



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE GOLF Y  
MINIGOLF CON LA UTILIZACIÓN DE SIMULADORES EN LA CIUDAD DE  
QUITO

Autor

Jorge Luis Escobar García

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE GOLF Y  
MINIGOLF CON LA UTILIZACIÓN DE SIMULADORES EN LA CIUDAD DE  
QUITO**

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

Profesor guía: José Javier Barriga Tinajero

Autor: Jorge Luis Escobar García

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

**"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una escuela de golf y minigolf con la utilización de simuladores en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jorge Luis Escobar García, en el semestre 2020-II, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."**



---

**José Javier Barriga Tinajero**

**C.I. 1716450349**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una escuela de golf y minigolf con la utilización de simuladores en la ciudad de Quito, del estudiante Jorge Luis Escobar García, en el semestre 2020-II, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Christian David Centeno Liger', written over a horizontal line.

MBA. Christian David Centeno Liger

C.I. 1720592326

## 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”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jorge Luis Escobar García', with a large, stylized flourish extending to the left.

---

Jorge Luis Escobar García

C.I. 1718138900

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi padre Washington y a mi madre Marlene por su constante apoyo y dedicación hacia mi persona.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Titulación a mis hermanos Diego, Andrés y Washington que sin su apoyo y cariño este trabajo no hubiera sido posible.

## **Resumen**

El presente plan de negocio plantea la creación de una escuela de golf y una zona de recreación de minigolf con la utilización de simuladores como un método innovador de enseñanza que permita a los niños y jóvenes de entre 10 a 24 años iniciarse en el mundo de este maravilloso deporte. El proyecto estará ubicado en la zona norte de la ciudad de Quito, en un centro comercial que permite el uso de un espacio amplio para la práctica.

El método de enseñanza consiste en tres módulos que están compuestos por Elementary School, Medium School y High School, estos tres módulos permiten clasificar de mejor forma a los estudiantes y darles una mejor enseñanza de este deporte según su nivel de conocimiento del deporte.

El método de promoción que se utilizara son las Redes Sociales, con un enfoque en Influencers, la imagen de una deportista estrella del país y relaciones públicas con los clubes de golf de la ciudad que permitan englobar una mejor educación y conocimiento del deporte al público en general.

Dentro del plan financiero a desarrollarse se cuenta con inversión inicial de USD 32.049,40 que no significa una mayor amenaza, pues en comparación con la inversión de un club de golf es mínima. El proyecto tiene una tasa interna de retorno de 87% y la inversión retornará al segundo año de actividad, que permite entender que es viable financieramente.

## **Abstract**

The present business plan, proposes the creation of a golf school and a recreation zone of mini golf with the use of simulators as an innovative method of learning, that allows children and young people from 10 to 24 years engage in the wonderful world of this sport. This project will take place in the north of Quito, in a shopping center that allows the use of a large space for practice.

The learning method consists of three modules that will consist of elementary school, middle school, and high school. The three modules allow a better classification of students and will provide an opportunity for students to improve their skills depending on the level assigned.

The promotion method that will be used is social media. Focused through influencers, with the image of a star player of the country and with help of public relations with golf private clubs in the city that enables a better education and knowledge of the sport to the public in general.

Within the financial plan, to be developed, there is an initial investment of USD 32.049,40 that does not mean a major menace. In comparison to the investment of a private club this is minimum. The project has an internal rate of return of 87% and the investment will return in the second year of activity, this allows us to understand that it is financially viable.

## Índice

0	
1.	Introducción ..... 1
1.1.	Justificación..... 1
1.2.	Objetivo general ..... 1
1.3.	Objetivos específicos..... 2
2.	Análisis Externo ..... 2
2.1.	Código CIU..... 2
2.2.	Análisis de la industria..... 3
2.2.1.	Político..... 3
2.2.2.	Económico..... 3
2.2.3.	Social..... 5
2.2.4.	Tecnológico ..... 6
2.3.	Relación de las variables..... 7
2.4.	Análisis PORTER ..... 7
2.4.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores ..... 8
2.4.2.	Poder de negociación de los clientes ..... 8
2.4.3.	Poder de negociación de los proveedores..... 8
2.4.4.	Amenaza de productos sustitutos..... 9
2.4.5.	Rivalidad y competencia de mercado ..... 9
2.5.	Relación de las variables..... 9
2.6.	Matriz EFE ..... 10
2.6.1.	Análisis de matriz EFE..... 10
3.	Análisis del cliente ..... 11
3.1.	Problema de investigación ..... 11
3.2.	Objetivos de la investigación ..... 11
3.2.1.	Objetivo General..... 11
3.2.2.	Objetivos Específicos ..... 11
3.3.	Hipótesis ..... 11

3.4. Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	11
3.4.1. Investigación Cualitativa .....	11
3.4.2. Grupo de enfoque .....	13
3.5. Investigación Cuantitativa.....	14
3.5.1. Segmentación.....	14
3.5.2. Muestreo.....	14
3.5.3. Encuestas.....	15
3.5.4. Resultados de las encuestas.....	15
3.5.5. Resultados de las tablas cruzadas .....	17
3.6. Conclusiones del análisis del cliente .....	18
4. Oportunidad de Negocio .....	18
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.....	18
5. Plan de marketing .....	20
5.1. Estrategia de marketing.....	20
5.1.1. Matriz Ansoff.....	20
5.2. Mercado objetivo .....	21
5.3. Propuesta de valor .....	21
5.3.1. Matriz CANVAS .....	22
5.4. Mix de marketing .....	23
5.4.1. Producto .....	23
5.4.2. Precio .....	26
5.4.3. Plaza.....	27
5.4.4. Promoción .....	29
5.4.5. Personal .....	31
5.4.6. Evidencia Física.....	32
5.4.7. Procesos.....	33
6. Propuesta de Filosofía y Estructura organizacional ...	34
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización .....	34
6.1.1. Misión .....	34
6.1.2. Visión.....	34
6.1.3. Objetivos.....	34
6.2. Plan de operaciones.....	34

6.2.1. Flujo de operación .....	34
6.3. Estructura Organizacional .....	38
6.3.1. Estructura Legal.....	38
6.3.2. Organigrama.....	39
7. Financiero .....	40
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	40
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	40
7.3. Proyección de Estado de resultados, Situación financiera, Flujo de efectivo y Flujo de caja.....	41
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, calculo de la Tasa de descuento y criterios de valoración .....	42
7.5. Índices Financieros .....	42
8. Conclusiones .....	43
Referencias.....	45
ANEXOS .....	47

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

Este trabajo de titulación está enfocado en el golf y su derivado el minigolf, es así como se explica este deporte. El golf es un deporte de precisión, cuyo objetivo es introducir una bola en los hoyos que están distribuidos en el campo con el menor número de golpes, utilizando para cada tipo de golpe uno de entre un conjunto de palos ligeramente diferentes entre sí, ya que la cabeza del palo tiene ángulos distintos, al igual que las varillas tienen longitudes diferentes (USGA, 2019). A menor número de grados de inclinación, mayor longitud de la varilla y, por lo tanto, más distancia. Como máximo se pueden llevar catorce palos y como mínimo cinco palos. Al que practica el golf se le denomina golfista (USGA, 2019).

Los alumnos desarrollan todas las facetas del juego que influyen en el rendimiento (técnica, física, mental y estrategia) desde las primeras fases del aprendizaje (Golf Coaching Academy, 2017). Mediante, la enseñanza del golf se busca la iniciación en el deporte de niños y adolescentes, creando así la oportunidad de la entrada al golf de niños de temprana edad y así crear a su vez afición por el deporte, hoy en el Ecuador se busca democratizar este deporte al crear campos públicos y nuevas zonas de práctica.

Por lo tanto, se busca dar una posibilidad de un espacio de práctica y desarrollo de habilidades en el golf, para todas las edades mediante el uso de simuladores que permitan dar la mejor experiencia en la práctica de este deporte sobre todo en niños y adolescentes que son un mercado en el cual la tecnología y el sedentarismo los está alejando de la actividad física (Nye, 2011).

Existen algunas razones por las cuales es importante incluir el aprendizaje de un deporte en la enseñanza de un niño, entre estas razones están que: promueve el desarrollo e integración social, genera sentido de pertenencia, forma valores, Ayuda a la convivencia, estimula el cerebro, eleva la autoestima, forja disciplina y reduce el estrés (Diario El Tiempo, 2015).

### **1.2. Objetivo general**

- Determinar la viabilidad de la creación de una escuela de golf y minigolf en la ciudad de Quito.

### 1.3. Objetivos específicos

- Determinar y analizar el entorno, oportunidades y amenazas de la industria de enseñanza y adiestramiento deportivo mediante el análisis PEST y PORTER.
- Definir el mercado meta a través de investigación cualitativa y cuantitativa entendiendo las necesidades y preferencias del consumidor de golf.
- Definir las oportunidades que después de los análisis se pueda aprovechar en el negocio.
- Definir la estrategia de marketing, su mercado objetivo, posicionamiento y mix de marketing.
- Determinar la mejor estructura organizacional y funcional para el negocio.
- Determinar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto mediante indicadores financieros con proyección a 5 años.

## 2. Análisis Externo

### 2.1. Código CIU

“P8541.01: Industria de enseñanza deportiva y recreativa; Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basquetbol, voleibol, fútbol, etcétera” (Superintendencia de Compañías, 2019).

Tabla No 1: Información sobre industrias según CIU.

P8541.01	Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basquetbol, voleibol, fútbol, etcétera.
P8541.02	Enseñanza de gimnasia, yoga.
P8541.03	Enseñanza de equitación en academias o escuelas.
P8541.04	Enseñanza de natación.
P8541.05	Enseñanza de artes marciales.

P8541.09	Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos, clases de juego de cartas por ejemplo bridge, actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, enseñanza para animadores deportivos
----------	--

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2019

## **2.2. Análisis de la industria**

### **2.2.1. Político**

Dentro del ambiente político que vive el país se encontró con reformas legislativas constantes y un cambio hacia la derecha después de varios años de un gobierno de izquierda, esto hace que el marco legal sea cambiante y aun no favorezca a la inversión (Játiva, 2019). El gobierno nacional a propósito de fomentar la práctica deportiva tomo la decisión de reducir los aranceles en calzado deportivo al 15% y quitar aranceles a implementos deportivos (Orozco, 2019).

“Las relaciones comerciales se tornan privilegiadas de manera que los mercados para el comercio de bienes, servicios, compras públicas e inversiones se abran recíprocamente” (SERCOP, 2019). Como principal factor a tomar en cuenta en este análisis es el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, El citado acuerdo, proporciona un marco de estabilidad permanente, seguridad jurídica y predictibilidad para reforzar el comercio y la inversión entre ambas partes.

“Es derecho de las y los ciudadanos practicar deporte, realizar educación física y acceder a la recreación, sin discrimen alguno de acuerdo con la constitución de la república y a la presente ley” (Asamblea Nacional, 2010). Entender que la práctica deportiva y recreación es un derecho de los ciudadanos ecuatorianos, es un factor positivo al emprender en la industria de enseñanza deportiva

### **2.2.2. Económico**

Dentro del ambiente económico, Ecuador se encuentra en una recesión con poco o casi nulo crecimiento de la economía, Al 14 de abril del 2020 el precio del petróleo WTI (West Texas Índice) baja a 20,11 (OilPrice.com, 2020) haciendo de este un valor mucho más bajo a lo presupuestado por gobierno de Lenin Moreno

impacta de forma negativa en la economía y en la industria; esto ha hecho que el gobierno tome decisiones económicas como un acuerdo de financiamiento con el FMI, en Marzo tras la crisis de coronavirus el gobierno nacional busca un nuevo acuerdo con el FMI (El Comercio, 2020), la pandemia y su posterior relación negativa a la economía ecuatoriana significa un impacto fuerte en la sociedad y la familia ecuatoriana, impacto a tener en consideración a futuro.

Como se ve en la figura No 2 el Ecuador tiene inflación del 0,2% a marzo del 2020 (Banco Central del Ecuador, 2020), un factor económico que ha ido variando durante los últimos meses, debido a decisiones económicas del gobierno, pero aún no se contempla la crisis sanitaria actual, este factor podría variar y ser de gran preocupación para el país.

Como se ve en la figura No 1, otra forma de ver el entorno económico del país es el desempleo urbano el cual a diciembre de 2019 está a 4,95% (Banco Central del Ecuador, 2019). El duro momento económico y la gran pérdida de empleo que viene acarreado el país será una variable para tomar en cuenta ya que determina el poder adquisitivo.

