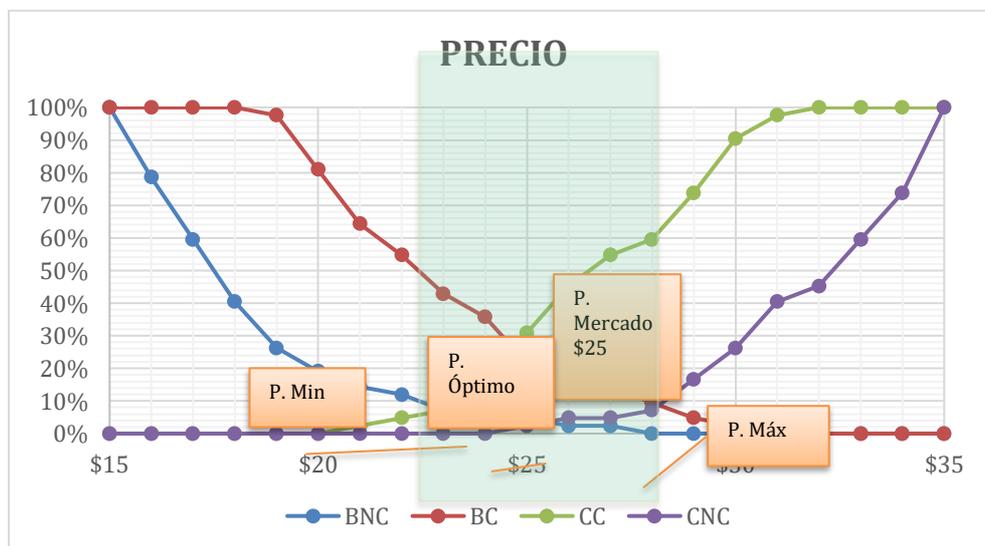


Figura No 1: Cálculo de precio (VAN WESTENDORP).

Hipótesis 7: Los padres mencionan que el coliseo de la parroquia, es adecuado en cuanto al estado de la cancha y limpieza de la infraestructura,

antes que a tener accesorios de servicios higiénicos. R: Se acepta, porque el 72% y 62% de los padres encuestados, calificaron que la adecuación del coliseo de la parroquia en cuanto al estado de la cancha y limpieza de la infraestructura tiene una calificación de 4 y 5 respectivamente, siendo bastante adecuado. En lo que se refiere a accesorios de servicios higiénicos, 74% de padres encuestados, respondieron con 1 la adecuación del coliseo en cuanto a este factor, siendo nada adecuado.

Hipótesis 8: Los interesados prefieren que se promocióne la escuela por redes sociales y no por flyers o volantes. R: Se rechaza, porque el medio de comunicación que más prefieren los interesados, para información sobre la escuela, son flyers o volantes con el 86%.

Hipótesis 9: Los padres y madres prefieren que sus hijos realicen deporte para que no estén solo en actividades sedentarias, como: la televisión o celular; mientras que otros padres y madres, prefieren que sus hijos realicen deporte para que no estén involucrados en vicios, como: tabaco , drogas o alcohol. Se rechaza, porque el 72% de los padres encuestados, indican que los motivos por los cuales sus hijos asistirán a la escuela, es para su desarrollo físico, deportivo y mantenerlos entretenidos.

Hipótesis 10: Los padres que viven en los barrios aledaños de la parroquia, prefieren que la escuela cuente con un servicio de transporte, a que los padres de los niños que viven en la zona central de la parroquia. Se rechaza, porque el 83% de los padres encuestados, que viven en el centro de la parroquia y en barrios aledaños prefieren que la escuela no cuente con un servicio de transporte.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La creación de una escuela de baloncesto, ubicada en el sector de la parroquia de El Quinche, tiene su enfoque en niños y jóvenes de 6 a 17 años, amantes de este deporte. La investigación realizada, nos da un enfoque más extenso, de la oportunidad de implementar una escuela, en la parroquia.

En cuanto, al análisis PEST en el factor político y social, se encuentra una oportunidad, porque la Constitución de la República, en sus leyes se preocupa por el desarrollo integral de las personas y la administración de escenarios e instalaciones deportivas, además el Ministerio del Deporte, mediante su Ley del Deporte, las entidades deportivas, pueden buscar otro tipo de financiamiento para aumentar sus ingresos; así mismo, fomenta el deporte creando programas o espacios deportivos y es favorable para la idea de negocio. Ésto se puede evidenciar, porque en la encuesta, el 84% de padres respondieron que sí les gustaría que la parroquia cuente con una escuela de baloncesto, para que sus hijos puedan practicar este deporte.

Con respecto, al análisis PORTER, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías y el CIU: P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basquetbol, voleibol, fútbol, etcétera, existen tres escuelas constituidas, esto es favorable para la idea de negocio, porque en esta industria, no hay muchas escuelas o academias constituidas, lo cual, la escuela será consituida oficial y legalmente, para así generar un factor diferenciador con respecto a la competencia.

Adicional a ésto, el costo de cambio de proveedores es poco significativo, lo cual genera una oportunidad para que la escuela escoja el mejor proveedor en cuanto al precio y necesidades de la misma. Así mismo, la ubicación, diferenciación del servicio y precio de la escuela es un punto favorable, ya que los padres buscan para sus hijos, escuelas o academias que están influenciadas por estos factores. Ésto se puede comprobar en las encuestas, porque para los padres, la escuela deberá ofrecer en cuanto a su servicio:

entrenadores calificados, con actividades complementarias como: correr y salidas de campo recreativas y de competencia.

Según resultados de la encuesta, el 58,1% de los padres, indicaron que la escuela debe funcionar entre semana, el 78,5% de los encuestados, concuerdan que el horario debería ser de 16:00 pm hasta las 19:00pm, en todas sus categorías.

De acuerdo a la encuestas realizadas y los resultados de las hipótesis, los padres pagarían un precio mínimo de \$23 y máximo de \$29 ver Figura No1. Además, para los padres es importante que la escuela cuente con un servicio o refrigerio, en cuanto a bebidas (agua y bebidas hidratantes) y alimentos (comida ligera).

Con respecto del análisis del cliente, en las entrevistas se puede destacar, que el deporte parroquial está en crecimiento y tiene bastante atracción de asistentes, ésto es favorable para la idea de negocio, porque la creación de una escuela de baloncesto, en la parroquia, fomentaría más la práctica y apego hacia este deporte por parte de los niños y jóvenes y por ende el interés de sus padres. Además, se pudo destacar que el nivel de la parroquia en este deporte es muy bueno, solo falta un poco más explotación de este deporte como lo es con el fútbol, ésto generaría una oportunidad para desarrollar campeonatos internos para niños y jóvenes. Un punto favorable que se debe tomar en cuenta, es que el baloncesto al ser un deporte dinámico, debe contar con entrenadores que cuente con esta característica, para generar un mayor impacto en los niños y jóvenes.

Respecto al coliseo de la parroquia que será usado para el funcionamiento de la escuela, se presenta una oportunidad, porque el estado de la cancha y limpieza es adecuada, ésto genera mayor confianza hacia los padres para que la escuela funcione en este espacio deportivo, pero se debe tomar en cuenta que la instalación, no cuenta con accesorios de servicios higiénicos, lo cual se debe implementar (jabón, gel antiséptico y papel higiénico).

En conclusión, por todos los puntos y factores mencionados anteriormente, se puede encontrar una oportunidad, en la creación de una escuela de baloncesto en el sector de la parroquia de El Quinche. Existe un gran porcentaje de interés de los padres, para que sus hijos asistan, siempre y cuando se cumplan todas las características del servicio, para así satisfacer sus necesidades; además que el crecimiento del deporte parroquial está en aumento.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Se utilizará una estrategia de **ENFOQUE**, porque la escuela de baloncesto se concentrará en niños de 6 a 17 años, de los estratos socio-económicos (A ,B, C+, C-), en un área específica, que es la parroquia de El Quinche, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los padres, niños y jóvenes nativos, debido a que la parroquia no cuenta actualmente con una escuela permanente para la práctica de baloncesto.

5.1.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo, al cual se va a dirigir esta escuela de baloncesto, es a niños y jóvenes de 12 a 17 años, de los diferentes barrios que pertenecen a la parroquia, debido a que en este rango de edad, se desarrollan campeonatos parroquiales rurales, por lo cual, se busca desarrollar el potencial de niños y jóvenes formando buenos basquetbolistas en la parroquia, tanto hombres como mujeres.

Para determinar la cantidad de mercado objetivo, se tomó en cuenta la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica. Primero, se tomó en cuenta la población total de Quito, que es de 2.644.145 según el INEC en su reporte de Diciembre del 2017, luego , el porcentaje de población de la parroquia de El Quinche que es del 0,71%, en referencia a toda la población del cantón de Quito. A continuación, se tomó el porcentaje de personas que están entre los 10 a 19 años, que es del 18, 70% en referencia a la provincia de Pichincha; así mismo, los niveles socio-económicos (B,C+,C-) que es del 83,30% a nivel nacional, debido a que, en la parroquia hay familias con diferente poder económico, por lo cual, se busca llegar a la mayoría de consumidores . Finalmente se tomó en cuenta la actividad física a nivel nacional, que es del 41,80 %. (El Telegrafo, 2015)., en el cual, el resultado final que el mercado objetivo o mercado meta es de 1222 niños y jóvenes a dirigirse.

Tabla No 3: Segmentación

Segmetación	Variable	Nivel	%	Valor
Geográfica	El Quinche	Parroquial	100,00%	16056
	Edad (10-19 años)	Povincial	18,70%	3002
Demográfica	ENSE (B,+C,-C)	Nacional	83,30%	2501
Psicográfica	Actividad Física	Nacional	41,80%	1045
				MERCADO OBJETIVO

5.1.2. PROPUESTA DE VALOR

DECLARACIÓN DE DIFERENCIACIÓN

Se establece una diferenciación en cuanto al servicio, debido a que el programa que la escuela ofrecerá a sus clientes, cuenta con la enseñanza deportiva, incluyendo actividades complementarias, como: correr, salidas de campo recreativas y por competencia, para diferenciarse de la competencia.

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Para niños y jóvenes de 6 a 17 años de la parroquia de El Quinche, que juegan baloncesto y desean desarrollar su potencial. La escuela Jaime Puga es un centro deportivo de baloncesto con entrenadores profesionales y actividades complementarias, que te ayudará a mejorar y desarrollar tu potencial en base a la mejor enseñanza deportiva.

PROPUESTA DE VALOR

La Propuesta de Valor que entregará la escuela Jaime Puga hacia sus clientes, será ofrecer más beneficios en cuanto al servicio básico de enseñanza deportiva, en la que se desarrollarán actividades complementarias como: correr, salidas de campo tanto recreativas como por competencia, a un precio mayor que el de la competencia, justificando así los beneficios ofrecidos.

