



# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA Y RECREACIÓN, ESPECIALIZADA EN FÚTBOL Y BÁSQUET EN EL SUR DE QUITO.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos Establecidos para optar por el título de INGENIERÍA COMERCIAL

**PROFESOR GUÍA:  
MBA XAVIER OVIEDO**

**AUTORA:  
ANDREA LEONOR PÁEZ DÍAZ**

**2011**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Javier Oviedo  
Master  
CI.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

“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.”

---

Andrea Páez  
Ci: 171457565-9

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios que me ha permitido llegar a concluir una etapa más de mi vida, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, por demostrarme que lo más hermoso de la vida es por lo que se trabaja y lucha todos los días.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo a toda mi familia especialmente mis padres y hermanos por ser el apoyo incondicional, siendo mi fortaleza y motivación en todos los momentos en los cuales me supieron brindar su amor y comprensión para poder llegar a concluir una meta más en mi camino.

## RESUMEN EJECUTIVO

No hay duda de que incentivar la práctica deportiva desde la infancia es saludable y que el ejercicio forma parte de una actitud de vida positiva en las personas, el gusto por el fútbol de la cultura ecuatoriana, el crecimiento del sector servicios en el país, nos da como resultado una oportunidad para la creación de una Escuela de Formación Deportiva.

Academia de Campeones ofrece un servicio de Educación Integral Deportiva, dictado por profesionales en el área de la Actividad Física, Deportes y Recreación, con trayectoria y logros deportivos en el deporte. Este servicio respetará la edad física y mental de sus alumnos, que serán divididos en dos grupos de 5 a 9 años y de 10 a 14 años. En el primer grupo se buscará ampliar el desarrollo motriz y las relaciones personas de los alumnos con la práctica de 5 deportes (gimnasia, atletismo, natación, básquet y fútbol). El segundo grupo estará encaminado a la especialización deportiva de dos deportes básquet y fútbol, todo esto controlado cada 6 meses con evaluaciones estándares de acuerdo a la edad del alumno.

El mercado objetivo escogido es el 2% de la ciudad de Quito, que son los niños y niñas de 5 a 14 años, que residan en el sur de la ciudad y pertenecen a la clase media. Para captar a este mercado se aplicará la estrategia de posicionamiento MÁS por MÁS, se ofrecerá más beneficios por más precio que el que oferta la competencia. El costo del servicio será de 50 dólares mensuales

La inversión necesaria es de \$131692, de los cuales \$70000 serán financiados con un préstamo bancario, con un análisis a 10 años y una tasa mínima aceptable del 16.68%, Academia de Campeones tiene una TIR del 31.67%, su VAN es de 105156 dólares, su razón de beneficio costo es de 1.8 y la recuperación de la inversión será en 4 años, haciéndola financieramente viable.

Con todas las variables analizadas se concluye que Academia de Campeones es comercial y financieramente viables, siendo un proyecto que generará un margen de ganancia del 28% por cada alumno que se inscriba.

## ABSTRACT

There is no doubt that incentive the sport training since childhood is healthy and work out the body takes part of a positive attitude people life. The taste of soccer in Ecuadorian culture, and the increasing of the service section in Ecuador, resulting an opportunity for the creation of a sports training school.

Champions Academy offers a service of an integral training education teaching by professionals in physical, sports and recreation areas with career and sports achievements. This service will respect the physicals and mental ages of the students that will be divided in two groups of 5 to 9 years old and 10 to 14 years old. In the first one the goal will be increase the driving development and the personal relationship with the training of five sports (gymnastics, athletics, swimming, basketball and soccer). The second group will be directed to the specific training of basketball and soccer; this will be controlled each six month by standard evaluations according the ages of the students.

The goal of the chosen market is the 2% in Quito city, with boys and girls of 5 to 14 years old that lives in the south of the city and belongs to the middle class. To catch this market will apply the positioning strategy more by more, that will offer more benefits for more cost than the competency offers. The cost of the service will be 50 dollars by month.

The necessary inversion is 131692 dollars but 70000 will be funded with a bank loan with a 10 years analysis and an acceptable minimal rate of 16.68%, Champions Academy has a TIR of 31.67%, it VAN is 105156 dollars, it benefit cost rate is 1.8 and the recovery of the inversion will be in four years that it will make financially viable.

With all variables analyzed, it concludes that Champions Academy is commercial and financially viable, this project will generate a profit margin of 28% for each student that apply to the Academy.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. CAPÍTULO: ASPECTOS GENERALES</b>	
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b>	1
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	1
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	1
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.2.3 HIPÓTESIS	2
<b>2. CAPÍTULO: ENTORNO</b>	
<b>2.1 INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>2.2 UBICACIÓN SECTORIAL</b>	3
<b>2.3 MACRO ENTORNO</b>	3
2.3.1 FACTORES ECONÓMICOS	4
2.3.1.1 PIB	4
2.3.1.2 SECTOR SERVICIOS	5
2.3.1.1.1 ANTECEDENTES	6
2.3.1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL	7
2.3.1.1.3 SITUACIÓN FUTURA	7
2.3.1.3 LA INDUSTRIA	8
2.3.1.3.1 ANTECEDENTES	8
2.3.1.3.2 SITUACIÓN ACTUAL	8
2.3.1.3.3 SITUACIÓN FUTURA	9
2.3.1.4 INFLACIÓN	9
2.3.1.5 TASA DE INTERÉS	10
2.3.2 FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	10 11
2.3.2.1 PRACTICA DEPORTIVA	11

2.3.2.2 SALUD	
2.3.2.3 EDUCACIÓN.	15
2.3.2.4 TASAS DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.	15
2.3.2.5 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA).	15
2.3.2.6 ESTRATO SOCIAL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	16
2.3.3 FACTORES TECNOLÓGICOS.	17
2.3.3.1 LA MEDICINA Y EL DEPORTE	18
2.3.4 FACTORES AMBIENTALES	19
2.3.5. FACTORES JURÍDICOS.	19
2.3.6. FACTORES POLÍTICOS.	20
2.3.6.1 LEY DEL DEPORTE	20
2.3.6.2 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO	21
<b>2.4 INTERRELACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>22</b>
2.4.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS	22
<b>2.5 MICRO ENTORNO.</b>	<b>24</b>
2.5.1 ADMINISTRACIÓN	25
2.5.1.1 PLANEACIÓN	26
2.5.1.2 ORGANIZACIÓN	26
2.5.1.3 DIRECCIÓN	26
2.5.1.4 CONTROL	27
2.5.2 MARKETING	27

2.5.2.1 CLIENTES.	27
2.5.2.2 PROVEEDORES.	28
2.5.2.3 COMPETIDORES	28
2.5.2.3.1	29
COMPETENCIA	
INDIRECTA.	
2.5.2.3.1.1	29
COMPETIDORES	
PROFESIONALE	
S	
2.5.2.3.1.2	29
COMPETIDORES	
NO	
27PROFESIONA	
LES	
2.5.2.3.2	32
COMPETENCIA	
DIRECTA	
2.5.2.3.3 ANÁLISIS DE	33
LA COMPETENCIA A	
TRAVÉS DE LA	
MATRIZ DE PERFIL	
COMPETITIVO.	
2.5.2.4 PÚBLICO	34
A. FINANCIEROS	34
B. GUBERNAMENT	
ALES	34
C. LOCALES	35
D. GENERALES	35
E. INTERNOS	35

2.5.2.5 INTERMEDIARIOS	
F. DISTRIBUIDORES	35
G. DISTRIBUCIÓN FÍSICA	35
H. FINANCIEROS	35
I. SERVICIOS DE MARKETING	35
2.5.3 FINANZAS Y CONTABILIDAD	36
2.5.4 PRODUCCION Y OPERACIONES	36
2.5.5 INVESTIGACION Y DESARROLLO	37
<b>2.6 MATRIZ FACTORES INTERNOS</b>	37
<b>2.7 FUERZAS DE PORTER</b>	38
2.7.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	38
2.7.2 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	38
2.7.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	39
2.7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	39
2.7.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	39
<b>2.8 LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL</b>	40

<b>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	42
<b>3.1 ANÁLISIS DE MERCADOS</b>	42
<b>3.2 PROBLEMA GERENCIAL</b>	42
<b>3.3 OBJETIVOS.</b>	42
3.3.1 OBJETIVO GENERAL	42
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
<b>3.4 NECESIDADES DE INFORMACIÓN</b>	43
<b>3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.</b>	44
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.	44
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.	44
<b>3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	45
3.6.1 GRUPO FOCAL	45
3.6.2 OBJETIVO GENERAL	45
3.6.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
3.6.3 PROCESO DE INVESTIGACIÓN	45
3.6.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS	46
3.6.3.2 ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE TEMAS	46
3.6.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL MODERADOR	46
3.6.3.4 GUÍA DE TEMAS A TRATAR	47
3.6.4.5 PARTES DEL FOCU	47

### **3.7. RESULTADOS INVESTIGACIÓN**

A) NIÑOS Y NIÑAS	47
1. ASPECTOS GENERALES	47
2. HÁBITO DE CONSUMO	47
3. INTENCIÓN DE COMPRA	48
B) PADRES DE FAMILIA	48
1. ASPECTOS GENERALES	49
2.-HÁBITOS DE CONSUMO	49
3.- INTENCIÓN DE COMPRA	50
C) MADRES DE FAMILIA	50
1. ASPECTOS GENERALES	50
2. HÁBITOS DE CONSUMO	51
3. INTENCIÓN DE COMPRA	51
<b>3.8. LA ENCUESTA.</b>	<b>52</b>
3.8.1 DETERMINACIÓN DEL MARCO DE MUESTREO	52
3.8.2 TÉCNICA DE MUESTREO	
3.8.2.1 PROBABILÍSTICO.	52
3.8.2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.	52

<b>3.9. TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	
3.9.1 CÁLCULO DE LA MUESTRA.	53
3.9.2 LA ENCUESTA	54
3.9.3 TRABAJO DE CAMPO.	55
<b>3.10 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.</b>	55
<b>3.11 CONCLUSIONES</b>	66
<b>3.12 RECOMENDACIONES</b>	66
<b>4. CAPITULO IV: LA EMPRESA</b>	
<b>4.1 INTRODUCCIÓN</b>	
<b>4.2 VISIÓN</b>	68
<b>4.3 MISIÓN</b>	68
<b>4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	68
<b>4.5 ESTRATEGIAS</b>	69
<b>4.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREAS</b>	69
4.6.1 MARKETING Y VENTAS	77
4.6.2 PRODUCCIÓN	77
4.6.2.1 CONTROL DE CALIDAD	78
4.6.3 FINANZAS Y CONTABILIDAD	78
4.6.4 ADMINISTRACIÓN Y RRHH	79
4.6.4.1 ADMINISTRACIÓN	79
4.6.4.2 RECURSOS HUMANOS	81
4.6.4.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	82