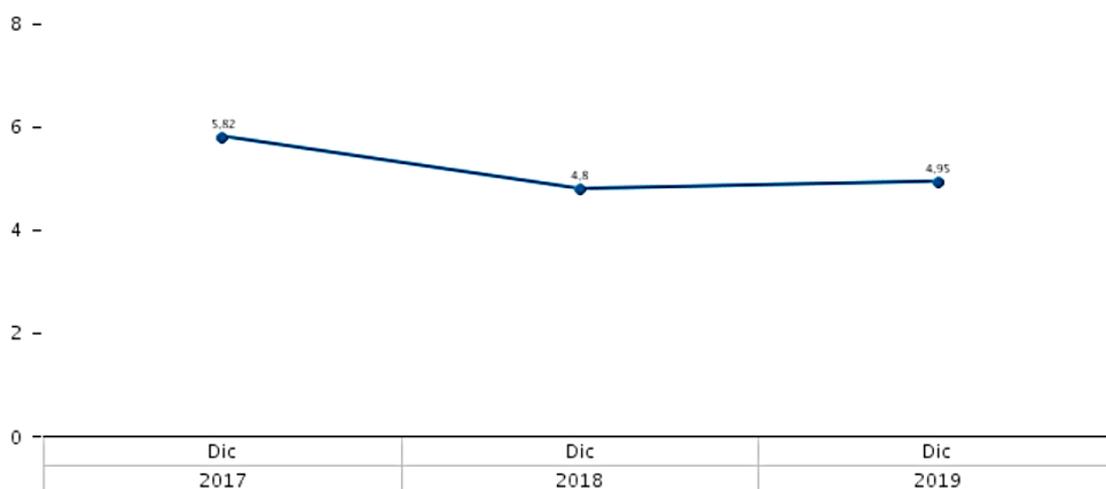


Figura No 1: Tasa de desempleo urbano a diciembre de 2019

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019.

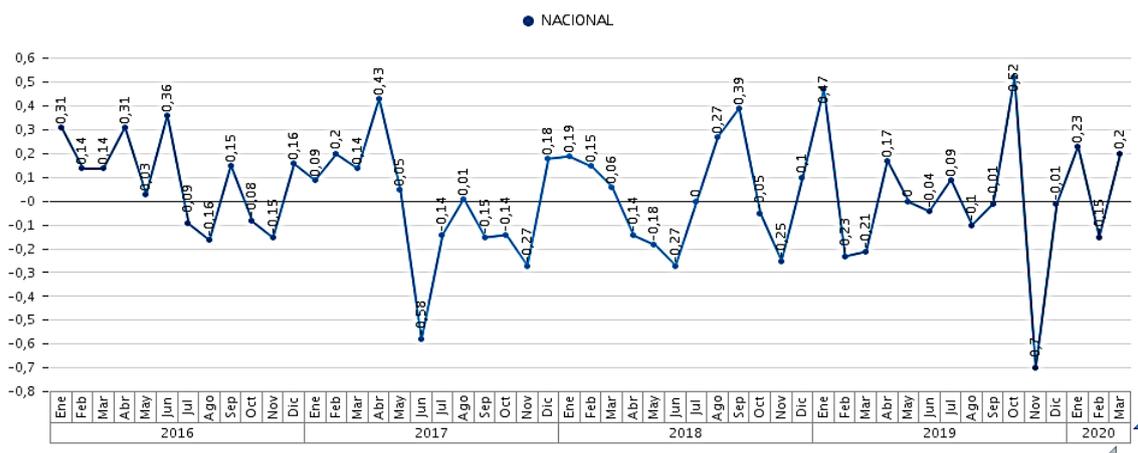


Figura No 2: Tasa de inflación Mensual (marzo 2020)

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2020.

Otra variable económica para tomar en cuenta en el estudio y análisis de la economía del país y de la industria enseñanza en especial, es el PIB del sector servicios y cuanto aporta a la economía nacional. Según el Banco Central del Ecuador, el PIB de la industria enseñanza, servicios sociales y salud, representó en 2018 un 9,4% del PIB, además el sector servicios representa 65,60% del PIB del Ecuador (Primicias, 2019).

### 2.2.3. Social

Según un estudio realizado por la Secretaría Nacional del Deporte (2012), más del 51% de los ecuatorianos no practican ningún deporte, así se denota la necesidad de brindar al ecuatoriano la posibilidad de realizar una actividad física regular como la del golf. En los adolescentes se ha incrementado el sedentarismo y el uso constante de tecnología (Secretaría Nacional del Deporte, 2012), este ámbito es una oportunidad para aumentar la práctica del golf y otros deportes derivados.

Actualmente en la ciudad, es decir, sin contar las parroquias rurales, la población es de 1'911.966 personas, la cifra de mujeres representa el 51,7% mientras que los hombres es 48,3% (INEC, 2017). Se denota una mayor población femenina en la ciudad, es así como se debe buscar formas de comportamiento en la práctica del deporte.

Como se aprecia en la figura No 3, las mujeres practican deporte al menos 8,5 días en promedio al mes enfocándose más en el atletismo, caminata y baile (Secretaría del Deporte, 2012). Estas actividades que impactan mediana y directamente como competencia para el proyecto.

Tabla No 2: Medición de sedentarismo en el Ecuador.

Tomado de: Secretaria de Deportes, 2012.

DEPORTE	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	HORAS	DÍAS AL MES	HORAS	DÍAS AL MES	HORAS	DÍAS AL MES
Fútbol	1,5	7,3	1,6	7,6	1,1	5,9
Ecuavoley	1,5	7,1	1,5	7,3	1,5	5,1
Baloncesto	1,1	5,9	1,2	5,8	1,1	6,0
Natación	1,3	6,1	1,3	6,1	1,2	6,1
Ciclismo	1,1	8,7	1,2	9,0	0,9	7,7
Caminata	0,7	14,1	0,6	14,5	0,7	13,9
Atletismo	0,9	9,4	1,0	8,6	0,8	11,9
Baile Deportivo	1,1	11,0	1,2	9,2	1,1	11,5

Entender porque la población practica deporte, es importante para desarrollar de mejor manera los planes de aprendizaje. En el Ecuador en un 30% la población practica deporte por mejorar su salud, en 23% lo hace por entretenimiento o recreación (Secretaría del Deporte, 2012).

Entender que la población es sedentaria y ha crecido en los últimos años y ha ayudado a buscar de mejor manera el mercado, en la ciudad de Quito existen un porcentaje mayor de mujeres y que la población de Quito es más urbana, buscar salir del sedentarismo que provoca la vida citadina es el propósito final.

#### 2.2.4. Tecnológico

En un estudio por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se evidencia que como se ve en la figura No 4, ha aumentado el uso de computadora en niños de 5 a 15 años durante los años de 2012 a 2018, aumentado un 10% más en estos años, y es el grupo que más la utiliza, es así como se debe entender estos números como la mala utilización del tiempo libre de los adolescentes y niños (INEC, 2018). Aprovechar el momento en el que los niños y adolescentes necesitan nuevas formas de utilizar su tiempo libre y que se vuelve una preocupación para los padres de familia.

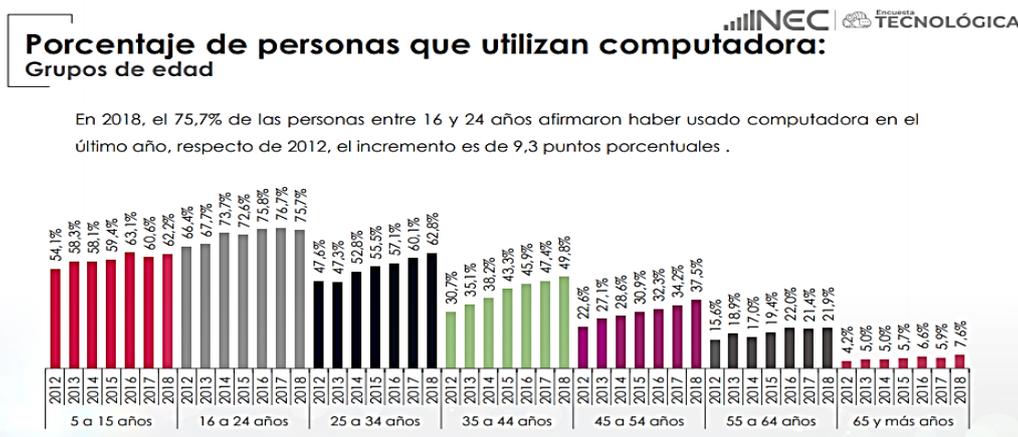


Figura No 3: Porcentaje de personas que utilizan computadora

Tomado de: INEC, 2018.

El uso de simuladores y su caracterización permite en primera instancia un cambio de ambiente de enseñanza – aprendizaje representado por la modelación de situaciones reales, facilita el logro de determinados objetivos educativos, utilizando metodologías de trabajo por proyectos y por problemas, en donde, algunas variables determinadas, de acuerdo con cada caso, los estudiantes pueden jugar con ellas haciendo la simulación para obtener los resultados posibles (Gelves y Moreno, 2012). La utilización de la tecnología en la enseñanza mejora el nivel de aprendizaje y que los niveles de utilización de tecnología en el Ecuador son cada vez mayores esto brindará la posibilidad de mejorar la industria.

### 2.3. Relación de las variables

Entender que el ambiente político y económico que vive Ecuador no es favorable por la situación económica mundial, pero los acuerdos económicos antes realizados por el gobierno dieron un incentivo hacia el emprendimiento, en contraste con un incentivo en los aranceles para la importación de implementos deportivos hace que junto con la relación del ambiente social y tecnológico con la mejoría de la práctica del deporte por parte de la población, sobre todo femenina, y el uso de tecnología en la enseñanza aparecen como factores positivos ante la situación actual.

### 2.4. Análisis PORTER

### **2.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El proceso de creación de una empresa en el país se demora entre 17 semanas al año (Diario Expreso, 2017) En la industria de enseñanza de deporte (CIIU P.8541.01) existen 7 compañías en las cuales son mayoría las academias de fútbol y gimnasios. Actualmente pocas empresas se enfocan en la enseñanza de otros deportes, según lo investigado, uno de los nuevos deportes existentes es el Pádel, es así como 2 compañías en la ciudad se dedican a este giro de negocio, que mantiene una amenaza baja por ser pocos.

Por lo tanto, analizando las barreras se entiende que la creación de una empresa de enseñanza deportiva en el Ecuador se considera difícil ya que los tiempos de creación son largos, pero en contraste es positivo para la industria ya que la enseñanza de otros deportes da variedad de selección en la industria, es así como se considera una amenaza de nivel **MEDIO**.

### **2.4.2. Poder de negociación de los clientes**

Según el CIIU de nuestra competencia (P.8541.02) existen en la ciudad de Quito 28 empresas de distintas actividades, dentro de las cuales se destaca las academias de modelaje, con 5 empresas dedicadas a esta actividad, también existen academias de deportes en gimnasios, como yoga, tatami, y deportes extremos (Superintendencia de Compañías, 2019).

La toma de la decisión de compra depende de varios factores como qué tipo de academia quiere el consumidor, se concluye que el poder negociación de los compradores es **ALTO**.

### **2.4.3. Poder de negociación de los proveedores**

Dentro de los proveedores de la industria existen 242 en la ciudad de Quito, dentro de los proveedores se encuentra el proveedor más grande que acapara el mercado deportivo, muchas otras empresas con el CIIU G.4641.21 de venta al por mayor de prendas de vestir y ropa deportiva. Poder MEDIO, debido a que, si bien existen gran cantidad de empresas en el CIIU respectivos, no están enfocadas todas en la indumentaria deportiva y esto puede afectar a ambas industrias (Superintendencia de Compañías, 2019).

Además, es necesario proveedores con el CIIU G4753.01 de césped sintético, alfombras y otros productos, con los cuales el nivel de negociación de los proveedores es **MEDIO** al haber varias empresas en esta línea (Superintendencia de Compañías, 2019).

Con el CIIU G4649.92 están los proveedores de palos de golf y otros accesorios necesarios para el giro de negocio y en este apartado son apenas 2 empresas (Superintendencia de Compañías, 2019). En general los proveedores tienen un poder de negociación **ALTO** ante la poca competencia para sus productos.

#### **2.4.4. Amenaza de productos sustitutos**

Dentro de los productos sustitutos que se encuentran los CIIU P.8541.02, P.8541.03 y P.8541.09 se encontró escuelas de enseñanza de deportes varios como natación, equitación, artes marciales y recreación. Dentro de los que hay 30 establecimientos los cuales pueden llegar a ser perfectos sustitutos de la industria. Es así como se debe considerar esta amenaza como de nivel **MEDIO**.

#### **2.4.5. Rivalidad y competencia de mercado**

En el país existen 21 empresas que ofrecen servicios de enseñanza deportiva, además, dentro de la ciudad de Quito existen 7 escuelas que ofrecen servicios de enseñanza deportiva con el CIIU P8541.01, estos están enfocados en su mayoría al desarrollo de uno o dos deportes y no comprenden a más. Dentro de los más fuertes competidores en el segmento está una franquicia de escuelas de fútbol con gran presencia el cual maneja un gran espacio y público en la industria. Esto hace que la fuerza ante los rivales sea **MEDIA** (Superintendencia de Compañías, 2019).

#### **2.5. Relación de las variables**

Ante las fuerzas de competencia como el pádel y el fútbol como deportes fuertes en enseñanza, proveedores con una fuerza mediana al haber competencia en sus industrias y clientes que tiene gran poder de decisión ante una oferta de sustitutos consolidados en el mercado, se entiende una relación mediana de las variables a considerar en la industria.