MODELO CANVAS

Tabla No 4: Modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Liga Deportiva Parroquial de El Quinche	Enseñanza deportiva (baloncesto) Actividades complementarias (correr y otras) Salidas de campo recreativas y por competencia	La Propuesta de Valor que entregará la escuela Jaime Puga hacia sus clientes, será ofrecer más beneficios en cuanto al servicio básico de enseñanza deportiva, en la que se desarrollarán actividades complementarias como: correr, salidas de campo tanto recreativas como por competencia, a un precio mayor que el de la competencia, justificando así los beneficios ofrecidos.	Asistencia personal y telefónica con el cliente	Niños y jóvenes de 6 a 17 años que gustan del baloncesto principalmente que residen en la parroquia de El Quinche.
	Recursos Clave Entrenadores profesionales Materiales adecuados Coliseo para la enseñanza deportiva		Canales Canal de venta Directo(Escuela-Cliente) Canal de comunicación Página de Facebook Flyers	
Estructura de Costes Arriendo del coliseo: \$400 Insumos para servicio higiénico: \$30 Implementos deportivos: \$240 Insumos publicitarios: \$40 Promoción pautajes en Facebook: \$40 Personal de promoción: \$15 Personal de activaciones: \$120 Entrenador: \$250		Estructura de Ingresos Ingreso por inscripción: \$30 Ingreso por servicio: \$26 Ingreso por concesión del bar: \$150		

5.2. MIX DE MARKETING

5.2.1. SERVICIO

La escuela de baloncesto Jaime Puga, brindará un servicio de enseñanza del deporte mencionado, que busca atraer a niños y jóvenes de 6 a 17 años de la parroquia de El Quinche.

ATRIBUTOS

La escuela, contará en cuanto enseñanza deportiva, con entrenadores profesionales, materiales adecuados y con un programa deportivo para cada categoría con la finalidad de tener un control y seguimiento del progreso de cada inscrito. Como valores extras, se desarrollarán actividades complementarias, como salidas de campo tanto recreativas como de competencia esto dependerá de cada padre o hijo. Estas actividades ayudarán

a mejorar la interrelación entre los niños y jóvenes, con el fin de mejorar su rendimiento en cuanto a trabajo en equipo.

Además, la escuela contará con un servicio de bar o refrigerio, donde se ofrecerán bebidas, como: agua y bebidas hidratantes; comida ligera, como: ensalada de frutas, pasteles sin azúcar y sánduches, entre otras para ésto se desarrollará una concesión del bar por un valor de \$200, el cual será un ingreso extra para la escuela.

Las horas y días de horario se planificó de acuerdo a los resultados de las encuestas, en total la escuela funcionará en seis horarios de lunes viernes y habrá seis categorías, como se describe a continuación:

Tabla No 5: Horario de funcionamiento de la escuela

HORARIO /DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
16:00 - 17:00 pm	10 y 11 años	6 y 7 años	10 y 11 años	6 y 7 años	10 y 11 años
17:00 - 18:00 pm	12 y 13 años	8 y 9 años	12 y 13 años	8 y 9 años	12 y 13 años
18:00 - 19:00 pm	14 y 15 años		14 y 15 años		14 y 15 años
19:00- 20:00 pm	16 y 17 años		16 y 17 años		16 y 17 años

BRANDING

El nombre que se escogió para la escuela, es Jaime Puga, haciendo referencia al nombre del dueño principal de la escuela. Además, el apellido Puga es uno de los más influyentes y conocidos en la parroquia, lo cual genera una mayor identidad. Se usó un color vino y negro, que son colores fuertes que generan mayor atracción, en el cual está identificado por un balón de baloncesto, niños y jóvenes jugando a este deporte.



Figura No 2: Logo Escuela de Baloncesto Jaime Puga

ETIQUETADO

Se presentará por medio del uso de chalecos o indumentaria, donde se podrá visualizar el logo, para generar una mayor identidad de la escuela.

PROYECCIÓN DEL SERVICIO

Tabla No 6: Proyección del costo de entrenador

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$250	\$250	\$650	\$650	\$650

El precio indicado en la proyección, tiene el mismo valor durante los 12 meses de cada año. En los dos primeros años, es de \$250 por un entrenador; mientras que en los tres años siguientes, es de \$650 por dos entrenadores y a partir del año tres, se decidió contratar un entrenador más por crecimiento de inscritos en la escuela

Tabla No 7: Proyección del costo de inversión inicial de capital de trabajo y propiedad, plana y equipo

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	\$240	\$240	\$110	\$110	\$300
Propiedad, Planta y Equipo	\$1.160	\$0	\$1.160	160	0
TOTAL	\$1.400	\$240	\$1.270	\$270	\$300

El precio indicado en la proyección es anual para la inversión inicial (capital de trabajo y propiedad, planta y equipo). En el primer año, se invertirá en balones, set de conos, aros para niños, impresora y computadora; en el segundo año, se invertirá en balones y set de conos; en el tercer año, se invertirá en balones, set de conos, aros para niños, impresora y computadora; en el cuarto año se invertirá en balones, set de conos y aros para niños; finalmente, en el quinto año se invertirá en balones y set de conos.

5.2.2. PRECIO

El precio de la escuela será de \$26, más alto que el de los competidores, debido a los beneficios que se ofrecerán en cuanto a los respectivos programas deportivos; este valor a pagar, se fijó de acuerdo con los padres de familia, como se evidencia en los resultados de la encuesta. Además, se cobrará un precio anual de inscripción de \$20 por cada inscrito, que cubrirá el uniforme de la escuela.

ESTRATEGIA DE ENTRADA

Se usará una estrategia de **Penetración de Mercados**, para llegar a un amplio número de posibles clientes potenciales.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Estrategias de Descremado de Precios: Se usará esta estrategia, porque la escuela iniciará con un precio relativamente alto, debido a que ofrece mayores beneficios que la competencia y se busca captar mayor número de clientes en cuanto a la calidad del servicio.

ESTRATEGIA DE AJUSTE DE PRECIOS

Estrategia de Fijación de Fijación de Precios Psicológicos: Se usará esta estrategia, para generar en el cliente una percepción, de que precio del servicio es más alto que el de la competencia, porque la escuela ofrece un servicio de calidad.

PROYECCIÓN DE PRECIO DEL SERVICIO

Tabla No 8: Proyección de precio del servicio

Porcentaje de Crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2%	\$26	\$27	\$28	\$29	\$30

El precio indicado en la proyección ,tiene el mismo valor durante los 12 meses de cada año; el aumento que se proyecta, es debido al porcentaje de crecimiento en cada año con un valor del 2%.

5.2.3. PLAZA

INSTALACIÓN

Se usará el coliseo, el cual está ubicado en el centro de la Parroquia . La ubicación y seguridad que presta la instalación es que cuenta con un centro de salud y un departamento de policía cercanos, lo cual genera una mayor confianza hacia los padres en enviar a sus hijos a este espacio deportivo. El costo de arriendo de este espacio será de \$400, los primeros tres años y los dos últimos años el costo será de \$500.

El punto de referencia más importante es el Santuario de la Virgen hacia el coliseo y se indica el recorrido en automóvil como en persona.

1. Santuario de la Virgen de El Quinche

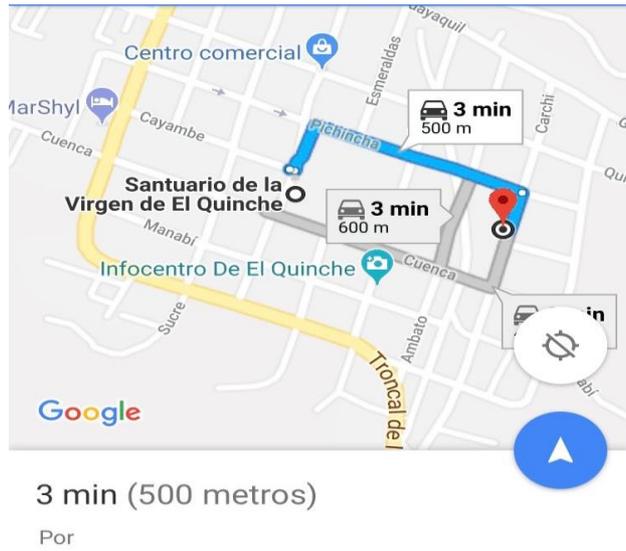


Figura No 3: Distancia en automóvil desde Santuario hacia Coliseo

Tomado de: Google Maps

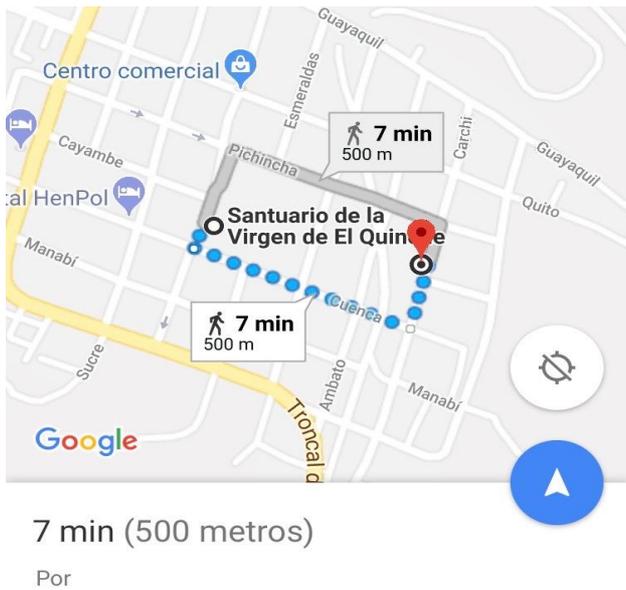


Figura No 4: Distancia caminando desde Santuario hacia Coliseo

Tomado de: Google Maps

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Se usará una estrategia de canal directo, debido a que no es necesario contar con ningún intermediario para que los clientes paguen por el servicio, ya que al

momento de optar por el servicio, el cliente solamente se acerca al punto de inscripción y la persona a cargo de la escuela en esa área, lo atenderá.



Figura No 5: Canal de Distribución

PUNTOS DE VENTA

El punto de venta para optar por el servicio, consiste, en que el cliente se acerque al punto de inscripción donde la escuela estará funcionando, en la cual, una persona estará a cargo de hacer el cobro correspondiente en efectivo o tarjeta de crédito.

PROYECCIÓN DE PLAZA DEL SERVICIO

Tabla No 9: Proyección de alquiler del coliseo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$400	\$400	\$400	\$500	\$500

El precio indicado en la proyección, tiene el mismo valor durante los 12 meses de cada año. En los tres primeros años, el precio es de \$400, mientras que el cuarto y quinto año, es de \$500 debido a un posible aumento en el alquiler.

5.2.4. PROMOCIÓN

ESTRATEGIA PROMOCIONAL

La estrategia general que usa es la de **PULL**, debido a que se busca atraer a los clientes para que adquieran el servicio. Se usa esta estrategia, porque es un servicio que recién está iniciando en el mercado y se busca el interés de los padres y madres de familia para que opten por el servicio y así sus hijos asistan.