4.6.4.2.1.1 CULTURA	83
4.6.4.2.1.2 VALORES	84
4.6.4.2.1.3 PRINCIPIOS	84
4.6.4.2.1.4 CREENCIAS	85
4.6.4.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	87
4.6.4.3.1 NIVEL 1	87
4.6.4.3.2 NIVEL 2	88
<b>4.7 ESCALA ESTRATÉGICA</b>	90
<b>5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING</b>	92
<b>5.1 SEGMENTACIÓN</b>	92
<b>5.2 MERCADO POTENCIAL.</b>	92
<b>5.3 MERCADO OBJETIVO.</b>	93
5.3.1. SELECCIÓN DEL SEGMENTO.	93
<b>5.4 DIFERENCIACIÓN: VENTAJA COMPETITIVA</b>	94
<b>5.5 POSICIONAMIENTO.</b>	95
<b>5.6 ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL MERCADO OBJETIVO</b>	96
<b>5.7 PROGRAMA DE MARKETING INTEGRADO.</b>	96
5.7.1 PRODUCTO	97
a) INTANGIBILIDAD.	97
b) INSEPARABILIDAD.	97
c) HETEROGENEIDAD.	97

d) PERECIBILIDAD.	
5.7.1.1 SERVICIO	
5.7.1.1.1 DEFINICIÓN	97
DEL SERVICIO	98
A) MARCA	
B) CALIDAD	99
5.7.1.1.2 SERVICIO -	
SEGMENTO 1	99
5.7.1.1.3 SERVICIO -	
SEGMENTO 2	100
5.7.2 PRECIO.	100
5.7.2.1 FIJACIÓN DE	
PRECIOS	100
5.7.2.2 VALOR	
5.7.2.2.1 VALOR	
AGREGADO	100
5.7.2.3 ESTRUCTURA	
DE COSTOS	100
5.7.2.3.1 COSTOS	
FIJOS	101
5.7.2.3.2 COSTOS	
VARIABLES	101
5.7.2.3.3 COSTOS	
UNITARIOS	102
5.7.2.4 ESTRUCTURA	
DEL PRECIO	
5.7.2.5 PUNTO DE	
EQUILIBRIO	103

5.7.2.6 PROYECCIÓN DE VENTAS ESPERADO	104
5.7.3 PLAZA	104
5.7.3.1 DISEÑO DEL CANAL	105
5.7.3.2. ADMINISTRACIÓN DEL CANAL	105
5.7.4 PROMOCIÓN.	106
5.7.4.1. PUBLICIDAD	106
5.7.4.2 OBJETIVO	106
5.7.4.3 PRESUPUESTO	106
5.7.4.4 ESTRATEGIA PUBLICITARIA.	107
5.7.4.4.1 SELECCIÓN DE MEDIOS	107
5.7.4.4.2 TÁCTICA.	108
5.7.4.4.3 ESTRATEGIA DEL MENSAJE.	108
5.7.4.4.4 EJECUCIÓN DEL MENSAJE.	108
5.7.4.5 PROMOCIÓN DE VENTAS.	108
1. OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS.	109
2. SELECCIÓN DE MEDIOS PARA LA PROMOCIÓN DE VENTAS.	109

5.7.4.6	MARKETING DIRECTO.	110
5.7.5	RELACIONES PÚBLICAS.	111
<b>6.</b>	<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO</b>	
		112
6.1	INTRODUCCIÓN.	112
6.2	INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	114
6.3	FUENTES DE INGRESOS	
6.4	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	114
		114
6.5	FLUJOS DE CAJA	116
		117
6.6	BALANCE GENERAL	119
6.7	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	
6.7.1	TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	119
		120
6.7.2	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	120
		121
6.7.3	VALOR ACTUAL NETO	121
6.7.4	RAZÓN BENEFICIO/COSTO	121
6.7.5	PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN	122
		123
6.7.6	PUNTO DE EQUILIBRIO	123
6.7.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	124

<b>7. CAPITULO: POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES</b>	126
<b>7.1 INTRODUCCIÓN</b>	126
<b>7.2 POSIBLES RIESGOS</b>	126
7.2.1 CAMBIOS EXTERNOS	126
7.2.2 CAMBIOS INTERNOS	127
<b>CONCLUSIONES</b>	129
<b>RECOMENDACIONES</b>	131
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	133
<b>ANEXOS</b>	139

## **Capítulo I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La tendencia universal por una vida sana y el culto a la figura es algo que no solo está de moda, sino que ha cambiado la cultura de los pueblos y que se mantendrá por mucho tiempo. Esto ha ocasionado el gran desarrollo de empresas dedicadas a este fin.

Aprovechando de esta coyuntura y teniendo en consideración el amor por el deporte que lo he tenido y practicado durante toda mi vida, se ha pensado en crear una Escuela de formación deportiva y recreación especializada en fútbol y básquet, para formar deportistas bajo la premisa clara de que el deporte está al servicio del hombre y no como a veces se lo toma el hombre al servicio del deporte, con una dedicación tan exclusiva que raya en el fanatismo.

En el mercado existen varias escuelas de fútbol y básquet; sin embargo, no se toma en cuenta la edad evolutiva de los alumnos y su desarrollo motriz en las diferentes etapas, adicionando que no se cuenta con una infraestructura de calidad para la formación de deportistas de élite.

Al hacer una comparación del servicio actual y el servicio que se piensa ofrecer, existe una gran diferencia que puede representar una oportunidad de negocio, la cual se analizará y comprobará en los siguientes capítulos.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios, para la instauración de una Escuela de Formación Deportiva y Recreación especializada en las disciplinas deportivas de fútbol y básquet, que determine lo rentable que puede ser este negocio en el sur de Quito para posteriormente ser implementado por la autora.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar el entorno donde se desenvolverá el negocio.
- Realizar una investigación de mercado para identificar las oportunidades de mercado
- Conformar de la empresa de servicios, Escuela de Formación Deportiva y Recreación, especializada en Fútbol y Básquet
- Determinar estrategias para lanzamiento y posicionamiento de la marca del posible plan de negocios
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.
- Examinar riesgos críticos

### **1.2.3 Hipótesis**

La falta de escuelas de formación deportiva en el sur de la ciudad de Quito, para niños y niñas de 3 a 14 años de edad, crea una expectativa para la instauración del posible negocio, por ser un servicio integral donde el niño o niña pueda aprender los deportes específicos de acuerdo a su desarrollo mental y corporal

## CAPÍTULO II

### ENTORNO

#### 2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se investigará y se hará el análisis del entorno donde se desarrolla el negocio, la proyección para la creación de la empresa tomando en cuenta los agentes internos y externos, para el desarrollo del negocio con las variables más significativas que serán de ayuda para determinar la viabilidad comercial y financiera negocio.

#### 2.2 UBICACIÓN SECTORIAL (Uniforme)

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el posible negocio se ubica en el sector servicios. Gráfico 2.1 (ANEXO 2A)

**Gráfico 2.1**

#### **Ubicación Sectorial**



**Fuente:** Dan, Thomas. (1996) Esquema tomado del libro "El Sentido de los Negocios",

**Elaborado por:** La Autora

## 2.3 MACRO ENTORNO

El Macro entorno de la empresa está compuesto por características que dan forma a las oportunidades para la empresa o las amenazas que estas pueden ocasionar, así lo explica David Fred, en su obra Administración Estratégica. Estas características son: económicas, ambientales, las tecnológicas, las políticas, las jurídicas y las socio-culturales (David, 1999). (Ver Grafico 2.2)

**Gráfico 2.2**  
**MACRO ENTORNO**



Fuente: Fred David (2002). Administración Estratégica (2da.edicion)  
Elaborada por: El Autora.

### 2.3.1 FACTORES ECONÓMICOS

El estudio de los factores económicos nace de la necesidad de saber como se comportan estas variables el mercado nacional en donde se va a desarrollar en futuro negocio.

### **2.3.1.1 PIB**

El PIB es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.

Desde el año 2004 se presenta el mayor crecimiento del PIB con una tasa de variación anual del 8% siendo el principal factor el crecimiento de las exportaciones de petróleo y productos tradicionales, sin dejar a un lado, las remesas de los emigrantes que aportaron una mayor liquidez a la economía y contribuyeron al crecimiento de la actividad económica, para el 2005 y 2006 su tasa de crecimiento decrece en un promedio de dos puntos en cada año, debido a las elecciones por el cambio de gobierno que detuvieron la inversión en el país. (BCE B. C., 2009)

La tendencia con respecto a los tres últimos períodos no cambia para el 2007, convirtiéndose el petróleo en la fuente principal de la economía nacional, en el 2008 la directriz cambió con un crecimiento del Producto Interno Bruto con un porcentaje del 6.5%.

Los servicios deportivos, se encuentra en la rama de actividad de OTROS SERVICIOS, como se puede apreciar en el cuadro 2.5, esta ha crecido y decrecido paulatinamente en los últimos años, ya que en el año 2008 tuvo un porcentaje del 4.55% y para el año 2009 disminuyó a un 3.70% para el año 2010 a través de la proyección se muestra comprometedor ya se refleja una proyección del 5.88% y una escala aproximada hasta el 2014 en los porcentajes de 5.05%. (Ver anexo 2B)

### **2.3.1.2 SECTOR SERVICIOS**

El sector en el cual se encontrará el posible negocio es el sector servicios; sector indispensable para el funcionamiento de todo entorno económico

### 2.3.1.1.1 ANTECEDENTES

El país atravesó ocho años de crecimiento sostenido, la tasa de crecimiento anual en promedio del PIB en los últimos ocho años es de 4.5% anual. Cuadro 2.1 (Ver Anexo 2C)

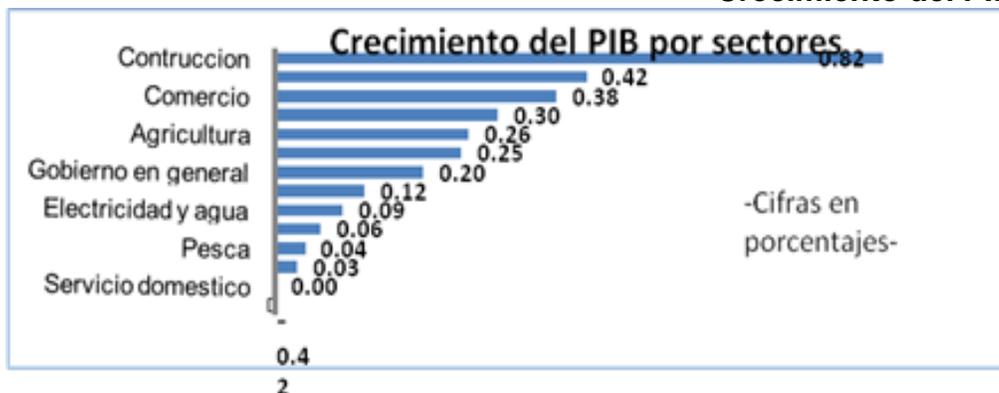
**Cuadro 2.1**  
**PIB ECUADOR (Dólares del 2000)**



Fuente: Banco Central del Ecuador. (2009).  
Cifras Macroeconómicas [boletín]  
Elaboración: La Autora

El 82% se centra en la construcción, más del 40% de la producción del Ecuador corresponde al sector servicios, seguido por el 38% en Comercio, el 30% en manufactura. (Ver Cuadro 2.2)

**Cuadro 2.2**  
**Crecimiento del PIB**



Fuente: Banco central del ecuador. (2009). Cifras Macroeconómicas [boletín]  
Elaboración: La Autora

### 2.3.1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL

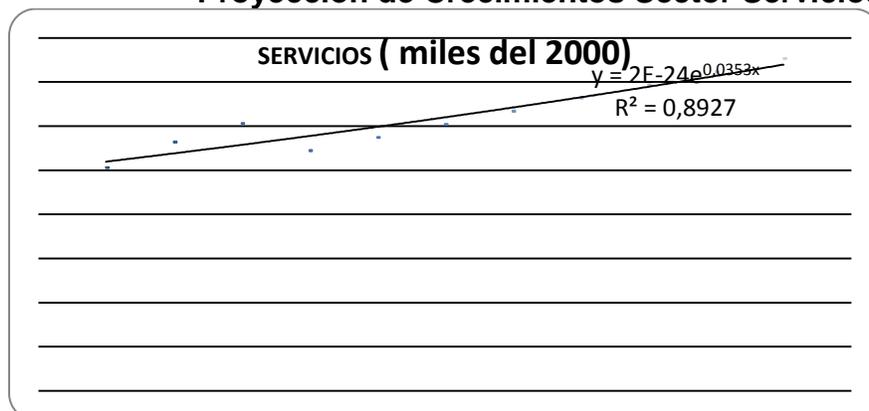
Actualmente el sector Servicios tiene la mayor aportación al PIB con 31%, a continuación esta la Construcción 20%, la Explotación de Minas y Canteras con el 19%, el Comercio 12% y otros 9% (Cifras Macroeconómicas del Ecuador, 2009).