## 2.6. Matriz EFE

Tabla No 3: Matriz EFE

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Diferenciación con competidores (simuladores)	0.15	4	0.60
Diferenciación por método de aprendizaje	0.10	4	0.40
Baja de aranceles para implementos deportivos	0.15	2	0.30
Mujeres que practican deporte	0,10	4	0.40
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Tendencia de uso de tecnología en el segmento	0.20	3	0.60
Situación económica difícil debido a pandemia	0.15	2	0.30
Otros deportes competidores consolidados en el mercado	0.15	1	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.75</b>

### 2.6.1. Análisis de matriz EFE

- Con las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis se concluye que con un 2.75 de calificación son más fuertes las oportunidades como el apoyo a nuevos deportes de parte del estado y el encontrar un diferenciador como el deporte y el método de enseñanza para la creación del negocio, a pesar de la variedad de productos sustitutos en el mercado

como lo son escuelas de otras actividades que son gran competencia, y los proveedores que tienen un poder de negociación desfavorable ya que existen pocos para nuestra industria específica, estas fuerzas en contra se deben controlar en un futuro.

### **3. Análisis del cliente**

#### **3.1. Problema de investigación**

- Determinar como el cliente ve al golf y su derivado el minigolf como una alternativa de tiempo libre.

#### **3.2. Objetivos de la investigación**

##### **3.2.1. Objetivo General**

- Fijar al consumidor, tamaño del mercado, segmentación y sus preferencias para el giro de negocio.

##### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el segmento de mercado para el giro de negocio.
- Determinar y evaluar si el mercado meta busca asistir a escuelas de enseñanza deportivo.
- Comprobar los elementos que atraen al cliente para la práctica del deporte.
- Establecer qué precio está dispuesto a pagar el segmento escogido.
- Establecer las preferencias de consumo de los posibles clientes.

#### **3.3. Hipótesis**

- Los habitantes de Quito de clase media y media alta prefieren practicar golf y sus derivados en su tiempo libre.

#### **3.4. Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

##### **3.4.1. Investigación Cualitativa**

###### **3.4.1.1. Entrevista a expertos**

La primera entrevista se la realizó a Nicolás Gross, Gerente general de PROGOLF, Empresa promotora del PGA Tour Latinoamérica Quito Open, ha realizado el torneo más importante de golf del Ecuador por ya 5 años consecutivos y manteniéndolo gracias al aporte de grandes empresas ecuatorianas.

Lo que dejó esta entrevista es el enfoque que se le debería dar a una escuela de golf pues al entender que se debe desarrollar el golf no se puede enfocar solo en clases sociales A, B y C+, sino que poder brindar el servicio a la mayor cantidad de personas, para así propagar el deporte en la infancia y juventud, y así acabar con el sedentarismo en la juventud e infancia, el golf es un deporte que permite que todas las edades y estratos lo practiquen.

También se menciona que se ve de muy buena manera la entrada de la tecnología en la enseñanza del golf, pues hoy en día en todos los deportes desarrollan entrenamientos fundamentados a información que brindan sensores, GPS y otros sistemas que se incorporan y ayudan a mejorar el rendimiento.

La segunda entrevista fue realizada a Sebastián Gordillo, Analista gerencial en la Federación Ecuatoriana de Golf, analiza el rendimiento de los jugadores de alto rendimiento para toma de decisiones de los coach en los torneos oficiales y maneja la relación con los auspiciantes de la federación y brinda apoyo a gerencia.

Destacó su diferencia de opinión en cuanto a la utilización de la tecnología en la enseñanza del golf o en la práctica del mismo, la cual al ser un golfista amateur importa al ser este mercado objetivo, también se subraya la involucración de la FEG en el desarrollo del golf y su democratización, es decir que se pueda llegar a la mayor cantidad de ecuatorianos y así se pueda practicar más, explicó sobre los proyectos de la FEG y su desarrollo que ya están dando resultados.

Finalmente, menciono que en los clubes privados de Quito existen cursos que ya están consolidados y que cuentan con un número aproximado de 50 niños cada uno, el costo de los cursos varía desde los 15 a 20 dólares por clase, en cuanto a los palos de golf su precio varía entre los 1.000 a 3.000 dólares.

### **3.4.1.2. Conclusiones de Entrevistas a expertos**

En conclusión, las entrevistas a expertos que están totalmente involucrados en el desarrollo del golf en el país, deja como enseñanza el ampliar la segmentación ya que al hablar de impulso del deporte y acabar con el sedentarismo infanto-juvenil no se puede enfocar solo en clases sociales altas, no se estaría logrando el objetivo, además se denotó la diferencia en los entrevistados, pues uno es un empresario que se dedica a desarrollar torneos de golf, mientras el otro es un funcionario de la *FEG*, así que en su entrevista no gustó tanto la inclusión de tecnología en el desarrollo de la enseñanza, algunas inquietudes sobre el desarrollo del proyecto deben ser respondidas en la investigación de mercado, mediante encuestas al segmento escogido.

### **3.4.2. Grupo de enfoque**

El grupo de enfoque se lo realizó con 8 personas de variadas ocupaciones y edades, pero de las cuales tienen en común el tener niños como nietos e hijos que están en edad de concurrir a una escuela deportiva.

Dentro de los temas centrales se enfocó en el conocimiento sobre el golf de parte de los participantes, además la utilización de la tecnología en centros de enseñanza deportiva y como el deporte aleja a los niños y adolescentes de las pantallas de celulares y el sedentarismo.

Uno de los temas que los participantes supieron explicar fue que las escuelas de fútbol y academias de baile eran su principal opción para inscribir a sus hijos o nietos en estas actividades extracurriculares para mejorar su aprendizaje.

Esto ayudó a comprender que existe desconocimiento por parte de la mayoría de las personas sobre el deporte, lo importante es que los padres están de acuerdo con inscribir a sus hijos o nietos en una escuela de golf en la cual puedan desarrollar un gusto por el deporte. Además, se encontró como dato interesante que se ve al golf como un deporte de elite.

#### **3.4.2.1. Conclusión de Grupo de Enfoque**

En conclusión, el grupo de enfoque ayuda para comprender que el giro de negocio está bien direccionado y se debe buscar nuevas formas de atraer al segmento en los cuales debe comprender el ocio para padres, en el que entra el Minigolf como fuente de diversión por los adultos jóvenes y adultos que acompañen a clase a los niños y adolescentes.

Se encontró como una barrera la gran competencia de escuelas de fútbol en las cuales la mayoría de los niños y niñas están inscritos se debe buscar que este factor de la competencia no afecte en un futuro.

### 3.5. Investigación Cuantitativa

#### 3.5.1. Segmentación

Tabla No 4: Tabla de segmentación

<b>Escuela de Golf y Minigolf</b>			
<b>Segmentación</b>	<b>Variables</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>
Geográfica	Ecuador	100%	17.510.648
	Pichincha	18%	3.228.233
	Quito	16%	2.781.641
Demográfica	Personas entre 10 a 24 años	30%	824.164
	Nivel socioeconómico A, B, C+, C-	85%	702.188
Psicográfica	Personas que realizan actividad deportiva	49%	344.072
<b>Muestreo</b>			
Población muestral			<b>384</b>

Aplicando la fórmula de población conocida se obtuvo un tamaño de la muestra de 384 con un intervalo de confianza del 95%. Por fines estrictamente académicos se realizó la investigación cuantitativa con una muestra de 64 personas mediante encuestas digitales.

#### 3.5.2. Muestreo

En este trabajo académico se utilizó un muestreo no probabilístico, debido a la selección mediante juicio subjetivo de la muestra, ante esto la muestra tuvo un resultado de 384 personas.

### **3.5.3. Encuestas**

La investigación se realizó con participación de 64 personas entre hombres y mujeres en la ciudad de Quito, entre el rango de 10 a 35 años, segmentados en los estratos socioeconómicos A, B, C+ y C-, además la encuesta tuvo 11 preguntas, de las cuales se intentó extraer información importante para el desarrollo de la investigación.

En los resultados de la pregunta 10 se evidencia la preferencia de los encuestados por una zona de recreación en un 28.1%, tecnología en un 28.1% y ubicación en un 25%, esto permite entender de mejor manera que el consumidor le atrae una escuela de golf con alta tecnología cerca a su domicilio.

En el anexo No 2, en la tabla cruzada 2 se aprecia la comparación de la regularidad con la que practican deporte y la edad, en la cual se diferencia que existe en las edades de 20-24 y 25 a 29 en la que se evidencia una mayor práctica del deporte ante las edades de 10 a 14 en la que realizan una menor cantidad de ejercicio por semana

En la pregunta No 4 se observa que las actividades favoritas en las que dedican el tiempo libre los encuestados son el fútbol (67.2%), cine (40.6%) y en un 28.1% en la variante del golf, el minigolf. La práctica del fútbol es la actividad favorita para el segmento, comparando con el análisis de la industria el fútbol es la principal competencia para la escuela.

En conclusión, de los resultados de las encuestas, se puede entender que el mercado objetivo entiende y comprende la idea de negocio y gusta de este, al estar enfocado en la enseñanza de un deporte que en el país no se ha desarrollado como se lo debería haber hecho, y se tiene un mercado heterogéneo que gusta de diferentes aspectos en cuanto a la enseñanza de un deporte se refiere.

### **3.5.4. Resultados de las encuestas**

Pregunta 1: Edad

1. 25-29 (31.3%)
2. 20-24 (28.1%)
3. 30 o + (23.4%)
4. 15-19 (12.5%)
5. 10-14 (4.7%)

Pregunta 2: Genero

1. Masculino (67.2%) 43
2. Femenino (43.8%) 21

Pregunta 3: Regularidad de práctica del deporte

1. 2-3 días a la semana (35.9%)
2. 1 día a la semana (21.9%)
3. Solo fines de semana (17.2%)
4. Toda la semana (14.1%)
5. No practica deporte (10.9%)

Pregunta 4: Actividades favoritas de tiempo libre

1. Fútbol 67.2%
2. Salir con amigos 51.6%
3. Cine 40.6%
4. Minigolf 28.1%
5. Parque 18.8%
6. Bolos 18.8%
7. Parque de atracciones 12.5%
8. Otros 11.2%

Pregunta 5: Inscripción en academia o escuela deportiva

1. No 79.7%
2. Si 20.3%

Pregunta 6: Atractivo hacia utilización de simuladores para enseñanza. Siendo 1 nada atractivo y 5 muy atractivo

- 1) 7.8%
- 2) 3.2%
- 3) 12.5%
- 4) 26.6%
- 5) 50%

Pregunta 7: Atractivo de un establecimiento de enseñanza ofrezca un espacio de recreación

- 1) 6.3%
- 2) 3.1%
- 3) 6.3%
- 4) 20.3%
- 5) 64.1%

Pregunta 8: Rango de precio estaría dispuesto a pagar por el servicio

50 USD al mes 46.9%

75 USD al mes 26.6%

100 USD al mes 21.9%

Mas de 100 USD al mes 4.7%

Pregunta 9: Por qué medio te gustaría enterarte sobre la enseñanza de golf

1. Redes Sociales (76.6%)
2. Televisión (32.8%)
3. Correo electrónico (18.8%)
4. Publicidad (14.1%)
5. Radio (10.9%)
6. Prensa (4.7%)

Pregunta 10: Que características le atraerían más en una escuela de golf

- 1) Tecnología (28.1%)
- 2) Zona de recreación (28.1%)
- 3) Ubicación (25%)
- 4) Precio (10.9%)
- 5) Profesores (6.3%)
- 6) Horario (1.6%)

Pregunta 11: Motivación por utilizar los servicios de una escuela de golf

- 1) 7.8%
- 2) 4.7%
- 3) 21.9%
- 4) 18.8%
- 5) 46.9%

### **3.5.5. Resultados de las tablas cruzadas**

1) Tabla cruzada entre la pregunta 2: genero, y pregunta 1: Edad

Femenino 10-14 (10,5%) 15-19 (0,5%) 20-24 (37%) 24-29 (16%) 30+ (32%)

Masculino

2) Tabla cruzada entre la pregunta 3: Regularidad de práctica del deporte y la pregunta 1: Edad

1 día x semana: 10-14 (8%) 20-24 (31%) 24-29 (54%) 30+ (7%)

2-3 días x semana: 10-14 (5%) 15-19 (10%) 20-24 (37%) 24-29 (16%) 30+ (32%)

No practica deporte: 10-14 (16.66%) 24-29 (66%) 30+ (16.66%)

Solo fines de semana: 15-19 (40%) 20-24 (20%) 24-29 (10%) 30+ (30%)

Toda la semana: 15-19 (14%) 20-24 (43%) 30+ (43%)

### **3.6. Conclusiones del análisis del cliente**

En el análisis aquí expuesto tanto en lo cualitativo los puntos de vista de expertos en la industria, fueron de gran ayuda para entender de mejor manera el negocio y sus diferencias de gestión, al ser un deporte visto como de elite se definió un segmento más amplio dentro de las clases A, B, C+, C-, para poder desarrollarlo en la investigación cuantitativa; en la selección del grupo focal tuvo mucho que ver la etapa de entrevistas ya que ayudo a encontrar un grupo heterogéneo, se entendió aspectos importantes a tomar en cuenta como realizar una mejora en la segmentación y busca atraer de mejor manera al consumidor.

