



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
ACADEMIA DEPORTIVA ENFOCADA EN LA ENSEÑANZA
DE VOLEIBOL & SUS DERIVADOS EN PICHINCHA

AUTOR

DANIEL SANTIAGO VILLACRÉS ENDARA

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
ACADEMIA DEPORTIVA ENFOCADA EN LA ENSEÑANZA
DE VOLEIBOL & SUS DERIVADOS EN PICHINCHA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para obtener el título de Ingeniero en Negocios & Marketing Deportivo

Profesor Guía:

Gabriel Fernando González

Autor:

Daniel Santiago Villacrés Endara

Año:

2019

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de Negocios para la creación de una academia deportiva enfocada en la enseñanza de voleibol & sus derivados en Pichincha”, del estudiante Daniel Santiago Villacrés Endara, en el semestre 2019-2 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Carlos Alberto Palomino

C.I.: 1710635234

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de Negocios para la creación de una academia deportiva enfocada en la enseñanza de voleibol & sus derivados en Pichincha", a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Santiago Villacrés Endara, en el semestre 2019-2, 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".

Gabriel Fernando González

C.I.: 1713945309

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Daniel Santiago Villacrés

C.I.: 1803541950

AGRADECIMEINTOS

A mis padres por ser la base en mi vida y por todo el cariño que me han brindado y me brindan día a día. A toda mi familia por su apoyo incondicional durante todos mis años de carrera profesional. A mis amigos por tantas experiencias únicas durante esta etapa de mi vida. A mis profesores que han inculcado tanto conocimiento y pasión por el mundo del deporte. Gracias... totales.

DEDICATORIA

Este trabajo académico es dedicado a Julieta. Persigue tus sueños, no dejes que nadie se interponga en lo que anhelas alcanzar. Lucha y se perseverante para poder cambiar a la sociedad y hacer de este mundo, un poquito más hermoso.

RESUMEN

El plan de negocios a continuación se encuentra estructurado con la finalidad de conocer la viabilidad del proyecto y la factibilidad financiera de una academia deportiva enfocada en el voleibol y sus derivados principales. Se procede a analizar el entorno de la enseñanza, específicamente deportiva, determinando las amenazas más importantes, como también las oportunidades claras para la implementación de una academia deportiva, enfocada en las variables principales del voleibol, entre estas el *WaterVolley*, *Pod-Volley*, *ecuavoley* y voleibol de playa. Cabe recalcar que el usuario de este servicio académico serán personas entre los 6 y 14 años de edad, un segmento de la población con considerable presencia en la sociedad de Pichincha.

En el voleibol, el deportista desarrolla diversas habilidades tanto físicas, como mentales y sociales, necesarias para un correcto estilo de vida. Se enfocará la enseñanza en variables del deporte, utilizando diversos espacios y escenarios, haciendo de este deporte una actividad interesante y en constante transformación. El servicio pedagógico/deportivo de la Academia "Smash Volleyball Club", se acercará a su mercado objetivo utilizando estrategias específicas de promoción directas para el cliente, como también el uso de los principales canales tecnológicos preferidos tanto por los usuarios como por los consumidores. De igual forma, la estructura organizacional de la academia acogerá únicamente a expertos relacionados al deporte, apasionados por la enseñanza. Se prevé una inversión inicial de USD 16'000\$ de las cuales USD 6'000\$ será capital invertido por el total de socios y USD 10'000\$ serán a través de crédito en una institución financiera.

ABSTRACT

The business plan is structured in order to know the feasibility of the project and the financial feasibility of a sports academy focused on volleyball and its main derivatives. Analyzing the teaching environment, specifically sports, the most important threats are discovered, as well as the clear opportunities for the implementation of a sports academy, focused on the main variables of volleyball, like WaterVolley, Pod-Volley, ecuavoley and beach volleyball. It should be noted that the user of this academic service will be people between 6 and 14 years of age, a segment of the population with considerable presence in the society of Pichincha.

In volleyball, the athlete develops various physical, mental and social skills necessary for a correct lifestyle. The teaching will focus on the sport variables, using different spaces and scenarios, making this sport an interesting and constantly changing activity. The pedagogical / sport service of the "Smash Volleyball Club", will approach its target market using specific strategies of direct promotion for the client, as well as the use of the main technological channels preferred by both users and consumers. Similarly, the organizational structure of the academy will only host experts related to sports, passionate about teaching. An initial investment of USD 16,600 is expected, of which USD 6,600 will be capital invested for the total of partners and USD 10,000 will be through credit in a financial institution.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno Político	3
2.1.2 Entorno Económico	4
2.1.3 Entorno Social.....	6
2.1.4 Entorno Tecnológico	7
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	9
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores	9
2.2.2 Amenaza de Servicios Sustitutos.....	10
2.2.3 Rivalidad entre Competidores	10
2.2.3 Poder de Negociación de Compradores	11
2.2.5 Poder de Negociación de Proveedores	12
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	13
3. ANÁLISIS DE MERCADO	15
3.1 Investigación Cualitativa	15
3.1.1 Hipótesis.....	15
3.1.2 Análisis Entrevistas.....	15
3.1.3 Análisis de Grupo Focal.....	17
3.2 Investigación Cuantitativa	19
3.2.1. Segmentación & Mercado Objetivo	19
3.2.2. Análisis Cruzado de las Encuestas	19
3.3 Conclusiones Análisis del Consumidor	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia General de Marketing	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26

5.1.2 Propuesta de Valor	27
5.2 Mezcla de Marketing	28
5.2.1 Producto/Servicio	28
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos de la organización	37
6.2 Estructura organizacional	37
6.2.1 Estructura legal.....	37
6.2.2 Diseño organizacional.....	38
6.2.3 Organigrama.....	38
6.3. Cadena de valor	39
6.4 Procesos & Operaciones	40
7. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	42
7.1 Proyección de ingresos y gastos	42
7.1.1 Proyección de ingresos	43
7.1.2 Proyección de gastos.....	44
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .	44
7.2.1 Inversión inicial.....	44
7.2.2 Capital de Trabajo.....	44
7.2.3 Estructura de Capital.....	45
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	46
7.3.1 Estado de resultados.....	46
7.3.2 Estado de situación financiera	47
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	47

7.3.4 Flujo de caja del proyecto	48
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	48
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	49
7.4.3 Criterios de valoración	49
7.4.4 Índices Financieros	50
8. CONCLUSIONES	51
9. REFERENCIAS.....	52
10. ANEXOS	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

El presente documento de titulación es relevante dentro de la actualidad del Ecuador, ya que se desarrollará en base a la enseñanza y adiestramiento deportivo mediante la explotación de instalaciones deportivas, aplicándolo específicamente al deporte del voleibol, y sus derivados incluyendo: beach voleibol, watervoley & ecuavoley. Cabe recalcar que la realización de eventos deportivos promueve la práctica de los mismos, y siendo el Ecuavoley un deporte autóctono del Ecuador, se debe apoyar y fomentar esta actividad física para no perder una parte esencial de nuestra cultura.

El plan de negocio, o marca, desarrollado a continuación, se enfocará en ofrecer un conjunto de servicios exclusivamente para el adiestramiento del voleibol dentro de la provincia de Pichincha. Este deporte es poco conocido dentro del país, ubicándose fuera de los diez deportes más practicados (C. Domé, 2016), sin embargo, es sencillo para practicar, especialmente niños. De igual manera, la relación que existe entre el deporte y la salud es esencial, ya que la actividad física es fundamental para mantener un saludable estilo de vida.

El deporte es primordial en el desarrollo físico de niños y niñas, los juegos de condicionamiento basado en habilidades específicas al voleibol ofrecen un nivel de estímulo y motivación superior al momento del entrenamiento con jóvenes atletas (Gabett, J. 2018). Existen varios entrenamientos y juegos de habilidad diseñados específicamente para niños y jóvenes amantes del voleibol.

La interacción constante con el balón promueve el desarrollo motriz y la coordinación en edades tempranas. Inclusive, ejercicios específicos de estos deportes como el saque, el remate y el salto son métodos relevantes al momento de querer medir y comparar el progreso de un joven atleta. Otros efectos directos de la práctica de deporte en niños incluyen la reducción de síntomas externos propios de niños como la agresión, el ADHD, problemas sociales y delincuencia

(Cornelius & Briggs, 2016). Por otro lado, un estudio realizado por Strohle, 2007, recalca que los jóvenes que están involucrados con el deporte de manera regular o diaria, incurre en un efecto protector de la salud mental y sus diferentes desórdenes.

En este caso existe, y se encuentra a disposición, un complejo deportivo en el sector del Valle de Guayllabamba, con instalaciones adecuadas para la práctica del voleibol, y diferentes zonas a explotar, destinadas al servicio de la enseñanza deportiva. Principalmente, se planea promover el deporte a niños dentro de las zonas pobladas aledañas al valle de Guayllabamba, como son el sector de El Condado y Carcelén, como también los valles de Cumbayá y Tumbaco, posicionando una academia especializada semi-premium, ofreciendo conjuntamente servicios complementarios enfocados a niños y jóvenes.

En el siguiente documento, se explicará el objetivo general, como también los distintos objetivos específicos del proyecto. A continuación, se desarrollará un análisis externo de la situación actual del Ecuador, enfocado en temas Políticos, Económicos, Sociales, y Tecnológicos, relacionados directamente con la industria. Posteriormente, se desarrollará un análisis de la industria para la enseñanza y adiestramiento deportivo y las relaciones existentes entre sus principales Stakeholders, utilizando las Cinco Fuerzas de Porter. Por dichos argumentos explicados previamente, la creación de una academia deportiva basada en el voleibol y sus diferentes derivados podría parecer atractiva para un segmento de mercado específico, que busca un servicio más exclusivo.

1.1.1 Objetivo General

- Analizar la viabilidad de la creación de una academia deportiva enfocada en el voleibol & sus derivados para niños y adolescentes en el valle de Guayllabamba.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo de la industria de la enseñanza deportiva.
- Analizar el sector y el tipo de cliente al que se ofrecerá los servicios.

- Determinar una clara y específica oportunidad de negocio dentro de la enseñanza deportiva.
- Definir el plan de marketing que se implementará y las estrategias a implementar.
- Definir una propuesta de valor que otorgue una ventaja competitiva dentro del plan de negocio.
- Realizar un análisis financiero del plan de negocios con proyección a 5 años.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El negocio en referencia se define dentro de la industria de la enseñanza, específicamente el adiestramiento deportivo. A continuación, se detalla el código específico CIIU:

Tabla No1: Código específico CIIU

Código	Descripción
P	<i>Enseñanza</i>
P 8541	<i>Otros Tipos de Enseñanza</i>
P 8541.01	<i>Enseñanza de Adiestramiento Deportivo: béisbol, básquetbol, voleibol, fútbol, etcétera</i>

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2018

2.1.1 Entorno Político

En la actualidad, el país está atravesando una inestabilidad política por problemas de corrupción masiva dentro del sector público. De igual manera, la eliminación de personal dentro de estas instituciones ha obligado a que los organismos gubernamentales y públicos sean eliminadas y/o fusionadas, como ejemplo el Ministerio de Educación & Deporte (IDE, 2018). Esto se traduce también en la inestabilidad que sufren las diferentes industrias pertenecientes al sector privado, lo que a su vez genera un paisaje poco atractivo para realizar inversiones.

Sin embargo, se han suprimido varias regulaciones y reglamentos en temas de relaciones comerciales, de emprendimiento y negocios en general, lo que fomenta los emprendimientos, en sectores como la enseñanza o de recreación. Por otro lado, las políticas actuales a favor del deporte fomentan el uso del tiempo libre en actividades físicas y actividades que mejoren o contribuyen a las condiciones intelectuales y sociales. La enseñanza deportiva impulsa un excelente desarrollo de condiciones físicas y sociales, como ejemplo los Centros de Formación Deportiva Integral (CFDI), los cuales se han enfocado en el desarrollo y perfeccionamiento deportivo y físico. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016).

Cabe recalcar que existen CFDI's en cada una de las provincias del Ecuador, los cuales trabajan en conjunto con clubes deportivos o instituciones privadas. De igual manera, se ofrecen programas de capacitación y formación académica y de pedagogía. Los programas consisten de activaciones físicas relacionados a la gimnasia y disciplinas como el basquetbol y el futbol de manera recreativa. El deporte como estilo de vida ha generado que tanto entidades públicas como privadas se enfoquen, he incluso respalden, la realización de actividades físicas, como también la correcta enseñanza de las mismas y la constante capacitación para dichas personas.

El apoyo que brinda la Asamblea del Ecuador, ya sea deportivo o artístico, ha generado un impacto positivo en la sociedad, fomentando al deporte como una actividad cada vez más importante, especialmente en edades tempranas. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Sin embargo, la especialización deportiva a edades tempranas es un tema muy poco desarrollado, ya que los recursos y esfuerzos que se destinan para esta cuestión se enfocan únicamente en el fútbol y el atletismo, restringiendo espacios y recursos para pocos atletas.