La inversión ecuatoriana en el 2009 se canalizó al sector servicios con el 61%, seguido por la industria manufacturera (25%) y el comercio (14%). El sector de la construcción registró una desinversión de 3.9 millones de dólares. (Pro-Mexico, 2009)

### 2.3.1.1.3 SITUACIÓN FUTURA

Se prevé en base a la tasa de crecimiento actual para el distrito Metropolitano de Quito el 2015 que el sector servicios será el más dinámico, un claro ejemplo se observa en las telecomunicaciones, en el transporte así como el sector del turismo registrará un comportamiento ascendente al mismo tiempo en el sector financiero por medio de la banca nacional. Es decir en general se manifiesta optimismo para el aumento del consumo en cuanto a los servicios incluyendo los de deporte y recreación (FLACSO, 2009). (Ver Cuadro 2.3)

**Cuadro 2.3**  
**Proyección de Crecimientos Sector Servicios**



Fuente: BCE, PIB x clase de actividad económica  
Elaborado por: La autora

Actualmente los hogares del área urbana distribuyen de manera distinta sus ingresos, ya no solo se concentran solamente en la alimentación y vivienda, (INEC, Boletín de Análisis Económico 1, 2005) sino que su consumo se diversifica en sectores de comunicación, transporte, diversión, etc.; *“Los hogares están dejando de consumir alimentos para adquirir otros productos y servicios”*. (Comercio, 2004) Lo que indica un posible crecimiento en el mercado de servicios que nos son de primera necesidad para la población.

### **2.3.1.2 LA INDUSTRIA**

#### **2.3.1.2.1 ANTECEDENTES**

En el análisis de crecimiento y características se ha establecido a esta industria como muy variada, porque incluye todos los tipos de servicios que las personas pueden utilizar en el uso de su tiempo libre y al hacer de estas actividades de rutina

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC “entre el 5% y 7% del ingreso de los hogares de Quito y Guayaquil se destina al consumo de servicios de recreación y cultura, desde el 2004. Las ventas de productos y servicios de esparcimiento desde el 2000 han crecido un 17% promedio anual hasta el año 2009

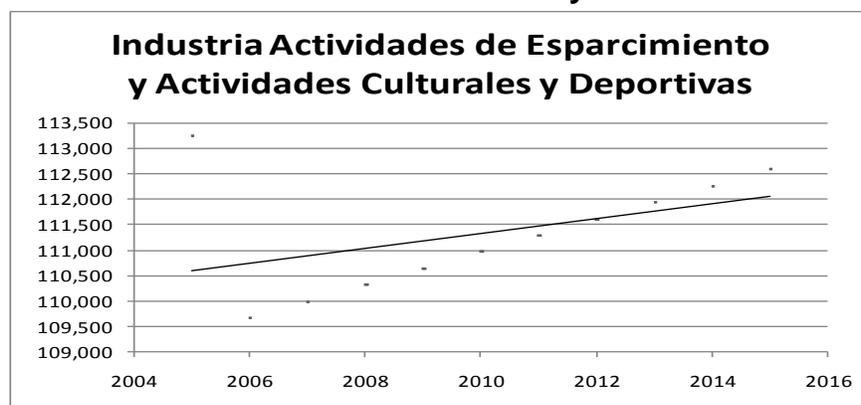
#### **2.3.1.2.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Al término del año 2009 la industria Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas aporta al PIB Nacional con el 0.33%. Viéndose afectada principalmente por la del aumento de consumo de servicios de recreación y cultura desde el 2004 (BCE, 2009).

### 2.3.1.2.3 SITUACIÓN FUTURA

La diversidad de ofertas en las principales ciudades del país impulsan a los empresarios a ampliar su mercado, un claro ejemplo está en atender a los menores de edad; como se puede observar el crecimiento de la industria, en la proyección realizada desde el año 2009 al 2017, nos muestra que tiene muy buenos augurios y pocos limitantes para su próspero desarrollo. (Ver cuadro 2.4)

**Cuadro 2.4**  
**Proyección del servicio**



Fuente: BCE, PIB (2010) Producción de las industrias por actividad  
[Boletín mensual mayo]  
Elaborado por: La Autora

El estilo de vida determinado por la edad, sexo y nivel de ingresos provocan un crecimiento en la industria del entretenimiento pudiendo haber negocios que satisfagan necesidades específicas determinadas por estas variables.

También existe una perspectiva positiva si se toma en cuenta variables que son resultado de tendencias a lo largo del tiempo por ejemplo: la búsqueda continúa de salud, deporte, anti estrés, socialización, arte, cultura; servicios que faciliten de cierta manera la vida de los habitantes dejando de lado su rutina (Maya, 1997).

### **2.3.1.3 INFLACIÓN**

La inflación es un indicador económico que afecta a todo el sector productivo, ya sea este de bienes tangibles o intangibles, en el caso de la academia de formación deportiva se ve afectado por el incremento de precio de los insumos y recursos que se utilizan para brindar el servicio por ejemplo implementos deportivos y como afecta al momento que los consumidores destinan sus recursos a este tipo de actividades.

En el año 2009 la inflación bajo notablemente a final de este periodo en nuestro país considerando como deflación y esta termino en un 4.31%. (BCE, Boletín Estadístico N° 1876, 2009). Que es beneficioso para los diferentes sectores empresariales y la economía de un país. Ver Anexo 2D

### **2.3.1.4 TASA DE INTERÉS**

El Gobierno del Economista Rafael Correa afirmó que incentivará al sector privado como lo explica la variable anterior, otra política que se tomará el gobierno será que los recursos de los bancos que están en el exterior retornen, para que sean destinados a créditos productivos, regulando la administración bancaria, prohibiendo el cobro de comisiones, atando la tasa de interés activa a la pasiva y asignando mejor el crédito (Expreso, 08).

El presidente del directorio del Banco Central (BC), Carlos Vallejo, anunció la decisión de ese organismo, de mantener las tasas de interés en los niveles actuales, a pesar de la normativa de revisarlas la última semana de cada mes. Estas declaraciones fueron emitidas durante su comparecencia hoy ante la Comisión de lo Tributario, Fiscal y Financiero del congresillo. (BCE, Boletín Estadístico N° 1876, 2009). Ver cuadro 2.5

**Cuadro 2.5**  
**Tasas de Interés Activa y Pasiva**

Año	% Tasa Pasiva	% Tasa Activa
2001	5,05	15,10
2002	4,97	12,77
2003	5,51	11,19
2004	3,92	7,65
2005	4,30	8,99
2006	4,87	8,49
2007	5,64	10,72
2008	4.20	11.15
2009	4.41	9.22
2010	5.16	9.10

Fuente: Banco Central del Ecuador Noviembre 7 de 2009 [Boletín Estadístico N° 1876]  
Elaborado por: La Autora.

Las tasas son importantes para el futuro negocio ya que si en la estructuración de la empresa no se contará con el capital disponible se tomará la iniciativa de realizar un préstamo con alguna de las entidades créditos de nuestro país.

## **2.3.2 FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS**

### **2.3.2.1 PRACTICA DEPORTIVA**

La práctica deportiva a nivel nacional la podemos observar relacionando las variables de práctica deportiva y sexo, como observamos en la Cuadro 2.6, que el

porcentaje de hombres que han practicado o practican algún tipo de actividad física o deportiva es mucho mayor que el de las mujeres (47,7%) frente al 16,2%. De igual manera podemos decir que el 31,6% de la población ecuatoriana practica o ha practicado deporte.

**Cuadro 2.6**  
**Distribución porcentual de la población que practica algún deporte, según sexo**

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Practica algún deporte	Si	2232480	790829	3023309
		47,7%	16,2%	31,6%
	No	2451302	4092716	6544018
		52,3%	83,8%	68,4%
		4683782	4883545	9567327
	Total	100%	100%	100%

Fuente: Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006  
Elaborado por: INEC

Interpretada la variable práctica deportiva según sexo y a nivel de las tres regiones ecuatorianas, se observa que los habitantes de la Amazonía tienen mayor inclinación a la realización de esta práctica (40%); el segundo lugar está para la región Sierra con 36,4% y el tercero para la Costa con 26,5%. Ver cuadro 2.7

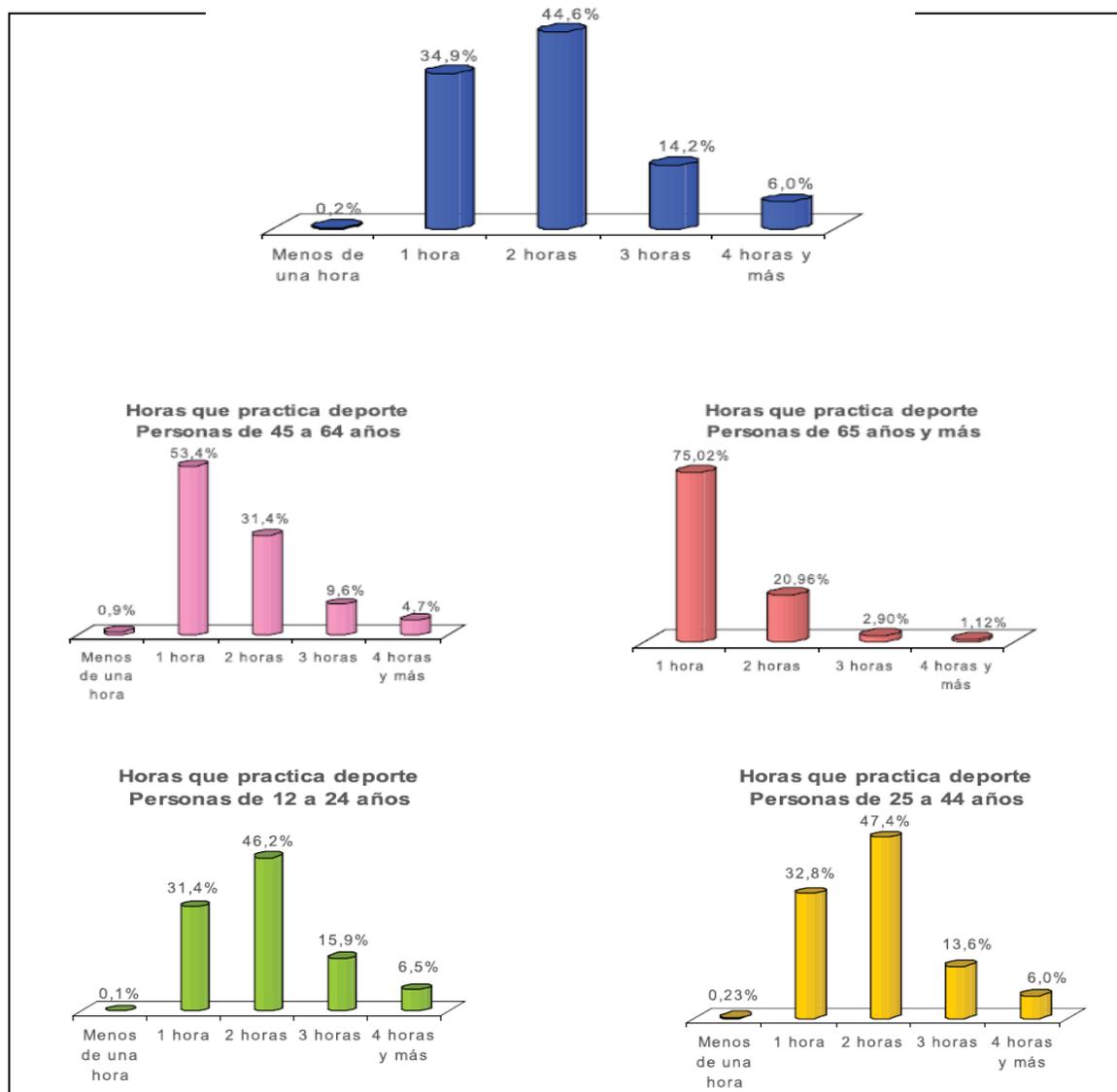
**Cuadro 2.7**  
**Distribución porcentual de la población que practica algún deporte, según región**