En el análisis cuantitativo, se definió un segmento acorde al negocio y el mercado además de realizar la encuesta de manera específica gracias a datos otorgados en la anterior etapa de investigación.

El análisis del cliente determinó que el perfil del consumidor de una escuela de golf es aquel de un rango de edad de entre 10 a 24 años que practican deporte entre 2 a 3 días por semana y prefieren zonas recreativas dentro del establecimiento.

## **4. Oportunidad de Negocio**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio**

De acuerdo con los análisis externos, además del análisis de mercado de la industria de la enseñanza se encontró la oportunidad de negocio para el proyecto que propone la creación de una escuela de golf y minigolf con la utilización de simuladores en la ciudad de Quito. El golf está creciendo en el país, pues el desarrollo de eventos internacionales como el PGA Latinoamérica y tener a una destacada golfista en el ranking de LPGA, ha hecho que los niños y jóvenes se interesen en aprender sobre este maravilloso deporte (El Comercio, 2019).

Claramente la escuela está dirigida para niños desde los 10 años hasta adultos de 24 años como lo menciona la segmentación, al escoger este grupo de edades, son además las de mayor sedentarismo en el país, es así como se desea fomentar la práctica del golf sin que haya excusas como lo elitista o poco apoyo al mismo deporte de otros entes.

En el país solo existen escuelas de golf en clubes privados de las principales ciudades, eso muestra una oportunidad de negocio en la cual la escuela puede enfocarse a un mercado aun no explotado en el mundo del golf como lo es los niños y niñas de clase media que en sus gustos y preferencias está el deporte.

Los potenciales clientes se ubican en las edades de 10 a 24 años con afinidad a la práctica de otros deportes, diferenciando de los deportes convencionales y de academias de baile, danza, gimnasios y otros; 344.072 personas se ubican en el segmento elegido dentro de las clases sociales A, B, C+ y C- al buscar democratizar el golf, y llevarlo a la mayor cantidad posible.

La aceptación del servicio a proporcionar según la pregunta 6, es del 50% de los encuestados. Este número es importante para el desarrollo de este proyecto, el cual también fue expuesto verbalmente por los entrevistados y personas en el Focus Group.

El ambiente político y económico es medianamente aceptable ya que el país pasa por una crisis económica como se ve en el análisis PEST, pero al tener acuerdos y decisiones para liberación de aranceles que fomenta la importación de materiales para la utilización de la práctica del deporte, la competencia es fuerte al tener a las escuelas de fútbol como principal líder del mercado, el entrar

a un mercado como el de la enseñanza puede ser duro pero al tener un diferenciador como los simuladores, además junto con las respuestas de parte de los encuestados que les atrae la utilización de simuladores y tener un ambiente de recreación con el minigolf se ve posible la creación de este tipo de escuela.

Se maneja un ambiente de importaciones favorable que permitiría la entrada al mercado ya que el principal diferenciador es importado, además con un método de enseñanza práctico e innovador y la utilización de la tecnología para atraer a los niños y adolescentes a la práctica del golf es viable y alienta a realizar el proyecto.

## **5. Plan de marketing**

### **5.1. Estrategia de marketing**

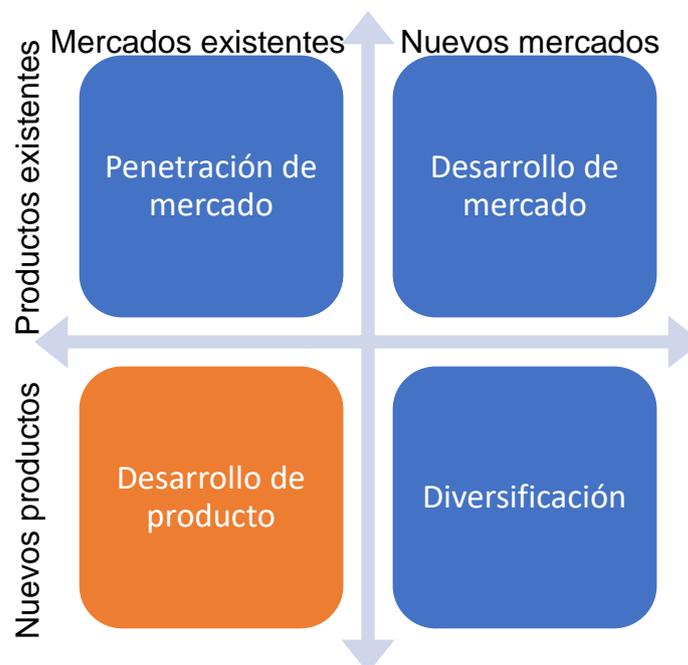
La estrategia general de marketing es la lógica mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él, la empresa elige a que clientes y como los atenderá y así satisfacer las necesidades (Kotler & Armstrong, 2013). La estrategia escogida para el proyecto es la de diferenciación, es hacer en realidad diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente (Kotler & Armstrong, 2013). La idea general del negocio se enfoca en satisfacer las necesidades del mercado infanto-juvenil en aprendizaje de un nuevo deporte mediante la utilización de la tecnología de simuladores virtuales haciendo así diferente la enseñanza del golf. Mediante la utilización de este sistema la enseñanza permite al cliente obtener una experiencia valiosa, más que la de la competencia.

#### **5.1.1. Matriz Ansoff**

La identificación de oportunidades en el mercado es esencial para el establecimiento de estrategias durante la planificación, es así que se utiliza la matriz de expansión de producto/mercado o de Ansoff, herramienta de planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante desarrollo de producto, estrategia de crecimiento mediante la

oferta de productos nuevos o modificados en los segmentos de mercado actuales (Kotler & Armstrong, 2013).

Tabla No 5: Matriz de expansión de producto/mercado



## 5.2. Mercado objetivo

El mercado objetivo es el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender (Kotler & Armstrong, 2013). El mercado objetivo que fue elegido después del análisis de mercado y segmentación en el capítulo 3, es de 19.627 personas de entre los 10 a 24 años que residen en la ciudad de Quito y que realizan actividad deportiva, que gusta de la práctica del minigolf y que están inscritos en una escuela o academia deportiva. Se llegó a este número con los resultados de las encuestas en la que se extrae uno de los resultados que arrojó la encuesta en su pregunta 4, que nos dice que en un 28.1% de los encuestados practica Minigolf y los resultados de la pregunta 5 en los que un 20.3% de los encuestados está inscrito en un a academia de enseñanza.

## 5.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el posicionamiento completo de una marca: la mezcla completa de los beneficios sobre los que ésta se diferencia y posiciona (Kotler &

Armstrong, 2013). En la gráfica a continuación está la matriz de precio/beneficio en la cual se escoge la opción de más beneficio por el mismo precio, debido a que existe competencia fuerte en la industria de la enseñanza y se competirá al brindar un mejor y mayor servicio.

Tabla No 6: Matriz de beneficio/precio

<b>Beneficio/Precio</b>	<b>Más</b>	<b>Lo mismo</b>	<b>Menos</b>
<b>Más</b>	Más x más	<b>Más x lo mismo</b>	Más x menos
<b>Lo mismo</b>	Lo mismo x más	Lo mismo x lo mismo	Lo mismo x menos
<b>Menos</b>	Menos x más	Menos x lo mismo	Menos x menos

### 5.3.1. Matriz CANVAS

Tabla No 7: Matriz CANVAS

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmentación</b>
Clubes de golf de la ciudad. Municipio de Quito Secretaría del deporte Federación Ecuatoriana de Golf	Integración vertical con el proveedor extranjero de los simuladores, que permitirá tener un mayor poder ante la competencia	Experiencia de aprendizaje innovador con una tecnología avanzada y nueva en el mercado, con profesores especializados en golf.	Brindar un servicio de enseñanza con métodos nuevos y de fácil aprendizaje	Personas de 10 a 24 años residentes en la ciudad de Quito que busquen la práctica de otro deporte y que busque utilizar su tiempo libre de mejor manera.
	<b>Recursos clave</b> Zona de minigolf Método de enseñanza Simulador de alta tecnología		<b>Canales</b> Contacto directo con el cliente, mediante utilización de redes sociales.	

			Manejo de relación con el cliente mediante CRM para antes de la venta, durante la venta y post venta  Punto de venta Oficinas	
<b>Costos</b> Infraestructura 4 simuladores de realidad virtual 10 palos de golf Arriendo de local Materiales de enseñanza Sueldos de entrenadores		<b>Ingresos</b> Al ser un servicio de enseñanza, la mayor fuente de ingreso se enfoca en los cursos de golf  Servicio de recreación en una cancha de minigolf		

La matriz CANVAS es una herramienta útil para desarrollar de mejor manera la propuesta de valor y el marketing mix, con esta herramienta tienes una idea general del giro del negocio, comprendiendo que como aspecto importante se tendrá la relación con los clientes y los proveedores, el método de enseñanza es importante en un negocio de este tipo.

#### 5.4. Mix de marketing

##### 5.4.1. Producto

Según lo expresado por el libro un “Servicio es una actividad, beneficio satisfacción que se ofrece a la venta y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo.” (Kotler & Armstrong, 2013). Se venderá son los servicios de una escuela de golf, donde se incentivará el deporte en las edades de 10 a 24 años, mediante la enseñanza del deporte con la utilización de elementos tecnológicos avanzados como los simuladores de alta tecnología.

Además, se propone añadir valor mediante la posibilidad de juntar la práctica del golf con la de su variante el minigolf como una forma de dar al consumidor más opciones para su recreación y entretenimiento.

El servicio de enseñanza de golf con simuladores y en un espacio céntrico de la ciudad es único en el país, el cual se diferencia de los demás al contar con entrenamiento especializado, este servicio se desarrollará debido al apoyo a este deporte que se viene dando y por el aumento a la necesidad de la práctica del deporte por la juventud.

Como servicios complementarios se presentarán los servicios de hidratación y visitas a campos de golf para realizar prácticas en un ambiente más profesional, conocer cómo se vive el golf y las diferentes formas de practicarlo, con el cual los estudiantes puedan tener una educación que englobe todas las aristas de la práctica del deporte.

### **Atributos del producto**

**Calidad:** Se implementa la calidad de desempeño, pues que se ofrecerá una calidad superior a la de la competencia, diferenciándose mediante la enseñanza con la utilización de la mejor tecnología en simulación.

**Características:** Los puntos más sobresalientes que los clientes valoran son la inclusión de un lugar de recreación (28.1%) y la utilización de tecnología (28.1%) como lo expresaron en la pregunta No. 10

### **Diseño del servicio**

El servicio consta con tres programas de estudio: Elementary School, el cual consiste en la iniciación al deporte no importa la edad, significará aprender golpes, posturas y usos de cada elemento del golf; Medium School, consiste en el nivel de entrenamiento de golpes y practica en los simuladores: High School, consiste en el entrenamiento avanzado en el cual se podrá entrenar mejorar los conocimientos y tendrá la posibilidad de practicar en un campo de golf real.

Antes de la inscripción se realizará un diagnóstico de los conocimientos del estudiante es así como se lo colocara el programa deseado.

Tabla No 8: Programa de aprendizaje

<b>Programa</b>	<b>Detalle</b>	<b>Duración</b>	<b>Horario</b>
Elementary School	Conocimiento básico Se enseña las acciones y golpes básicos	Quimestral (septiembre a febrero – marzo a julio)	2 Horas X Semana (Lunes y Jueves)
Medium School	Se da más información y enseña a poder mejor tiro y como utilizar el campo a favor	Quimestral (septiembre a enero – marzo a julio)	2 Horas X Semana (Martes y Viernes)
High School	Mayor cantidad de practica en campo y mejorar el tiro con todos los palos	Quimestral (septiembre a enero – marzo a julio)	2 Horas X Semana (Martes y Viernes)
Minigolf	Implica un circuito de tres hoyos con dificultades y que busca la diversión y recreación de los clientes	Libre	Según horario de apertura del establecimiento

### **Estrategia de Branding**

La estrategia de branding se basa en una estrategia de innovación digital y conlleva la creación de redes sociales, página web y creación del logo de la escuela.

Dentro de la estrategia de redes sociales está en poder llevar información y ser el primer contacto del cliente con la escuela y la página web servirá para dar seguimiento al estudiante, y como fuente de publicidad e información constante hacia el potencial cliente.

El logo juega con los colores azul, que significa fuerza y confianza, al entender que los padres de familia y deberán confiar en la escuela para la enseñanza del deporte con nuestros profesores y personal calificado. Y el color verde, que significa juventud y renovación, que va de la mano del color del césped y de la experiencia que va a recibir el cliente.

Se estableció el logo basando en la característica de una imagen tipo escuela, el patrón de líneas significa el minigolf, mientras que el patrón llano tiene un significado del golf.



Figura No 4: Logo de El Bosque Golf School

#### **5.4.2. Precio**

Se utilizará la estrategia de penetración de mercado en la que se utilizará precios bajos con el fin de penetrar en el mercado de manera rápida y profunda. Atraer a un número amplio de consumidores en un periodo corto de tiempo y conseguir una amplia participación en el mercado.

Se elige esta estrategia por los resultados encontrados en la etapa de análisis del mercado ya que en 46% los encuestados se pronuncian por el valor más bajo, así también se compara con el valor de la competencia que es más alto. De esta manera, se cumple con lo especificado en la matriz costo/beneficio, entregando mayor beneficio por menor precio.