2.1.2 Entorno Económico

En términos generales, la economía del país se encuentra en una recesión económica sostenida. Actualmente, el Producto Interno Bruto muestra un decrecimiento de 1.3% y su proyección es creciente. (Banco Central del Ecuador,

2019). El indicador macroeconómico del Ecuador ha tenido un comportamiento creciente la última década, a pesar de la crisis sostenida del año 2016 & 2017. Por otro lado, existe un porcentaje menor de poder adquisitivo en la sociedad ecuatoriana, lo que representa una baja en la liquidez de la sociedad ecuatoriana.

El gobierno ecuatoriano ha considerado al deporte como una actividad vital para la formación integral del ser humano, y ha realizado una inversión promedio anual de USD 104 millones, conjuntamente de políticas estatales promoviendo la práctica deportiva (Diario El Tiempo, 2017). La inversión destinada al deporte motiva a las personas a realizar y aprender nuevas actividades físicas, conjuntamente de nuevos servicios e instalaciones diseñados específicamente para cada categoría y/o disciplina. Sin embargo, dentro de la provincia de Pichincha, los negocios dedicados al deporte se enfocan principalmente en deportes generalizados por la sociedad ecuatoriana, y no existen entidades especializadas en la enseñanza deportiva infantil, a parte del fútbol soccer.

En cuanto al sector de la enseñanza, es una de las industrias que más aporta al total del PIB del país los últimos siete años (Banco Central del Ecuador, 2016). La industria se encuentra actualmente en el puesto #5 con casi 10% de participación dentro del país. Existe una tendencia positiva en la industria, pronosticando ganancias a un futuro e influyendo directamente en el sector directamente relacionado con la propuesta de negocio. Cabe recalcar que esto se debe principalmente a las barreras arancelarias que afectan enormemente a otros sectores industriales como el mercado de bienes, el mercado financiero o el mercado de producción/exportación. Los tratados comerciales internacionales ya en funcionamiento y la eliminación de aranceles ayudarán a estabilizar la economía del país.

De igual forma, existen actualmente planes económicos públicos que impulsan la actividad física y la recreación. El Plan Decenal se basa principalmente en los CEAR, y se enfoca en deportistas de alto rendimiento, como también en

capacitación de médicos, entrenadores, dirigentes y deportistas (Ministerio del Deporte, 2016). El apoyo financiero fomenta la práctica del deporte, como también incentiva a actores fundamentales dentro de la enseñanza como los entrenadores deportivos o médicos especializados.

Por otro lado, la tasa de interés actual muestra una tendencia a disminuir, ya que la banca ha reducido el interés que las empresas y personas deben retornar por cada pago (Banco Central del Ecuador, 2018). Al existir una tasa de interés a la baja, se puede hacer un uso mucho más efectivo de los distintos servicios que ofrece el sector financiero y bancario, apoyando de una mejor manera a proyectos y emprendimientos deportivos y sociales.

2.1.3 Entorno Social

En la provincia de Pichincha, 49.2% de los habitantes realizan actividad física o practican algún deporte (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016). Cabe recalcar que el segundo segmento de la población que más deporte o actividad física realiza se encuentra entre los 10 y 19 años de edad, siendo un sector dentro del mercado con un alto potencial a explotar.

Actualmente, la tasa de natalidad dentro del Ecuador tiene una tendencia creciente, siendo de 14.32 nacidos por cada mil habitantes en el año 2007 a 19.98 en el año anterior (2017). La tendencia en el sector demográfico influye de manera directa dentro del sector de enseñanza, ya que cada vez se necesitan más actividades y personas especializadas en el adiestramiento y enseñanza en general para el sector infantil dentro de la sociedad ecuatoriana. De igual manera, este índice permite predecir un comportamiento generacional, es decir, distintos segmentos de edad dentro del sector infantil de manera constante.

En promedio, el sector demográfico infantil es el segmento de población más importante dentro de la provincia de Pichincha. Cabe recalcar que únicamente las personas entre 5 y 14 años conforman casi el 30% de la población total (Ecuador en cifras, 2019). Al comparar la edad promedio con el mercado

europeo, existe una brecha de casi 15 años, siendo la sociedad ecuatoriana mucho más joven (INE, 2019).

Aparte, el sector público ofrece programas específicamente diseñado para dejar atrás el sedentarismo en la población. El estado ha implementado el programa Ejercítate Ecuador, con una inversión aproximada de USD 1.4 millones incluyendo alrededor de 60,000 personas a nivel nacional. Los programas sociales incentivan la activación física de la población, pero se debe hacer más hincapié en la enseñanza de dichas actividades como también la inclusión de otros deportes.

2.1.4 Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos y globalización comercial e industrial permiten al país estar a la vanguardia y tener la posibilidad de utilizar técnicas e insumos actualizados para el sector de la enseñanza, educación y activación deportiva. Actualmente, existe la posibilidad de obtener los insumos y materiales más recientes e innovadores a través del mercado en línea o adquirirlos mediante proveedores especializados.

De igual forma, la población usuaria de internet dentro de las áreas urbanas es de 63%, siendo los usuarios menores de 25 años, una de las poblaciones más influyentes dentro de redes sociales y comunidades en línea (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). El constante uso del internet, móviles inteligentes y la última tecnología genera eficiencia en la comunicación entre empresas y consumidores, como también de quien brinda un servicio a quien lo recibe.

Por otro lado, el uso constante de las tecnologías de comunicación ayuda determinar el cliente objetivo, en este escenario las personas entre 16 y 35 años representan el 65% del uso de internet en Pichincha (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017). La mayoría de personas allegadas con el deporte utilizan las redes sociales y el internet como medio de comunicación e

información, y el sector demográfico previamente descrito se lo relaciona directamente con la paternidad.

De igual manera, existen actualmente instrumentos y herramientas de comunicación y logística que asisten al momento de desarrollar eventos, programas de enseñanza y/o campeonatos deportivos, generando un vínculo más personal con el usuario y el cliente. Aspectos como boletería, puntos de venta, control de acceso, marketing y publicidad tienen la opción de ser externalizados (IMPAQTO, 2018). Como un ejemplo, “Buen Plan” es una plataforma digital que ofrece herramientas tecnológicas para empresas organizadoras de eventos.

Actualmente, el Ecuador ha experimentado una mejora educativa, principalmente escolar, ya que ha implementado actualizaciones y progresos en el paradigma de su sistema educativo, como también la calidad de capacitación y distintos programas enfocados a maestros de disciplinas y materias en general. (Ministerio de Educación, 2018). El documento específico emitido por el Ministerio detalla las principales razones y acciones que se han realizado, entre estas: Eliminación de brechas de acceso a la educación, fortalecer y estandarizar el contenido curricular, revalorización y capacitación docente, entre otros.

Cabe recalcar que hoy en día existe la capacidad, y en el caso de Ecuador, la ventaja de utilizar infraestructura específicamente diseñada para activación física y actividades relacionadas al deporte. Al ofrecer instalaciones y equipo deportivo especializado, el deportista podrá explotar su capacidad a un nivel mucho mayor. Actualmente, existe infraestructura deportiva pública como los Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento (CAER), dando ejemplo del uso específico de tecnología deportiva para complejos deportivos (Ministerio del Deporte, 2016).

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Actualmente, en el Ecuador no existen barreras significativas para la industria de enseñanza deportiva. En el caso de la enseñanza y adiestramiento deportivo, se requieren una lista de obligaciones, todas fácilmente asequibles (Gráfico 1 - Anexos). Por otro lado, en el país no existen regulaciones estrictas que impidan el acceso de nuevos inversionistas en esta industria de la enseñanza, sin embargo, la cantidad de empresas directamente relacionadas con el deporte, registradas bajo el CIU (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018), no supera la decena dentro de la provincia de Pichincha, lo que es considerablemente bajo. Otro punto a considerar es el fuerte capital de inversión inicial que se necesita para adaptar un complejo deportivo, o bien alquilar dichas instalaciones.

La industria en general ofrece servicios básicos a parte de la enseñanza de la disciplina deportiva, como seguridad, disponibilidad de horarios, alimentación, entre otros. Empresas que entren al mercado con algún valor diferenciador clave como espacios deportivos de calidad, valores institucionales, seguridad, entre otros, podrán distinguirse del resto de la competencia, cumpliendo con servicios complementarios a lo deportivo. Cabe recalcar que el plan de negocio se basa en utilizar y adecuar un complejo existente subutilizado. La posibilidad de manejar instalaciones propias es una gran ventaja dentro de la industria, ya que la mayoría de gastos y costos se reducen considerablemente. De igual forma, es de vital importancia hoy en día conocer, y tener personal experto en la disciplina a enfocarse, dentro del servicio de academia.

El capital de inversión para la industria de la enseñanza es considerable, ya que se deben analizar y considerar elementos como: instructores especializados, complejos deportivos, mantenimiento de los mismos, materiales deportivos, gastos de seguridad, gastos de transporte, entre otros. La diferenciación del servicio como tal debe ser considerada, ya que, dentro del sector deportivo, no se ofrecen actividades complementarias a lo deportivo. Para el proyecto, la

amenaza de entrada de nuevos competidores es **alta**, ya que es necesario un capital considerable para poder operar una academia especializada.

2.2.2 Amenaza de Servicios Sustitutos

En el Ecuador existe ya una gran variedad de productos sustitutos, específicamente diseñados para la enseñanza y realización de actividad física para las personas, independientemente de su edad o condición demográfica específica. Entre las actividades deportivas más practicadas en el Ecuador tenemos el fútbol, seguida de las caminatas, y el fútbol indoor. Entre los deportes menos practicados tenemos al, tenis de mesa, levantamiento de pesas, boxeo, lucha, entre otras. La actividad que se realiza en el país con mayor frecuencia es la caminata, seguida de la gimnasia y la práctica del balompié (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Actualmente, las personas tienen mucho más acceso a tutoriales y maneras de aprender todo tipo de actividades utilizando la globalización del internet o aplicaciones como SkillShare o YouTube (Gobierno de Pichincha, 2016). De igual forma, existen otros ejemplos de actividades recreativas, que se enfocan en actividad física o relaciones sociales, que en definitiva son productos y servicios sustitutos dentro de la misma industria. Se puede establecer que la amenaza de los productos sustitutos es **alta** dentro del país, principalmente por la gran variedad de servicios enfocados a la recreación y la enseñanza en general, como universidades colegios e institutos.

Por otro lado, existen programas gubernamentales para promover la recreación y la práctica de deporte en la sociedad ecuatoriana, como también instalaciones y complejos diseñados específicamente para estas actividades de manera abierta para el público, sin embargo, no se ofrecen clases especializadas a algún deporte de manera común o públicas.

2.2.3 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores dentro de la industria del adiestramiento deportivo es significativa en los principales deportes. Las academias de

renombre dentro de la provincia se enfocan en el fútbol, la natación, el tenis y las artes marciales. De igual manera, existen complejos que se encuentran principalmente en sectores lejanos a la ciudad, donde se ofrece servicios vacacionales deportivos o recreación infantil basada en los deportes previamente dichos. Actualmente están registrados bajo el código CIU específico es más de 25 empresas. Cabe recalcar que existen únicamente 8 empresas registradas dentro de la provincia de Pichincha (Superintendencia de Compañías, 2018), las cuales se especifican en enseñanza de artes marciales, de bicicleta y en el deporte rey, el fútbol.

Los complejos privados son preferidos por la seguridad que se brinda, además de la infraestructura con que cuentan, y en algunos casos, la experiencia que se quiere transmitir en cada cátedra deportiva o adiestramiento enfocado a los deportes. Los escenarios públicos donde se permite la práctica de deporte y la activación física son también muy cotizados para las personas que practican algún tipo de deporte, y ofrece otra alternativa aparte de las que el sector privado ofrece, sin embargo, muchas de estas permanecen colapsadas en horarios específicos del día, o fines de la semana.

Por lo antes mencionado, se puede concluir que la Rivalidad entre Competidores es **media**, debido a que existen opciones limitadas para el aprendizaje de deportes específicos, además de que los deportes comunes son el fútbol y principalmente en el ciclismo, el enfoque de la mayoría de empresas de enseñanza deportiva es un común denominador. Por otro lado, la falta de variedad y de factores diferenciales, asociados con servicios complementarios son clave para destacarse con un negocio relacionado a la enseñanza deportiva.

2.2.3 Poder de Negociación de Compradores

Los clientes de la industria de la enseñanza tienen un sinnúmero de alternativas y opciones al momento de elegir una marca o una empresa. Cada cliente, sin embargo, tiene necesidades y gustos distintos. El cliente de igual manera, percibe la calidad y la experiencia del servicio fácilmente, principalmente por la

constante interacción con sus hijos (el usuario). Por otro lado, el voleibol es un deporte muy poco especializado, ya que en el total de academias de formación deportiva que están dispuestas a ofrecer servicios y promover el deporte dentro de la provincia, ninguna se enfoca en este deporte (Sup. de Compañías, 2018).

Según el Ministerio del Deporte (2016), aproximadamente el 67.5% de la población tiene acceso a espacios para realizar actividades deportivas, aunque para el 51.3% de esta población, estos espacios existentes no son suficientes.



Figura No. 1: % de existencia de espacios deportivos

Cabe recalcar que existen varias alternativas al momento de elegir lugares específicos para realizar deporte. En el caso del cliente con ingreso medio, medio-alto, la preferencia por complejos deportivos privados es mayor. En base a los factores previamente descritos, se puede concluir que el poder de negociación de los Clientes es **alto**.