Practican algún deporte	Región			Total
	Sierra	Costa	Amazonia	
Si	1594567	1262735	166007	3023309
	36,4%	26,5%	40%	31,6%
No	2789047	3506435	248535	6544017
	63,6%	73,5%	60%	68,4%
	4383614	4769170	414542	9567326
	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006  
Elaborado por: INEC

La práctica deportiva ilustrada en el cuadro 2.8, analizada desde el punto de vista de las horas que dedican a hacer deporte a nivel nacional, según grupos de edad, refleja que el promedio de horas destinadas al deporte es de dos horas con 44,6% y el 34,9% es de una hora, especialmente por los grupos de 12 a 24 y de 25 a 44 años. Mientras avanza la edad, el tiempo dedicado a estas prácticas disminuye, como se observa en los grupos de 45 a 64 y 65 años y más.

**Cuadro 2.8**  
**Horas que practica deporte, Nivel Nacional**



Fuente: Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006

Elaborado por: INEC

Si interpretamos la variable práctica deportiva junto con los niveles de instrucción, vemos en la Cuadro 2.19, que las personas con instrucción Primaria y Superior son las que más se destacan en la práctica de algún deporte

**Cuadro 2.9**

**Horas que practica deporte Nivel Nacional**

Nivel de Instrucción	Practica algun deporte	
	SI	NO
Ninguno y C. de Alfabetizacion	15200 0,5%	537035 8,3%
Primaria	1174821 <b>39,4%</b>	3113877 <b>47,8%</b>
Secundaria	286564 9,6%	190856 2,9%
Superior y Postgrado	1507534 <b>50,5%</b>	2666366 <b>41,0%</b>
<b>Total</b>	<b>2984119</b> <b>100%</b>	<b>6508134</b> <b>100%</b>

Fuente: Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006  
Elaborado por: INEC

### 2.3.2.2 SALUD

Un estudio realizado en Ecuador (Aguilar D, 2001) en el 2001 encontró una prevalencia de sobrepeso y Obesidad de 14% en escolares de 8 años (obesidad 5% y sobrepeso 9%) (Aguilar D, 2001) (Anexo 2E). El estudio muestra que hasta 80% de los adolescentes obesos se convertirán en adultos obesos, y que un tercio de los preescolares, así como la mitad de los escolares obesos, serán adultos obesos y estarán expuestos a un alto riesgo de padecer enfermedades crónicas como la diabetes mellitus tipo 2, enfermedades cardiovasculares e hipertensión arterial (JL.Gutiérrez-Fisac, 2003). Esto se debe por la alta ingesta calórica en la dieta diaria y la falta de actividad física (sedentarismo).

Esta variable es favorable, ya que una de las prioridades del rol del Estado y del Ministerio del Deporte y Actividad Física es reducir el índice de sedentarismo, que actualmente está en 72% (Ministra del Deporte, 2009), cifra alarmante, pues este

modo de vida es una de las 10 causas fundamentales de mortalidad y discapacidad en el mundo. La OMS revelan que aproximadamente dos millones de muertes pueden atribuirse cada año a la inactividad física (OMS, 2002).

#### **2.3.2.3 EDUCACIÓN.**

El presidente Rafael Correa democratizó el acceso a la educación en todos sus niveles, garantizando en la nueva Constitución, la gratuidad de la educación pública hasta tercer nivel (Universo, 2009), haciendo que los padres de familia pueden canalizar el rubro que se hacía en educación, en consumo de servicios como el del plan de negocios.

Esta variable es positiva puesto que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, explica que a medida que crece el grado académico, sube la práctica de deporte (Ver anexo 2F), haciendo del deporte un hábito, por los beneficios que este aporta a la salud, también sube el ingreso (ver anexo G) por ende el consumo, siendo otra variable positiva para este plan de negocios.

#### **2.3.2.4 TASAS DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.**

El crecimiento del desempleo en los últimos años para nuestro país ha perjudicado mucho a los diversos sectores y esto hace que la población proteja mas sus recursos y que se maneje un sistema de compra minoritaria que cuando hay trabajo y que los padres de familia destinen el dinero necesariamente a las actividades primordiales de la casa, pero también se debe tomar en cuenta que puede ser una oportunidad para que los hijos dediquen su tiempo a los deportes y hacer de estos una profesión. Ver Anexo 2H

#### **2.3.2.5 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA).**

Dentro de estos parámetros se toma la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de

ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. El Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador teóricamente considera a la población económicamente activa a los que tiene entre 12 y 65 años (INEC, Boletín de Análisis Económico 1, 2005). Ver Anexo 2I

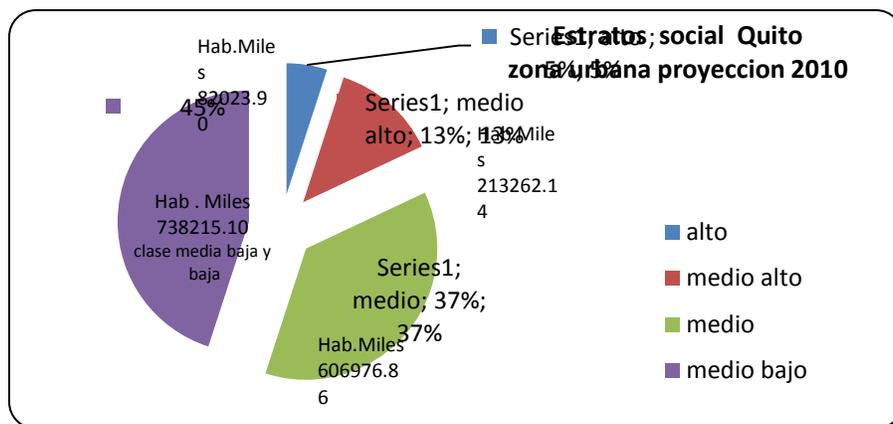
La población en el Ecuador está creciendo anualmente en un 2.32% según el INEC, lo cual hace que cada año ingresen al mercado laboral más personas que estarían en capacidad para trabajar, hay que destacar que a pesar de que este indicador a tenido una evolución constante, el poder adquisitivo de las personas ha decrecido considerando la inflación, lo cual genera depresión en el mercado, este es un indicador que ayuda a la empresa debido al incremento de mano de obra los costos del mismo se reducen en beneficio de nuestro, pero hay que recalcar que esto también perjudica por el bajo índice de consumo por salarios bajos.

#### **2.3.2.6 ESTRATO SOCIAL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

El estrato medio se ubica desde las calles Av. Patria extendiéndose hasta al este por la Av. Oriental y al oeste por la av. Universitaria hacia el centro de Quito y se prolonga hacia el sur hasta Turubamba, Unión Popular, Unión Carchense y san Bartolo, a partir de esta zona se expande el estrato social medio bajo. (CIFRAS, 2009).

El Estrato económico bajo ocupa la zona periférica de Quito Incluyendo los barrios que se encuentra acentuados en las laderas.

**Grafico 2.3**  
**Estratos sociales de Quito**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, Censos de población y proyecciones. (2001)  
Elaborado por: La Autor

El 37 % del estrato social que se encuentra dentro de Quito se toma como posible segmento medio al cual se va a realizar las encuestas por ser el segundo grupo más preponderante en índices.

### 2.3.3 FACTORES TECNOLÓGICOS.

La lucha por los buenos resultados deportivos, dejó hace tiempo de darse exclusivamente en el ámbito de los entrenamientos y de las grandes competencias.

Desde que la tecnología se apoderó del deporte, los gimnasios, las pistas y todo aquel lugar que usen los atletas de alto rendimiento se ve ahora lleno de computadoras, sensores, cámaras digitales y de cualquier aparato que ayude al desarrollo de los deportistas, sin que estos beban, inhalen o se inyecten ningún tipo de compuesto; sin que hagan uso de sustancias prohibidas que lo único que hacen sea perjudicar su salud. (Carvajal)

El mundo del deporte ha tenido un gran crecimiento; pero sobre todo, se ha desarrollado un especial interés en el de alto rendimiento. Esto tal vez se deba a

las exigencias del mundo moderno y a los avances de la ciencia y de la tecnología aplicados al deporte.

Un claro ejemplo en el fútbol, es un balón, que entre sus capas de espuma sintética contiene un gel especial que absorbe mejor los golpes, y que casi de forma mágica se ajusta a las condiciones climatológicas más adversas: viento, nieve, lluvia, calor, etc.

También la marca de la palomita estrenará un calzado de malla stretch, tipo calcetín, que se adapta a la forma de tu pie siendo mucho más liviano y cómodo. Es importante priorizar esta variable y mantenerse lo más actualizado posible en cuanto a implementación deportiva y planes de entrenamiento, para que de esta manera el alumno experimente la realidad profesional y las reacciones que estas brindan para incrementar sus capacidades y su rendimiento deportivo.

### **2.3.3.1 LA MEDICINA Y EL DEPORTE**

En el área de la medicina del deporte, se han elaborado ciertos perfiles estándares sobre salud, crecimiento y estado físico de las personas que realizan prácticas deportivas de alto rendimiento (Deporte, 2010).

Con estas pautas, se puede modelar al futuro deportista y también, obtener su máximo rendimiento. Esto es posible gracias a ciertas evaluaciones y mediciones, que hasta la actualidad no existían para el entrenador deportivo (CSIC, 2010).

Hablando de nutrición, podemos citar que al conocer la composición científica de los alimentos y cómo reaccionan bioquímicamente con el cuerpo humano, los nutriólogos han logrado desarrollar dietas adecuadas para las metas específicas de los atletas.

La nutrición de alta tecnología, ha logrado que algunas compañías fabriquen alimentos, bebidas y suplementos energéticos para los deportistas.

La tecnología y el deporte se dan la mano en todo momento. Es prácticamente imposible concebir uno sin que aparezca el otro, pues los avances han creado nuevos materiales que pueden marcar la diferencia entre ser campeón del mundo o quedar en segundo lugar.