Estrategia de fijación de precio es la de valor agregado ya que en el proyecto se busca entregar una experiencia única mediante la enseñanza diferente de un

deporte y llevar la experiencia de una escuela de golf al siguiente nivel, utilizando al minigolf como una atracción para atrapar a posibles consumidores del golf.

Como estrategia de ajustes de precio se pondrá descuentos de 20% en noviembre y diciembre meses que el consumo de escuelas deportivas baja debido a temporada navideña y así retener a los clientes en dichas fechas. Además de inscripción sin costo en el primer mes de apertura de la escuela que permita atraer a más clientes.

El costo de venta está compuesto por la remuneración a profesores con contrato por hora, arriendo del local en el Centro Comercial El Bosque, pago de servicios básicos, Internet y mantenimiento.

Tabla No 9: Tabla de precios

Modalidad	Precio	Costo de venta	Margen en dólares	Margen en porcentaje
Elementary	\$50,00	\$ 30,37	\$ 19,63	39%
Medium	\$50,00	\$ 30,37	\$ 19,63	39%
High	\$50,00	\$ 30,37	\$ 19,63	39%
Minigolf	\$12,00	\$ 10,69	\$ 1,31	11%

Se llegó a los siguientes precios debido a que el 46.9% de los encuestados respondieron que el valor máximo que pagarían por un servicio de enseñanza de golf al mes sería de 50 dólares, así que mediante técnicas de costeo se definió los precios de las 3 modalidades de enseñanza y el servicio de minigolf fue costeo mediante una relación con el precio de la competencia que es de 12 dólares.

#### 5.4.3. Plaza

Basado en las encuestas la ubicación en la que se desarrolló este proyecto es en el norte de la ciudad de Quito, y debido a esto se eligió el Centro Comercial El Bosque es una zona de fácil acceso desde todos los puntos de la ciudad, y con 3 grandes colegios en sus cercanías.

El local utilizado debe tener las siguientes características: tener 150m<sup>2</sup>, dividido en 6 salas en las que 5 serán para la utilización de los simuladores mientras que

la otra será para el minigolf. En cada sala habrá un simulador con zona de preparación y otros espacios para los equipos de golf. Una zona para la recepción y oficina.

Distribución directa para entrega de los servicios prestados pues no es necesario ningún intermediario en la prestación de los servicios, así el local será el único punto de atención al cliente. Como punto de venta la página web también podrá ser utilizada para realización de reservas y pagos.

### Cronogramas

Tabla No 10: Cronograma de uso de simuladores de la Escuela

Cronograma de uso de Simuladores						
Horas / Días	Lunes (Elementary)	Martes (Medium)	Miércoles (High)	Jueves (Elementary)	Viernes (Medium)	Sábado (High)
12:00 a 13:00	25	25	25	25	25	25
13:00 a 14:00	25	25	25	25	25	25
14:00 a 15:00	25	25	25	25	25	25
15:00 a 16:00	25	25	25	25	25	25
16:00 a 17:00	25	25	25	25	25	25
17:00 a 18:00	25	25	25	25	25	25
18:00 a 19:00	25	25	25	25	25	25

Tabla No 11: Cronograma de uso de pista de Minigolf por clientes

Horas / Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
12:00 a 13:00	25	25	25	25	25	25	12
13:00 a 14:00	25	25	25	25	25	25	12
14:00 a 15:00	25	25	25	25	25	25	12
15:00 a 16:00	25	25	25	25	25	25	12
16:00 a 17:00	25	25	25	25	25	25	12
17:00 a 18:00	25	25	25	25	25	25	12
18:00 a 19:00	25	25	25	25	25	25	12

#### 5.4.4. Promoción

Estrategia de promoción de atracción o pull, ya que la escuela busca el reconocimiento por parte del público y de forma atraer a los consumidores por medio de promociones y acciones innovadoras que permitan llegar con la información y beneficios que la escuela ofrece al público.

##### 5.4.4.1. Publicidad

El consumidor según la investigación de mercado quiere que se le informe vía Redes Sociales con 76% y Televisión con un 32%. Por lo cual, la publicidad en redes sociales deberá ser lo más importante al pensar en campañas de marketing, el contenido debe ser directo y buscar que la información que se quiere dar a conocer sea adecuada al mercado elegido.

Tabla No 12: Cronograma de publicaciones en Redes Sociales

Red Social	Detalle	Precio
Facebook	Se realizarán 3 posteo publicitado por semana Realzando la imagen y precios de inscripción	\$10 (Semana X publicación)
Instagram	Se realizarán 3 posteo publicitado por semana Con videos relacionados al golf que inviten a la práctica del deporte	\$10 (Semana X publicación)

##### 5.4.4.2. Promoción de Ventas

Se estableció que durante los meses de noviembre y diciembre se dé un descuento de 20% por época navideña y por el primer mes de apertura la inscripción no tendría costo. Para el minigolf, los estudiantes podrán invitar a una persona de manera gratuita para la ocupación de una hora de juego.

Se desarrollará una app móvil para Android y iOS, que permita el control y monitoreo del juego de minigolf y el desarrollo del estudiante durante toda su evolución en el curso. También permite el control de parte del profesor al estudiante, dando así una retroalimentación constante.

### **Planes de fidelización**

El estudiante de la escuela al inscribirse tendrá una tarjeta con la cual obtendrá los siguientes beneficios:

- 2 horas de juego gratis en los minigolf semanales
- Descuento del 10% en la inscripción de un familiar o amigo recomendado
- Una camiseta polo de la Escuela
- Certificado de graduación

#### **5.4.4.3. Relaciones Públicas**

Para la estrategia de relaciones públicas se buscará tener un contacto continuo con los principales medios de comunicación deportivos del país, al crear contenido e informado con boletines de prensa para el conocimiento de nuestros principales eventos y promociones. Además, buscaremos tener una relación cercana con los principales jugadores de golf del país para que utilicen nuestras instalaciones y promocionar nuestra escuela.

#### **5.4.4.4. Marketing Directo**

Con los resultados de las encuestas se evidencio que otro de los elementos de comunicación que tiene preferencia los clientes es el correo electrónico, es así como mediante esta herramienta se enviara con cada campaña un e-mailing a la base de correos con nuestra base de clientes fidelizados y sus contactos.

#### **5.4.4.5. Fuerza de Ventas**

Como personal de ventas se necesitará a una persona que sea el primer filtro en el local para concretar la mayor cantidad de inscripciones en la escuela. Además, todo el personal deberá conocer la información importante sobre los cursos, duración y precio para solventar cualquier duda a los posibles clientes

#### 5.4.5. Personal

La estrategia de reclutamiento del personal de la escuela se enfoca en los profesores y personal administrativo que debe ser de la mejor calidad y conocimiento para que el servicio prestado sea el mejor.

Para el reclutamiento del profesor de golf, se realizará un convenio con la federación ecuatoriana de golf, con la cual se elegirá a su personal mejor calificado para nuestra escuela.

Para el reclutamiento de personal administrativo se enfocará en las plataformas virtuales existentes que nos permiten elegir al mejor personal y con las cualidades de conocimientos en administración de entidades deportivas.

La estrategia de capacitación se buscará junto con la Federación Ecuatoriana de Golf, Ministerio de Educación y su Secretaria Nacional de Deporte, los planes anuales de capacitación a nuestro personal educativo como lo son los profesores.

Tabla No 13: Funciones de Personal

<b>Personal</b>	<b>Función</b>
Gerente General	Realizar labores administrativos y estratégicos. Estructurar el sistema para la capacitación del personal.
Asistente de gerencia	Realizar labores administrativas encargadas por el gerente general. Controlar Horario de estudiantes y personal administrativo.
Asistente de ventas	Encargado del Servicio de Minigolf y de dar información y vender las inscripciones a la Escuela
Profesor	Dar la enseñanza a los estudiantes de Elementary, Médium y High School dentro de los cronogramas establecidos.

#### 5.4.6. Evidencia Física

Local deberá ser de 150 m<sup>2</sup> (25m x 6m) un espacio suficiente para la práctica de este deporte y sobre todo en un espacio pequeño como lo es un centro comercial. En el siguiente esquema se verá el espacio y su distribución:

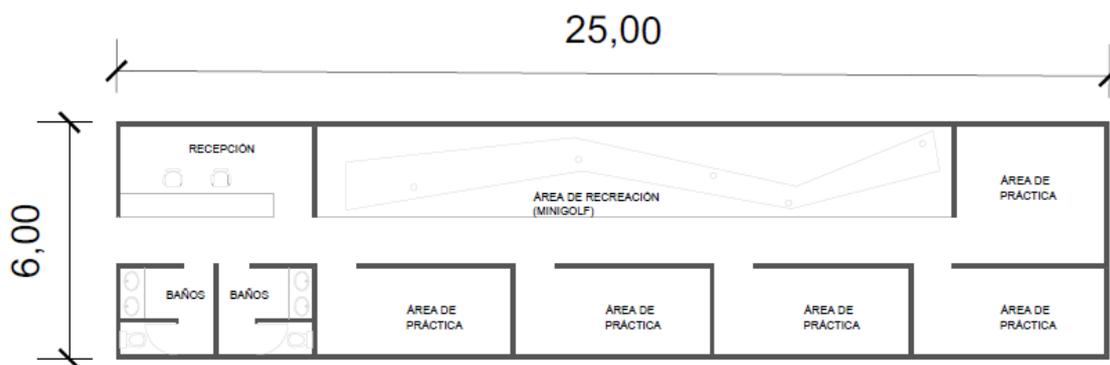


Figura No 5: Diseño interior del establecimiento

El uniforme consta de una camiseta polo con los colores verde y azul oscuro, como lo muestra la estrategia de branding utilizada



Figura No 6: Uniforme de personal administrativo



Figura No 7: Uniforme de estudiantes

#### 5.4.7. Procesos

En El Bosque Golf School se buscará cumplir con los mejores procesos, cumpliendo con las mejores prácticas, se tiene 2 procesos principales los cuales tiene el proceso de venta y el de consumo.

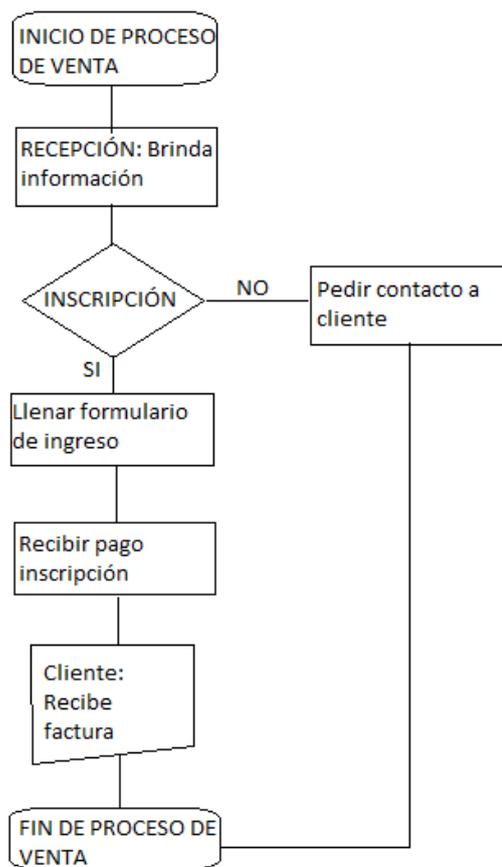


Figura No 8: Proceso de venta



Figura No 9: Proceso de consumo

## **6. Propuesta de Filosofía y Estructura organizacional**

### **6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Somos una escuela de golf dedicada a la enseñanza del golf a niños y jóvenes de 10 a 24 años en la ciudad de Quito, proporcionando un método de enseñanza innovador mediante la utilización de nuevas técnicas y mediante el uso de simuladores de alta tecnología.

#### **6.1.2. Visión**

Extender la práctica del golf en la ciudad de Quito a un 15% de la población juvenil, mediante la enseñanza innovadora, utilizando los mejores métodos de enseñanza existentes hasta el 2030.

#### **6.1.3. Objetivos**

- Generar alianzas comerciales con clubes de golf, para el mejor aprendizaje de los estudiantes al tener un mayor espacio y experiencia para los estudiantes, y así potenciar la educación durante los primeros 2 años.
- Desarrollar las mejores prácticas y capacitar constantemente al personal con los más nuevos métodos de enseñanza durante los próximos 5 años.
- Generar un crecimiento del 20% anual en inscripciones, durante los próximos 5 años, mediante el constante uso de medios digitales (Redes Sociales) para aumentar el conocimiento de nuestra marca.

### **6.2. Plan de operaciones**

Para la escuela de golf se establece tener 2 ciclos lectivos al año siguiendo los tiempos educativos según el Ministerio de Educación, el primer ciclo de septiembre a enero y el segundo ciclo de marzo a julio, así permitiendo tener libre el uso de las instalaciones para fomentar el Minigolf en los meses de febrero y agosto en tiempo de vacaciones.