2.2.5 Poder de Negociación de Proveedores

En la actualidad, existe una alta competencia y proveedores especializados en suministros e implementos deportivos. Entre las marcas más importantes se encuentran: MegaSport, KAO Sport Center, Marathon Sports, Unisport, entre otros (R. Ekos, noviembre 2017). La importación de estos materiales es muy común dentro del ámbito deportivo, e implementos especializados para niños se encuentran en los diferentes puntos de venta a precios accesibles. Esto principalmente contribuye a la imagen y calidad del servicio, ya que son herramientas necesarias al momento de brindar el servicio.

Cabe recalcar que las distribuidoras más importantes de dichos implementos se enfocan únicamente en su modelo de negocio, sin interés de realizar una integración hacia adelante, especificándose en la enseñanza o algún servicio de adiestramiento deportivo específico. Es por esto que, el costo de cambio de proveedor es mucho menor a comparación con otras industrias, ya que existe varias opciones tanto para el consumidor final como para un intermediario. Por lo previamente explicado, el poder de negociación por parte del proveedor es **bajo**, principalmente por la cantidad de empresas dentro y fuera del sector, la incapacidad de convertirse en competencia y la alta cantidad de productos sustitutos.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Al obtener como puntuación para las oportunidades un total de 1.48, se puede concluir que el valor es mayor a la puntuación obtenida en las amenazas (1.24), lo que promueve y respalda al plan de negocio, y su mayor capacidad de aprovechar dichas oportunidades para opacar las posibles amenazas, teniendo como resultado un 2.72, cifra positiva para el análisis general del entorno. A continuación, se muestra las ponderaciones para cada factor clave:

Tabla No. 1: Matriz EFE

FACTORES CLAVE	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Apoyo de políticas públicas a favor del deporte	4 %	3	0.12
Políticas públicas a favor del emprendimiento	6 %	3	0.18
Inversión & Políticas Estatales	4 %	2	0.08
Tasa de Interés a la baja	4 %	2	0.08
Tendencia Positiva en la Natalidad	6 %	4	0.24
Explotación de Complejo Deportivo	6 %	3	0.18
Demografía usuaria de Internet	6 %	2	0.12
Personas Físicamente Activas en Pichincha	6 %	3	0.18
Programa Ejercítate Ecuador	3 %	2	0.06

Bajo Poder Proveedores	4 %	3	0.12
Sector Deportivamente No Desarrollado	4 %	3	0.12
Subtotal Oportunidades		52 %	1.48
Amenazas			
Infraestructura Deportiva	6 %	2	0.12
CEAR	4 %	2	0.08
Producto Interno Bruto Descendente	4 %	1	0.04
Amenaza de Nuevos Competidores	4 %	3	0.12
Amenaza de Productos Sustitutos	6 %	4	0.24
Ubicación	4 %	3	0.12
Poder de Negociación de Clientes	6 %	3	0.18
Rivalidad entre Competidores	6 %	2	0.12
Requisitos de Capital/Inversión	4 %	1	0.04
Servicio Altamente Personalizado	6 %	3	0.18
Subtotal Amenazas		48 %	1.24
VALORACIÓN TOTAL			2.72

2.4 Conclusiones del Entorno Externo

- a. El importante aporte financiado de manera pública como privada, y las instalaciones y complejos deportivos, fomentan la práctica de deportes y el adiestramiento relacionado a los mismos.
- b. Se debe beneficiar de la inexistencia de una marca reconocida y vinculada con el voleibol en general dentro del sector, y publicitar los beneficios del deporte.
- c. La amenaza de nuevos competidores es baja principalmente porque se considera la sencillez para conformar una nueva empresa relacionada, pero la traba que puede ser la falta de instalaciones y el considerable capital inicial.
- d. El poder de negociación de los clientes es alto ya que existe varias opciones al momento de querer aprender o perfeccionar alguna actividad deportiva, sin embargo, más del 60% de personas residentes en Pichincha creen que no existen instalaciones adecuadas para la realización y práctica del deporte.

- e. El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen varias opciones para la obtención y adquisición de implementos deportivos y de logística para eventos, únicos factores clave para la industria.
- f. Los implementos deportivos, como también materiales necesarios para la enseñanza a menores, son altamente comercializados, ya sea a través de distribuidores físicos, u obtenibles de manera on-line.
- g. La amenaza de productos sustitutos es alta ya que aparte de todos los deportes a considerar, existen varias opciones para satisfacer la necesidad de recreación y activación física. Se debe hacer hincapié en el valor agregado y los aspectos principales para diferenciar el negocio a proponer de los ya existentes.
- h. Las oportunidades actuales encontradas para el negocio sobrepasan las debilidades, síntoma positivo para el giro de negocio específico.
- i. Se debe tomar en cuenta que existe una considerable cantidad de competencia relacionada y no relacionada, y el valor agregado conjuntamente con factores diferenciales dentro del servicio que se va a ofrecer son de vital importancia para destacarse como negocio a emprender.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Hipótesis

Sí se enfoca el adiestramiento deportivo en el Voleibol y sus derivados utilizando un complejo específicamente diseñado y adecuado, entonces los niños y niñas entre 8 y 12 años se verán interesados en participar y asistir a una academia deportiva dentro de Pichincha.

3.1.2 Análisis Entrevistas

Entrevista No 1. Docente universitario Jorge Granja. Jorge es un entrenador reconocido dentro del voleibol ecuatoriano. Perteneció al seleccionado provincial e incluso llegó a debutar y representar al país. Como entrenador, Jorge se ha enfocado dentro de la Concentración Deportiva de Pichincha por alrededor de

15 años. De igual manera, el Sr. Granja ha ejercido la profesión de maestro universitario por más de 9 años, en la Universidad San Francisco de Quito. Actualmente el Sr. Granja dirige al equipo universitario de Los Dragones, además de un apasionado por el deporte, Jorge trabaja junto con niños en ambientes escolares.

Basándose en la experiencia de Jorge, es de vital importancia realizar una programación de actividades, siguiendo como objetivo la mejora de los distintos valores dentro de este deporte. Para cumplir con estos distintos objetivos, no solo se debe utilizar ejercicios recreativos, si no también divertidos y de formación para motivar al joven deportista. Jorge hizo hincapié en que no se debe priorizar el intenso ejercicio físico, y más bien enfocarse en mejorar cualidades técnicas. Supo categorizar los diferentes beneficios por practicar voleibol a edades tempranas, entre estos la creación del hábito deportivo, descarta la dependencia tecnológica, aleja al deportista de las drogas variadas, desarrolla y forma el carácter integral, desarrolla altura, estructura ósea, entre otros. Por otro lado, el Sr. Granja aseguró que no existen servicios pedagógicos del voleibol, con excepción de clubes dedicados al desarrollo deportivo de niños y supo explicar otros derivados del voleibol, como el voleibol de playa de 4 integrantes, y el Pod Volley

Entrevista No 2. Arquitecto Christian Endara. Al tener como subtema la utilización de un complejo deportivo ya existente, se decidió entrevistar al Arquitecto Magna Cum Laude Christian Endara, graduado en la Universidad de las Américas. Christian es un arquitecto reconocido por sus diseños futuristas y adecuaciones arquitectónicas a edificios ya existentes. Actualmente el arquitecto Endara trabaja en la casa de diseño StudioAlpha, en la ciudad de Quito. Christian Endara realizó su especialización en Carolina del Norte y es un gran aficionado de los deportes en general, especialmente del fútbol americano y el fútbol.

Actualmente en el complejo, la distancia de recorridos entre zonas es muy amplia y dispersa. Según el arquitecto Endara, se debe realizar una nueva distribución

de áreas incluyendo nuevas áreas de apoyo. De esta manera, los espacios complementarios se apoyarán entre sí, como consecuencia, se disminuirá la cantidad actual de recorrido. A pesar de todo, el arquitecto supo manifestar que, la cantidad de espacios existentes sin utilizar facilita de gran manera la integración de los nuevos espacios complementarios conjuntamente con las canchas ya existentes. Sin embargo, es importante adaptar los espacios existentes para el uso final, e implementar un proyecto de equipamiento para el área a utilizar del complejo. Al momento de incluir una nueva sección de terreno al plano del complejo, se debería enfocar en la construcción y definición de una entrada principal para las instalaciones, generando un nuevo cerramiento exclusivo del servicio a ofrecer, además de zonas de parqueaderos y administración. Los espacios actuales podrían ser adaptados y mejorados para el uso final. Para la ventaja de utilizar espacios multideportivos, estos deben adaptarse de tal manera que cada deporte o actividad a realizar pueda ser independiente al momento del servicio de enseñanza. Por último, enfatizó que el mantenimiento de instalaciones y riego es lo más importante dentro del complejo, lo que a su vez se convierte en un costo considerable y constante.

3.1.3 Análisis de Grupo Focal

Para comprender de mejor manera el comportamiento del usuario, el grupo focal se dirigió directamente a niños y niñas entre 8 y 12 años de edad. Antes de empezar la discusión de los varios temas, se procedió a mostrar 3 diferentes videos, donde se explican los fundamentos y reglas del voleibol, seguido por 2 recopilaciones cortas de atletas olímpicos enfocados en la disciplina del voleibol. El grupo estaba conformado por once personas, entre ellas 5 eran hombres y el resto mujeres. En términos generales, los participantes conocían el deporte, pero muy pocos lo habían practicado o conocían de las principales variables relacionadas a este deporte. Varios participantes practicaban uno o más disciplinas deportivas, e incluso existieron dos personas que acudían a algún tipo de academia deportiva. Entre los deportes más populares dentro del grupo focal pudimos conocer que el básquet y el futbol eran los más practicados.

Por otro lado, los participantes no supieron manifestar algún tipo de conocimiento acerca de las ventajas y beneficios de practicar deportes a edades tempranas. Sin embargo, las personas que realizaban algún tipo de activación física confirmaron posteriormente que se sienten conformes con su estilo de vida, e incluso se sienten mejor y más productivos a comparación a los integrantes que no practicaban algún tipo de deporte. Cabe recalcar que los materiales y recursos a utilizar para el plan de negocios serán adecuados y adaptados para niños y niñas entre 8 y 12 años de edad.

Algunos integrantes del grupo focal supieron manifestar su preferencia por deportes donde no existe contacto físico, como ejemplo el tenis de mesa. Se debe considerar que los deportes y derivados del vóley son deportes donde no existe un contacto físico directo entre personas o participantes, dando una opción extra a las personas con este tipo de preferencia deportiva. Los espacios más utilizados para realizar algún tipo de ejercicio deportivo son las instalaciones escolares destinadas al deporte, como también dentro de alguna academia deportiva. Entre estos se definieron piscinas olímpicas, complejos deportivos privados y concentraciones deportivas.

Varias personas dentro del grupo focal realizan actividades deportivas conjuntamente con los padres de familia. De igual forma, la mayoría de participantes les parecía interesante y de su agrado combinar la práctica deportiva con sus padres, aprobado por el 100% del grupo focal. Cabe recalcar que algunos familiares directos de los participantes del grupo focal están directamente relacionados con el deporte del voleibol, sin embargo, sus hijos no lo practican o no lo han practicado hace ya algún tiempo. Por motivos de lesiones y falta de espacios, los padres de familia ya no practican el voleibol. De igual forma, pocos integrantes del grupo focal conocían las diferentes variables del voleibol como el Watervoley o el Pod Volley. Por otro lado, los participantes tampoco estaban familiarizados con el Ecuavoley, lo que demuestra la falta de identidad y cultura de las nuevas generaciones dentro del país.

3.2 Investigación Cuantitativa

3.2.1. Segmentación & Mercado Objetivo

Por motivos de ubicación y cercanía al complejo deportivo, se tomará en cuenta que el mercado objetivo estará concentrado en 3 de los 8 cantones dentro de la provincia de Pichincha. Estos son Quito D.M. (sector norte), Cayambe y Pedro Moncayo. Cabe recalcar que el consumidor del servicio no es el mismo que el usuario, y en este caso el tamaño de población del público objetivo es superior a 50'000 personas, con un tamaño de muestra n de 381 personas (Anexo 2).

3.2.2. Análisis Cruzado de las Encuestas

Se utilizó la encuesta como herramienta de muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador, enfocadas a 50 diferentes personas dentro del sector norte de la ciudad de Quito, capital de Pichincha. Cabe recalcar que toda la muestra encuestada fueron padres o madres de familia con hijos menores a los 18 años dentro del sector de Quito Norte. Como herramienta de análisis correlacional, se utilizaron cinco tablas cruzadas, para determinar alguna relación entre variables.

Tabla No. 2: Periodo moda según las edades

<i>Uso del Servicio</i>	<i>Preferencia anual por el servicio</i>			
	<i>Período Escolar</i>	<i>Permanente</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Total general</i>
<i>Edad</i>				
18 - 24	2	8	16	26
25 - 30	3	2	10	15
31 - 40		4	4	8
41 en adelante			1	1
Total general	5	14	31	50

Cabe recalcar que el servicio académico deportivo puede ser combinado conjuntamente con actividades de cursos vacacionales, ya que es el periodo calendario más común entre los padres encuestados. A pesar de que la mayoría de los encuestados prefieren una academia deportiva para asistir en el periodo

de vacaciones, los padres de familia más jóvenes (18 – 24) son los que utilizarían el servicio de forma permanente para sus propios hijos.