#### **2.3.4 FACTORES AMBIENTALES**

Hoy en día las empresas no solo forman parte de la industria sino también de otros sectores de la economía por lo que es de prioridad controlar los problemas ambientales, que nos aquejan el "Cambio Climático" y su activo colaborador el "Efecto Invernadero", el creciente agujero en la "Capa de Ozono", el peligroso avance de la desertización, la notable contaminación del mar, el "smog" o niebla contaminante de las mayores concentraciones urbanas, las enormes acumulaciones de basuras, etc. (Cadrecha, 2008).

Por lo que se debe impulsar acciones dirigidas a la protección activa del Medio Ambiente de todos, con métodos de reducción de la contaminación, reciclaje de residuos, utilización de recursos menos contaminantes, dando una educación integral de valores que es parte de la formación de los deportistas y su relación con los factores sociales y el medio en que se encuentran involucrados.

#### **2.3.5. FACTORES JURÍDICOS.**

Los principales formatos que establece la legislación ecuatoriana para los tipos de empresas que pueden llevar a cabo negocios en el mencionado país son (ProChile, 2009):

- A. Corporaciones o Sociedades Anónimas,
- B. Compañías de Responsabilidad Limitada,
- C. Compañía Holding o tenedora de acciones,
- D. Compañía en Nombre Colectivo,

- E. Compañía en Comandita Simple,
- F. Compañías de Economía Mixta, y
- G. Sucursales de Corporaciones Extranjeras.

Descripción cada uno de los formatos que establece la legislación ecuatoriana.  
Ver ANEXO 2J

### **2.3.6. FACTORES POLÍTICOS.**

El Eco. Rafael Correa fue elegido como presidente de la República del Ecuador en las urnas en el 2006, su gobierno ha estado marcado por duras confrontaciones con los grupos tradicionales de poder y medios de comunicación, y en lo económico, con la banca y organizaciones empresariales.

Por tales motivos analizaremos dos aspectos fundamentales para la industria de actividades culturales, deportivas y de esparcimiento.

#### **2.3.6.1 LEY DEL DEPORTE**

Según el registro oficial publicado el 11 de agosto del 2010, donde queda aprobada la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, en la Asamblea Nacional, dicta que el Estado debe: Proteger, estimular, promover y coordinar las actividades físicas, deportivas y de recreación de la población ecuatoriana así como planificar, fomentar y desarrollar el deporte, la educación física y la recreación (Deporte M. d., 2010).

Actualmente la misión del PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009-2013, es desarrollar la Actividad Física y el Deporte Ecuatoriano mediante una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano (Senplades, 2010).

Con este eje rector el Ministerio del Deporte y Recreación tiene como objetivo incentivar a nivel nacional la práctica permanente de 30 minutos al día de actividad

física, plan propuesto por la Organización Mundial de la Salud. Esto para reducir el sedentarismo existente en el país y para el 2013 que la práctica deportiva aumente en un 21% en la población (Ministra del Deporte, 2009).

Esta ley brinda oportunidades a los ofertantes de servicios deportivos, ya que están estrechamente vinculados con los objetivos que se ha planteado este gobierno en cuanto al deporte y la actividad física.

### **2.3.6.2 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO**

Un ambiente de incertidumbre rodea al sector empresarial privado debido a las nuevas reformas al reglamento de la Ley de Régimen Tributario y al proyecto de Ley de Educación que está en segundo debate en la Asamblea Nacional. (EXPRESO, 2010).

Existen dos factores que hacen que el Ecuador no sea atractivo como industria para la inversión, la principal es la inflexibilidad laboral y la segunda, la carga de impuestos. Mientras que en otros países las leyes permiten un panorama cierto y estable, aquí solo se ahuyenta a los inversores con trabas. Cada vez son más personas que migran porque hay una mala construcción tributaria. Los productos ecuatorianos salen más caros al exterior, lo cual no permite que haya más producción y más empleo. Sumado a esto, la falta de acuerdos comerciales con nuestros principales socios, como los TLC, conspira contra el empleo y la producción (Ayala, 2010).

Santos Bravo, un empresario del sector textil en Quito, con más de 25 años en el mercado, cree al igual que los expertos, que la falta de confianza ha influido en que el capital extranjero y nacional huya y tenga como referencia países vecinos como Perú y Colombia. Cree que el Estado debería contar con una política clara para apoyar la estabilidad laboral, generando fuentes de trabajo y salvando a las empresas para que haya inversiones.

Ignacio Vidal, ex superintendente de Compañías y presidente de la Cámara de Comercio Española, aduce que Ecuador provoca desconfianza, sumada a la ineficiencia estatal.

Jorge Ayala, otro especialista, explica que las sucesivas modificaciones conspiran contra la estabilidad jurídica de las empresas, creando una atmósfera de escepticismo para los inversores.

Esta variable es una amenaza, ya que al no haber inversión en el país, se afectan otras variables como el empleo, el ingreso, la inflación, haciendo que se produzca una amenaza para las empresas que ofrecen servicios suntuarios al país.

## **2.4 INTERRELACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Para hacer un mejor análisis de los factores externos que afecta y benefician a la empresa se ha realizado la matriz factores externos MFE, la misma que al combinar todas estas variables refleja el impacto que se pueden presentar en las distintas situaciones, aprovechando las positivas y previniendo las negativas y se esta manera obtener un equilibrio, y el crecimiento del negocio como tal.

### **2.4.1 MATRIZ FACTORES EXTERNOS MFE**

Para el desarrollo de esta matriz se ha realizado un OA valorado, donde asignará una probabilidad de ocurrencia (sumada es 1), posteriormente se calificara la variable de 1 a 5, ubicando el signo positivo si es una oportunidad y negativo se es una amenaza.

Para determinar el Impacto de la variable se multiplicará la probabilidad por la calificación y se finalizara sumando las amenazas y restando con la suma de oportunidades. El resultado obtenido la ubicaremos en la Calidad del Ambiente para determinar las oportunidades que se debe aprovechar o a su vez esta listos y prevenidos para las amenazas que se puedan presentar.

Se realizó una lista de los factores críticos o determinantes que afectan en la parte externa y pueden impedir el crecimiento de la empresa lo factores preponderantes que determina son el político y los económicos convirtiéndose en amenazas, los mismos que tienen impacto alto, pero se debe plantear los procesos de planificación y planes de contingencia para contrarrestar y poder establecer el equilibrio de mercado y la toma de estrategias en el momento oportuno para minimizar los riesgos. Ver Cuadro 2.10

**Cuadro 2.10**  
**Análisis de Macro entorno**

Análisis Macro entorno						
Tema	Factores		Que tan probable es que ocurra?	%	Cuanto afecta?	Impacto O A
Político	Incentivar al deporte		0.1	10%	5	0.5
	Aumento de impuestos tributarios		0.1	10%	-5	-0.5
Socio-Culturales	Practica deportiva de la sociedad		0.06	6%	4	0.24
	Estilos de vida saludables		0.04	4%	3	0.12
Económicos	PIB	Auge del sector	0.02	2%	2	0.04
		Pronostico positivo de la industria	0.02	2%	3	0.06
	Equilibrio de precios		0.06	6%	-4	-0.2
	Relación tasa activa y tasa pasiva		0.03	3%	3	0.09
	Aumento de ingresos		0.05	5%	-4	-0.2
Ambientales	Aumento de métodos de protección del medios ambiente		0.08	8%	2	0.16
Tecnológicos	Aplicación de nuevos sistemas de entrenamiento		0.19	19%	3	0.57
	Implementación de materiales actualizados		0.15	15%	4	0.6
Jurídico	Constitución de empresa		0.1	10%	2	0.2
TOTAL			1	100%		2.58 -0.9
TOTAL						1.64

Fuente: Patricio Garcés A.  
Realizado por: La Autora.

En el resultado podemos ver como las oportunidades supera a las amenazas dando como resultado final que 1.64, lo que significa que la Calidad del Ambiente es IDEAL, para este tipo de servicios. Donde se deberá maximizar las oportunidades existes y estar prestos a las amenazas que se puedan presentar. Ver cuadro 2.11

**Cuadro 2.11**  
**Calidad del Ambiente**

<b>CALIDAD DEL AMBIENTE</b>	
IDEAL $O > A$	ESPECULATIVO $O = A$
<b>OPORTUNIDADES</b> 2.58	
<b>AMENAZAS</b> -0.94	
TOTAL 1.64	
MADURO $O \approx A$	PROBLEMÁTICO $A > O$

Fuente: Patricio Garces A..  
Realizado por: La Autora.

## 2.5 MICRO ENTORNO.

La palabra micro entorno comprende todas aquellas actividades que son llevadas a cabo por la empresa y sus colaboradores para mejorar su posición en el mercado. Las mismas incluyen por añadidura la forma en que la empresa se desempeña y las puede considerar a su vez como fortalezas y debilidades.

Según David Fred en Administración Estratégica los factores preponderantes de estudio son: (Ver gráfico 3)

- Administración
- Marketing
- Finanzas y Contabilidad
- Producción y operaciones
- Investigación y desarrollo

**Grafico No 2.4**  
**Diagnóstico Interno**



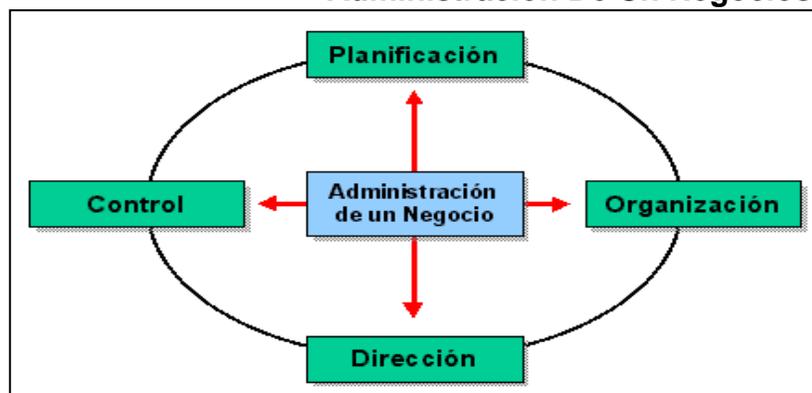
Fuente: Administración Estratégica Fred David  
Elaborada por: El Autora.

### 2.5.1 ADMINISTRACIÓN

Administración es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. (David, 1999). Según Fred David, podemos dividir a la administración en funciones

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

**Grafico No 2.5**  
**Administración De Un Negocio**



Fuente: Administración Estratégica Fred David  
Elaborada por: El Autora.

La importancia de la Administración no ha sido reconocida en los negocios de escuelas deportivas, debido principalmente a que muchos negocios han permanecido en el mercado con dirigentes que han tomado decisiones intuitivamente, y que consideran no necesitan perder su tiempo en procesos cansados de análisis y que requieren de información que es muy posible que no se cuente ni dentro ni fuera de la institución. (Posadas, 2008)

#### **2.5.1.1 Planeación**

Es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente. (David, 1999)

No todas las escuelas deportivas, brindan la importancia necesaria a esta área, y lo podemos palpar porque son negocios pequeños, algunos temporales que se implantan de manera intuitiva o para explotar una marca existente.

#### **2.5.1.2 Organización**

Comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y roles para las personas que integran la empresa. (David, 1999)

Todo negocio necesita organización, estos no son la excepción, aunque es mínima, pero muy necesaria en cualquier actividad comercial.

#### **2.5.1.3 Dirección**

Es la función administrativa que trata de motivar e influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

Las escuelas deportivas trabajan todo el tiempo atendiendo a clientes, alumnos, padres de familia, entrenadores, dirigentes, es por esto que la dirección es

importante en estos negocios, cabe decir que de una manera intuitiva estos negocios han implantado esta función en sus negocios.