PUBLICIDAD

Los medios de publicidad que se van a usar son:

Flyers: Una persona estará a cargo de repartir flyers de tamaño A6 fuera de los establecimientos educativos, en los cinco barrios de la parroquia. Durante los tres primeros años, se entregará un total de 4000 flyers cada mes durante un este tiempo, desde que la escuela comienza su promoción. El pago a la persona que realizará esta actividad será de \$15.

Tabla No 10: Costo de flyers

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	TIEMPO	AÑO
Flyers A6	48000	0,01	\$480	Anual	1
Flyers A6	48000	0,01	\$480	Anual	2
Flyers A6	48000	0,01	\$480	Anual	3

Redes Sociales: Se creará una página en Facebook, en cual la se pautará anuncios e información de la escuela cada mes, para alcanzar un mayor número de personas durante el primer año. Se pautará durante todos los meses del año \$20 para 5 años, es importante mencionar que los primeros cuatro meses del primer año se pautará \$40, porque como es un proyecto nuevo en el mercado, se busca alcanzar más rápido a los posibles clientes potenciales.

Tabla No 11: Costo de pautajes en página de Facebook

Pautas de Facebook	12	\$20,00	\$320	Anual	1
Pautas de Facebook	12	\$20,00	\$240	Anual	2
Pautas de Facebook	12	\$20,00	\$240	Anual	3
Pautas de Facebook	12	\$20,00	\$240	Anual	4
Pautas de Facebook	12	\$20,00	\$240	Anual	5
TOTAL	\$1.280				

ACTIVACIONES:

Una persona realizará en cada uno de los establecimientos educativos, activaciones, que consistan en mostrar actividades interactivas (juegos del

reloj, lanzamiento de faltas, entre otras) con los niños y jóvenes; además esta persona ofrecerá un espectáculo de free style de baloncesto con maniobras, ésto se desarrollará una vez a la semana durante los primeros tres años.

Tabla No 12: Costo de persona para activaciones

DESCRIPCIÓN	TOTAL DE DÍAS	PRECIO	COSTO	TIEMPO	AÑO
Persona contratada	24	\$30	\$720	6 Meses	3 Meses

PROMOCIÓN DE VENTAS

Descuentos por cantidad: Se realizará un descuento del 15% si es que, un padre o representante inscribe a dos o más hijos. Si se toma en cuenta el precio normal de mensualidad es de \$26 pero aplicando este descuento el precio será de \$22 por cada iscrito.

RELACIONES PÚBLICAS

La escuela va apoyar con fondos económicos o no económicos en fechas festivas como: día del niño, fiestas de la parroquia o navidad, ésto con la finalidad de generar una mayor identidad de imagen de la escuela.

MARKETING DIRECTO

Se utilizará los siguientes medios:

Redes sociales: Se usará la página Facebook para destacar toda la información de la escuela en cuanto a promocióne; además de buscará mantener una interrelación con los clientes para responder a cualquiera de sus dudas o solicitudes y como se menciona en la promoción, se pautará cada mes durante cinco años, para alcanzar mayor número de personas.

PROYECCIÓN DE PROMOCIÓN y PUBLICIDAD

Tabla No 13: Costos de Promoción y Publicidad

ÍTEM	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Persona para entrega de flyers	\$15	\$180	\$180	\$180	\$0	\$0	
Flyers	\$40	\$480	\$480	\$480	\$0	\$0	
Pautajes	\$20	\$320	\$240	\$240	\$240	\$240	
Persona para activaciones	\$120	\$720	\$720	\$720	\$0	\$0	
TOTAL	\$195	\$1.700	\$1.620	\$1.620	\$240	\$240	\$5.180

5.3.5. PROCESO

Se implementará diferentes mecanismos de control, como: pago de la inscripción de forma presencial o por transferencia. Además se realizará un seguimiento de los programas deportivos acorde a cada categoría de edad, para así, tener conocimiento de que las actividades se está cumpliendo de acuerdo al programa anteriormente mencionado.

6. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. FILOSOFÍA

6.1.1. MISIÓN

Somos una escuela deportiva , ubicada en la parroquia de El Quinche, encargada de formar niños y jóvenes deportistas de 6 a 17 años apasionados al baloncesto, a través de personal cualificado y entrenamientos de calidad, para así colaborar en su desarrollo integral.

6.1.2. VISIÓN

Posicionarnos para el año 2023, como la escuela de baloncesto más destacada a nivel parroquial rural, implementando una amplia línea de programas de enseñanza deportiva y de esta manera, ampliar nuestro número de clientes, para así, generar una integración con nuestro personal y la sociedad de la parroquia de El Quinche.

6.1.3. OBJETIVOS

BALANCED SCORECARD

Tabla No 14: BSC para definir objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCIERA	Triplicar los ingresos por servicio para el tercer año.
	Aumentar la utilidad neta en \$25000 para el quinto año.
CLIENTE	Alcanzar el 5% del mercado objetivo en el tercer año de funcionamiento de la escuela.
	Alcanzar el 15% del mercado objetivo en el quinto año de funcionamiento de la escuela.
PROCESO INTERNO	Establecer alianzas estratégicas para patrocinios en dos años.
	Implementar analítica en videos en cuatro años.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el capital humano para el 2021.
	Contar con un personal bien capacitado y motivado para el 2023.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Triplicar los ingresos por servicio para el tercer año.
- Alcanzar el 5% del mercado objetivo en el tercer año de funcionamiento de la escuela.
- Establecer alianzas estratégicas para patrocinios en dos años.
- Fortalecer el capital humano para el 2021.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Aumentar la utilidad neta en \$25000 para el quinto año.
- Alcanzar el 15% del mercado objetivo en el quinto año de funcionamiento de la escuela.
- Implementar analítica en videos en cuatro años.
- Contar con un personal bien capacitado y motivado para el 2023.

6.2. PLAN DE OPERACIONES

6.2.1. CADENA DE VALOR

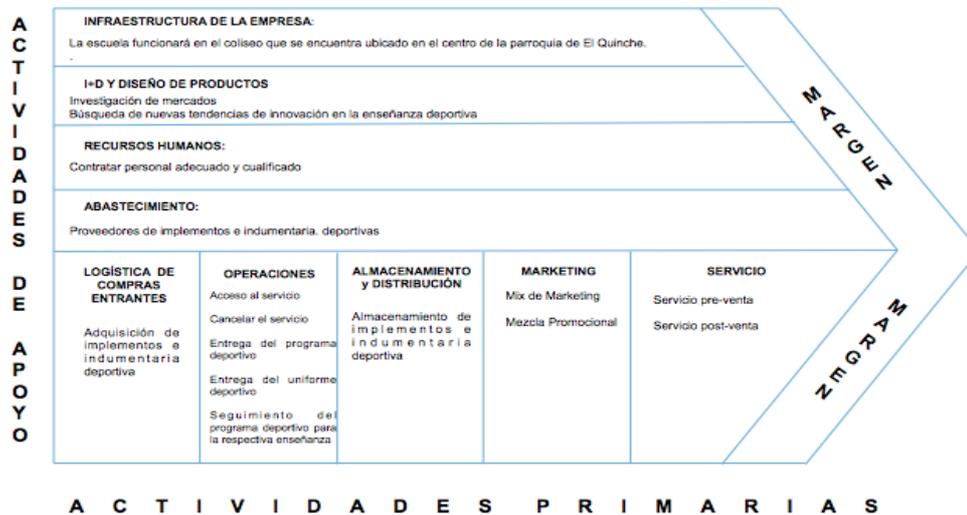


Figura No 6: Cadena de Valor

DESCRIPCIÓN CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de compras entrantes: La adquisición de los implementos o indumentaria deportiva para el desarrollo de la enseñanza.

Operaciones: Se realizará cinco operaciones, las cuales son:

1. Acceso al servicio.
2. Cancelar el servicio.
3. Entrega del programa deportivo.
4. Entrega del uniforme deportivo.
5. Seguimiento del programa deportivo para la controlar el progreso de la enseñanza.

Almacenamiento y Distribución: Almacenar los respectivos implementos o indumentaria deportiva.

Marketing: Se describe detalladamente las actividades del plan de marketing que va a desarrollar la escuela en referencia a las 4P.

- Servicio: La principal característica, es la enseñanza de baloncesto, la cual va estar alineada a desarrollar actividades complementarias, como: correr y salidas de campo recreativas o de competencia.
- Precio: El precio de inscripción mensual es de \$26.
- Plaza: El lugar físico para llevar a cabo la escuela es el coliseo de la parroquia, se usará una distribución directa y solo habrá un punto de venta para adquirir el servicio.
- Promoción: Se desarrollará una mezcla promocional, cabe destacar que los medios de publicidad serán: flyers, pautajes en Facebook y activaciones en centros educativos.

Además para el plan promocional se realizará las siguientes actividades:

- Entrega de flyers.
- Pautajes en redes sociales.
- Activaciones free style.

Servicio: Implementación del servicio post y pre venta para conocer la satisfacción del cliente antes y durante la contratación del servicio.

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura de la empresa: La escuela funcionará en el coliseo que se encuentra ubicado en el centro de la parroquia de El Quinche.

I+D y Diseño de Productos: Realizar investigaciones de mercado sobre las nuevas tendencias de innovación para la enseñanza deportiva.

Recursos Humanos: Se busca los mejores perfiles adecuados y cualificados, para que estén a cargo de las diferentes funciones que necesita la escuela.

Abastecimiento: Contamos con una base de datos de diferentes empresas proveedoras en cuanto a implementos o indumentaria, para que al momento que se necesite algún implemento en especial de forma imprevista, recurrir a las diferentes marcas que nos pueden solucionar este riesgo.

VENTAJA COMPETITIVA

Radica en la actividad primaria de operación, porque usa estrategia de diferenciación en cuanto a sus competidores. La escuela Jaime Puga, para realizar y entregar un mejor servicio, contará con programas deportivos en cada categoría y tener un seguimiento del progreso en el rendimiento de los niños y jóvenes pertenecientes a la escuela y así poder indicar los resultados de enseñanza a los padres o representantes.