Tabla No. 3: Disponibilidad de tiempo y precios

Disp. De Tiempo	Monto de Inversión					
	Horas	<i>Más de USD 80\$</i>	<i>USD 25\$ - USD 40\$</i>	<i>USD 40\$ - USD 65\$</i>	<i>USD 65\$ - USD 80\$</i>	<i>Total general</i>
1 – 2			2	3	5	10
2 – 3	1		1	11	9	22
3 – 4			2	6	7	15
4 + Horas				2	1	3
Total general	1	5	22	22	22	50

Existe una correlación entre el número total de horas utilizando el servicio, y la cantidad dispuesta a invertir en la educación deportiva de sus hijos. A pesar de que el horario común es entre 2 – 3 Horas, muchos encuestados prefieren un costo mayor siempre y cuando reciban más horas del servicio. De igual manera, el rango más económico dentro de la encuesta no fue el más común, demostrando que los padres prefieren un servicio de calidad, antes que una experiencia relativamente barata.

Tabla No. 5: Preferencia en variantes del deporte por género

Genero	VARIABLES					Total
	<i>Ecuavoley</i>	<i>Voleibol Playa</i>	<i>Voleibol</i>	<i>Water voley</i>	<i>Pod Voley</i>	
Hombre	7	5	8	1	1	22
Mujer	13	6	6	2	1	28
Total general	20	11	14	3	2	50

A pesar de existir una gran preferencia en general por el ecuavoley, no existe alguna diferencia de opiniones basándose en el género, ya que, exceptuando al deporte autóctono del Ecuador, las preferencias por las otras variables del voleibol son similares. Cabe recalcar que las diferentes variables no son tan aceptadas por falta del conocimiento de las mismas.

Tabla No. 6: Moda de medios sociales preferidos

MEDIOS SOCIALES					
Edad	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Facebook</i>	<i>WhatsApp</i>	<i>Twitter</i>	Total
18 - 24	12	7	6	1	26
25 - 30	4	2	8	1	15
31 - 40	2	2	4		8
41 +			1		1
Total general	18	11	19	2	50

Al momento de recibir información acerca del servicio académico, los consumidores no demuestran alguna preferencia por algún medio social dependiendo del rango de edad, sino más bien una preferencia generalizada por el correo electrónico y la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp. Cabe recalcar que no se escogieron ninguna de las otras opciones dentro de las encuestas.

Tabla No. 7: Preferencia de servicio de transporte

Aceptación	Actividades PP e HH		Total general
	<i>No</i>	<i>Si</i>	
Inscripción			
No.	1	7	8
Si con transporte		27	27
Si.		15	15
Total general	1	49	50

Como se muestra en la tabla, la vasta mayoría de los encuestados están dispuestos a inscribir a su hijo en la academia deportiva enfocada en el voleibol. Del total, la mayoría utilizaría el servicio adicional del transporte hacia el complejo, aunque hay un gran porcentaje que simplemente se dirigiría directamente al complejo. De igual manera, todos con excepción de un encuestado, accedieron a participar en las actividades entre padres e hijos.

3.3 Conclusiones Análisis del Consumidor

- Se debe realizar una programación de trabajo o de las actividades que se van a realizar. El fundamento del voleibol es similar entre las diferentes variaciones del deporte, es por esto que se deben enfocar ejercicios, juegos y recursos al perfeccionamiento de las habilidades del usuario.

- b. Los tiempos totales de recorrido son aceptables por los compradores. Se deben implementar espacios de apoyo como parqueaderos, administración, vestidores y baños para facilitar el uso final del complejo.
- c. Se puede concluir que el voleibol es un deporte conocido, mas no practicado por los niños y niñas entre 8 y 12 años de edad. Por otro lado, se pudo comprobar que el básquet y el futbol son los deportes preferidos culturalmente en nuestra sociedad, sin embargo, la práctica de dos o más disciplinas deportivas es muy común a edades tempranas.
- d. El mantenimiento principal del complejo sería el riego de espacios y adecuaciones a los espacios ya existentes.
- e. A parte de los fundamentos y reglas básicas del voleibol, los participantes del grupo focal no conocieron a fondo este deporte en particular, pero el material audiovisual que se mostró captó su atención, lo que genera una oportunidad para poder fundar el gusto por este deporte único.
- f. Practicar este deporte conjuntamente con padres de familia fue un tema muy aceptado por casi todo el grupo focal, además del público encuestado, dando a conocer que las actividades deportivas pueden ser incluyentes tanto para personas de edades tempranas y sus padres o familiares directos.
- g. Se debe realizar un grupo focal adicional, destinado para personas con características similares al grupo anterior para poder comparar ciertos parámetros y opiniones.
- h. Un grupo focal dirigido hacia los padres de familia de niños y niñas entre 8 y 12 años de edad resulta necesario, ya que los temas directamente relacionados con los beneficios del deporte a edades tempranas o temas más complejos relacionados con este deporte únicamente pueden ser conceptualizados por un público mayor.
- i. El análisis cruzado de las distintas variables dentro del público encuestado ayudó a comprender de mejor manera las preferencias del consumidor directo, mas no del usuario del servicio.
- j. El periodo preferido para el uso del servicio académico es durante las vacaciones escolares, lo que promueve la integración de un servicio adicional vacacional distinto a la academia de voleibol.

- k. El consumidor más joven tiene cierta preferencia por un tiempo de servicio mayor, principalmente por las distintas actividades que actualmente pueden ser más prioritarias.
- l. La aceptación por el servicio académico fue positiva y generalizada para las personas encuestadas, dentro del sector de Quito norte, y la gran mayoría accedió a participar en actividades entre padres e hijos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Dentro de la actualidad del Ecuador, la disciplina del voleibol y sus diferentes variables son muy poco explotadas, especialmente entre personas de edades tempranas, motivo principal de la falta de logros olímpicos e internacionales relacionados con este deporte.

La oportunidad de implementar el negocio relacionado a la industria de la enseñanza deportiva tiene como fundamentos las distintas facilidades y fortalezas tanto políticas, y las distintas iniciativas que promueven el emprendimiento de negocios relacionados con este tipo de estilo de vida. Económicamente hablando, existen indicadores favorables para la implementación de un negocio, como ejemplo la tasa de interés a la baja, la inversión tanto pública como privada en el tema de recreación y deporte, o una tendencia estable de inflación. Estos, y varios indicadores más, impulsan la viabilidad de una academia deportiva específica ya que se minimizan riesgos de planificación. Cabe recalcar que la industria de la enseñanza es una porción importante dentro del PIB total del país, aportando casi el 10% dentro del total (INEC, 2017).

Actualmente en la sociedad ecuatoriana, existe una tendencia en los cambios de hábitos de comportamiento, los cuales se adaptan cada vez más a realizar actividades físicas y recreativas de manera general. De igual manera, la situación demográfica actual, concentra un gran porcentaje de personas en edades tempranas como niños y adolescentes, siendo este público joven un sector demográfico en crecimiento, el cual apoya significativamente a la realización del

proyecto. Del mismo modo, la tendencia positiva de natalidad y el porcentaje de personas físicamente activas en la provincia sustenta la oportunidad del negocio dentro de la industria.

Al enfocarse en un deporte sencillo de practicar, encaminando el adiestramiento de las distintas variables del voleibol de manera académica, es un servicio único dentro de la provincia destinado a jóvenes y niños de edades tempranas, se puede imponer un servicio único con ventaja dentro de la provincia, ya que, exceptuando la Concentración Deportiva de Pichincha, no existe otra academia enfocada a este deporte. Entre las variables a instruir, se encuentran el Watervoley y el Pod Volley, disciplinas muy poco practicadas pero que han llamado la atención al público encuestado, o dentro del grupo focal realizado. De igual manera, la variante autóctona del Ecuador, el ecuavoley, otorga cierto sentido de pertenencia y tradición dentro del servicio.

Por otro lado, el personal que se encarga de brindar el servicio debe tener experiencia no solo en el deporte, sino también en la enseñanza o pedagogía. Es importante recalcar que se debe planear y seguir una programación de actividades. Existen más de seis beneficios directos por practicar el voleibol a edades tempranas y enfocarse en ejercicios para activar y practicar las cualidades técnicas, más no en el ejercicio físico intenso. Ambos expertos coincidieron en el plan de negocio como una idea innovadora y con alta viabilidad dentro de nuestra provincia, sin embargo, la distancia entre el Distrito Metropolitano y la ubicación del complejo es algo a considerar.

En la investigación de mercado, se obtuvo como dato que el único servicio de pedagogía enfocado al voleibol es la Concentración Deportiva de Pichincha, haciendo un hincapié en que esta no es una academia, y sus servicios son limitadamente públicos. El servicio se clasifica según edad, conjuntamente de planes de entrenamiento para adultos y jóvenes, más no existen planes de entrenamiento para niños entre los 8 y 12 años de edad. Entre los principales resultados obtenidos mediante las encuestas, tenemos que:

- a. Más del 80% de los encuestados si inscribirían a sus hijos/as en una academia deportiva enfocada a la enseñanza del voleibol, teniendo un 48.5% de potenciales usuarios que demandan el servicio de transporte.
- b. La época anual preferida para utilizar el servicio son las vacaciones (66.7%), mientras que el servicio permanente quedó en segundo lugar (27.3%).
- c. Por otro lado, más del 97% de los encuestados confirmaban su participación en actividades “Padres e hijos”.
- d. La preferencia por las distintas variables del voleibol, siendo el ecuavoley la disciplina con más afinidad, seguido por el Wáter Volley y el voleibol de playa.
- e. Del mismo modo, la disponibilidad de tiempo más común entre los encuestados fue entre 2 a 3 horas de servicio, mientras que la segunda opción más votada es entre 3 a 4 horas, preferido por los padres más jóvenes.
- f. Al preguntar por el monto estimado que están dispuestos a invertir conjuntamente del servicio, los rubros más señalados fueron entre USD 40\$ a USD 65\$, este último con un total de 36.4%.
- g. De la misma forma, un importante porcentaje (21.2%) escogió el rango entre USD 65\$ a USD 80\$, dando a entender la preferencia de un servicio completo y una experiencia agradable a un precio mayor.
- h. De igual manera las transferencias bancarias (57.6%) y la cancelación dentro de las instalaciones (27.3%) fueron los métodos de pago preferidos. Cabe recalcar que se puede agregar el rubro de “inscripción”, el cual puede ser anual o un pago único para cada estudiante, representando una nueva oportunidad de ingreso para el negocio.
- i. Se pudo percibir una gran acogida hacia el proyecto por parte del público encuestado, el cual se compone únicamente de padres de familia residentes en el sector de Quito norte y el Valle de Tumbaco.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

Entre los diferentes tipos de estrategias generales, Lambin (2010) numera a la Diferenciación, el Liderazgo en Costos y el Desarrollo de Producto o Servicio. Para el Plan de Negocio, existe un desarrollo de servicio específicamente en la

enseñanza pedagógica del voleibol y sus distintas variables, pero también se enfocará en la diferenciación. Esto con el fin de entregar un valor agregado al consumidor y/o usuario que diste de cualquier otro servicio de enseñanza deportiva.

La estrategia de diferenciación basa sus objetivos en atribuir cualidades al servicio ofertado para que este sea diferente, y esta diferenciación sea percibida por parte del consumidor (Kotler, 2012). El usuario percibirá a las instalaciones deportivas y al ambiente adaptado para su uso específico. De igual forma, los implementos deportivos a usarse, serán adaptados para personas no mayor a los 15 años. En cuanto a los padres de familia, o consumidores, se ofrecerá la adecuación tecnológica y segura del complejo deportivo, como también la calidad en la enseñanza del deporte con docentes expertos, y una constante interacción con la actividad de su hijo/a y sus logros.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla No. 8: Segmentación de usuarios y consumidores

Segmentación Usuario	Población	Porcentaje
<i>Cantón Cayambe, P. Moncayo & D.M. Norte</i>	902'683	100 %
<i>Usuarios del Servicio (5 – 14 años)</i>	170'607	18.9 %
<i>Agregado Socioeconómico (A, B & C+)</i>	41'798	24.5 %
<i>Estilo de Vida Deportiva</i>	20'690	49.5 %
Segmentación Consumidor	Población	Porcentaje
<i>Cantón Cayambe, P. Moncayo & D.M. Norte</i>	902'683	100 %
<i>Consumidor del Servicio (35 – 49 años)</i>	196'784	21.8 %
<i>Agregado Socioeconómico (A, B & C+)</i>	48'212	24.5 %
<i>Estilo de Vida Deportiva</i>	23'865	49.5 %
<i>Uso del Servicio (Encuestas)</i>	21'287	89.2 %

Adaptado de: INNEC, 2018

Para motivos de este plan de negocio, se debe conocer dos diferentes segmentos demográficos del mismo mercado. Siendo los niños y niñas los usuarios del servicio, y los padres entre 35 a 49 años de edad los consumidores del mismo. En base a esta información, el mercado objetivo de usuarios totaliza en 20'690 personas, mientras que el mercado del consumidor o padre de familia contiene 21'287 personas.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de la academia deportiva es abarcar un mercado insatisfecho brindando servicios pedagógicos de calidad para formar a las próximas generaciones e inculcar el hábito de practicar el deporte, el voleibol y sus principales variables. Al ser una academia pionera en el servicio pedagógico del voleibol, el mercado olvidado pero apasionado por el voleibol tendrá como opción un servicio diferente de pedagogía, utilizando recursos deportivos adaptados, instalaciones de alta calidad, recursos audiovisuales para la enseñanza y la retroalimentación individual, seguridad y transporte, entre otros. Para el plan de negocios, se expondrá la propuesta de valor utilizando el Modelo de Canvas, gráfico que se expone a continuación.