#### **2.5.1.4 Control**

Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos. (David, 1999)

Las escuelas de deportistas, manejan esta función de manera intuitiva, aunque no se lleven estadísticas de avance y progreso de los jugadores, una manera de controlar el rendimiento de cuerpo técnico y dirigentes son los resultados que se obtengan en las competencias que se haya participado.

#### **2.5.2 MARKETING**

Definiremos a Marketing como el proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios (David, 1999). Aquí analizaremos:

##### **2.5.2.1 CLIENTES.**

Los clientes tienen un bajo poder de negociación por la densidad poblacional en la ciudad de Quito, es la segunda ciudad más habitada del Ecuador, generando una oportunidad para el plan de negocios.

Si analizamos a través del cuadro de crecimiento y porcentajes de hábitos de la gente podemos darnos cuenta que es la segunda escala de preferencia que dentro de las opciones o alternativas que tienen para elegir en Quito sus habitantes se dedican hacer deporte y esto se debería aprovechar por la empresa para canalizar este mercado y ofrecer nuestros servicios. Ver Anexo 2G

### **2.5.2.2 PROVEEDORES.**

Actualmente las empresa para su implementación y desarrollo optimo, se manejan con los siguientes proveedores:

- **Entidades Financieras.**

Se utilizará las entidades financieras en las que se pueda obtener un crédito para el crecimiento de la empresa dentro de estas instituciones se encuentra.

- **Cooperativas de ahorro y crédito**

Bancos Privados

- **Empresas proveedoras Recursos administrativos**

Se utilizará recursos para el cumplimiento de la gestión deportiva los mismos

Que serán adquiridos de los diferentes ofertantes de los productos para la creación y puesta en marcha de la academia deportiva.

- **Entrenadores Deportivos.**

Profesionales que se requiera para el desempeño del servicio de la compañía, los mismos que deben tener la capacidad de cumplir las funciones y la meta que se plantee para la consecución de los mismos en las áreas de futbol, baloncesto, gimnasia deportiva

### **2.5.2.3 COMPETIDORES**

El sector de escuelas de futbol está compuesto por varias empresas a nivel local, las que serían consideraran como Competencia Indirecta y Competencia Directa. Aunque no se ha determinado gran número de empresas competidoras, la mayoría no poseen un enfoque de educación integral para cada alumno.

### **2.5.2.3.1 COMPETENCIA INDIRECTA.**

Se ha determinado como Competencia Indirecta a los centros de formación deportiva que ofrecen la práctica de un deporte específico, los vamos a estudiar en dos aspectos individuales, como Competidores Profesionales y No Profesionales.

#### **2.5.2.3.1.1 COMPETIDORES PROFESIONALES**

Se ha determinado como competidores profesionales a las empresas están dedicadas a ofrecen el servicio de práctica deportiva, exclusiva de un solo deporte, separadas totalmente de la formación académica de los estudiantes.

Se analizaran los siguientes aspectos (ver cuadro 2.12):

- Estructura Organizacional
- Infraestructura:
  - Propia
  - Alquiler
- Personal Capacitado
- Manejo de publicidad
- Variedad de 2 o más servicios.

#### **2.5.2.3.1.2 COMPETIDORES NO PROFESIONALES.**

Llamaremos competidores no profesionales a las empresas que prestan este servicio como parte de la formación académica de los alumnos en la ciudad de Quito. Aquí se ofertan algunos deportes como actividades extracurriculares, donde

el valor del servicio está incluido en la pensión mensual de las instituciones. (Ver cuadro 2.13)

Dentro de la competencia indirecta se encuentran Colegios y Escuelas que les preparan en algunos deportes los cuales realizan este tipo de actividades, ocasionalmente o indefinidamente de acuerdo a los objetivos del departamento de educación física.

Dentro de este grupo de competidores también se encuentra las ligas barriales o asociaciones que les imparte cursos vacaciones y preparación en canchas o instalaciones que no cuenta con los servicios necesarios para una preparación de alto nivel.

**Cuadro 2.12  
COMPETENCIA PROFESIONAL**

Empresa	Tipo de servicio	Sector	Comportamiento empresarial		Precio \$	Edad Clientes
El palacio Deportivo	Escuela de futbol	Norte	Infraestructura	PROPIO	30	4-10 años
			Estructura organizacional	SI		
			Manejo de Publicidad	NO		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		
Escuela de Futbol L.D.U	Escuela deportiva	Valle	Infraestructura	ALQUILER	50	4-15años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		
Barcelona Sporting Club	Escuela de futbol	Norte- sur	Infraestructura	ALQUILER	35	4 -13 años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		
Pasión Blanca	Escuela de futbol	Sur	Infraestructura	ALQUILER	20	4 -13 años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		
Escuela de baloncesto Mavort	Escuela de baloncesto	Norte	Infraestructura	ALQUILER	30	4-12años
			Estructura organizacional	SI		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		
Escuela de baloncesto LOCOS POR EL BÁSQUET	Escuela de baloncesto	Norte	Infraestructura	ALQUILER	20	6-15años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		
Escuela de baloncesto Quito	Baloncesto , gimnasia	Norte	Infraestructura	ALQUILER	30	4-16 años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	NO		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		
Club el Nacional	Escuela de futbol	Valle	Infraestructura	PROPIO	25	6-14 años
			Estructura organizacional	SI		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		
Cámara de comercio de quito	Escuela de futbol	Norte	Infraestructura	PROPIO	60	4-10 años
			Estructura organizacional	SI		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		
Escuela de futbol Quito corazón	Escuela de futbol	Norte	Infraestructura	ALQUILER	20	6-14años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	NO		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		

Fuente: Concentración deportiva de pichincha Unión nacional de periodistas de pichincha  
Elaborado por: La Autora

**Cuadro 2.12  
COMPETENCIA NO PROFESIONAL**

Empresa	Comportamiento empresarial		Precio incluido en la pensión mensual	Rango de Edad Clientes
Colegios	Infraestructura	PROPIA	0	12- 17años
	Estructura organizacional	SI		
	Manejo de Publicidad	SI		
	Variedad de servicio	NO		
	Personal capacitado	NO		
Escuelas	Infraestructura	PROPIA	0	6-11 años
	Estructura organizacional	SI		
	Manejo de Publicidad	SI		
	Variedad de servicio	NO		
	Personal capacitado	NO		
Ligas Barriales	Infraestructura	PROPIA	0	6- 12años
	Estructura organizacional	NO		
	Manejo de Publicidad	NO		
	Variedad de servicio	NO		
	Personal capacitado	NO		

Fuente: Concentración deportiva de pichincha Unión nacional de periodistas de pichincha  
Elaborado por: La Autora

### 2.5.2.3.2 COMPETENCIA DIRECTA

Llamaremos competencia directa a los ofertantes de varias disciplinas deportivas como parte de formación de los alumnos. Ver cuadro 2.13

En la competencia comprendida como directa se ha tomado a las escuelas o instituciones que brinda servicios de fútbol, baloncesto, natación, atletismo y gimnasia deportiva, es por esta razón que se analiza estas compañías para determinar su comportamiento empresarial, su operatividad y como están desempeñando la formación deportiva y práctica de estos deportes

**Cuadro 2.13  
Competencia Directa.**

Empresa	Tipo de servicio	Sector	Comportamiento empresarial		Precio \$	Edad Clientes
Multideportivo	Fútbol, baloncesto, natación	Norte	Infraestructura	PROPIO	30	4-10 años
			Estructura organizacional	SI		
			Manejo de Publicidad	NO		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		
Colegio Antisana	Futbol baloncesto	norte	Infraestructura	ALQUILER	40	4-15años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		
Colegio Mejía	Futbol, Baloncesto, natación	centro	Infraestructura	ALQUILER	20	4 -13 años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		
Escuela Dirección Metropolitana del deporte	Baloncesto, natación, atletismo	Sur	Infraestructura	ALQUILER	20	4 -13 años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		
Escuela de futbol River Plate	Futbol, preparación física, aeróbicos	Norte	Infraestructura	ALQUILER	30	4-12años
			Estructura organizacional	SI		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	NO		
Escuela de futbol metropolitana	Futbol baloncesto, natación atletismo	Norte	Infraestructura	ALQUILER	20	6-15años
			Estructura organizacional	NO		
			Manejo de Publicidad	SI		
			Variedad de servicio	NO		
			Personal capacitado	SI		

Fuente: Concentración deportiva de pichincha Unión nacional de periodistas de pichincha  
Elaborado por: La Autora

### 2.5.2.3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA A TRAVÉS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

Los centros de formación deportiva que fueron tomados en cuenta para el análisis del perfil competitivo, son considerados según la cercanía al lugar donde se quiere ubicar la empresa. ESCUELA METROPOLITANA se encuentra como una de los competidores más altos en porcentajes de medición y sus servicios que ofrecen y la trayectoria que tiene en el mercado. Sin embargo hay que tomar en cuenta que es una de las empresas líderes en el Distrito Metropolitano de Quito, posee una

calificación ponderada de 3.05 lo cual la convierte en un fuerte competidor en comparación a la empresa a crear. Ver cuadro 2.14.

**Cuadro 2.14**  
**MPC**

<b>Matriz del Perfil Competitivo.</b>							
<b>COMPETIDOR</b>		<b>Escuela River Plate</b>		<b>Escuela</b>		<b>Escuela de futbol</b>	
<b>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Calidad del servicio.	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Competitividad de precio	0,1	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Dirección	0,2	3	0,60	3	0,60	4	0,8
Publicidad	0,1	2	0,20	2	0,20	2	0,2
Posición Financiera	0,2	2	0,40	2	0,40	3	0,6
Lealtad de los clientes	0,1	3	0,30	4	0,40	4	0,4
Expansión global	0,1	1	0,10	2	0,20	2	0,2
Participación en el mercado	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,30</b>		<b>2,55</b>		<b>3,05</b>

Fuente: Michel Porter  
Realizado por: La Autora

#### 2.5.2.4 PÚBLICO

Un público es cualquier grupo que tiene un interés real en, o potencial o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. (Kotler, 2003). Según Fred David los clasificaremos de la siguiente manera:

- A. Financieros:** Son todas las entidades financieras que operen en la ciudad de Quito de las que se pueda obtener fondos.
- B. Gubernamentales:** Son todas las entidades gubernamentales que están al servicio de la ciudadanía y están regidas por el Estado Ecuatoriano. (ver Anexo).

**C. Locales:** Son todos los habitantes de la zona Eloy Alfaro del Distrito Metropolitano de Quito.

**D. Generales:** Son todas las personas que habitan en la ciudad de Quito.

**E. Internos:** Serán los trabajadores, directivos, voluntarios de los negocios de escuelas deportivas.

#### **2.5.2.5 INTERMEDIARIOS**

Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales (Kotler, 2003)

##### **J. Distribuidores**

Ayudan a la empresa a encontrar clientes o venden a los clientes. Esto incluye a los mayoristas y detallistas que compran y revenden mercaderías (Kotler, 2003). Los negocios de escuelas de deportivas, no utilizan distribuidores para vender su servicio, lo hacen de manera directa.

##### **K. Distribución física**

(Kotler, 2003) Ayudan a la organización a surtir y a trasladar bienes de sus puntos de origen a su destino. Las escuelas deportivas no necesitan contar con esta distribución física ya que el fin del negocio es otro.