6.2.3. MAPA DE PROCESOS



Figura No 7: Mapa de Procesos

En este mapa de procesos, se refleja en la parte superior, los procesos gobernantes, que tienen como función el control de la escuela para los demás procesos y sus respectivas gestiones mediante la gestión de planificación estratégica y de control. Por otra parte, los procesos sustantivos son claves, porque generan el valor del servicio que se entrega al cliente, por lo cual, la gestión de marketing es la que agrega el valor en el servicio. Finalmente, los procesos sustantivos son de soporte, porque brindan el apoyo a los otros procesos, como la gestión administrativa y financiera

6.2.3. DIAGRAMA DE FLUJO

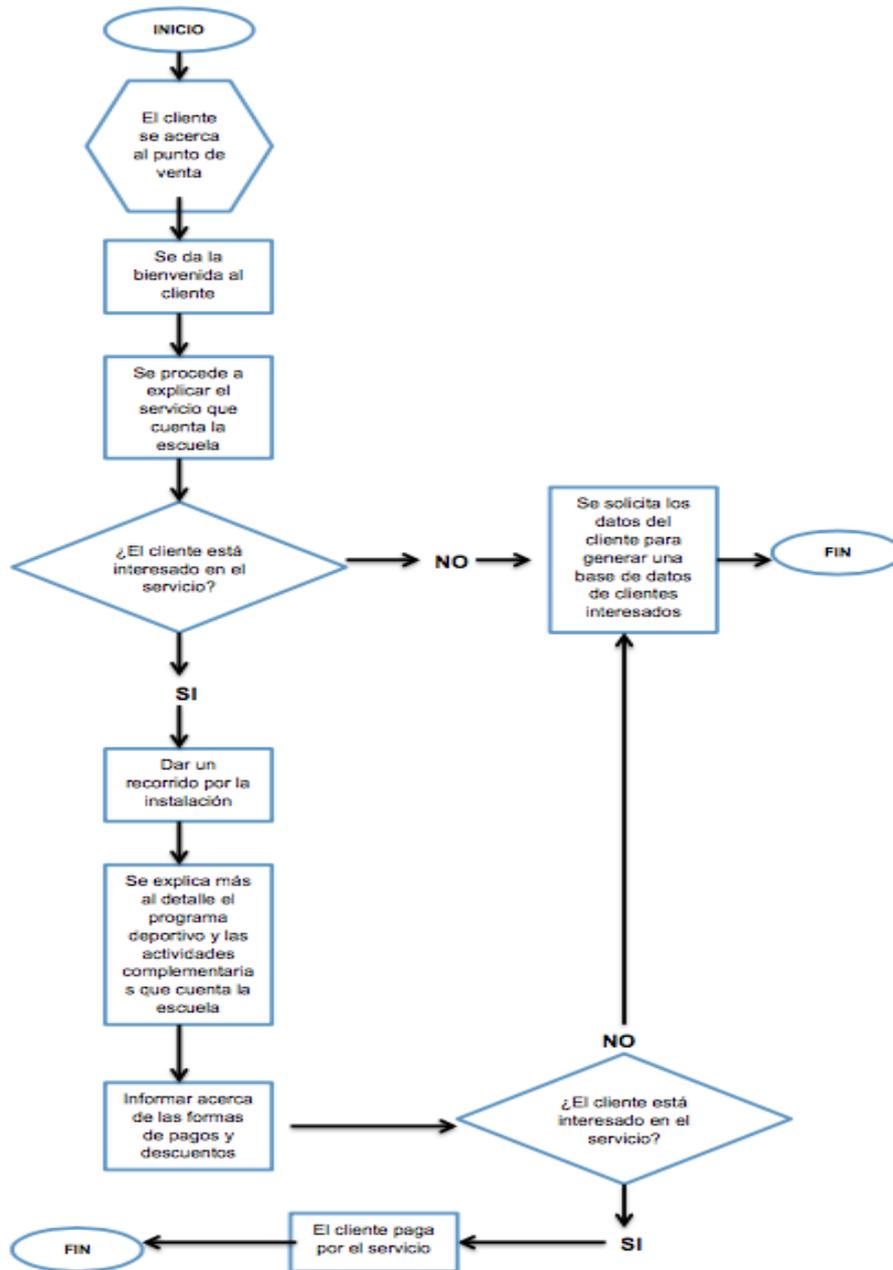


Figura No 8: Flujograma del proceso de captación de clientes

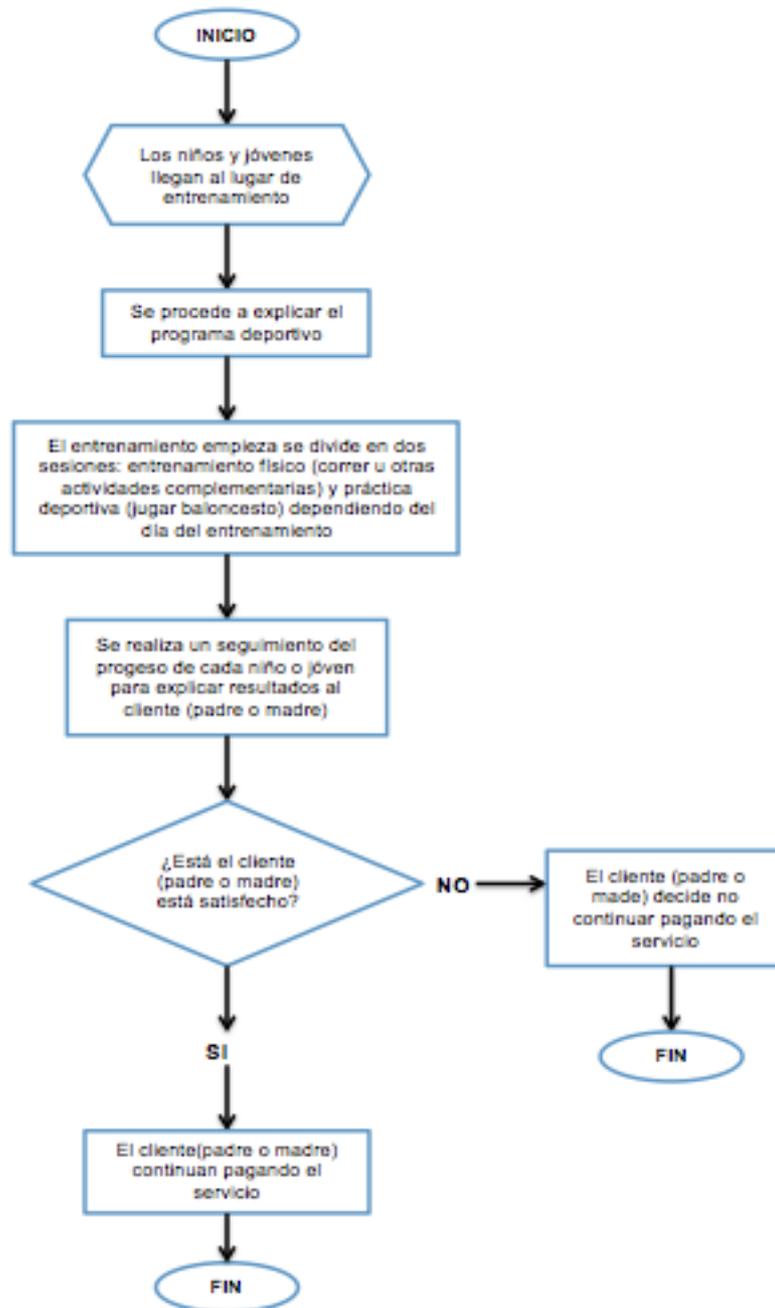


Figura No 9: Flujograma del proceso de enseñanza deportiva

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.3.1. ORGANIGRAMA

Para determinar el organigrama de la escuela Jaime Puga, se utilizó una representación de organigrama por su ámbito de forma vertical.

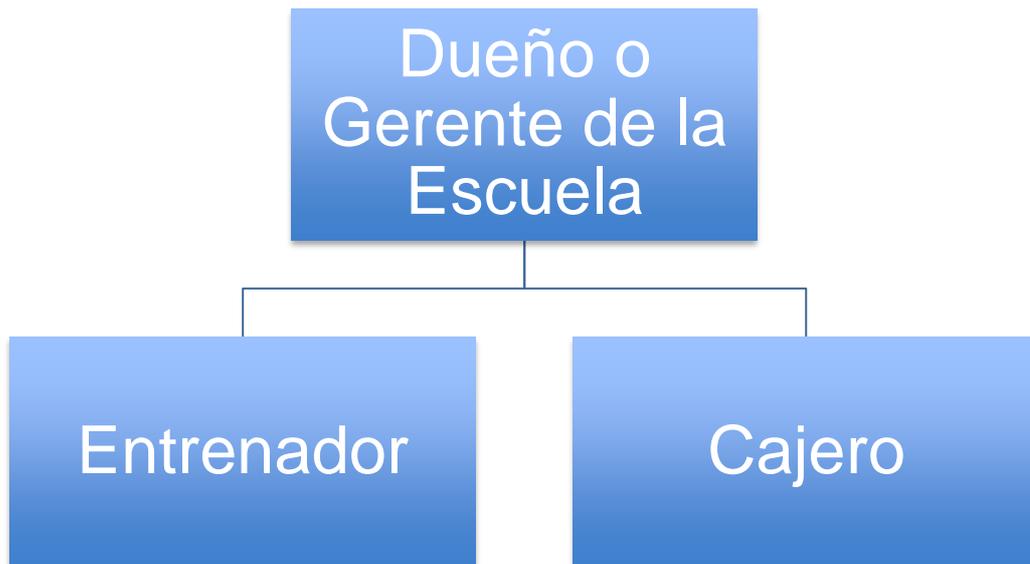


Figura No 10: Organigrama de la escuela Jaime Puga

6.3.2. FUNCIONES

- **Dueño o Gerente de la Escuela (JAIME ESTEBAN PUGA ARAUJO):** Principal miembro, encargado de tomar las decisiones y establecer las estrategias adecuadas para un mejor funcionamiento de la escuela. También se encargará, con el apoyo del departamento administrativo, en revisar los ingresos y gastos que genera la escuela en cuanto a inscripción de mensualidades. Otra función a cumplir, es que junto al entrenador, establecerá el programa deportivo en cuanto a la enseñanza de este deporte. Además, se encargará de toda la parte de Marketing. Título: Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo.
- **Entrenador:** Debe trabajar en conjunto con el dueño de la escuela, para establecer el programa deportivo. Será el encargado de entrenar a los

niños y jóvenes de acuerdo al programa deportivo y realizará las actividades complementarias. Título: Licenciado en Ciencias de la Educación Física; además ex jugador de baloncesto a nivel profesional o amateúr.

- **Cajero:** Debe trabajar en conjunto con el dueño de la escuela para hacer el informe de ingresos y gastos. Título: Tecnólogo(a) en Ventas. Este cargo se lo implementará en el segundo año de funcionamiento dependiendo de la cantidad de inscritos y crecimiento de la escuela.

Para determinar la estructura organizacional de la escuela se realizó una comparación con escuelas deportiva de fútbol que pertenecen a la industria de enseñanza deportiva. La primera comparación fue con la escuela de Independiente del Valle que está ubicada en la parroquia de El Quinche, que indicaron que su estructura organizacional está conformada por cuatro personas. Por otro lado la segunda comparación fue con la escuela de Liga de Quito que está ubicado en la parroquia de Guayllabamba, que indicaron que su estructura organizacional está conformada por seis personas.