Tabla No. 9: Modelo de Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
Entrenadores capacitados en pedagogía deportiva	Adecuación del Complejo	Instalaciones específicamente adaptadas a niños.	Reportes multimedia del progreso académico	Niños y niñas de la provincia de Pichincha entre 8 y 12 años que sientan pasión por el deporte y la actividad física
Comunidad que apoye la activación física de niños y niñas	Selección de docentes capacitados	Servicio exclusivo relacionado académicamente al voleibol	Canal de comunicación constante vía correo personal y/o teléfono móvil	Residentes de los cantones P. Moncayo, D. M. de Quito y Cayambe
Servicio de transporte externalizado	Programar la metodología de enseñanza	Aprendizaje, perfeccionamiento y desarrollo de alto nivel en las distintas variables de la disciplina	Encuestas dinámicas de satisfacción para usuarios	Colegios cercanos, deportivamente activos, interesados en crear una alianza académica/deportiva
	Promocionar en colegios o escuelas dentro de zonas pre-establecidas			

Proveedores y/o productores de materiales deportivos infantiles Colegios e Instituciones educativas relacionadas a la recreación y activación física	Recursos Clave	Complejo e instalaciones con ambientalización y temática infantil	Integración de la comunidad de voleibol en Pichincha	Padres de Familia interesados en la seguridad y bienestar para sus niños, utilizando técnicas de enseñanza deportiva vanguardistas. Personas con interés de aprender y perfeccionar un deporte internacional, conjuntamente de todos sus beneficios
	Complejo Deportivo subutilizado a disposición Disposición de talento humano capacitado Recursos multimedia (Video 4K, uso de Drones, creación de contenido multimedia)	Organización y realización de eventos intrafamiliares enfocados al deporte y a premiaciones Docentes especializados en pedagogía deportiva Desarrollo de capacidades motrices y otros varios beneficios para la salud exclusivos del voleibol	Canales Alianzas estratégicas con instituciones educativas Interacción constante en RRSS Página Web para inscripciones, información, horarios y recursos audiovisuales	
Estructura de Costes		Fuente de Ingresos		
Gastos Administrativos Gastos por Salarios Docentes Gastos de Mantenimiento Gastos por Transporte Externalizado		Financiamiento externo bancario Inversión inicial de accionistas Cuota por Inscripciones Cuota por Matriculas Ingreso por Cursos Vacacionales		

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto/Servicio

La academia deportiva “Smash Volleyball Club”, enfocada en el voleibol y sus derivados, ofrece un servicio pedagógico único a niños entre 8 y 12 años de edad. El servicio se enfoca en el desarrollo motriz y físico, como también en el perfeccionamiento de técnicas deportivas relacionado al Voleibol Internacional, el *Water-Voley*, el *ecuavoley* y el voleibol de playa.

Cabe recalcar que estas variables no son explotadas ni reconocidas dentro de la provincia de Pichincha, por ende, el mercado insatisfecho tendrá una opción de alta calidad para poder practicar este tipo de deporte en escenarios adaptados para personas entre 8 y 15 años de edad. Se ofrecerá dos tipos de servicios: una academia deportiva para niños enfocado en el voleibol dos veces entre semana

y un día de fin de semana y cursos vacacionales enfocados en el voleibol y otras actividades 5 días entre semana durante el periodo de vacaciones.

Atributos: El usuario podrá disfrutar la experiencia de practicar un deporte reconocido internacionalmente dentro de un ambiente adaptado, conjuntamente de implementos deportivos específicamente diseñados para el voleibol infantil, como lo son las redes o los balones. De igual forma, se puede adaptar distintas medidas utilizando espacios multideportivos, tanto en césped natural, como en arena seca. El método moderno de enseñanza del Voleibol sugiere combinar distintas variables para mejorar cualidades técnicas y motrices, sin irritar al usuario.

El servicio incluye una combinación de las variables previamente descritas, conjuntamente con la experiencia de instructores calificados. Cabe recalcar que la práctica del voleibol será realizada en distintos escenarios, como en el agua, césped natural y arena, lo que promueve beneficios únicos tanto física como social y psicológicamente.

Se utilizarán espacios previamente adaptados para la enseñanza deportiva dentro de un complejo deportivo privado en el Valle de Guayllabamba, incluyendo servicios adicionales como transporte, reportes multimedia y audiovisual de los entrenamientos o eventos y nutrición adaptada a los usuarios. Temas como la seguridad y nutrición destacan dentro del servicio, ya que son aspectos de vital importancia para los consumidores (padres de familia).

Branding: El nombre escogido para la Academia Deportiva es: SMASH - VOLLEYBALL CLUB. El mismo hace referencia a la acción del remate en inglés, palabra que a su vez es fácil de pronunciar y recordar. De igual forma, la disciplina deportiva que se inculca se encuentra presente en el nombre oficial de la escuela. Por último, la palabra *Club* simboliza una asociación de personas y jugadores apasionados por el voleibol.

Colores: La cromática escogida para la Academia Deportiva será la combinación del dorado, simbolizando la victoria y la excelencia, y el blanco, simbolizando la pureza de la niñez y la nobleza de un deportista.

Soporte: Para poder ofrecer el servicio enfocado en el voleibol y sus principales variables, se procederá a adecuar, administrar y valerse del complejo “Lilia Elena” ubicado en la vía a Tabacundo km 16, área en la cual actualmente existen 3 áreas destinadas al deporte y activación física. El complejo ubicado en el valle de Guayllabamba ofrece un ambiente cálido/templado durante la gran mayoría del año. De igual manera, se pueden encontrar todos los servicios básicos y de comunicación (Internet, WiFi, etc). El complejo se encuentra a un tiempo promedio aproximado de 33 minutos del sector norte de la ciudad y sus valles.

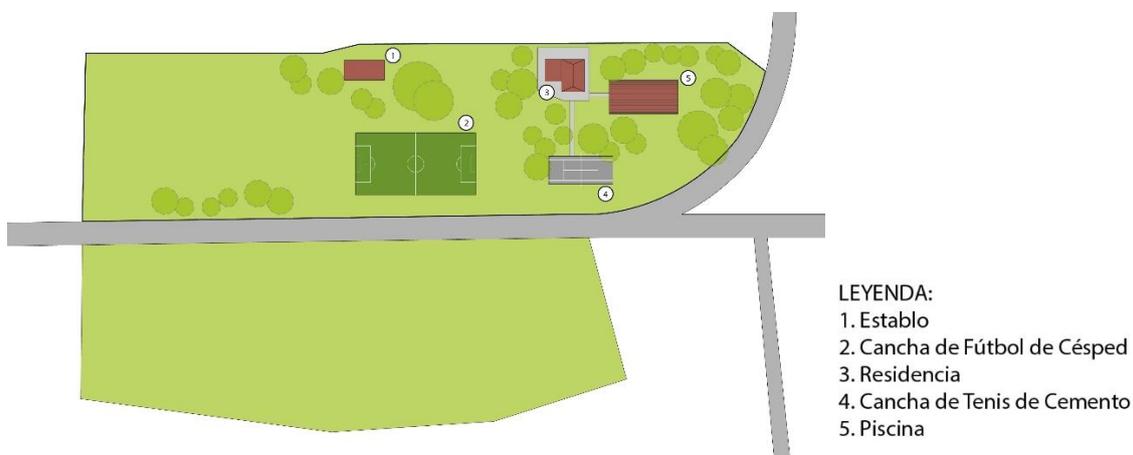


Figura No. 2: Distribución actual de áreas

Adaptado de: Arq. Endara, 2019

Actualmente, existen tres áreas principales de recreación, las mismas que pueden ser utilizadas para la docencia deportiva de niños y jóvenes. Sin embargo, para poder albergar a más usuarios, se tendrán que realizar algunas modificaciones dentro del área sub-utilizada. Cuenta con vestidores y baños dentro del área de piscina, como también de un comedor techado. El ingreso deberá ser controlado y el área destinada a la docencia deportiva, delimitada.

Logotipo:

Figura No. 3: Logo Smash Volleyball Club

Como se puede apreciar, el logo consta de tres palabras principales, conformando un conjunto en el centro de un escudo deportivo rojo. Además de sincronizar los colores de la academia, se añaden cinco estrellas debajo de una de las ese en “smash”, haciendo referencia a los cinco valores principales: Trabajo en equipo, responsabilidad, amor, disciplina & honestidad.

5.2.2 Precio

Estrategia de Precios: Para el servicio académico deportivo se establecerá un precio más alto en relación al de la competencia, el cual se podrá reducir conforme el servicio atraviesa su ciclo de vida, con el fin de alcanzar con éxito los segmentos del mercado más importantes de la provincia. Como asegura Lambin (2007), la estrategia de descremado a utilizar permitirá que el consumidor perciba un servicio pedagógico deportivo de alta calidad, recompensando a los clientes de largo plazo.

Tabla No. 10: Mensualidad competencia indirecta

Academias deportivas en Pichincha	Little Kickers (Fútbol)	Academia Galo Yopez (Natación)	SMASH V.C.	Academia Ángel Gonzales (Tenis)
Mensualidad	USD 42.00\$	USD 50.00\$	USD 75.00\$	USD 38.00\$

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2018

Al compararse con los datos de la competencia, y basándose en la estrategia de precios previamente mencionada, el precio por mensualidad será 20% mayor al promedio de las academias deportivas por los primeros 5 años. Cabe recalcar que, al no existir competencia directa, se basó en precios de academias especializadas en otros deportes.

Estrategia de Entrada: El precio del servicio se basará en la estrategia “Más por más”. Según Kotler & Armstrong (2008), este posicionamiento enlaza un precio mayor por un servicio superior. Al ofrecer un servicio con atributos únicos como: Experiencia Multi-Escenario (agua, arena, césped natural), implementos como redes, balones, muñequeras, conos, especialmente diseñados para la pedagogía infantil, seguridad privada, reportes multimedia de cada alumno, servicio de transporte, teoría e historia del deporte, entre otros servicios destinados para un mercado insatisfecho, se ha fijado los diferentes ingresos a continuación:

Tabla No. 11: Precios por tipo de servicio

Tipo de Servicio	Horas/Modalidad	Precio
Mes Académico Deportivo	7 Horas entre semana 5 horas F.D.S.	USD 75.00\$
Cursos Vacacionales	20 Horas entre semana	USD 100.00\$
Inscripción	Anualidad	USD 39.99\$

Estrategia de Ajuste: Al posicionar el servicio académico del Voleibol, y se genere conocimiento de marca, se utilizará la estrategia de ajuste de precios,

estableciendo un aumento a partir del tercer año. Aparte, se establecerán precios promocionales durante todo el año a entidades escolares específicas, principalmente para el valor de las inscripciones.

Costo de Venta: La fijación del precio para el servicio principal académico se basa principalmente en los costos fijos mensuales que afectan directamente a la empresa. Entre los rubros principales se encuentran sueldos y salarios, servicios externalizados y adecuaciones del complejo. El precio de \$75 USD por estudiante se basa en las encuestas realizadas a padres de familia dentro de los cantones a dirigirse (Anexo 3). Cabe recalcar que, para el tercer año, se proyecta un incremento de 13%, esto con el fin de brindar el servicio de eventos deportivos medibles y de calidad a los clientes en general. Los gastos promediados generan pérdidas de liquidez los primeros años, pero un ingreso considerable al momento de contar con más alumnos. Si bien existe un mínimo de alumnos para poder cubrir los gastos, se debe tomar en cuenta los ingresos anuales por inscripción y la variabilidad de usuarios en meses específicos vacacionales.

5.2.3 Plaza

Estrategia de Distribución: Se procederá a utilizar una estrategia de distribución directa, definida por Kotler & Armstrong (2008) “cuando no existen intermediarios para hacer llegar el servicio al consumidor final” ya que se desea lograr una relación directa con la comunidad allegada al deporte del voleibol. El servicio se dicta personalmente entre el instructor capacitado y el alumno dando uso de los diversos espacios dentro de las instalaciones.

Puntos de Venta: Los usuarios y clientes interesados en el servicio podrán visitar las instalaciones de domingo a domingo entre las 09h00 y las 17h00, donde se les ofrecerá información acerca de las distintas áreas del complejo, los diferentes servicios pedagógicos/deportivos, como también un tour gratuito por las instalaciones.