#### **6.2.1. Flujo de operación**

Tabla No 14: Flujo de proceso de operaciones

Área	Responsable	Proceso
Recepción	Secretaria de gerencia	Bienvenida al cliente
Educación	Profesor	Diagnóstico y enseñanza
Recreación	Asistente de venta	Minigolf y graduación

Dentro del proceso educativo de la escuela se encuentran envueltos el área de Recepción, Educación y Recreación, el proceso empieza como lo explica la Tabla No 12, dar bienvenida e ingreso del cliente al local, el siguiente paso lo toma el área de educación, dando un diagnóstico para la selección del nivel del estudiante y así iniciar con el proceso, terminando con el personal de apoyo como lo es el asistente de venta que dará información necesario en diferentes momentos y dará apoyo al profesor.

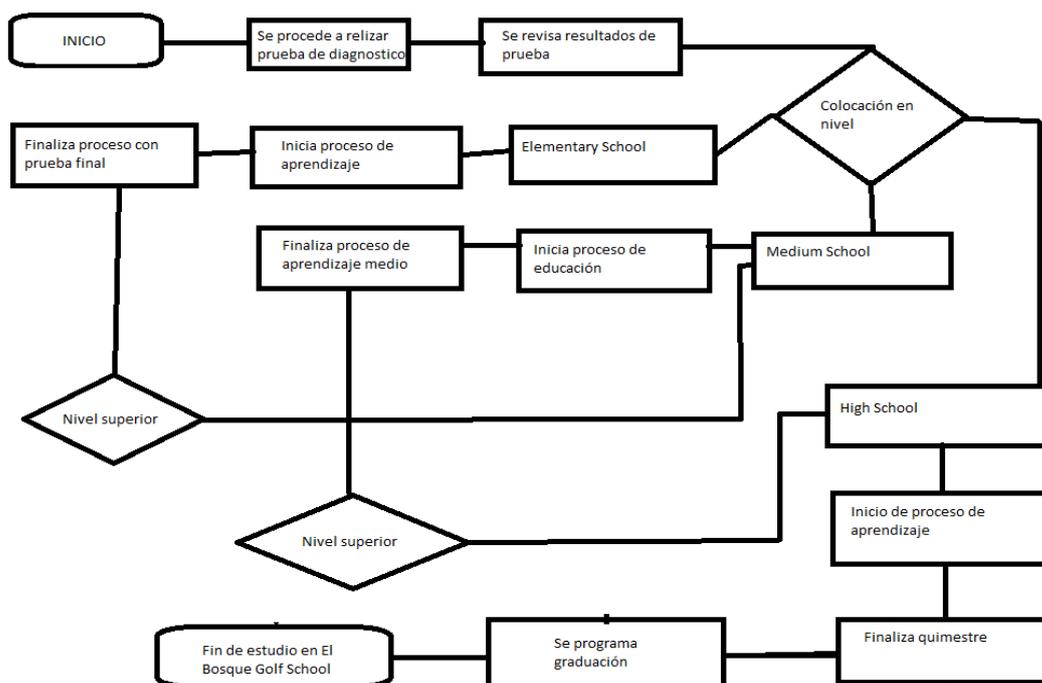


Figura No 10: Flujograma de Operación

En el flujo presentado en la Figura No 11 se presenta el funcionamiento de la escuela con los 3 niveles de educación hasta su finalización con la graduación del estudiante tras pasar por todos los niveles educativos de la escuela.

Cada nivel contará con una evaluación para retroalimentación del profesor y mejorar la calidad de la enseñanza del deporte

### 6.2.1.1. Flujo de proceso de instrucción del golf

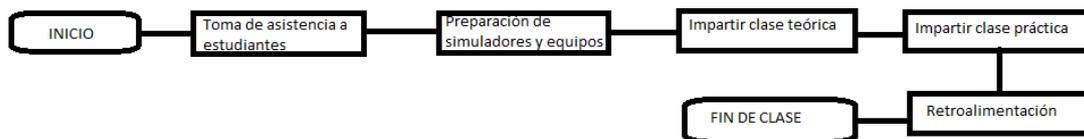


Figura No 11: Flujograma de proceso de enseñanza del golf

Tabla No 15: Tabla de tiempos del proceso de clases de golf.

Encargado	Actividad	Cantidad	Tiempo
<b>Profesor</b>	Toma de asistencia	1	5 minutos
<b>Asistente de ventas</b>	Preparación de simuladores y equipos	1	3 minutos
<b>Profesor</b>	Clase teórica	1	22 minutos
<b>Profesor / Asistente de venta</b>	Clase práctica	1	25 minutos
<b>Profesor</b>	Retroalimentación	1	5 minutos
		<b>Total</b>	<b>60 minutos</b>

El proceso de instrucción del golf hacia los estudiantes es el mismo sin importar el nivel elegido, empieza con la toma de asistencia por parte del profesor, este proceso dura 5 minutos; el siguiente paso se prepara los simuladores y equipos a utilizar por parte de los estudiantes, este proceso es realizado por el asistente de ventas, el proceso dura 3 minutos; a continuación empieza el desarrollo de la clase en su etapa teórica, que dependerá del profesor y su método; prosigue la parte práctica de la clase en la que se procede a la utilización de los simuladores, este proceso dura 25 minutos y depende del profesor y su asistente de venta; finalmente se toma 5 minutos para cualquier retroalimentación de los estudiantes tengan sobre la clase.

### 6.2.1.2. Flujo de proceso de inscripción

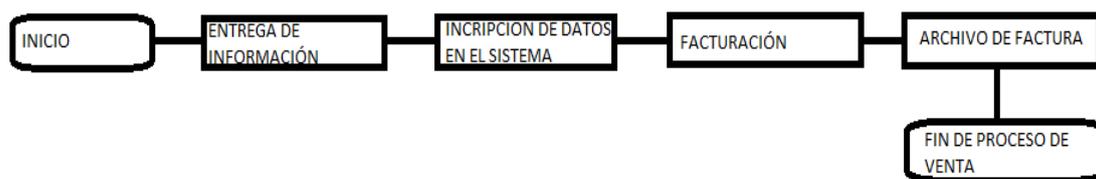


Figura No 12: Flujograma de proceso de facturación

Tabla No 16: Tabla de tiempos del proceso de inscripción

Encargado	Actividad	Cantidad	Tiempo
Secretaria / Asistente de ventas	Entrega de información	1	10 minutos
Secretaria	Inscripción de datos en el sistema	1	5 minutos
Secretaria	Facturación	1	5 minutos
Secretaria	Archivo de Factura	1	3 minutos
		<b>Total</b>	<b>23 minutos</b>

El proceso de inscripción de un nuevo estudiante comienza con la entrega de información por parte de la secretaria de gerencia y el asistente de venta que dotan de información sobre duración del programa y el proceso de enseñanza al cliente, este proceso tiene una duración de 10 minutos; el siguiente paso es la inscripción de los datos del estudiante en el sistema, este proceso lo hace la secretaria de gerencia, este proceso dura 5 minutos; a continuación se realiza la facturación del pago del curso, realizado por la secretaria de gerencia, el proceso dura 5 minutos; finalmente se procede a realizar el archivo de la factura para él envió a contabilidad, este proceso lo realiza la secretaria de gerencia, en un tiempo de 3 minutos.

### 6.2.1.3. Flujo de proceso de atención de minigolf

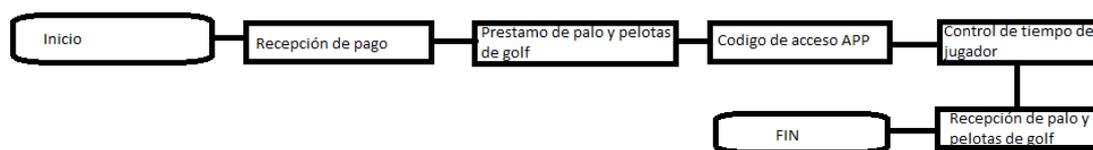


Figura No 13: Flujograma de proceso de practica de minigolf

Tabla No 17: Tabla de tiempos del proceso de servicio de minigolf

Encargado	Actividad	Cantidad	Tiempo
<b>Secretaria</b>	Recepción de pago	1	5 minutos
<b>Asistente de ventas</b>	Préstamo de palo y pelotas de golf	1	3 minutos
<b>Asistente de ventas</b>	Generar Código de acceso APP	1	2 minutos
<b>Asistente de ventas</b>	Control de tiempo del jugador	1	60 minutos (máx.)
<b>Asistente de ventas</b>	Recepción de palo y pelotas	1	2 minutos
		<b>Total</b>	<b>72 minutos</b>

El proceso en la zona de recreación de minigolf empieza con la recepción del pago por parte de la secretaria, el tiempo de demora es de 5 minutos; el siguiente paso es el préstamo de palo y pelotas de golf, proceso que lo hace el asistente de venta, tiempo de demora es de 3 minutos; el siguiente paso es generar el código que permitirá al jugador controlar su juego y tener otras opciones, esto es realizado por el asistente con un tiempo de demora de 2 minutos; el siguiente paso el control de tiempo y juego de parte del asistente a los jugadores en la zona, el tiempo de este proceso es variable pero con un máximo de 60 minutos; finalmente, se reciben el palo y las pelotas que se prestaron, este proceso lo hace el asistente y verifica el estado de los equipos durante 2 minutos.

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura Legal

El Bosque Golf School se establece como una compañía Unipersonal, que cuenta con socio único, que asume como propietario y gerente general.

Se cumple con los requisitos legales como Registro Único de Contribuyentes (SRI), Licencia Única de Actividad Económica (GAD DM. QUITO) y el Permiso de funcionamiento del Departamento de Bomberos de Quito.

La estructura legal escogida va de la mano cómo funcionan los principales competidores de industria, escuelas del fútbol y otros deportes.

### 6.3.2. Organigrama

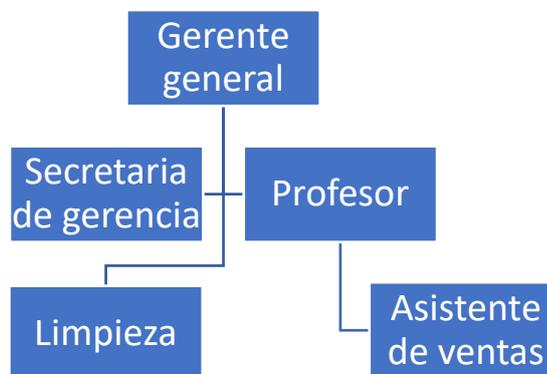


Figura No 14: Organigrama de funciones

Se ha elegido un organigrama jerárquico piramidal en el cual los empleados tiene diferentes niveles y permite tener una mejor comunicación entre superior y subordinado.

El nivel superior está compuesto por el Gerente General, quien da las directrices a todos sus subordinados, coordinando las acciones administrativas con su secretaria y las acciones educativas con el profesor quien es el encargado de la escuela y su desarrollo, deberá presentar los resultados a gerencia general mensualmente, tiene también como subordinado al Asistente de ventas, quien es el encargado de ventas y servicio de la zona de minigolf y personal de apoyo en la escuela. Finalmente, está el encargado de limpieza que será necesitado según lo requiera el gerente y el personal.

## 7. Financiero

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Total Ingresos Anuales	2020	2021	2022	2023	2024
	\$ 62.916,00	\$ 94.498,36	\$ 128.511,03	\$ 165.366,28	\$ 205.434,48

Gasto Anual Marketing Mix					
Detalle	2020	2021	2022	2023	2024
App	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Branding	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mailing	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Sitio web	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Camisetas polo	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Redes sociales	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Influencers	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Evento Embajadora de Marca	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.125,00	\$ 3.906,25	\$ 4.882,81
Gasto Total Plan MKT	\$ 8.050,00	\$ 5.600,00	\$ 6.225,00	\$ 7.006,25	\$ 7.982,81

Tabla anual de Gastos	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos Anuales	\$ 27.450,00	\$ 20.176,83	\$ 20.980,84	\$ 21.943,29	\$ 23.103,28

En cuanto a los ingresos, gastos y costos se puede evidenciar que los gastos permanecen estables en el tiempo pues el mayor esfuerzo de marketing se lo hace en el primer año ya que se desarrolla una y pagina web que serán el brazo fuerte de atracción de clientes y si pudiera mejorar el gasto en marketing para mejorar los ingresos en ventas del primer año.

### 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión Inicial	
Inversion PPE	\$ 11.984,95
Capital de trabajo	\$ 18.064,45
Gastos Constitución	\$ 1.000,00
Amortizacion	\$ 1.000,00
Total Inversión Inicial	\$ 32.049,40

Estructura de Capital		
Propio	50%	\$ 16.024,70
Deuda L/P	50%	\$ 16.024,70

Para este proyecto de Escuela de golf se necesita una inversión inicial total de \$32.049,40 que contiene el total de inversión PPE: en equipos de cómputo, simuladores, muebles de oficina; Capital de trabajo que se lo obtiene de forma matemática desde el Estado de resultados sumando el primer año de Perdidas

más una provisión de 2 meses de sueldos y 2 meses más de pago de intereses, pues la política de cuentas por pagar es del 100% al contado y sin periodo de crédito.

La estructura de capital es 50% capital propio y 50% deuda a largo plazo, el cual se financia en un banco privado a una del 11,23% a 5 años plazo, la deuda total es de 16.024,70, la deuda es el 88% del capital de trabajo que permite tener asegurado el primer año de funcionamiento.