Tabla No 15: Estructura Organizacional de competidores

Escuela de Fútbol Independiente del Valle - El Quinche	Escuela de Fútbol Liga de Quito-Guayllabamba
Edwin Tello (Propietario de la escuela)	Christian Briceño (Propietario de la escuela)
Rocío Flores (Propietaria de la escuela y cajera administrativa)	(Cajero administrativo)
Hipólito Almeida (1 Entrenador)	(3 entrenadores)
(1 Persona de limpieza)	(1 persona de limpieza)

7.EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

La cantidad de personas en el primer año, se ha determinado en base a investigaciones de evidencia con la competencia por esta razón, la cantidad de inscritos durante el primer año serán de 12 personas, con ingreso anual de \$5566; para los siguientes años mediante los esfuerzos de marketing especialmente de promoción, el incremento de personas será del 4.90% mensualmente durante los restantes 4 años, con picos de demanda del 10.50% en los meses de junio y agosto debido a las vacaciones de verano, lo que genera más personas interesadas por asistir a la escuela.

Los ingresos serían de: \$8578 en el año 2, \$14424 en el año 3, \$ 25777 en el año 4 y \$ 47792 en el año 5. Es importante nombrar, que además se recibirá \$150 de concesión del servicio de bar y esta cantidad aumentará cada año.

Tabla No 16: Ingresos Anuales Proyectados

PERÍODO	INGRESOS VENTAS ANUALES
AÑO 1	\$ 5.566,00
AÑO 2	\$ 8.578,00
AÑO 3	\$ 14.424,00
AÑO 4	\$ 25.577,00
AÑO 5	\$ 47.792,00

Por consiguiente, los gastos y costos del primer año serían de \$10455,37, en el segundo año \$12133,02, en el tercer año \$12084,55, en el cuarto año \$16200 y en el quinto año \$16200.

Tabla No 17: Costos y Gastos Anuales Proyectados

PERÍODO	COSTOS Y GASTOS ANUALES
AÑO 1	\$ 10.455,37
AÑO 2	\$ 12.133,02
AÑO 3	\$ 12.084,55
AÑO 4	\$ 16.200,00
AÑO 5	\$ 16.200,00

Es importante mencionar, que los costos y gastos aumentan, porque en el cuarto año se contratará un entrenador más y además el precio de arriendo del coliseo subirá.

7.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión para capital de trabajo será de \$240, ésto debido a que se adquirirá 10 balones y 4 sets de conos, mientras que el costo de propiedad, planta y equipo será de \$1160, por lo cual, la inversión inicial total será de \$1400, como se puede observar al ser un proyecto pequeño, su inversión no es muy alta, por esta razón no hay incertidumbre sobre una posible quiebra.

Para esta inversión, se buscará un préstamo de \$840 a tres años de parte del Banco Pacífico, con un tipo de interés nominal del 16% y cuotas mensuales de \$29.53. El resto de la inversión será de \$320 de capital propio, por esta, razón la inversión se divide en 60% deuda y 40% capital propio.

Tabla No 18: Inversión Inicial

CAPITAL DE TRABAJO			
Item	Cantidad requerida	Precio Unitario	Precio Total
Balones	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Set de conos	4	\$ 10,00	\$ 40,00
Total Capital de Trabajo			\$ 240,00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
Item	Cantidad requerida	Precio Unitario	Precio Total
Aros para niños < 8 años	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Computadora	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Total Propiedad, Planta y Equipo			\$ 1.160,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL		\$ 1.400,00	

7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

En cuanto al estado de resultados se puede apreciar que, los dos primeros años hay una utilidad neta negativa de \$-5254.70 y\$ -3920.36 respectivamente. A partir del tercer año, por el aumento de niños y jóvenes inscritos, los valores de utilidad neta son los siguientes: \$1520.07, \$6914.34 y \$23995.25 en el año tres, cuatro y cinco respectivamente.

Tabla No 19: Estado de Resultados

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios de entrenamiento deportivo	\$ 3.766,00	\$ 6.742,00	\$ 12.552,00	\$ 23.669,00	\$ 45.848,00
Otros ingresos	\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,00	\$ 1.908,00	\$ 1.944,00
Total ingresos	\$ 5.566,00	\$ 8.578,00	\$ 14.424,00	\$ 25.577,00	\$ 47.792,00
COSTOS					
<i>Costo de Venta</i>					
Servicios Profesionales Entrenador	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -7.800,00	\$ -7.800,00
Margen de Beneficio Bruto	\$ 2.566,00	\$ 5.578,00	\$ 11.424,00	\$ 17.777,00	\$ 39.992,00
GASTOS					
<i>Gastos de Venta</i>					
Personal de promoción	\$ -180,00	\$ -180,00	\$ -180,00	\$ -	\$ -
Pautaje en redes sociales	\$ -320,00	\$ -240,00	\$ -240,00	\$ -240,00	\$ -240,00
Fuerza de ventas	\$ -1.200,00	\$ -1.200,00	\$ -1.200,00	\$ -	\$ -
Insumos publicitarios	\$ -480,00	\$ -480,00	\$ -480,00	\$ -	\$ -
<i>Gastos Administrativos</i>					
Arriendo Coliseo	\$ -4.800,00	\$ -4.800,00	\$ -4.800,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00
Servicios Profesionales Cajera	\$ -	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00
Insumos de limpieza	\$ -360,00	\$ -360,00	\$ -360,00	\$ -360,00	\$ -360,00
Total gastos	\$ -7.340,00	\$ -9.060,00	\$ -9.060,00	\$ -8.400,00	\$ -8.400,00
EBITDA	\$ -4.774,00	\$ -3.482,00	\$ 2.364,00	\$ 9.377,00	\$ 31.592,00
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>					
Depreciación Aros de niños	\$ -32,00	\$ -32,00	\$ -32,00	\$ -64,00	\$ -96,00
Depreciación Equipos de cómputo	\$ -333,33	\$ -333,33	\$ -333,33	\$ -333,33	\$ -333,33
EBIT	\$ -5.139,33	\$ -3.847,33	\$ 1.998,67	\$ 8.979,67	\$ 31.162,67
<i>Gastos Financieros</i>					
Intereses préstamo	\$ -117,53	\$ -76,73	\$ -28,89	\$ -	\$ -
EBT	\$ -5.256,86	\$ -3.924,06	\$ 1.969,77	\$ 8.979,67	\$ 31.162,67
Impuesto a la renta (23%)	\$ -	\$ -	\$ -453,05	\$ -2.065,32	\$ -7.167,41
Utilidad Neta	\$ -5.256,86	\$ -3.924,06	\$ 1.516,73	\$ 6.914,34	\$ 23.995,25

En referencia al balance general, se comprueba que el valor de activos y pasivos más patrimonio al final de cada año es el mismo, año 1:\$1400, año 2:\$1034.67, año 3:\$969.33, año 4:\$3446.67 y año 5:\$21739.09

Tabla No 20: Balance General

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente						
Caja-Bancos		\$ 0,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 2.000,00	\$ 10.336,07
Insumos de entrenamiento	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 350,00	\$ 480,00	\$ 760,00
Total Activo Corriente	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 540,00	\$ 750,00	\$ 2.480,00	\$ 11.096,07
Activo No Corriente						
Inversiones en activos financieros						\$ 5.000,00
Aros para niños	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 320,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Depreciación acumulada A.P.N	\$ 0,00	\$ -32,00	\$ -64,00	\$ -96,00	\$ -160,00	\$ -256,00
Equipo de Cómputo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Depreciación acumulada E.C	\$ 0,00	\$ -333,33	\$ -666,67	\$ -1.000,00	\$ -1.333,33	\$ -1.666,67
Vehículo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.085,69
Total Activo No Corriente	\$ 1.160,00	\$ 794,67	\$ 429,33	\$ 1.224,00	\$ 986,67	\$ 15.643,02
TOTAL ACTIVO	\$ 1.400,00	\$ 1.034,67	\$ 969,33	\$ 1.974,00	\$ 3.466,67	\$ 26.739,09
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Proveedores		\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Cuentas acreedores comerciales por pagar	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 1.270,00	\$ 270,00	\$ 300,00
Impuestos por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 453,05	\$ 2.065,32	\$ 7.167,41
Total Pasivo Corriente	\$ 0,00	\$ 310,00	\$ 510,00	\$ 1.833,05	\$ 2.365,32	\$ 7.497,41
Pasivo No Corriente						
Préstamo de inicio de operaciones	\$ 840,00	\$ 603,15	\$ 325,49	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Pasivo No Corriente	\$ 840,00	\$ 603,15	\$ 325,49	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 840,00	\$ 913,15	\$ 835,49	\$ 1.833,05	\$ 2.365,32	\$ 7.497,41
PATRIMONIO NETO						
Capital propio	\$ 560,00	\$ 5.378,38	\$ 9.314,77	\$ 7.805,15	\$ 1.831,20	\$ 1.831,20
Reservas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -5.834,92
Resultado del ejercicio	\$ 0,00	\$ -5.256,86	\$ -3.924,06	\$ 1.516,73	\$ 6.914,34	\$ 23.995,25
Resultado de ejercicios anteriores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -5.256,86	\$ -9.180,92	\$ -7.664,20	\$ -749,85
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 560,00	\$ 121,52	\$ 133,84	\$ 140,95	\$ 1.081,34	\$ 19.241,67
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO NETO	\$ 1.400,00	\$ 1.034,67	\$ 969,33	\$ 1.974,00	\$ 3.466,67	\$ 26.739,09

Al observar el estado de flujo de efectivo, es factible determinar que en los 2 primeros años, las actividades de operación no generan flujos de efectivo, son más bien las actividades de financiación las que los generan. Esto se debe principalmente a que en estos períodos el producto se encuentra en etapa de

crecimiento. Por otro lado a partir del año 3, las actividades de operación comienzan a generar flujos de efectivo, lo cual permite realizar inversiones y disminuir los flujos de financiación.