Además, se establecerán alianzas con colegios dentro de los sectores cercanos al complejo. Aquí podrán realizar el pago y la inscripción con precios preferenciales y recibir información multimedia acerca del servicio. De igual manera, la página oficial del club contará con un portal de pagos, como también de registro académico y avance deportivo. Por último, se aceptarán transferencias bancarias directas con su debido comprobante para pagos de matriculación e inscripciones. A continuación, se muestra señalado la ubicación geográfica del complejo.



Figura No. 4: Ubicación geográfica del complejo
Adaptado de: Google Maps, 2019

Estructura del Canal de Distribución: Al ofrecer un servicio, la estructura o tipo del canal de distribución es directo, en las instalaciones del club. Se ofrecerá un tour de las instalaciones al público interesado, como también información acerca de los distintos servicios y sus respectivos precios.

5.2.4 Promoción

Estrategia Promocional: La estrategia promocional a seguir es conocida como “pull”, la cual según Kotler & Armstrong (2013), es una estrategia de promoción donde las empresas requieren generar publicidad y promover el servicio directamente con el consumidor. Debido a la estrategia previamente descrita, el servicio académico de pedagogía enfocado en el voleibol y sus principales

variables requiere realizar actividades promocionales con el fin de atraer al público objetivo.

Publicidad: Se utilizarán varias herramientas publicitarias con el fin de alcanzar al público objetivo y mantener una relación de comunicación eficaz acerca del servicio a ofrecer. Para transmitir el mensaje deseado se utilizarán:

- **Página Oficial:** Utilizando la aplicación Facebook, se administrará una página oficial del club, donde se ofrecerá información, como también un canal libre de comunicación.
- **Redes Sociales:** Principalmente Instagram, utilizado para videos y fotos de instalaciones, Videos HD de sesiones de entrenamiento, logros individuales y en equipo, material audiovisual, etc.
- **Anuncio impreso** en sección deportiva en diarios de renombre dentro de la provincia.
- **Volantes** detallados doble cara A5 con información acerca de Smash Volleyball Club
- **Aplicación Móvil:** Interfaz del club para el teléfono móvil, facilitando información general, material audiovisual, inscripción y pagos en línea, calendarios, etc.

Promoción de Ventas: Para poder captar la atención del consumidor final del servicio, se establecen las siguientes promociones de ventas:

- **Cupones** con porcentajes de descuento para nuevas matrículas en periódicos y App
- **Exhibiciones** en colegios y partidos amistosos
- **Financiamiento** con baja tasa de interés para planes de 1 año o más

Relaciones Públicas: Se buscará realizar alianzas con colegios, donde se darán clases gratuitas con fundamentos del voleibol, como también charlas informativas, para empezar a posicionar la marca de la academia y ofrecer precios exclusivos a los alumnos. Por otro lado, Smash Volleyball Club estará

presente en los principales eventos de voleibol en la provincia ofreciendo información y servicios a ofrecer a cualquier interesado.

Fuerza de Ventas: El equipo encargado de efectivizar la decisión de compra está conformado por un docente especializado en el voleibol, cuya principal tarea es instruir técnicas elementales y características del voleibol, como también una exhibición de potencia y fuerza. Se necesitará también un ayudante de utilería y que brinde la información a personas interesadas del servicio. Por último, se debe tomar en cuenta los partidos amistosos de prueba, donde los alumnos representan la marca del club.

Marketing Directo:

- La acción del “boca a boca” es fundamental dentro de las activaciones escolares, ya que es un lugar donde se congregan gran cantidad de usuarios.
- La aplicación móvil ofrecerá información acerca del catálogo de servicios deportivos y académicos. Habilidad para realizar pagos e inscripciones. De igual manera, se podrá reservar espacios del complejo disponibles para la activación deportiva.
- Se utilizará el e-mailing masivo hacia el público objetivo. Utilizando links de material audiovisual HD. Se busca generar una expectativa previa acerca de la academia.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una academia deportiva con enfoque global, guiada en el voleibol y sus principales variables. Fomentamos valores y principios esenciales del deporte, contribuyendo en la formación de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador con el apoyo de instructores capacitados y técnicas de docencia deportiva.

6.1.2 Visión

Ser la marca reconocida y líder en la docencia del voleibol dentro de la región, basándose en el trabajo en equipo, responsabilidad, amor, disciplina & honestidad como valores principales, constituyendo una juventud ecuatoriana en armonía con el deporte.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo:

- Incrementar el número de usuarios en al menos 25% para el año 3, en relación al primer año.
- Duplicar el número de instructores especializados para el año 3.
- Incrementar el gasto total de marketing en 14% al tercer año, en relación al primer año.

Objetivos a largo plazo:

- Obtener una rentabilidad igual o superior al 24% sobre el capital de los inversionistas para el quinto año.
- Acumular las utilidades obtenidas en la cuenta de efectivo durante los primeros cinco años funcionales de la academia.
- Organizar como marca de eventos campeonatos intercolegiales cada 3 años, a partir del quinto año de funcionamiento.

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Estructura legal

La academia deportiva Smash Volleyball Club se define como una compañía limitada, constituida por 3 socios principales, quienes aportarán con un porcentaje del valor necesario para la inversión inicial. El representante legal, y encargado de la gerencia general será Daniel Santiago Villacrés Endara, profesional del deporte con experiencia en los negocios deportivos, y gestión de instalaciones deportivas. Esta estructura legal es la que más se adapta al modelo de negocio para empezar las operaciones, y la toma de decisiones se basará en los estatutos de la compañía previamente establecidos para todos los socios.

6.2.2 Diseño organizacional

Para establecer el tipo de diseño organizacional de la empresa, se debe tomar en cuenta que, para el arranque, no existirán mandos intermedios, lo cual permite definir un diseño “radial”. Esto, a la vez, permite el correcto desarrollo de las funciones y facilita el control de las personas por área.

En el mediano plazo, se prevé desarrollar una estructura con ejecutivos que controlen áreas de manera específica. Cabe recalcar que la estructura enmarcada permite establecer una relación directa entre el gerente general y las demás áreas.

6.2.3 Organigrama

Este diseño organizacional plano permite la inexistencia de mandos intermedios, lo que a su vez facilita el esquema final del personal para una empresa. Para el proyecto, se necesitan de 7 diferentes áreas para un correcto funcionamiento. Administración y ventas se encargará de ofrecer los distintos tipos de servicios a los consumidores y posibles usuarios informando de los beneficios y ventajas que ofrece Smash Volleyball Club, como también de la administración del complejo.

El departamento de docencia se encargará de dictar el servicio, a cargo de docentes especializados y expertos en el deporte. El departamento de logística y operaciones se encargará de establecer los planes de enseñanza, como también la calendarización y organización de eventos relacionados. El departamento de Marketing se encargará de los reportes multimedia y creación de contenido para poder publicitar tanto el servicio, como el complejo.

Se puede apreciar una simbiosis constante por parte de gerencia general, la cual servirá de apoyo para cualquier actividad a realizarse. Las actividades contables y logística de transporte serán servicios externos. Cabe aclarar que el número de integrantes del departamento de docencia incrementará a medida que se proyecten más estudiantes. El organigrama de la institución se muestra a continuación:



Figura No. 4: Organigrama Smash Volleyball Club

6.3. Cadena de valor

Para poder ejemplificar de mejor manera el desarrollo de las distintas actividades dentro del modelo de negocio académico/deportivo, se procederá a desarrollar la cadena de valor de la empresa utilizando el modelo de Porter. Para el correcto funcionamiento del servicio deportivo, se establecerán alianzas estratégicas con dos marcas proveedoras de alimentos. De igual manera, el complejo deberá ser previamente adaptado para ofrecer el servicio final con el mejor personal.

Tabla No. 12: Cadena de Valor Smash V. C.

Actividades de apoyo	Gestión de RRHH: Se realizarán capacitaciones semanales el primer año. Únicamente el mejor personal calificado en adiestramiento deportivo	Margen
	Desarrollo tecnológico: Aplicación móvil del club. Transmisiones en vivo de entrenamientos. Grabaciones y registro multimedia de las clases y eventos. Contenido multimedia con dron DJI. Constante innovación del método de enseñanza	
	Infraestructura: Se dispone de espacios multideportivos de césped natural y concreto, piscina, y 1,6 hectáreas de terreno sub-utilizado. (4 áreas en total) Se realizarán adecuaciones	
	Aprovisionamiento: Se establecerá acuerdos con proveedores de alimento (pollo & pulpas congeladas) para la alimentación de los deportistas y recurso humano. Se establecerán tarifas mensuales para los servicios externalizados.	

	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing & Ventas	Servicios Post-Venta
Actividades Primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de áreas Campeonatos internos - Control de implementos deportivos - Limpieza & Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de operaciones por género y/o edad - Establecer ejercicios técnicos - Establecer ejercicios recreativos - Establecer ejercicios físicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar con entidades escolares - Servicio de transporte - Atención personalizada online - Contactar resultados al consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad del servicio. - Videos informativos de las instalaciones. - Financiamiento en casos especiales. - Periodos promocionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de fidelización - Control y seguimiento base datos - Retroalimentación multimedia - Servicios de integración familiar

6.4 Procesos & Operaciones

Análisis de Tiempos: Se establecerá un cronograma diario de las actividades a realizar y sus respectivos tiempos aproximados. De igual manera, se ha calculado un tiempo promedio del tour de instalaciones y de movilización vehicular desde distintos puntos de la provincia hacia el complejo deportivo.

Tabla No. 13: Tiempos estimados en vehículo

Punto de Partida	Kilómetros	Tiempo estimado
El Condado	30 km	36 – 42 minutos
Carcelén	25 km	24 – 30 minutos
Cumbayá	39 km	40 – 46 minutos
Tumbaco	41 km	36 – 42 minutos
Rio Coca/Quito Norte	31 km	34 – 40 minutos
Cayambe	33 km	39 – 47 minutos

Tomado de: Google Maps, 2019

De igual forma, se establece la programación de enseñanza académica infantil, adaptable para cualquier variable del voleibol. Cabe recalcar que el correcto desarrollo de un deportista se sustenta con una correcta alimentación. A continuación, se establece la programación sugerida para la academia deportiva.

Tabla No. 14: Programación 3,5 Horas

<i>Programación</i>	<i>ACTIVIDAD PRINCIPAL</i>	<i>ACTIVIDAD SECUNDARIA*</i>
<i>15:00 – 15:15</i>		
<i>15:15 – 15:30</i>	<i>Traslado a las instalaciones</i>	-
<i>15:30 – 15:45</i>		
<i>15:45 – 16:00</i>	<i>Calentamiento</i>	<i>Video tutorial deportivo</i>
<i>16:00 – 16:15</i>	<i>Calentamiento con balón</i>	<i>Motricidad Fina</i>
<i>16:15 – 16:30</i>		<i>Trabajo en Equipo</i>
<i>16:30 – 16:45</i>	<i>Técnica con balón</i>	<i>Activación física</i>
<i>16:45 – 17:00</i>	<i>Tiempo Recreacional</i>	-
<i>17:00 – 17:15</i>		<i>Pod – Volley</i>
<i>17:15 – 17:30</i>	<i>Partida con puntuación</i>	<i>Juegos recreacionales</i>
<i>17:30 – 17:45</i>	<i>Nutrición</i>	-
<i>17:45 – 18:00</i>		
<i>18:00 – 18:15</i>	<i>Traslado a los hogares</i>	-
<i>18:15 – 18:30</i>		

Tabla No. 15: Programación 2,5 Horas

<i>Programación</i>	<i>ACTIVIDAD PRINCIPAL</i>	<i>ACTIVIDAD SECUNDARIA*</i>
<i>09:00 – 09:15</i>		
<i>09:15 – 09:30</i>	<i>Traslado a las instalaciones</i>	-
<i>09:30 – 09:45</i>		
<i>09:45 – 10:00</i>	<i>Calentamiento c/balón</i>	<i>Trabajo en equipo</i>
<i>10:00 – 10:15</i>		<i>Motricidad Fina</i>
<i>10:15 – 10:30</i>	<i>Partida con puntuación</i>	<i>Activación física</i>
<i>10:30 – 10:45</i>	<i>Nutrición</i>	-
<i>10:45 – 11:00</i>		
<i>11:00 – 11:15</i>	<i>Traslado a los hogares</i>	-
<i>11:15 – 11:30</i>		

*Adaptable a cualquier horario

Personas Requeridas: Para poder administrar de la manera más efectiva la academia deportiva se necesitará de al menos una persona por cada departamento definido por la ilustración 4. Por otro lado, al partir del tercer año se estima la necesidad de duplicar el personal docente para compensar el número de alumnos. Cabe recalcar que el número de vehículos del servicio externalizado de transporte se duplicará al momento de ser requerido.

Infraestructura: La infraestructura actual cuenta con: 3 áreas principales para la activación física, un piso de recepción, 300 m² destinados a parqueaderos, área húmeda con vestidores, y varias áreas verdes. A pesar de esto, se deberá realizar adecuaciones con el fin de adaptar el espacio subutilizado para la formación deportiva, y eliminar los tiempos de recorrido dentro de las áreas actuales.