### 7.3. Proyección de Estado de resultados, Situación financiera, Flujo de efectivo y Flujo de caja

Estado de Resultados Anual	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 62.916,00	\$ 94.498,36	\$ 128.511,03	\$ 165.366,28	\$ 205.434,48
Costos de los Bienes Vendidos	\$ 9.175,49	\$ 9.175,49	\$ 9.175,49	\$ 9.175,49	\$ 9.175,49
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 53.740,52	\$ 85.322,88	\$ 119.335,55	\$ 156.190,79	\$ 196.258,99
Gastos sueldos	\$ 36.699,20	\$ 39.408,57	\$ 39.620,51	\$ 39.835,05	\$ 40.052,23
Gastos generales	\$ 27.450,00	\$ 20.176,83	\$ 20.980,84	\$ 21.943,29	\$ 23.103,28
Gastos de depreciación	\$ 3.175,49	\$ 3.175,49	\$ 3.175,49	\$ 3.175,49	\$ 3.175,49
Gastos de amortización	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	\$ -13.917,50	\$ 22.228,66	\$ 55.225,38	\$ 90.903,63	\$ 129.594,67
Gastos de intereses	\$ 1.671,92	\$ 1.372,58	\$ 1.037,83	\$ 663,49	\$ 244,88
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	\$ -15.589,43	\$ 20.856,08	\$ 54.187,55	\$ 90.240,14	\$ 129.349,78
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 3.128,41	\$ 8.128,13	\$ 13.536,02	\$ 19.402,47
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ -15.589,43	\$ 17.727,67	\$ 46.059,42	\$ 76.704,12	\$ 109.947,31
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 4.431,92	\$ 11.514,86	\$ 19.176,03	\$ 27.486,83
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ -15.589,43	\$ 13.295,75	\$ 34.544,57	\$ 57.528,09	\$ 82.460,49

Mediante el análisis del estado de resultados se puede evidenciar que el proyecto es viable, ya que en su segundo año ya alcanza una utilidad que permite empezar a recuperar la inversión, que se verá evidenciado en el cálculo del periodo de recuperación. Analizando también el estado de situación financiera se termina el quinto año con un patrimonio considerable que permite solventar la inversión inicial.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (BALANCE GENERAL ANUAL)						
Años	Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVOS</b>	\$ 32.049,40	\$ 14.295,49	\$ 24.856,61	\$ 56.729,09	\$ 111.250,46	\$ 190.329,75
<i>Corrientes</i>	\$ 19.064,45	\$ 4.819,35	\$ 18.889,30	\$ 54.270,59	\$ 112.300,78	\$ 194.888,89
Efectivo	\$ 19.064,45	\$ 4.819,35	\$ 18.889,30	\$ 54.270,59	\$ 112.300,78	\$ 194.888,89
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No Corrientes</i>	\$ 12.984,95	\$ 9.476,13	\$ 5.967,31	\$ 2.458,50	\$ -1.050,32	\$ -4.559,14
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 11.984,95	\$ 11.984,95	\$ 11.984,95	\$ 11.984,95	\$ 11.984,95	\$ 11.984,95
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.175,49	\$ 6.350,97	\$ 9.526,46	\$ 12.701,94	\$ 15.877,43
Intangibles	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 333,33	\$ 666,67	\$ 1.000,00	\$ 1.333,33	\$ 1.666,67
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>	\$ 16.024,70	\$ 13.860,21	\$ 11.125,58	\$ 8.453,50	\$ 5.446,78	\$ 2.065,58
<i>Corrientes</i>	\$ -	\$ 366,67	\$ 462,54	\$ 955,71	\$ 1.488,58	\$ 2.065,58
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 366,67	\$ 366,67	\$ 366,67	\$ 366,67	\$ 366,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 95,88	\$ 589,04	\$ 1.121,91	\$ 1.698,91
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No Corrientes</i>	\$ 16.024,70	\$ 13.493,54	\$ 10.663,04	\$ 7.497,79	\$ 3.958,20	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 16.024,70	\$ 13.493,54	\$ 10.663,04	\$ 7.497,79	\$ 3.958,20	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 16.024,70	\$ 435,28	\$ 13.731,03	\$ 48.275,59	\$ 105.803,68	\$ 188.264,17
Capital	\$ 16.024,70	\$ 16.024,70	\$ 16.024,70	\$ 16.024,70	\$ 16.024,70	\$ 16.024,70
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -15.589,43	\$ -2.293,67	\$ 32.250,89	\$ 89.778,98	\$ 172.239,47
	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Comprobación</i>	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

El flujo de efectivo y flujo de caja están en el anexo No 3.

#### 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la Tasa de descuento y criterios de valoración

Flujo apalancado						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo	\$ -16.024,70	\$ -9.549,45	\$ 19.635,08	\$ 42.217,13	\$ 64.576,50	\$ 89.927,50
CAPM	25,45%					
VAN	\$ 65.228,99					
TIR	87%					

Flujo desapalancado						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo	\$ -32.049,40	\$ -12.080,61	\$ 16.804,57	\$ 39.051,88	\$ 61.036,91	\$ 85.969,30
WACC	16,31%					
VAN	\$ 68.559,26					
TIR	52%					

Periodo de recuperación	1,25
-------------------------	------

El proyecto es rentable basado en los criterios de valoración de proyectos financieros utilizados y dar factibilidad, ya que el VAN es positivo, La Tasa interna de retorno es 87% que claramente demuestra una rentabilidad alta y un tiempo de recuperación de la inversión rápida pues tiene un periodo de recuperación de un año y 2 meses (luego del primer año de perdida).

#### 7.5. Índices Financieros

Factores	Indices	2020	2021	2022	2023	2024
Rentabilidad	Margen sobre ventas	-25%	14%	27%	35%	40%
	Margen Operativo	-22%	24%	43%	55%	63%
	ROE	-0,97	0,83	2,16	3,59	5,15
	ROA	-49%	93%	139%	101%	74%
	ROI	-70%	34%	39%	33%	28%
Liquidez	Capital de Trabajo Neto	\$ 4.452,69	\$ 18.426,75	\$ 53.314,88	\$ 110.812,20	\$ 192.823,31
Apalancamiento	Razón D/E	3184%	81%	18%	5%	1%
	Razón de Apalancamiento	97%	45%	15%	5%	1%
Actividad	Valoración	\$ 14.295,49	\$ 24.856,61	\$ 56.729,09	\$ 111.250,46	\$ 190.329,75
	Rotación de Capital Trabajo Neto	3,48	5,23	7,11	9,15	11,37
Solvencia	Razón Deuda/Capital	86%	69%	53%	34%	13%

Se puede resaltar que en los índices de rentabilidad desde el segundo año ya se encuentra con márgenes positivos como en el operativo y el de ventas, que dan un significado de un buen manejo de costos en comparación costos ingresos.

En los índices de actividad de gran importación para hacer viable una inversión se extrae la valoración de la empresa que a su quinto año ya logra \$190.329,75 que en comparación de la competencia (Escuelas de fútbol) es mejor.

## 8. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis del VAN de \$68.559,26 y una TIR del 87% que dan como resultado un proyecto viable, ante una industria de menor rendimiento.
- Con un CAPM de 25,45% el proyecto es viable positivamente y merece una inversión.
- Se concluye que la industria de la enseñanza deportiva aun sin explotar y sin competidores de mayor tamaño es posible el posicionamiento como la primera escuela de golf de la ciudad de Quito y con el principal diferenciador y atractivo que son los simuladores.
- Se comprueba que al fijar un precio que si están dispuestos a pagar según la encuesta se puede generar utilidad, mediante la reducción de costos

innecesarios comparados con los costos de la competencia directa (clubes de golf).

- Para concluir con este análisis, en el ámbito político se tiene nuevas oportunidades ya que se han eliminado los aranceles en implementos deportivos y el estado está dando un mayor apoyo al deporte como también se expresa en la matriz EFE como una buena oportunidad para la industria.
- Dentro del plan de marketing la fidelización de clientes es punto importante del giro de negocio pues esto permite que se atraiga a más consumidores y como demuestra en los ingresos por ventas mantenerlos en el tiempo.
- La existencia de varios competidores consolidados en diferentes industrias de la enseñanza puede ser una gran amenaza pues el entrar a un mercado es ya difícil en el tiempo que implica la creación de una empresa en Ecuador.
- El poder de negociación con los proveedores puede ser una barrera difícil al ser muy pocas las empresas que venden implementos de golf en el Ecuador.
- En conclusión, después de realizados los análisis externos, análisis de mercado, estructura financiera y organizacional se resume que, con un mercado amplio, con oportunidades en el mercado que permiten la creación de la escuela, con un plan financiero que devuelve la inversión en un periodo corto de tiempo, el proyecto de una escuela de golf con la utilización de simuladores es viable y posible de desarrollar en la ciudad de Quito.

## Referencias

- Asamblea Nacional. (2010). *Ley del deporte*. Obtenido de Secretaria Nacional del Deporte: <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2019). *Tasa de desempleo urbano*. Obtenido de Sitio web del Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2020). *Inflación Mensual: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Sitio web del Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Diario El Tiempo. (20 de Abril de 2015). *Sección Carrusel*. Obtenido de Diario El Tiempo Colombia: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15601949>
- El Comercio. (2019). *Deportes: Diario El Comercio*. Obtenido de Sitio web Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/deportes/deportes-golf-ecuador-pga-tour.html>
- El Comercio. (23 de Marzo de 2020). *Sección Actualidad: Diario El Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-acuerdo-economico-ecuador-emergencia.html>
- Golf Coaching Academy. (2017). *Metodología: Golf Coaching Academy*. Obtenido de Golf Coaching Academy Web Site: <http://golfcoachingacademy.com/escuela-gca/metodologia-gca/>
- INEC. (5 de Diciembre de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/#:~:targetText=En%20el%202020%20Quito%20ser%C3%A1,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20\(INEC\)](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/#:~:targetText=En%20el%202020%20Quito%20ser%C3%A1,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20(INEC)).
- INEC. (2018). *Estadísticas Sociales: INEC*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Principales\\_resultados\\_TIC\\_Multiproposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf)
- Játiva, P. (28 de Enero de 2019). *Sección Profundidad: GK.city*. Obtenido de Sitio Web de Medio Digital GK.city: <https://gk.city/2019/01/28/escenario-politico-ecuador-2019/>

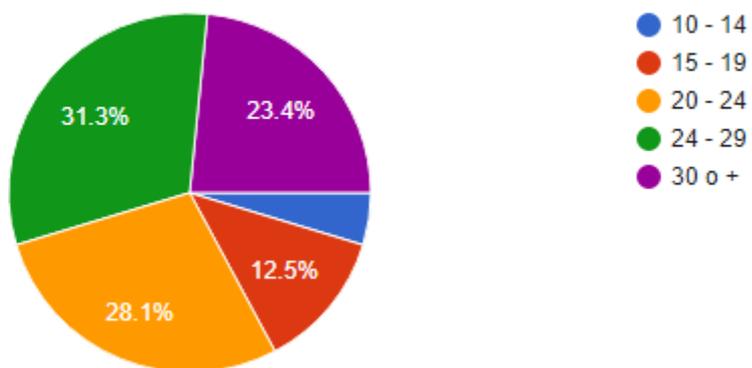
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Nye, S. (2011). Exergaming and physical education: do these game consoles get kids active. *VAHPERD Journal*(Vol. 32, Issue 1), 7.
- OilPrice.com. (14 de Abril de 2020). *Oil Proce Charts: OilPrice.com*. Obtenido de OilPrice.com: <https://oilprice.com/oil-price-charts/45>
- Orozco, M. (13 de Agosto de 2019). *Sección Actualidad: Diario El Comercio*. Obtenido de Sitio web de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-zapatos-deportivos-reduccion-implementos.html>
- Primicias. (16 de Noviembre de 2019). *Sección Economía: Primicias*. Obtenido de Diario Digital Primicias: [https://www.primicias.ec/noticias/economia/ensenanza-servicios-pib-ecuador-economia/#:~:text=En%202018%20el%20sector%20terciario,del%20Banco%20Central%20\(BCE\).](https://www.primicias.ec/noticias/economia/ensenanza-servicios-pib-ecuador-economia/#:~:text=En%202018%20el%20sector%20terciario,del%20Banco%20Central%20(BCE).)
- Secretaría del Deporte. (2012). *Deporte en cifras*. Quito.
- Secretaría Nacional del Deporte. (2012). *Sección observatorio: Secretaria Nacional del Deporte*. Obtenido de Secretaría Nacional del Deporte: [http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE\\_EN\\_CIFRAS%202012.pdf](http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf)
- SERCOP. (2019). *Acuerdo Comercial Multipartes*. Obtenido de Servicio Nacional de Contratación Pública: <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/acuerdo-comercial-multipartes-con-la-ue/>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *Portal de Información: Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *Reportes: Supercias*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)
- USGA. (2019). *Rules of Golf: USGA*. Obtenido de Sitio Web oficial de la United States Golf Association: <https://www.usga.org/content/usga/home-page/rules-hub.html>