Tabla No 21: Flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO EN MILES DE EUROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) Flujos de efectivo de la actividad de explotación	-4.579,37	- 3.355,02	3.099,45	7.732,95	29.256,68
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	-5.254,70	- 3.920,36	1.974,11	8.975,67	31.162,87
2. Ajustes del resultado	480,70	438,36	389,89	397,33	429,33
a) Amortización del inmovilizado	365,33	365,33	365,33	397,33	429,33
b) Correcciones valorativas por deterioro	-	-	-	-	-
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado	-	-	-	-	-
h) Gastos financieros	115,37	73,02	24,55	-	-
i) Impuestos	-	-	454,05	2.065,32	7.167,41
3. Cambios en el capital corriente	310,00	200,00	760,00	- 1.190,00	- 270,00
a) Existencias	-	-	- 110,00	- 110,00	- 300,00
c) Otros activos corrientes	-	-	-	-	-
d) Acreedores y otras cuentas a pagar	310,00	200,00	870,00	- 1.080,00	30,00
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	- 115,37	- 73,02	- 24,55	- 454,05	- 2.065,32
a) Pagos de intereses	- 115,37	- 73,02	- 24,55	-	-
b) Pago de impuestos	-	-	-	454,05	2.065,32
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación	-4.579,37	- 3.355,02	3.099,45	7.732,95	29.256,68
B) Flujos de efectivo de la actividad de inversión	-	-	- 1.160,00	- 160,00	- 10.085,69
6. Pagos por inversiones	-	-	- 1.160,00	- 160,00	- 10.085,69
c) Inmovilizado material	-	-	- 1.160,00	- 160,00	- 10.085,69
7. Cobro por desinversiones	-	-	-	-	-
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión	-	-	- 1.160,00	- 160,00	- 10.085,69
C) Flujos de efectivo de la actividad de financiación	4.579,37	3.655,02	- 1.839,45	- 5.972,95	- 10.834,92
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	4.816,22	3.932,68	1.513,96	5.972,95	10.834,92
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	- 236,85	- 277,66	- 325,49	-	-
2. Deudas con entidades de crédito	- 236,85	- 277,66	- 325,49	-	-
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-
a) Dividendos	-	-	-	-	-
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación	4.579,37	3.655,02	- 1.839,45	- 5.972,95	- 10.834,92
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	-	-	-	-	-
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes	-	300,00	100,00	1.600,00	8.336,07
Efectivo equivalentes al comienzo del ejercicio	-	-	300,00	400,00	2.000,00
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	-	300,00	400,00	2.000,00	10.336,07

El flujo de caja muestra un VAN positivo, significa que el proyecto es viable, ya que genera utilidad para los accionistas e inversionistas de este. El resultado del TIR nos indica que el proyecto también es viable, ya que su valor es mayor al costo de las fuentes que lo financian (WACC). La inversión del proyecto se recuperará en 4 años aproximadamente. Para determinar su viabilidad dependerá si los inversionistas no consideran un costo de oportunidad muy alto. De acuerdo al IR, el proyecto es viable ya que al año 5 generará una rentabilidad del 135,82%. En el caso de que el proyecto crezca a partir del año 5 un 1%, el valor terminal que tendría equivale a 51.374,87 dólares al día de hoy. Este es muy superior a la inversión inicial realizada, por lo que el proyecto desde el análisis de este parámetro es viable.

7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

Para los inversionistas este proyecto es rentable, ya que la tasa de rentabilidad que ellos recibirían en este sería de 25,31%, mientras que la tasa que se les recomienda exigir para este tipo de proyectos es de 12,35%.

Tabla No 22: Flujo de caja inversionista

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios de entrenamiento deportivo		\$ 3.766,00	\$ 6.742,00	\$ 12.552,00	\$ 23.669,00	\$ 45.848,00
Otros ingresos		\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,00	\$ 1.908,00	\$ 1.944,00
Total Ingresos		\$ 5.566,00	\$ 8.578,00	\$ 14.424,00	\$ 25.577,00	\$ 47.792,00
COSTOS						
<i>Costo de Venta</i>						
Servicios Profesionales Entrenador		\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -7.800,00	\$ -7.800,00
Margen de Beneficio Bruto		\$ 2.566,00	\$ 5.578,00	\$ 11.424,00	\$ 17.777,00	\$ 39.992,00
GASTOS						
<i>Gastos de Venta</i>						
Personal de promoción		\$ -180,00	\$ -180,00	\$ -180,00	\$ -	\$ -
Pautaje en redes sociales		\$ -320,00	\$ -240,00	\$ -240,00	\$ -240,00	\$ -240,00
Fuerza de ventas		\$ -1.200,00	\$ -1.200,00	\$ -1.200,00	\$ -	\$ -
Insumos publicitarios		\$ -480,00	\$ -480,00	\$ -480,00		\$ -
<i>Gastos Administrativos</i>						
Arriendo Coliseo		\$ -4.800,00	\$ -4.800,00	\$ -4.800,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00
Servicios Profesionales Cajera		\$ -	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00
Insumos de limpieza		\$ -360,00	\$ -360,00	\$ -360,00	\$ -360,00	\$ -360,00
Total gastos		\$ -7.340,00	\$ -9.060,00	\$ -9.060,00	\$ -8.400,00	\$ -8.400,00
EBITDA		\$ -4.774,00	\$ -3.482,00	\$ 2.364,00	\$ 9.377,00	\$ 31.592,00
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>						
Depreciación Aros de niños		\$ -32,00	\$ -32,00	\$ -32,00	\$ -64,00	\$ -96,00
Depreciación Equipos de cómputo		\$ -333,33	\$ -333,33	\$ -333,33	\$ -333,33	\$ -333,33
EBIT		\$ -5.139,33	\$ -3.847,33	\$ 1.998,67	\$ 8.979,67	\$ 31.162,67
Impuesto a la renta (23%)		\$ -	\$ -	\$ -459,69	\$ -2.065,32	\$ -7.167,41
Beneficio Neto		\$ -5.139,33	\$ -3.847,33	\$ 1.538,97	\$ 6.914,34	\$ 23.995,25
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>						
Depreciación Aros de niños		\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 64,00	\$ 96,00
Depreciación Equipos de cómputo		\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33
(+/-) Variación en Capital de Trabajo	-\$ 240,00	\$ 310,00	\$ 200,00	\$ 760,00	\$ -1.190,00	\$ -270,00
(+/-) Variación en CAPEX	-\$ 1.160,00	\$ -	\$ -	\$ -1.160,00	\$ -160,00	\$ -10.085,69
(+/-) Cobros y pagos asociados con el servicio de la deuda		\$ -352,22	\$ -350,68	\$ -350,04	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTAS	-\$ 1.400,00	\$ -4.816,22	\$ -3.632,68	\$ 1.154,26	\$ 5.961,68	\$ 14.068,90

Tabla No 23: Tasa de descuento y criterios de valoración

Coste recursos propios	Valor
Rf	2,97%
Beta	0,85
Rm	14%
Ke	12,35%
Coste de deuda	Valor
Kd	16%
Tasa impositiva	23%
Estructura de Capital	%
Recursos propios	40%
Deuda	60%
WACC	12,33%
TIR	16,39%

7.5 ÍNDICES FINANCIEROS

Analizando los indicadores de liquidez es factible determinar que el proyecto en su primer año de funcionamiento tiene problemas para hacer frente a sus

necesidades de pagos, sobretodo en el caso de que los pagos sean de carácter inmediato, ya que sus valores son inferiores a 1. Sin embargo en los años 2, 4 y 5 presenta una mejoría notable, ya que aquí ya tiene una liquidez adecuada para hacer frente a sus pagos, incluso los de carácter inmediato, es mas se puede apreciar que existe exceso de liquidez que debería ser destinado a nuevas inversiones.

La solvencia de este proyecto es adecuada, ya que por 1 dólar de pasivo generado, el proyecto tiene valores superiores a 1 respectivamente para solventarlo.

El proyecto en los tres primeros años de funcionamiento presenta un endeudamiento excesivo, ya que supera al patrimonio neto en más de 6 veces, mientras que en los años 4 y 5 comienza a disminuir el nivel de endeudamiento. Además en los dos primeros años del proyecto, el mayor porcentaje de endeudamiento se concentra en el largo plazo, mientras que a partir del tercer año se concentra en el corto plazo. Este comportamiento se da debido a que en los primeros períodos el negocio como se encuentra en una etapa de crecimiento, requiere de un nivel fuerte de inversión a largo plazo, mientras que a medida que el negocio crece, este genera beneficios y con este es factible disminuir las fuentes de financiación. Sin embargo esta situación no es muy recomendable ya que no existe fondo de maniobra suficiente lo que a largo plazo puede generar problemas de liquidez.

Los valores obtenidos en este ratio muestran que el apalancamiento en primera instancia genera un impacto positivo en el crecimiento del negocio. Sin embargo en los períodos 4 y 5 este se torna inferior debido a que existe un cambio brusco en la estructura de capital, en el cual toda la financiación se concentra en recursos propios y no se utiliza deuda a largo plazo.

En lo que respecta a rentabilidad económica, es factible observar que en los 2 primeros años de funcionamiento del proyecto, este no utiliza de manera eficiente sus activos, lo que da como consecuencia una rentabilidad negativa. Esto se debe al ciclo de vida del producto, ya que en estos períodos de tiempo, el negocio se encuentra en fase de crecimiento, etapa en la cual regularmente la

inversión es mayor a la rentabilidad obtenida. Esto se evidencia ya que a partir del año 3 la rentabilidad económica es bastante alta, lo que significa que se está utilizando de manera óptima los activos. En lo que respecta a la rentabilidad financiera por el contrario esta cada vez es menor. Esto se debe a que para solventar las pérdidas generadas en los primeros períodos, se tuvo que buscar un inversionista, el cual hasta el año 5 aún no ha recibido retribución por su inversión (dividendos). Esto genera que el inversionista decida salir del negocio y busque invertir en alguno de mayor rentabilidad y con un menor riesgo.

Tabla No 24: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ					
Liquidez General	0,77	1,06	0,41	1,04	1,48
Liquidez estricta	0,00	0,59	0,22	0,85	1,38
Ratio de disponibilidad	0,00	0,59	0,22	0,85	1,38
Capital de trabajo	-\$ 70,00	\$ 30,00	-\$ 1.083,05	\$ 94,68	\$ 3.598,65
SOLVENCIA					
Solvencia general	1,67	1,13	1,16	1,08	1,46
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento general	7,51	6,24	13,00	2,19	0,39
Endeudamiento a corto plazo	2,55	3,81	13,00	2,19	0,39
Endeudamiento a largo plazo	4,96	2,43	0,00	0,00	0,00
APALANCAMIENTO					
Apalancamiento financiero	8,71	7,39	13,80	3,19	1,39
RENTABILIDAD					
Rentabilidad económica (ROA)	-496,71%	-396,91%	101,25%	260,53%	116,54%
Rentabilidad financiera (ROE)	-97,74%	-96,70%	-110,25%	-118,54%	-504,78%

8. CONCLUSIONES

-En el análisis PEST, se consideraron factores externos que podrían ser una amenaza u oportunidad para el negocio. Dentro del respectivo análisis se encontró una oportunidad en el entorno Político y Social porque existen leyes que promueven y protegen la práctica deportiva desde el nivel formativo hasta profesional además que por medio de la creación de Centros Activos implementados por el Ministerio del Deporte, la práctica de actividad física aumentado considerablemente así mismo en el entorno Tecnológico existe una oportunidad porque se han desarrollado herramientas o equipos para controlar el rendimiento deportivo.

-En el análisis Porter, se consideraron las fuerzas que representan una oportunidad o amenaza para el negocio. Dentro de este análisis se pudo encontrar que la Amenaza de Nuevos Competidores, el Poder de Negociación de Clientes y la Rivalidad de Competidores son altas lo que representa una amenaza porque para ingresar a la industria de enseñanza deportiva no existen barreras de entradas a considerar por lo cual existe bastante cantidad de escuelas o academias deportivas compitiendo en el mercado y esto genera que el cliente tenga una demanda amplia de elegir cual más le conviene en cuanto al servicio (precio, calidad, ubicación) entre otras. Mientras que el Poder de Negociación de los Proveedores y la Amenaza de Sustitutos son media y baja respectivamente lo que representa una oportunidad, en cuanto a los proveedores por la gran cantidad de competidores que existen en el mercado, por esta razón se puede cambiar de proveedor fácilmente y el costo de este cambio representa un valor alto. Finalmente en lo que se refiere a sustitutos se encuentran las academias de enseñanza cultural o de conocimiento que puede competir con las academias deportivas por un precio similar.