Se espera que el usuario pueda utilizar 8 diferentes áreas durante la prestación del servicio para el quinto año, cada una adaptada para la comodidad de niños, niñas y personas adolescentes. El plano final se muestra a continuación en la ilustración 7, donde se han añadido espacios como control de acceso, áreas deportivas, parqueaderos, oficinas entre otros:

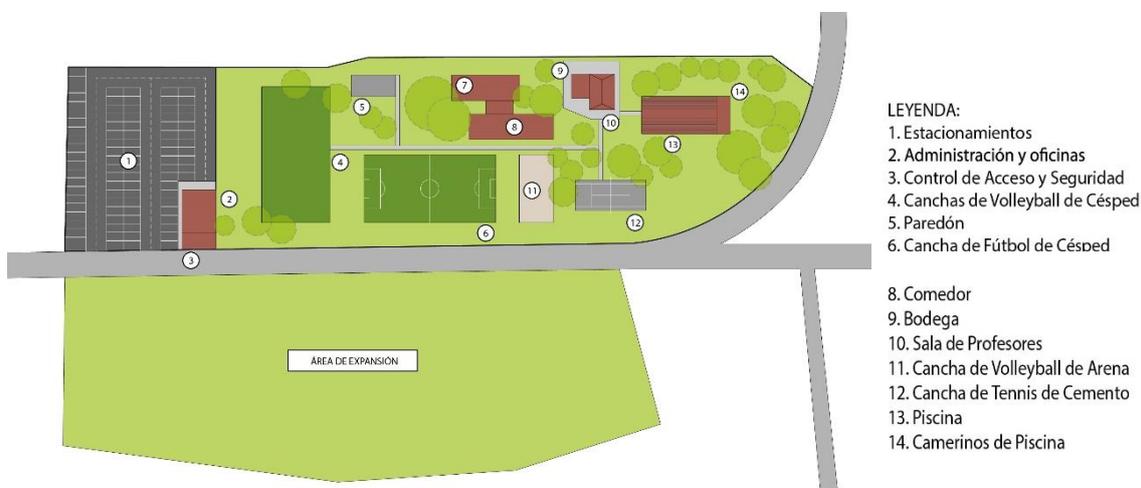


Figura No. 4: Distribución Futura de Áreas

Adaptado de: Arquitecto Endara, 2018

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

7.1 Proyección de ingresos y gastos

El proyecto basará sus ingresos principalmente en los valores de inscripción individual anual de los alumnos, como también la mensualidad por el servicio. Estos dos rubros principales están proyectados a crecer durante los cinco primeros años de funcionamiento académico. Por otro lado, los costos se ven

representados por los sueldos y salarios del personal, como también el arriendo y mantenimiento del complejo deportivo.

De igual manera, los costos de alimentación a los usuarios y servicios financieros están siendo calculados en las proyecciones de capital. Los márgenes en general se muestran negativos los primeros dos años de funcionamiento mientras que, al tercer año, se aprecian valores positivos crecientes. Cabe recalcar que existen trimestres anuales donde los ingresos son considerablemente más altos, por los periodos vacacionales principalmente.

Por otro lado, el negocio manejará políticas de pago mensuales, más no quincenales ni se realizarán adelantos. Los cobros serán anuales, trimestrales o mensuales, de manera efectiva y presencial, por medio de transferencia bancaria o tarjetas de crédito.

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos para la academia de voleibol se ha realizado tomando en cuenta un máximo de 15 niños por área deportiva. Cabe recalcar que la capacidad no será utilizada al 100% en las proyecciones financieras. De igual manera, se han proyectado ingresos por cursos vacacionales trimestrales, cuyo número de usuarios también aumenta anualmente. Los valores de inscripciones anuales sustentan casi el 40% de los ingresos totales cada año. Por otro lado, el total de alumnos por área puede ser mayor si existe la necesidad. La tabla a continuación muestra el resumen de ingresos para los primeros cinco años del proyecto.

Tabla No. 15: Ingresos Anuales Proyectados (USD)

Ingresos Proyectados Anuales - Smash Volleyball Club					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	\$ 43.599,60	\$ 55.999,50	\$75.599,40	\$96.799,20	\$117.999,00
MATRICULAS & PENSIONES	40	50	60	80	100

7.1.2 Proyección de gastos

La proyección de gastos para Smash Volleyball Club se conforma principalmente de sueldos al personal, adecuaciones del complejo, implementos deportivos, entre otros. La tabla 16 detalla gastos administrativos y gastos financieros proyectados por los primeros cinco años de funcionamiento de la academia. De igual forma, se han tomado en cuenta gastos específicos mensuales relacionados a adecuaciones festivas, rubro que puede o no ser tomado en cuenta. El resumen anual de gastos proyectados se muestra a continuación:

Tabla No. 16: Gastos Anuales Proyectados (USD)

Gastos Proyectados Anuales - Smash Volleyball Club					
AÑO	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 51.624,27	\$ 42.613,55	\$ 50.722,49	\$ 45.547,41	\$ 50.066,12
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.393,36	\$ 1.099,56	\$ 911,91	\$ 615,28	\$ 273,78
GASTOS TOTALES	\$ 53.017,63	\$ 43.713,11	\$ 51.634,40	\$ 46.162,69	\$ 50.339,90

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Para poder mantenerse económicamente los primeros años, el proyecto requiere de una inversión inicial, la cual se compone por el aporte individual de tres socios, además de un préstamo bancario. El valor individual requerido para invertir en el proyecto es de \$ 2'000 USD, y el crédito bancario será de un total de \$10'000 USD. Al tener tres como total de socios (\$ 6'000 USD), más el crédito bancario, el total de la inversión inicial requerida para el proyecto es de \$16'000 USD.

7.2.2 Capital de Trabajo

La tabla 17 a continuación detalla de manera anual el capital de trabajo neto para el proyecto a 5 años. Cabe recalcar que los primeros tres años de funcionamiento, los activos no logran superar a los gastos proyectados, pero estos no resultan ser valores significativos, principalmente por el patrimonio inicial del proyecto. Por otro lado, la valoración final de la empresa los dos últimos años es considerablemente positiva, tanto por el número de alumnos proyectados como también del control efectivo de gastos. Esto permite que el riesgo sea mucho

menor y controlado durante la proyección, lo que a su vez hace que el costo de oportunidad sobre la inversión sea estable.

Tabla No. 17: Capital de Trabajo Proyectado Anual (USD)

Capital de Trabajo Neto - Smash Volleyball Club					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$66.197,69	\$46.581,97	\$54.727,85	\$70.616,64	\$104.188,65	\$149.046,64

7.2.3 Estructura de Capital

La proyección del capital incluye un terreno de 6'472,87 metros cuadrados valorizados en \$9,30 USD cada uno, el cual representa el 79% del capital total. El otro 13,12% lo conforma el préstamo financiero. Se ha realizado la consulta financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KullkiWasi para obtener intereses reales para préstamos de emprendimientos. De igual manera, \$6'000 USD por parte de los socios, el cual representa el 7,87% del capital total. A continuación, se muestran los detalles:

Tabla No. 18: Detalles Préstamo Financiero (USD)

Cálculo de Intereses			
Monto Préstamo	\$ 10.000,00		
Interés Anual	14,17%	Mensual	1,18%
Plazo (Años)	5	Meses	60
CUOTA	\$ 233,56		

Del mismo modo, la tabla 19 detalla de manera anual la estructura del capital del proyecto durante los primeros cinco años. Se puede apreciar que el porcentaje de deuda es significativo durante los primeros años de funcionamiento, sin embargo, el porcentaje total de capital aumenta a medida que la deuda es pagada. Se considera el alto porcentaje de capital durante los cinco años del proyecto, principalmente por los valores totales del terreno y los ingresos constantes durante toda la proyección.

Tabla No. 19: Estructura de Capital Proyectado Anual

Estructura de Capital - Smash Volleyball Club						
Año	0	1	2	3	4	5
Deuda	13,12%	13,05%	9,50%	5,67%	2,22%	0,00%
Capital	86,88%	86,95%	90,50%	94,33%	97,78%	100,00%

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

7.3.1 Estado de resultados

La tabla 18 muestra un resumen anual de los distintos tipos de utilidades que el proyecto generará durante los primeros cinco años de funcionamiento. Se parte de las cantidades proyectadas de ingresos y se obtiene la utilidad neta anual, la cual es negativa el primer año, seguido por una utilidad mínima en el segundo año. De igual manera, se proyectan valores positivos a partir del tercer año hasta el quinto.

Del mismo modo, los pagos de impuestos y participaciones de los trabajadores se empiezan a tomar en cuenta a partir del año número 2. Estos montos son considerables a partir del cuarto año, el cual se prevé una duplicación en el personal docente para el servicio de pedagogía deportiva. A continuación, los detalles:

Tabla No. 20: Estado de Resultados Anual Proyectado (USD)

Estado de Resultados - Smash Volleyball Club					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 43.599,60	\$ 55.999,50	\$ 75.599,40	\$ 96.799,20	\$ 117.999,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 43.599,60	\$ 55.999,50	\$ 75.599,40	\$ 96.799,20	\$ 117.999,00
GASTOS ADM. & VENTA	\$ 51.624,27	\$ 42.613,55	\$ 50.722,49	\$ 45.547,41	\$ 50.066,12
U.A.I.I.	\$ -8.024,67	\$ 13.385,95	\$ 24.876,91	\$ 51.251,79	\$ 67.932,88
GASTOS DE INTERESES	\$ 1.393,36	\$ 1.099,56	\$ 911,91	\$ 615,28	\$ 273,78
U.A.P.	\$ -9.418,03	\$ 12.286,39	\$ 23.965,00	\$ 50.636,51	\$ 67.659,10
15% PART. TRABAJADC	\$ -	\$ 1.842,96	\$ 3.594,75	\$ 7.595,48	\$ 10.148,87
U.A.I.	\$ -9.418,03	\$ 10.443,43	\$ 20.370,25	\$ 43.041,03	\$ 57.510,24
22% IMPUESTO A LA RE	\$ -	\$ 2.297,56	\$ 4.481,46	\$ 9.469,03	\$ 12.652,25
UTILIDAD NETA	\$ -9.418,03	\$ 8.145,88	\$ 15.888,80	\$ 33.572,01	\$ 44.857,98

7.3.2 Estado de situación financiera

La proyección anual del estado de situación de la Academia Smash V. C. se muestra a continuación. Se puede apreciar que los activos es el rubro más volátil, principalmente por el efectivo inicial y los altos gastos constantes los primeros dos años. Por otro lado, la deuda principal es el pasivo más importante, el cual desaparece para el final de la proyección. Cabe recalcar que las utilidades retenidas únicamente son positivas a partir del tercer, cuarto y el quinto año, pero que siempre el proyecto se mantiene con una valoración positiva.

Tabla No. 21: Estado de Situación Anual Proyectado (USD)

Estado de Situación Financiera Anual - Smash Volleyball Club						
Año	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 76.197,69	\$ 55.102,55	\$ 61.545,22	\$ 75.473,14	\$ 106.787,65	\$ 149.046,64
<i>Corrientes</i>	\$ 16.000,00	\$ 5.102,55	\$ 11.545,22	\$ 25.473,14	\$ 56.787,65	\$ 99.046,64
Efectivo	\$ 16.000,00	\$ 5.102,55	\$ 11.545,22	\$ 25.473,14	\$ 56.787,65	\$ 99.046,64
PPE	\$ 60.197,69	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Terreno	\$ 60.197,69	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
PASIVOS	\$ 10.000,00	\$ 8.520,58	\$ 6.817,37	\$ 4.856,50	\$ 2.599,00	\$ -
<i>No Corrientes</i>	\$ 10.000,00	\$ 8.520,58	\$ 6.817,37	\$ 4.856,50	\$ 2.599,00	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 10.000,00	\$ 8.520,58	\$ 6.817,37	\$ 4.856,50	\$ 2.599,00	\$ -
PATRIMONIO	\$ 66.197,69	\$ 56.779,66	\$ 64.925,54	\$ 80.814,34	\$ 114.386,34	\$ 159.244,33
Capital	\$ 66.197,69	\$ 66.197,69	\$ 66.197,69	\$ 66.197,69	\$ 66.197,69	\$ 66.197,69
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -9.418,03	\$ -1.272,15	\$ 14.616,64	\$ 48.188,65	\$ 93.046,64
Valoración Empresa	\$ 76.197,69	\$ 65.300,25	\$ 71.742,91	\$ 85.670,84	\$ 116.985,34	\$ 159.244,33

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

La tabla 22 muestra el flujo de efectivo proyectado para los cinco primeros años del proyecto. Esta contiene la variación del efectivo con relación al año anterior, como también los valores referentes al financiamiento en general del proyecto. Se puede apreciar los valores a pagar de la deuda a largo plazo y la utilidad neta anual, y como ambos rubros afecta el total del efectivo en cada periodo. Durante toda la proyección, el efectivo es positivo, a pesar de que en el primer y segundo año la ganancia sea mínima.