## ANEXOS

## Anexo No 1: Preguntas de la encuesta

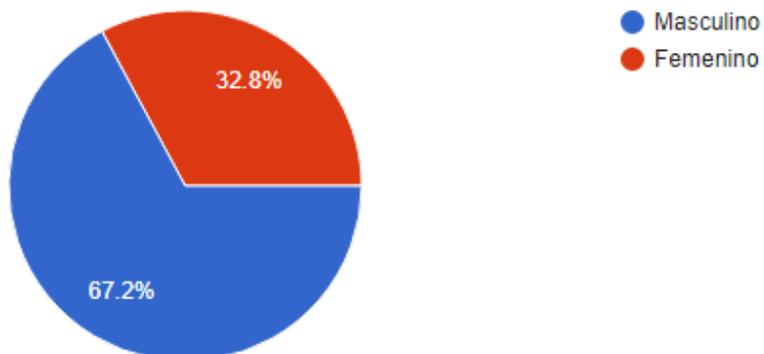
### Edad

64 respuestas



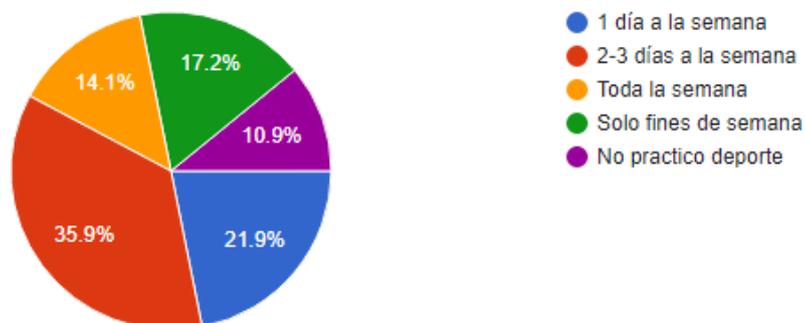
### Genero

64 respuestas



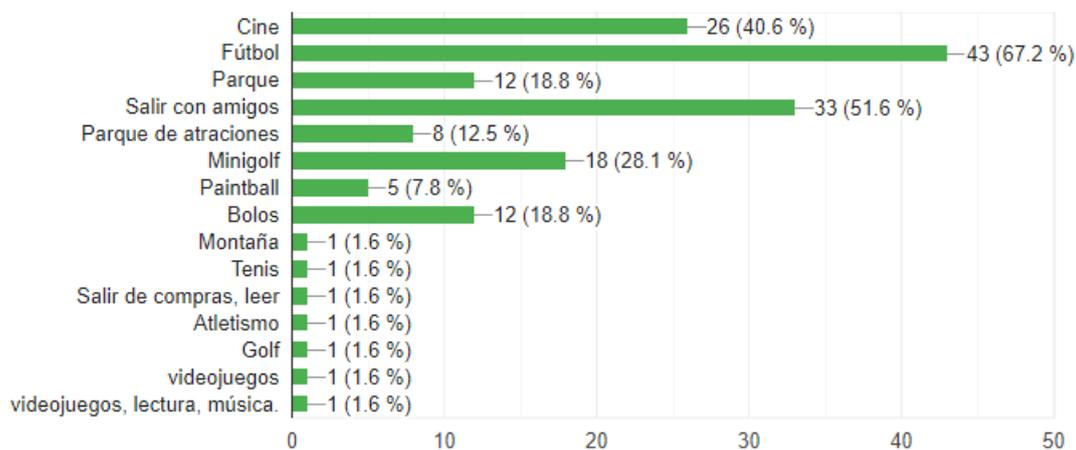
### ¿Con qué regularidad practica deporte?

64 respuestas



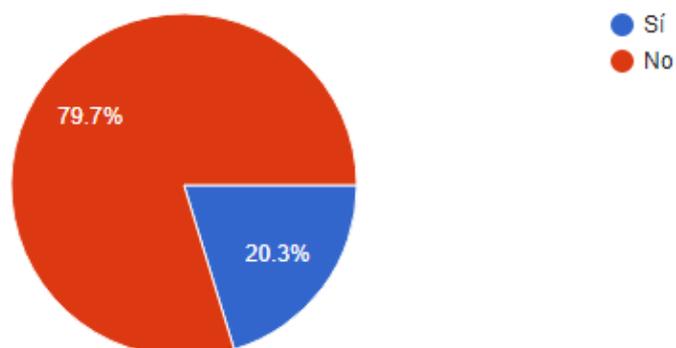
### ¿Qué actividades son sus favoritas para pasar su tiempo libre? Puede elegir varias opciones

64 respuestas



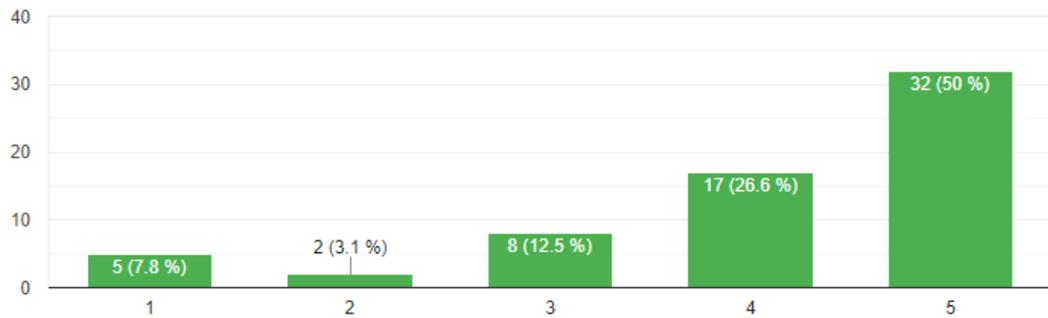
### ¿Está usted inscrito en alguna academia o escuela de enseñanza deportiva?

64 respuestas



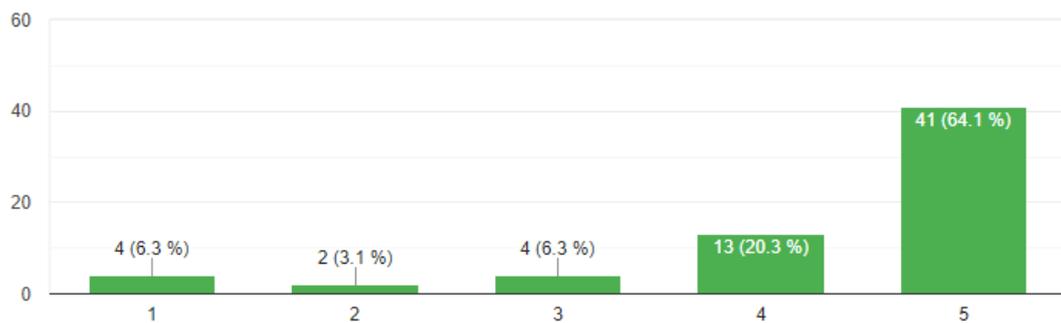
Para usted, ¿Cuán atractivo es la utilización de simuladores para enseñanza del golf? Siendo 1: Nada atractivo y 5: Muy atractivo

64 respuestas



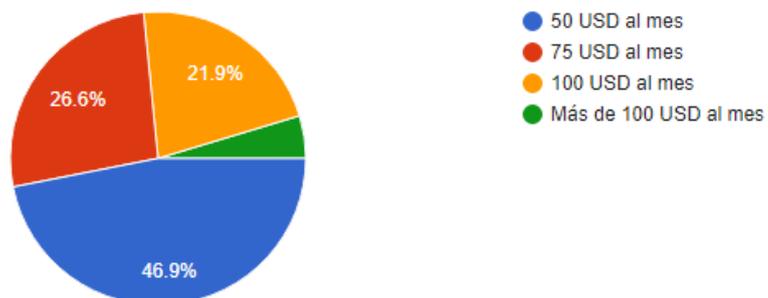
Para usted, ¿Cuán atractivo es que un establecimiento de enseñanza de un deporte ofrezca también un espacio de recreación (Zona de minigolf)? Siendo 1 : Nada atractivo y 5: Muy atractivo

64 respuestas



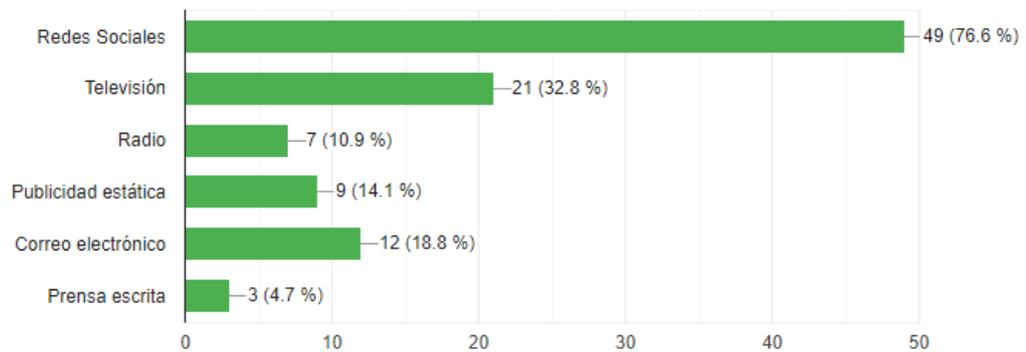
¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de enseñanza de golf, siendo este con la utilización de simuladores?

64 respuestas



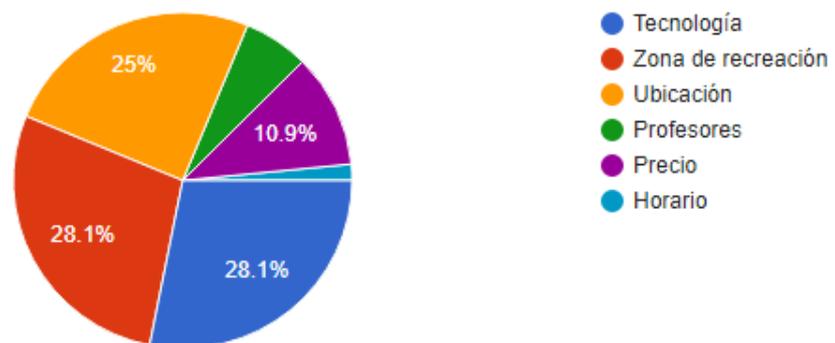
¿Por qué medio te gustaría enterarte sobre la enseñanza de golf? Puedes elegir varias opciones

64 respuestas



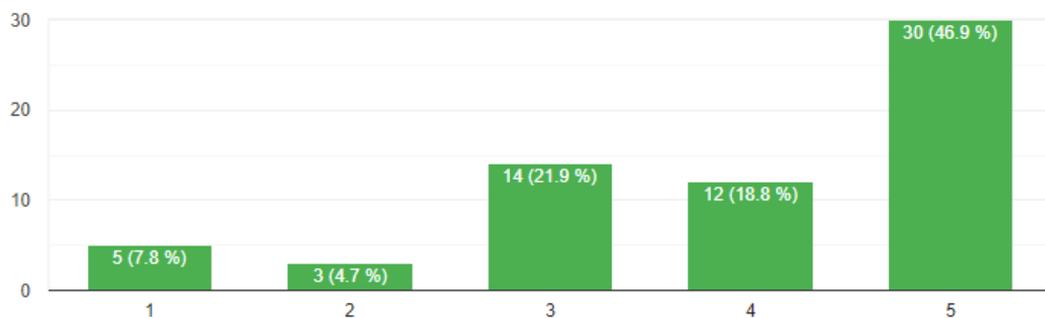
¿Qué características le atraerían más en una escuela de golf?

64 respuestas



Basado en sus respuestas, en una escala de 1 a 5, ¿Cuán motivado está usted en utilizar los servicios de la escuela de golf?

64 respuestas



## Anexo No 2

### Tablas cruzadas

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna										Total Cuenta de Genero	Total Cuenta de Edad
	10 - 14		15 - 19		20 - 24		24 - 29		30 o +			
	Cuenta de Genero	Cuenta de Edad	Cuenta de Genero	Cuenta de Edad	Cuenta de Genero	Cuenta de Edad	Cuenta de Genero	Cuenta de Edad	Cuenta de Genero	Cuenta de Edad		
Femenino	2	2	1	1	5	5	6	6	5	5	19	19
Masculino	1	1	6	6	11	11	9	9	9	9	36	36
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna					Total general
	10 - 14	15 - 19	20 - 24	24 - 29	30 o +	
1 día a la semana	1		4	7	1	13
2-3 días a la semana	1	2	7	3	6	19
No practico deporte	1			4	1	6
Solo fines de semana		4	2	1	3	10
Toda la semana		1	3		3	7
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>55</b>

## Anexo No 3:

ESTADO DE FLUJO ANUAL						
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 4.819,35	\$ 18.889,30	\$54.270,59	\$ 112.300,78	\$ 194.888,89	
	0	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Apalancado	\$ -16.024,70	\$ -9.549,45	\$ 19.635,08	\$ 42.217,13	\$ 64.576,50	\$ 89.927,50
Flujo de Caja Desapalancado	\$ -32.049,40	\$ -12.080,61	\$ 16.804,57	\$ 39.051,88	\$ 61.036,91	\$ 85.969,30