-El mercado meta, son niños y jóvenes de 6 a 17 años amantes al baloncesto, para este segmento de acuerdo al focus group y encuestas realizadas a padres de familia del mercado meta se debe tomar en cuenta características como: entrenadores cualificados y materiales adecuados y actividades complementarias como: correr y salidas recreativas y de competencia para así

ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y generar una oportunidad de negocio.

-Se utilizará una estrategia de enfoque a través de un mix de marketing que incluye, un precio medio de \$26 basado en el análisis al cliente y características del servicio. La distribución del servicio será directa entre la escuela y el cliente y se usará una estrategia de promoción pull para atraer a los clientes al tratarse de un negocio que está iniciando los medios promocionales serán entreg de flyers, pautajes en redes sociales y activaciones de freestyle para poder atraer una gran cantidad de clientes.

-Una vez realizado el análisis financiero se identificó que la inversión inicial de este proyecto tiene un valor bajo de \$1400 en comparación a otras industria por lo cual es factible invertir y se presenta una oportunidad de negocio. Así mismo la utilidad neta promedio durante estos cinco años será de \$23254.60, en el cual en el año uno y dos se presentan valores negativos, en cambio en el año tres, cuatro y cinco se presentan valores positivos. En lo que se refiere al TIR sobre el flujo de caja libre y del inversionista, se presenta valores de 20% y 23%, respectivamente lo cual muestra que el proyecto es rentable para las dos partes.

REFERENCIAS

Banco Central. (2016). Cuentas Nacionales. Obtenido de Banco Central:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>

Baquia. (10 de Octubre de 2015). Obtenido de Baquia:
<https://www.baquia.com/tecnologia/gadgets/la-tecnologia-crea-el-balon-de-baloncesto-inteligente>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008).
 Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de Asamblea
 Nacional del Ecuador:
<http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-20/transparencia-2015/literal-a/a2/Const-Enmienda-2015.pdf>

El Telégrafo. (28 de Diciembre de 2013). Obtenido de
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/deportes/1/el-baloncesto-fue-el-segundo-deporte-mas-importante-del-pais>

INEC. (2017). Población y Migración. Obtenido de INEC:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEC. (Diciembre de 2011). Encuesta de Estratificación del Nivel
 Socioeconómico. Obtenido de INEC:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

International Monetary Fund. (s.f.). Obtenido de International Monetary Fund:
https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=90&pr.y=4&sy=2013&ey=2018&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=248&s=NGDP_RPCH&grp=0&a=

Liga Ecuatoriana de Baloncesto. (s.f.). Obtenido de
<http://fecub.web.geniussports.com/>

Ministerio de Deporte. (s.f.). Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/parroquias-rurales-de-quito-iniciaron-sus-fiestas-deportivas/>

Ministerio del Deporte. (26 de Febrero de 2016). Noticias. Obtenido de Ministerio del Deporte: <http://www.deporte.gob.ec/tecnologia-de-punta-en-los-cear-al-servicio-del-deporte-galeria/>

Ministerio del Deporte. (7 de Junio de 2014). Noticias. Obtenido de Ministerio del Deporte: <http://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-activa-las-24-provincias-del-pais/>

Preciado, C. (26 de Marzo de 2018). Análisis de la Industria de la enseñanza deportiva. (J. Puga, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

Realpe, J. J. (26 de Marzo de 2018). Análisis de la Industria de la enseñanza deportiva. (J. Puga, Entrevistador) Quito, Pichincha, País.

Román, P. (26 de Marzo de 2018). Análisis de la Industria de la enseñanza deportiva. (J. Puga, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvv/>

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas para el análisis Porter

PAÚL ROMÁN

1. ¿A qué barreras de entradas deben enfrentarse los nuevos competidores de la industria de la enseñanza deportiva?.
2. ¿Qué aspectos diferenciadores tienen un competidor de otro?
3. ¿En este tipo de industrias piensa que es importante y necesario tener un canal de distribución?
4. ¿Qué sustitutos existen en cuanto a la enseñanza deportiva?
5. En cuánto a los clientes, el poder de negociación lo tienen ellos o las diferentes escuelas o academias deportivas.
6. ¿Qué es lo que buscan los clientes en cuanto al servicio de la enseñanza deportiva?

JUAN JOSÉ REALPE

1. ¿Cómo se encuentra el crecimiento de la industria de la enseñanza deportiva?
2. En cuánto a los proveedores de equipos o implementos para la enseñanza deportiva . ¿Cuáles empresas son las principales y como se diferencian una de otras?.
3. Si las escuelas o academias deportivas deciden cambiar de proveedor, el costo de este cambio se vuelve más costoso o es relativo.
4. En cuánto a la rivalidad de competidores de la enseñanza deportiva . ¿Cuáles escuelas o academias son las principales y como se diferencian una de otras?.
5. ¿Qué precios manejan las diferentes escuelas o academias deportivas, dependen del sector donde estan ubicadas ?
6. En cuánto a los clientes, el poder de negociación lo tienen ellos o las diferentes escuelas o academias deportivas.
7. ¿Qué es lo que buscan los clientes en cuanto al servicio de la enseñanza deportiva?

8. ¿Cuáles son los costes de salida del mercado para escuelas o academias deportivas?
9. ¿Cuáles son las barreras emocionales que enfrentan las escuelas o academias deportivas, para que estas no quieran salir del mercado?
10. ¿Existe algún tipo de restricciones o sanciones de parte del gobierno, si una escuela o academia desea salir del mercado?

Anexo 2: Información del focus group y participantes

DATOS DE LOS PARTICIPANTES

Total de participantes: 8

1. Guillermo Castro (52 años)
2. Catalina Cadena(50 años)
3. Jose Sola (35 años)
4. Anibal Acosta (55 años)
5. Amada Ron (51 años)
6. Raquel Erazo (52años)
7. Grace Navarrete (41 años)
8. Carlos Puga (40 años)

INTRODUCCIÓN

Este focus group se lo realizó con la participación de padres, tíos o abuelos de niños y jóvenes nativos de la parroquia, tanto hombres como mujeres de diferentes edades y segmentos, con el objetivo de conocer diferentes opiniones o puntos de vista, sobre la creación de una escuela de baloncesto en la parroquia de El Quinche.

COLISEO COMO INSTALACIÓN PARA LA ENSEÑANZA DE LA ESCUELA

LINK DEL FOCUS GROUP (YOUTUBE):

<https://www.youtube.com/watch?v=ogy-hCxHmLU>

Anexo 3: Formulación de Hipótesis

Descripción	Hipótesis	Variabes
PRODUCTO	1. Los padres y madres prefieren, en cuanto a la enseñanza deportiva, que la escuela cuente con entrenadores profesionales a que, la escuela cuente con materiales adecuados	Género
		Entrenadores Profesionales
		Materiales Adecuados
	2. Los padres prefieren actividades complementarias como correr y salidas de campo recreativas o competencia mientras que las madres prefieren actividades complementarias como gimnasia y saltar la sogu	Género
		Activiades Complementarias
	3. Los padres de niños de 6 a 12 años, prefieren que los horarios sean a partir de las 16:00 pm por seguridad y movilización, en cambio los padres de jóvenes de 13 a 17 años prefieren que los horarios sean a partir de las 18:00 pm.	Horario
		Edad de los estudiantes
	4. Los padres y madres prefieren días entre semana para que sus hijos puedan asistir, mientras otros padres y madres de jóvenes prefieren días entre semana y sábados para que sus hijos puedan asistir.	Días
	5. Referente a un servicio de bar o refrigerio, la escuela debería contar con aguas bebidas hidratantes y comida ligera como: agua, sandwiches, pasteles sin azúcar, ensaladas de frutas.	Tipo de alimentos y bebidas

PRECIO	6. Los padres y madres pagarían un precio de \$20 en cuanto a la enseñanza deportiva, otros padres y madres pagarían un precio de \$25	Precio
PLAZA	7. Los padres mencionan que el coliseo de la parroquia es adecuado en cuanto al estado de la cancha y limpieza de la infraestructuras, antes que a tener accesorios de servicios higiénicos.	Lugar de entrenamiento
PROMOCIÓN	8. A los clientes prefieren que se promocióne la escuela por redes sociales que por flyers o volantes,	Medios de comunicación
SEGMENTACIÓN	9. Los padres y madres prefieren que sus hijos realicen deporte para que no estén solo en actividades sedentarias como: la televisión o celular, mientras que otros los padres y madres prefieren que sus hijos realicen deporte para que no estén involucrados en vicios como: tabaco , drogas o alcohol.	Género
		Razones
	10. Los padres que viven en los barrios aledaños de la parroquia, prefieren que la escuela cuente con un servicio de transporte, que los padres de los niños que viven en la zona central de la parroquia.	Barrios de la parroquia
		Transporte

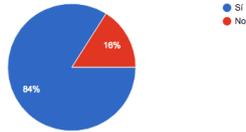
Anexo 4: Respuesta preguntas para encuesta

Preguntas:

INTERÉS SOBRE LA ESCUELA

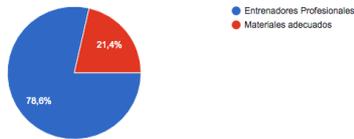
1. Le gustaría que exista una escuela de baloncesto en la parroquia de El Quinche, para sus hijos.

50 respuestas



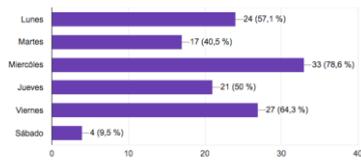
2. ¿Cuál de estos elementos, es la de mayor importancia para la enseñanza deportiva?.

42 respuestas



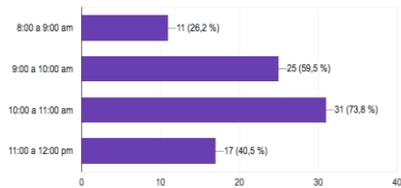
4. ¿Qué días debería funcionar esta escuela de baloncesto? Elegir hasta 3 opciones como máximo.

42 respuestas



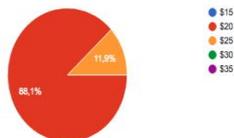
6. ¿En que horario debería funcionar esta escuela de baloncesto, los sábados. Elegir los 2 mejores horarios.

42 respuestas



8. Asumiendo que las características de la escuela satisfacen sus necesidades. ¿Qué precio consideraría bajo por el servicio pero aún así lo pagaría?.

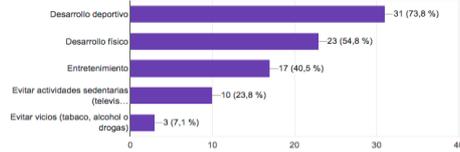
42 respuestas



IDEA DE NEGOCIO

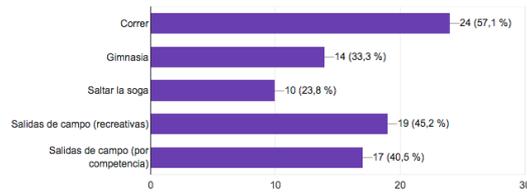
1. ¿Cuáles serían los motivos para que su hijo(s) asistan a esta escuela de baloncesto? Elegir hasta 2 opciones como máximo.