Tabla No. 22: Flujo de Efectivo Anual Proyectado (USD)

Estado Flujo de Efectivo Anual - Smash Volleyball Club						
Año	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -9.418,03	\$ 8.145,88	\$15.888,80	\$33.572,01	\$ 44.857,98
Utilidad Neta	\$ -	\$ -9.418,03	\$ 8.145,88	\$15.888,80	\$33.572,01	\$ 44.857,98
Actividades de Financiamiento	\$ -	\$ -1.479,42	\$ -1.703,21	\$ -1.960,87	\$ -2.257,50	\$ -2.599,00
Deuda Largo Plazo	\$10.000,00	\$ -1.479,42	\$ -1.703,21	\$ -1.960,87	\$ -2.257,50	\$ -2.599,00
Pago de dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversionistas	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento en Efectivo	\$ -	\$ -10.897,45	\$ 6.442,66	\$13.927,93	\$31.314,51	\$ 42.258,98
Efect. Principios de Periodo	\$16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 5.102,55	\$11.545,22	\$25.473,14	\$ 56.787,65
Total Efectivo Final de Periodo	\$16.000,00	\$ 5.102,55	\$11.545,22	\$25.473,14	\$56.787,65	\$ 99.046,64

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Partiendo del flujo de efectivo operativo del proyecto, la tabla 23 muestra el flujo de caja anual proyectado para los cinco primeros años de funcionamiento de la academia. Se puede apreciar que, durante todo el proyecto, el flujo de caja se mantiene positivo, principalmente debido al valor inicial de inversión. De igual modo, se puede apreciar una tendencia positiva constante en los valores, y recalcar los considerables dígitos del año cuatro y cinco.

Tabla No. 23: Flujo de Caja Anual Proyectado (USD)

Flujo de Caja del Proyecto Anual - Smash Volleyball Club					
0	1	2	3	4	5
\$ (16.000,00)	\$ 7.975,33	\$ 9.278,13	\$ 17.212,71	\$ 34.740,28	\$ 45.605,95
Acumulado	\$ (8.024,67)	\$ 1.253,46	\$ 18.466,17	\$ 53.206,45	\$ 98.812,40

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Los valores del flujo de caja del inversionista están proyectados de manera anual en la tabla 24, donde se puede apreciar los flujos el acumulado para los inversionistas. Cabe recalcar que la amortización del capital es nula al no existir movimiento alguno en este rubro. Al tratarse de una empresa enfocada en ofrecer un servicio deportivo, el flujo de caja anual proyectado del inversionista será muy parecido al flujo de caja del proyecto.

Tabla No. 24: Flujo de Inversionista Anual Proyectado (USD)

Flujo de Caja del Inversionista Anual - Smash Volleyball Club					
0	1	2	3	4	5
\$ (16.000,00)	\$ 8.899,13	\$ 10.007,14	\$ 17.817,30	\$ 35.148,21	\$ 45.787,47
Acumulado	\$ (7.100,87)	\$ 2.906,27	\$ 20.723,57	\$ 55.871,78	\$ 101.659,25

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para lograr calcular la tasa de descuento, se han basado los diferentes índices principales de la fórmula en datos financieros de distintas fuentes, entre estas: U.S. Department of the Treasury, la industria docente en el Ecuador, inversiones Dow Jones, el rendimiento del mercado, y porcentajes relacionados al sistema de rendimientos de inversión del país.

Para la proyección financiera del negocio, la valorización del CAPM es del 19,04%, tomando en cuenta principalmente la tasa de impuesto y el rendimiento del mercado. De igual manera, al tener en cuenta la estructura de financiamiento y los impuestos sobre deudas, el WACC tiene un valor final de 18,15%. Esto se debe principalmente al considerable porcentaje de capital proyectado.

7.4.3 Criterios de valoración

Para motivos de inversión, los criterios de valoración a tomar en cuenta en este proyecto serán el Valor actual neto y la Tasa interna de retorno. Cabe recalcar que ambas valoraciones serán calculadas tanto en relación al flujo de caja del proyecto como también al flujo de caja del inversionista. En la tabla 25 a continuación se detallan los valores finales para ambos casos.

Tabla No. 25: Criterios de Valoración Proyectados

Criterios de Valoración - Smash Volleyball Club					
VAN	\$ 50.069,29	Proyecto	Inversionista	VAN	\$52.028,00
TIR	94%			TIR	98%

Ambos valores netos proyectan cantidades mayor a cero, lo que refleja que el proyecto puede ser aceptado. Estos valores expresados en cantidades

monetarias indican las cantidades de dinero adicionales recuperados después de la tasa de descuento. En cuanto al TIR, el índice porcentual es mayor a la tasa de descuento, lo que presume un rendimiento mayor durante los años proyectados del negocio. Para este caso, se sugiere al inversionista aceptar la inversión inicial.

7.4.4 Índices Financieros

Para concluir, se muestran los distintos índices financieros del proyecto al terminar la proyección de cinco años. La razón corriente se mantiene constante principalmente por la falta de pasivos corrientes. Por otro lado, el porcentaje de endeudamiento decrece al pasar los años, ya que la proyección ha sido realizada para terminar de cancelar esta deuda al final del año 5. Por último, la rentabilidad se muestra en relación a los activos y al patrimonio, porcentajes que se muestran negativos el primer año de funcionamiento, pero se mantienen positivos y crecientes durante toda la proyección. Al ofrecer un porcentaje de rentabilidad cercano al 30%, se puede concluir que el proyecto es financieramente aceptable.

Tabla No. 26: Índices Financieros Proyectados

Índices Financieros Smash V.C.					
Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Endeudamiento					
Razón Deuda/Capital	12,87%	10,30%	7,34%	3,93%	0,00%
Rentabilidad					
Sobre activos	-17,09%	13,24%	21,05%	31,44%	30,10%
Sobre patrimonio	-16,59%	12,55%	19,66%	29,35%	28,17%

8. CONCLUSIONES

- a. Se deben utilizar herramientas de marketing específicas y realizar campañas de publicidad para ambos segmentos del mercado, tanto los usuarios finales como los clientes.
- b. Abarcar un mercado insatisfecho podrá resultar exitoso combinándolo con experiencias diferentes en la pedagogía deportiva.
- c. La academia se basa en cinco valores fundamentales: Trabajo en equipo, responsabilidad, amor, disciplina & honestidad. La mentalidad de gloria se refleja en la cromática principal (Dorado y blanco).
- d. La academia demanda seis departamentos distintos para el correcto funcionamiento del servicio, dos de estos serán externalizados.
- e. Aparte de salarios, los valores de adecuación del complejo son los rubros más importantes dentro de los gastos.
- f. El patrimonio total inicial es fundamental para poder acarrear el proyecto durante los primeros dos años, el punto de equilibrio se logra en el periodo de vacaciones del tercer año.
- g. El año 2 se puede incrementar el número máximo de usuarios para contrarrestar los altos gastos y la utilidad minúscula proyectada.
- h. Ambos flujos de caja prevén resultados positivos a lo largo del proyecto.
- i. Los índices financieros reflejan un proyecto viable, principalmente por el bajo valor de inversión inicial y gastos estables a lo largo del proyecto.

REFERENCIAS

- Albán, Roger. El Ecuavoley como deporte popular ecuatoriano, Universidad Técnica de Cotopaxi, 2016, consultado en <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3856/1/T-UTC-0168.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/pol%C3%ADtica/33208-asamblea-nacional-constituyente-del-a%C3%B1o-2008-resumen>
- Diario el Tiempo Cuenca. (2017). Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/deportes/3/417409/ecuador-promueve-la-actividad-fisica-el-deporte-y-la-recreacion-como-politica-publica>
- Domínguez, María J. La visión de los espacios deportivos como mercado. Revista del Colegio de Ingenieros de Zaragoza, España, 2002, p. 2 consultado en <http://www.ciccp.es/revistaIT/portada/index.asp?id=168>
- Espinosa, Roberto. Marketing Mix, Las 4 P's, consultado en <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- ImpaQto. (2018). Obtenido de <http://www.impaqto.net/buenplan-una-plataforma-digital-orientada-la-cultura-del-entretenimiento/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-productor-de-disponibilidad-nacional/>
- Instituto Nacional Estadístico, Estadística del Patron Continuo, Madrid, 2019, consultado en <http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p04/provi/10/&file=0000010.px&L=0>
- Kotler, P., Fundamentos de Marketing, Pearson Education, México, 2003, p. 16, consultado en https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- López, Juan R., Historia del Deporte, INDE Publicaciones, 2000, p. 16, consultado en <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=N90-v1YFDq0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=historia+del+deporte&ots=WPC1FejLu>

A&sig=ko_Xnx8K2Zs2reuq2jWqPFSteZU&redir_esc=y#v=onepage&q=historia%20del%20deporte&f=false

Martínez-Tur, Vicente. Tipología de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de las mismas, UIPOT, Valencia, 2006, consultado en <http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/316546/406652>

Ministerio del deporte. (2012). Obtenido de http://aplicativos.deporte.gob.ec/investigacion/libros/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf

Ministerio del deporte. (2017). Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Codificacio%CC%81n-Proyecto-de-Reforma-a-la-Ley-del-Deporte-Educacio%CC%81n-Fi%CC%81sica-y-Recreacio%CC%81n.pdf>

Ramírez, William. El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica, Revista Scielo, Bogotá, 2004, consultado en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123885X2004000200008&script=sci_arttext&lng=es

Rojas, Natalia. Marketing Deportivo, Posicionamiento de Marca y Creación de Valor, Universidad A. de Occidente, Cali, 2013 consultado en <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5677/1/T03705.pdf>

ANEXOS

1.

Los Requisitos para ingresar a la carrera educativa pública y ocupar cargos docentes

De conformidad a lo establecido en el Marco Legal Educativo, los requisitos para ingresar a la carrera educativa pública son:

- Ser ciudadano Ecuatoriano o extranjero legalmente residente en la República del Ecuador y estar en goce de los derechos de ciudadanía;
- Poseer uno de los títulos de formación académica, señalados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe;
- Haber obtenido de manera oportuna y mantener vigente su calidad de elegible;
- Participar y ganar el correspondiente concurso de méritos y oposición;
- No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición o inhabilitados para ejercer cargos públicos establecidos en la normativa correspondiente;
- No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en materia penal;
- No haber sido cesado en sus funciones dentro de la carrera educativa pública por destitución;
- No haberse jubilado por edad y años de servicio de conformidad a la Ley;
- No haber sido sancionado con la destitución o remoción de funciones;
- No haber sido sancionado con suspensión o multa en los últimos (5) cinco años y no estar inmerso en sumario administrativo;
- Los demás previstos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, su Reglamento General y demás normativa vigente.

Para participar en un programa "Quiero Ser Maestro" Incluyendo "Quiero Ser Maestro-España", los aspirantes a docentes pueden inscribirse en cualquier momento a través del Sistema de Información del Ministerio de Educación (SIME), el MinEduc fija dos fechas de corte de inscripciones cada año, en las cuales se recuperan los datos de todos los aspirantes inscritos de manera oportuna para convocarlos al proceso para la obtención de la calidad de elegible para ocupar una vacante de docente en establecimientos educativos públicos. Todos los cronogramas de programas vigentes pueden encontrarse en el siguiente enlace:

2.

$$n = \frac{54'051 \times [1.96^2] \times 0.5 \times 0.5}{[0.05^2] \times 54'050 + [1.96^2] \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 381.45$$

3.

Formato de Encuesta

Academia Deportiva enfocada al Voleibol y sus derivados en Pichincha

¿Cuál variable del voleibol es su preferida? *

Voleibol

Voleibol de Playa

Pod Voley

Ecuavoley

Water Volley

Other:

¿Su hijo/a practica alguna actividad (recreacional y/o profesional) deportiva extra-escolar? *

No

Si, el baloncesto

Si, el fútbol

Si, el voleibol

Other:

¿Conoce alguna academia deportiva enfocada a la pedagogía del Voleibol? Si es así, ¿cuál? *

No

Si

Other:

¿Inscribiría usted a su hijo/a en una academia enfocada a la enseñanza pedagógica del voleibol y sus derivados en el valle de Guayllabamba? *

No

Si

Si, con transporte

Tomando en cuenta que las clases se dictarían los fines de semana, ¿en qué época del año preferiría que su hijo/a asista a la academia de voleibol?

Durante el periodo escolar

Vacaciones

De manera permanente

¿Cuál es la disponibilidad de su hijo/a para practicar deporte los fines de semana, si se incluyera el almuerzo?

1 - 2 Horas

2 - 3 Horas

3 - 4 Horas

Más de 4 Horas

¿Dentro del servicio académico, participaría usted en actividades deportivas "Padres e Hijos" una vez al mes?

No

Si

¿Cuál sería el monto mensual que estaría dispuesto/a a invertir en el servicio de enseñanza académica?

USD 25\$ - USD 40\$

USD 40\$ - USD 65\$

USD 65\$ - USD 80\$

Más de USD 80\$

Aparte del servicio deportivo que brindará la academia, se realizarán Cursos Vacacionales, ¿Qué actividades le gustaría que se lleven a cabo? *

Baloncesto

Fútbol

Tenis

Ultimate Frisbee

Cabalgatas

Senderismo

Visita al Zoo

Other:

¿En cuál de los siguientes medios sociales preferiría recibir información acerca del servicio académico y sus promociones? *

Correo Electrónico

WhatsApp

Twitter

Instagram

Facebook

Snapchat

Other:

¿Cuál de los siguientes métodos de pago utilizaría al realizar la inscripción para el servicio académico?

Transferencia Bancaria

Depósito Bancario

En las instalaciones