##### **L. Financieros**

Ayudan a financiar transacciones o a asegurar contra los riesgos asociados a la compraventa de bienes (Kotler, 2003). Esta es una variable fundamental para todas a las actividades económicas, las escuelas de formación deportiva no son la excepción.

##### **M. Servicios de Marketing**

Ayudan a la empresa a dirigir y promover sus productos en los mercados correctos. (Kotler, 2003). Para todo negocio es importante promover su nombre, su marca esto le dará éxito o fracaso con el cliente. En los negocios que se están analizando juega un papel preponderante los servicios de marketing, ya que de la imagen que tenga el negocio dependerán sus ventas, esto porque el deporte es comercial.

### **2.5.3 FINANZAS Y CONTABILIDAD**

Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades. Los Indicadores Financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar Estados Financieros Proyectados, en base a la realidad. (David, 1999)

No todas las escuelas deportivas manejan este aspecto, si lo hacen puede ser de una manera intuitiva, basados en la experiencia como profesionales, por el tiempo que se encuentran inmiscuidos en el mercado. Las grandes marcas en las escuelas deportivas, si manejan este aspecto y es notable su crecimiento en el mercado.

### **2.5.4 PRODUCCION Y OPERACIONES**

La función de producción y operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. (David, 1999). Las escuelas deportivas, prestan el servicio de preparación física y técnica de un deporte específico, por lo que producen un servicio intangible que lleva consigo valores de medición como: rendimiento y adaptación de las cargas de trabajo, por esto todas las escuelas manejan un sistema de control y operación que aunque no sea específico tiene parámetros que se los puede controlar.

### **2.5.5 INVESTIGACION Y DESARROLLO**

La inversión y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos. (David, 1999). Esta función es muy pobre en las escuelas deportivas, no existe investigación y desarrollo.

## 2.6 MATRIZ FACTORES INTERNOS

La matriz de Evaluación de Factores Interno, se estructuró considerando los mismos pasos de la matriz Factores Externos, utilizando las fortalezas y debilidades que posee el servicio de formación Deportiva. Se analizaran los factores internos más importantes, asignándoles una probabilidad de ocurrencia, multiplicando por un número de 1- 5 tomando en cuenta cuanto afecto esto a las empresas. Se podrá observar como cual es la totalidad de las FORTALEZAS y las DEBILIDADES, el total es la diferencia de la suma de las fortalezas y las debilidades. Ver cuadro 2.15

**Cuadro 2.15**  
**Matriz Factores Internos**

Tema	Factores	Que tan probable es que ocurra?	%	Cuanto afecta?	Impacto	
					F	D
ADMINISTRACIÓN	Evidencia de la administración	0.05	5%	3	0.15	
	Planificación adecuada	0.05	5%	4	0.2	
	Organización apropiada	0.05	5%	3	0.15	
	Descripciones claras del puesto y las especificaciones del trabajo	0.03	3%	2	0.06	
	Mecanismos de control y recompensa adecuados	0.09	9%	3	0.27	
MARKETING	Poca infraestructura	0.08	8%	3	0.24	
	Manejo de publicidad adecuada	0.07	7%	4	0.28	
	Existe variedad de servicio	0.07	7%	2	0.14	
	Proveedores calificados para el servicio	0.05	5%	3	0.15	
FINANZAS	Reunir el capital a corto plazo	0.03	3%	-3		-0.09
	Capital de trabajo suficiente	0.03	3%	-2		-0.06
	Eficaces los procedimientos de presupuesto de capital	0.03	3%	-1		-0.03
	Existe buena relacionante inversionistas y accionistas	0.04	4%	-4		-0.16
PRODUCCIÓN	Confiables y razonables lo servicios prestado	0.05	5%	-3		-0.15
	Están en buenas condiciones las instalaciones	0.04	4%	-3		-0.12
	Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad	0.09	9%	4	0.36	
	Ubicación estratégica de las instalaciones	0.07	7%	3	0.21	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Manejos de investigación el planes de entrenamiento	0.08	8%	4	0.32	
<b>SUMA</b>		<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.53</b>	<b>-0.61</b>
					<b>1.92</b>	

Fuente: Patricio Garcés A..  
Realizado por: La Autora

El resultado es 1.92 que lo ubicaremos en el espacio, IDEAL, ESPECULATIVO, donde podemos decir que las fortalezas son mayores que las debilidades y las empresas deben enfocar sus estrategias en disminuir sus debilidades y aumentar

su fortalezas. Ver cuadro 16. Los resultados que se obtuvo de la matriz los obtenemos al sumar las fortalezas y restar a la sumatoria de las debilidades.

**Cuadro 2.16**

<b>EMPATIA (Organizacion/ Medio)</b>		
	<b>F &gt; D</b>	<b>D &gt; F</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> Ideal, Especulativo	FORTALEZAS 2.53	
	DEBILIDADES -0.61	
	<b>1.92</b>	
<b>AMENAZAS</b> Maduros, Problematicos		

Fuente: Diagnóstico del Entorno.  
Elaborado por: La Autora.

El resultado es 1.92, que lo ubicaremos en el espacio, IDEAL, ESPECULATIVO, donde podemos decir que las fortalezas son mayores que las debilidades y las empresas deben enfocar sus estrategias en disminuir sus debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas para entrar al mercado.

## **2.7 FUERZAS DE PORTER**

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### **2.7.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es **BAJA**, porque se necesita una inversión media para la infraestructura necesaria para ofrecer el servicio.

### **2.7.2 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Existe una gran rivalidad entre los centros deportivos existentes en la ciudad de Quito, existen escuelas deportivas de deportes específicos que ofrecen servicios no diferenciados, infraestructura inadecuada y escasez de imagen en algunos casos. La rivalidad de los competidores del sector es alta, en servicios específicos

más no para ofrecer un servicio integral de formación deportiva. Por esta razón se la calificará como **MEDIA**.

### **2.7.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Para el tipo de servicio que se desea ofrecer, el mercado laboral es extenso, existe personal apto para el buen funcionamiento del posible plan de negocios, por tal razón calificaremos a esta fuerza como **BAJA**.

### **2.7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Los compradores tienen un bajo poder de negociación por la densidad poblacional en el sur de la ciudad de Quito, generando una oportunidad para el plan de negocios, haciéndola una fuerza **BAJA**.

### **2.7.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existe variedad en la oferta para la utilización del tiempo libre. En el mercado encontramos, otras actividades de esparcimiento saludables y no saludables para el desarrollo de los niños y adolescentes. Los productos sustitutos pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad del plan de negocios. Por estas razones la amenaza de productos sustitutos es **ALTA**.

Analizando todas las fuerzas de Porter juntas, se puede ver una oportunidad para el plan de negocios, siempre y cuando se tome las precauciones y se maneje de la mejor manera las fuerzas que no sean favorables para el plan. Ver Grafico 2.5

**Gráfico 2.5****La rivalidad entre los competidores**

Fuente: Michael Porter  
Elaborado por: La Autora.

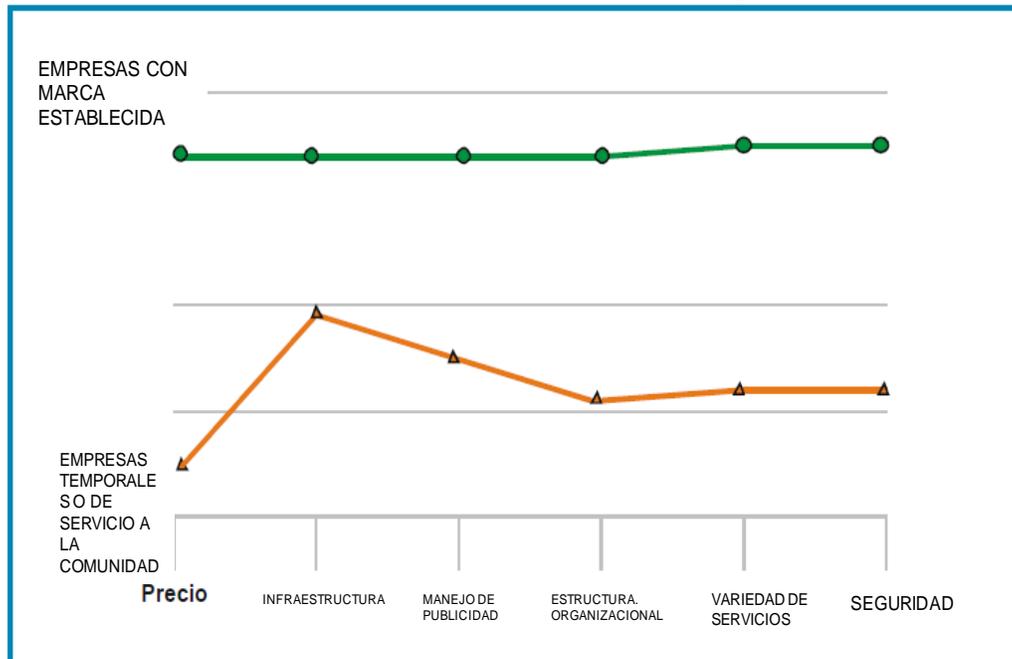
## 2.8 LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Una estrategia de océano azul está focalizada sobre la minimización del riesgo (y no sobre la toma de riesgos). (Kim, 2005)

El Gráfico 6 nos muestra el lienzo estratégico entre los competidores del sector, clasificándolos como los que tienen marca posesionada y los que prestan sus servicios de manera temporal o son parte de un servicio a la comunidad. Podemos ver que existe una gran convergencia entre estos 2 ofertantes del servicio, representado en líneas paralelas, también podríamos analizar que están mostrando el mismo perfil estratégico.

Por esta razón el plan de negocios se enfocará en alternativas de diferenciación del servicio, para un segmento específico.

**Gráfico 2.6**  
**La estrategia del océano azul**



Fuente: Estrategia del Océano Azul  
Elaborado por: La Autora.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

#### **3.1 ANÁLISIS DE MERCADOS.**

La finalidad de la investigación de mercados para este proyecto será identificar las necesidades y deseos existentes en las personas que viven en el sur de Quito.

#### **3.2 PROBLEMA GERENCIAL**

Determinar la viabilidad comercial de una Escuela de Formación Deportiva, en el sur de la ciudad de Quito.

#### **3.3 OBJETIVOS.**

##### **3.3.1 Objetivo General.**

Establecer el nivel de aceptación y las preferencias de consumo que posee el sector meta a establecerse en lo que respecta al servicio de centros de formación deportiva conociendo las necesidades y deseos de los consumidores.

##### **3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar el lugar estratégico, en el sur de la ciudad de Quito donde el servicio tenga mayor acogida.
- Identificar que tipo de servicios requiere el consumidor determinado la demanda que posee el mercado.
- Analizar los gustos y preferencias del cliente y la aceptación que tendrá la empresa en el nicho de mercado.
- .Determinar los servicios complementarios que la escuela de fútbol puede ofrecer a los posibles clientes para satisfacer sus necesidades.

### 3.4 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para poder cumplir con los objetivos tanto generales como específicos de esta investigación, se utilizarán fuentes primarias y secundarias necesarias para responder características específicas como:

- Características que buscan los consumidores en este servicio
- Intención de compra del servicio
- Tipo de servicio que se ofrece en el sector y en sus alrededores
- Interés de los consumidores por adquirir el servicio
- Segmento que usa este servicio
- Motivos por lo cual se adquiere este servicio
- Servicios complementarios
- Precios promedio de compra del servicio
- Inteligencia de mercados
- Información de la competencia.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.