42 respuestas



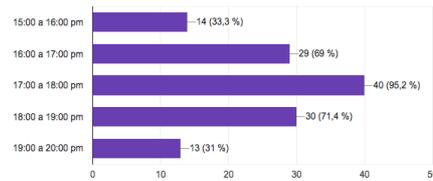
3. ¿Qué actividades dinámicas o complementarias se deben implementar, en cuanto al servicio de enseñanza deportiva? Elegir hasta 2 opciones como máximo.

42 respuestas



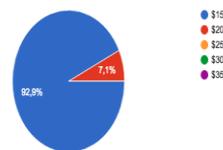
5. ¿En que horario debería funcionar esta escuela de baloncesto, entre semana?. Elegir los 3 mejores horarios.

42 respuestas



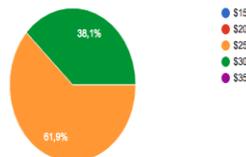
7. Asumiendo que las características de la escuela satisfacen sus necesidades ¿Qué precio consideraría muy bajo que lo haría dudar de la calidad del servicio y no lo compraría?.

42 respuestas



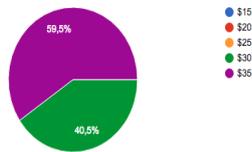
9. Asumiendo que las características de la escuela satisfacen sus necesidades. ¿Qué precio consideraría alto por el servicio pero aún así lo pagaría?.

42 respuestas



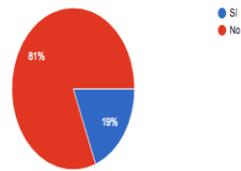
10. Asumiendo que las características de la escuela satisfacen sus necesidades. ¿Qué precio consideraría muy alto a pesar de la calidad del servicio y no lo pagaría?.

42 respuestas



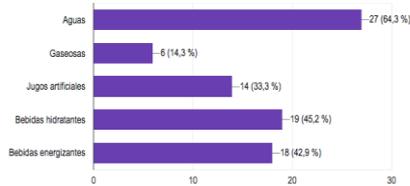
11. Le interesaría que la escuela cuente con un servicio de transporte.

42 respuestas



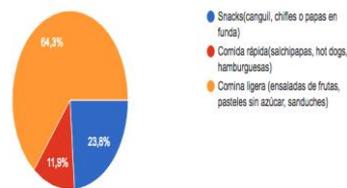
12. Referente al servicio de bar o refrigerio ¿Qué tipo de bebidas considera que se deben ofrecer a los niños y jóvenes pertenecientes a la escuela? Elegir hasta 2 opciones como máximo.

42 respuestas



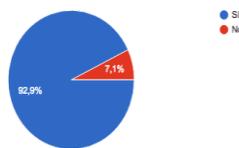
13. Referente al servicio de bar o refrigerio ¿Qué tipo de alimentos considera que se deben ofrecer a los niños y jóvenes pertenecientes a la escuela?.

42 respuestas

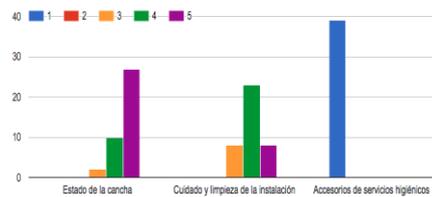


15. ¿Usted ha entrado alguna vez al coliseo de la parroquia?.

42 respuestas

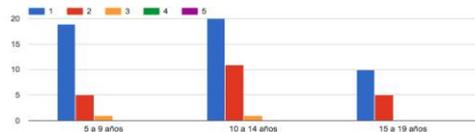


16. Referente al lugar para la enseñanza deportiva. Le parece adecuado usar el coliseo de la parroquia en cuanto a sus instalaciones. (Siendo 1 nada adecuado y 5 bastante adecuado).



DATOS DEMOGRÁFICOS

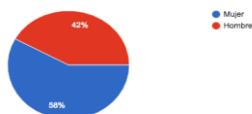
1. ¿Cuántos hijos tiene en cada rango de edad? Seleccione una o más respuestas en cuanto al número de hijos que tenga dependiendo del rango de edad que se encuentran.



DATOS PERSONALES

Género

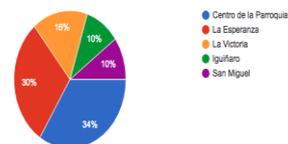
50 respuestas



DATOS GEOGRÁFICOS

Barrios de Residencia

50 respuestas



Anexo 5: Respuesta de encuesta con hipótesis planteadas y uso de tablas dinámicas

Contar de 2. ¿Cuál de estos elementos, es la de mayor importancia para la enseñanza deportiva?.					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			(vacías)	Total general
	Entrenadores Profesionales	Materiales adecuados			
Hombre	38%	7%	0%		45%
Mujer	43%	12%	0%		55%
Total general	81%	19%	0%		100%

Actividades Dinámicas	Género	
	Hombre	Mujer
Correr	11%	13%
Gimnasia	3%	13%
Saltar la soga	2%	8%
Salidas de campo (recreativas)	10%	8%
Salidas de campo (por competencia)	12%	4%
Total general	38%	46%

Días	Género	
	Hombre	Mujer
Lunes	15%	11%
Martes	5%	10%
Miércoles	16%	17%
Jueves	6%	15%
Viernes	13%	14%
Sábado	1%	2%
Total general	56%	69%

Contar de 1. ¿Cuántos hijos tiene en cada rango de edad? Seleccione una o más respuestas en cuanto al número de hijos que tenga dependiendo del rango de edad que se encuentran. [5 a 9 años]					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			(vacías)	Total general
	1	2	3		

15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 17:00 a 18:00 pm	20%	4%	0%	0%	24%
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	0%	0%	0%	0%	0%
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 19:00 a 20:00 pm	4%	0%	0%	0%	4%
15:00 a 16:00 pm, 17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	0%	0%	0%	0%	0%
16:00 a 17:00 pm, 17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	32%	12%	4%	0%	48%
17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm, 19:00 a 20:00 pm	20%	4%	0%	0%	24%
(vacías)	0%	0%	0%	0%	0%
Total general	76%	20%	4%	0%	100%

Contar de 1. ¿Cuántos hijos tiene en cada rango de edad? Seleccione una o más respuestas en cuanto al número de hijos que tenga dependiendo del rango de edad que se encuentran. [10 a 14 años]

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general
	1	2	3 (vacías)	
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 17:00 a 18:00 pm	19%	6%	3%	29%
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	0%	3%	0%	3%
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 19:00 a 20:00 pm	3%	0%	0%	3%
15:00 a 16:00 pm, 17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	0%	3%	0%	3%
16:00 a 17:00 pm, 17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	29%	10%	0%	39%
17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm, 19:00 a 20:00 pm	10%	13%	0%	23%
(vacías)	0%	0%	0%	0%
Total general	61%	35%	3%	100%

Contar de 1. ¿Cuántos hijos tiene en cada rango de edad? Seleccione una o más respuestas en cuanto al número de hijos que tenga dependiendo del rango de edad que se encuentran. [15 a 19 años]

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	1	2 (vacías)	
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 17:00 a 18:00 pm	15%	23%	38%
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	8%	0%	8%
15:00 a 16:00 pm, 16:00 a 17:00 pm, 19:00 a 20:00 pm	0%	0%	0%

15:00 a 16:00 pm, 17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	0%	8%	0%	8%
16:00 a 17:00 pm, 17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm	31%	0%	0%	31%
17:00 a 18:00 pm, 18:00 a 19:00 pm, 19:00 a 20:00 pm	15%	0%	0%	15%
(vacías)	0%	0%	0%	0%
Total general	69%	31%	0%	100%

Días	Género	
	Hombre	Mujer
Agua	13%	14%
Gaseosas	2%	5%
Jugos artificiales	6%	8%
Bebidas hidratantes	11%	7%
Bebidas energizantes	6%	12%
Total general	38%	46%

Contar de 13. Referente al servicio de bar o refrigerio ¿Qué tipo de alimentos considera que se deben ofrecer a los niños y jóvenes pertenecientes a la escuela?.

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	Hombre	Mujer	
Comida rápida(salchipapas, hot dogs, hamburguesas)	4,76%	7,14%	11,90%
Comina ligera (ensaladas de frutas, pasteles sin azúcar, sandwiches)	33,33%	33,33%	66,67%
Snacks(canguil, chifles o papas en funda)	7,14%	14,29%	21,43%
(vacías)	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	45,24%	54,76%	100,00%

Contar de Género	Etiquetas de columna		
	Hombre	Mujer	Total general
3	2%	2%	4%
4	8%	10%	18%
5	28%	26%	54%
(vacías)	4%	20%	24%
Total general	42%	58%	100%

Contar de Género	Etiquetas de columna			
	Etiquetas de fila	Hombre	Mujer	Total general
3		6%	8%	14%
4		22%	24%	46%
5		10%	6%	16%
(vacías)		4%	20%	24%
Total general		42%	58%	100%

Contar de Género	Etiquetas de columna			
	Etiquetas de fila	Hombre	Mujer	Total general
1		38%	36%	74%
4		0%	2%	2%
(vacías)		4%	20%	24%
Total general		42%	58%	100%

Contar de 14. ¿Qué medios de comunicación son de preferencia para estar al tanto de la información y promoción de esta escuela de baloncesto?.	Etiquetas de columna				
	Etiquetas de fila	Flyers o Volantes	Redes Sociales	(vacías)	Total general
Hombre		38%	7%	0%	45%
Mujer		48%	7%	0%	55%
Total general		86%	14%	0%	100%

Días	Género	
	Hombre	Mujer
Desarrollo deportivo	14%	19%
Desarrollo físico	12%	10%
Entretenimiento	7%	10%
Evitar actividades sedentarias (televisión, celular o videojuegos)	4%	5%
Evitar vicios (tabaco, alcohol o drogas)	1%	2%
Total general	38%	46%

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general
	No	Sí	(vacías)	
Centro de la Parroquia	40%	0%	0%	40%
Iguñaro	7%	0%	0%	7%
La Esperanza	26%	5%	0%	31%
La Victoria	10%	2%	0%	12%
San Miguel	0%	10%	0%	10%
Total general	83%	17%	0%	100%

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
Centro de la Parroquia	0%	34%	34%
Hombre	0%	14%	14%
Mujer	0%	20%	20%
Iguñaro	6%	6%	12%
Hombre	2%	4%	6%
Mujer	4%	2%	6%
La Esperanza	2%	26%	28%
Hombre	0%	12%	12%
Mujer	2%	14%	16%
La Victoria	6%	10%	16%
Hombre	2%	4%	6%
Mujer	4%	6%	10%
San Miguel	2%	8%	10%
Hombre	0%	4%	4%
Mujer	2%	4%	6%
Total general	16%	84%	100%