#### 3.5.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias de información son datos primarios que se originan por el propósito específico del investigador de atender el problema de investigación (Malhotra, 2004).

Las fuentes primarias que utilizaremos son:

- **Entrevistas:** Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar. Esta herramienta nos ayudará a conocer acerca del negocio y como funciona en el mercado.
- **Grupos de Enfoque:** es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural entre un pequeño

grupo de encuestados (Malhotra, 2004). Con esta herramienta se determinará los gustos de los padres de familia por una actividad extracurricular para sus hijos, especialmente deportiva.

- **Encuestas:** Entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado (Malhotra, 2004).

### **3.5.2 Fuentes Secundarias.**

Las fuentes secundarias, proporcionan datos secundarios que ya se han recolectado para fines distintos al problema de investigación que se enfrenta, estos se pueden obtener de manera rápida y poco costosa (Malhotra, 2004).

En la investigación se utilizaron datos bibliográficos que se pueden obtener de libros, revistas, periódicos, archivos, páginas web, anuarios, etc.

## **3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Un diseño de investigación es una estructura o plano para realizar un proyecto de investigación de mercados. Los diseños de investigación en general se pueden clasificar en exploratorio y conclusivo.

Se empezará con una investigación Exploratoria para proporcionar conocimiento acerca del problema de investigación mencionado en el literal 3.2.

Se continuará, para completar la información, una investigación Concluyente Descriptiva para describir las características o funciones del mercado, dándonos como resultado la comprobación de la hipótesis, la tomar decisiones administrativas del negocio.

La investigación concluyente descriptiva será transversal simple ya que de la muestra escogida se realizará la recolección de los datos una sola vez.

### **3.6.1 GRUPO FOCAL**

#### **3.6.2 OBJETIVO GENERAL**

Identificar distintas opiniones con respecto a la formación integral del los niños y adolescentes, que servicios se ofrecen en la actualidad y saber las características del servicio y de la distribución que los grupos consideran como ideal para poder evaluarlos colectivamente con una investigación cuantitativa.

##### **3.6.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las razones por las que se adquiriría el servicio de un centro de formación deportiva en el cual se ofrecerá los servicios de fútbol, baloncesto, natación, atletismo vóleyball.
- Establecer la importancia de preferencia al adquirir el servicio.
- Identificar los valores a nivel de precio establecido en el mercado y los que nuestro mercado meta estaría dispuesto a pagar por el servicio a ofrecer.
- Identificar los medios de publicidad más adecuados que están al alcance y son de fácil acceso para los consumidores, los mismos que llamen la atención y despierten la inquietud de compra.

##### **3.6.3 PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración de los grupos focales se escogió a miembros de diferentes familias las cuales se estudiaron en 3 grupos diferentes; uno fueron los padres de familia, el segundo fueron madres de familia y el tercero fueron niños.

**Cuadro 3.1**  
**Grupos Focales**

<b>Grupos</b>	<b>Sexo padres de Familia</b>	<b>Edades</b>	<b>Número de personas</b>
Grupo 1	Masculino	22-45 años	6 Padres
Grupo 2	Femenino	22-45 años	7 madres
Grupo 3	Masculino y Femenino.	6 - 11 años	8 niños

Se realizó una sola sesión por cada grupo la cuales duraron entre 25 y 60 minutos y fue dirigida por la autora.

El lugar en que se realizaron dichas sesiones fue en la sala de reuniones del restaurante CASA VIEJA por cuestión de privacidad, confortabilidad, centralidad.

### **3.6.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS**

Las características están en el anexo 3A.

### **3.6.3.2 ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE TEMAS**

La guía de temas a tratar se la elaboró de la forma más adecuada para lograr satisfacer las necesidades de información establecidas en los objetivos del focus; también, se la elaboró pensando en lograr la mayor fluidez de ideas entre los participantes, enfocando las preguntas de lo mas general a lo particular y tratando por sobre todas las cosas que ningún participante se sienta incomodo o intimidado con las preguntas.

### **3.6.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL MODERADOR**

Por limitaciones de dinero la dirección del focus la tomó la autora.

Las características principales que adopto el moderador para estimular a los grupos y alcanzar los objetivos del focus fue:

- Tener una actitud amigable e interesada en escuchar todas las opiniones, manteniendo un ambiente relajado.

- Incentivar a los tímidos a la participación.
- Saber controlar algún tipo de desorden.
- Espontaneidad y dinamismo
- Facilidad de comunicación y vocalización

#### **3.6.3.4 GUÍA DE TEMAS A TRATAR**

En general, los puntos a tratar serán parecidos para los tres grupos en estudio con las debidas adaptaciones por la diferencia de edades. Todos los temas a tratar responden a las necesidades de información que se requieren para la investigación.

#### **3.6.3.5 PARTES DEL FOCUS**

Las partes de focus están detalladas en el ANEXO 3B

- a) Introducción
- b) Primera Parta
- c) Segunda Parte
- d) Finalización

### **3.7. RESULTADOS INVESTIGACIÓN**

#### **A) NIÑOS Y NIÑAS**

##### **1. Aspectos Generales**

El grupo de niños y niñas se enfocó más a la actividad física como una manera de diversión, se entendió que si no es divertido no tiene ninguna validez para ellos. El 90% expresó su gusto por el fútbol, siendo hincha de algún equipo profesional o fan de algún jugador de fútbol nacional o extranjero.

Contaron que practican este deporte desde pequeños motivados por sus padres, pero especialmente por la influencia de la televisión y los equipos de fútbol profesional.

## **2. Hábito de Consumo**

El 70% de los niños y niñas ha utilizado un servicio de una escuela de fútbol o escuelas de entrenamiento y práctica de deportes siendo esta como actividad extracurricular o por periodos cortos en las vacaciones. Por lo tanto, se ve una predisposición a adquirir el servicio.

Los cursos que normalmente se adquieren son cursos de fútbol, básquet, karate, modelaje y natación. Se consideró que se divierten en estos cursos porque conocen más amigos y pasan jugando la mayoría del tiempo.

Los niños que no han adquirido este servicio fueron 30% de los invitados y dicen que en su barrio se divierten con sus vecinos o familiares que vivan cerca a su domicilio, que no han asistido a ningún curso deportivo si no a cursos académicos como inglés o lectura rápida.

Los cursos más concurridos son los se organizan cerca a su domicilio, siendo este el parque del barrio o la liga deportiva más cercana.

La publicidad e información que reciben son carteles de los cursos en los lugares ya mencionados.

## **3. Intención de compra**

Los niños y niñas que no usan este servicio lo harían si sus padres estuviesen de acuerdo con que ellos asistan a estos cursos deportivos.

Para todos, realizar alguna actividad que le cause diversión y compartir con sus amigos será aceptada sin ningún problema.

El 100% de los niños y niñas estarían dispuestos a asignar un presupuesto mensual para el curso que se elijan tomar.

Existe un real interés por los niños y niñas en que exista un centro de entrenamiento de fútbol y tener un entrenador que sea conocido en el mundo del fútbol.

## **B) PADRES DE FAMILIA**

### **1. Aspectos generales**

Al 100% de los padres de familia les encanta el fútbol y les gustaría aun más que sus hijos practiquen este deporte porque así pueden jugar juntos y tener actividades en común, que ellos desde pequeños tratan de inculcarles a practicar deporte por su salud y por oportunidades que se les puede presentar por ser buenos deportistas. Definitivamente para ellos la práctica de cualquier actividad física es vital en la formación integral de los niños a temprana edad y en el proceso de su vida adolescente.

Los padres buscan lugares donde sus hijos puedan hacer cualquier deporte sean parque, canchas, donde puedan compartir con mas niños y se puedan divertir sanamente, siempre y cuando exista la seguridad necesaria para su tranquilidad.

Opinaron que es de gran importancia la relación con otros niños de la misma edad en un ambiente deportivo, pues han visto un cambio de comportamiento positivo en los niños y lo principal que el niño aumentaba su motivación a la práctica del deporte.

### **2.-Hábitos de consumo**

El 85% de los padres de la familia ha consumido este servicio, de estos el 67% en periodos cortos, especialmente en la temporada de vacaciones, por la falta de tiempo que les pueden brindar a sus hijos durante la jornada laboral y el otro 33% usa el servicio de una escuela permanente de fútbol, pues dicen que sus hijos les piden hacer actividades después de clases y es para ellos una excelente opción estos cursos para evitar problemas sociales existentes en la población y garantizar el bienestar físico y psico-socio cultural de sus hijos.

Estos padres asignan un promedio mensual de \$60 dólares para todo lo que representa pensión, transporte y gastos extras que se puedan presentar.

Los cursos con más acogida por los padres de familia son los que están a cargo.

De los clubes profesionales de fútbol con un 50%, el 30% los que están organizados por personajes conocidos en el mundo futbolístico y el 20% por la cercanía a sus hogares.

El 15% de los invitados no usa un servicio extracurricular expresan que no lo hacen por la falta de seguridad en estos cursos para sus hijos, opinan que no es necesario asistir a estas escuelas porque pueden realizar estas actividades en su barrio y ocupar su tiempo libre en su preparación intelectual.

La publicidad que han visto y con la que se manejan el 50% de las personas para informarse de estos cursos son los volantes; el 17% se basa en la publicidad en boca a boca y 33% en publicidad de pancartas y afiches en la calle.

### **3.- Intención de compra**

El 100% de los invitados tiene mucho interés en que exista una escuela de formación y entrenamiento de fútbol y deportes para sus hijos, donde prime la seguridad del niño, que sea en un lugar no lejano a su sector de residencia y que el niño siempre este motivado para asistir a las horas de entrenamiento acordadas. El precio máximo que estaría dispuesto a pagar por la mensualidad de la escuela de formación y práctica de fútbol es de 50 dólares.

Existe mucho interés por parte de los padres de familia en que existiera una escuela de formación y práctica de fútbol que funcione permanentemente todo el año, permitiendo que los niños mantengan su cuerpo y su mente sana.

## **C) MADRES DE FAMILIA**

### **1. Aspectos Generales**

En este grupo de madres de familia se encontró que al 71% les gusta los deportes quisieran y estarían de acuerdo en que sus hijos practiquen deportes en sus horas libres, porque los mantendría lejos de vicios y peligros que existen en la

actualidad, además porque se puede hacer una carrera profesional de este deporte. El 29 % de las madres manifestó que les gustaría que sus hijos se incentiven por otro tipo de actividades más escolar, como cursos de inglés, tareas dirigidas, cursos de lectura comprensiva.

El 100% de las madres, está de acuerdo en que es de gran importancia la relación de sus hijos con otros niños pues ellos han mostrado un cambio de comportamiento en el hogar, en su carácter y en la escuela, por este motivo coinciden en que las actividades extracurriculares que realizan sus hijos son de suma importancia en su crecimiento y desarrollo.

## **2. Hábitos de consumo**

El 57% de las madres de la familia ha contratado el servicio de una escuela de fútbol para sus hijos, siendo de esto el 50% en periodos cortos, principalmente en periodo de vacaciones escolares, y el otro 50% en periodos permanentes. El 28% de las madres ha contratado otro tipo de servicios como: curso de natación, curso de baile, curso de básquet y curso de modelaje; en periodos de vacaciones escolares, para que sus hijos estén alejados vicios y problemas sociales actuales. Y el 15% de las invitadas nunca ha utilizado algún servicio extra para sus hijos.

Las madres asignan un promedio mensual de \$50 dólares para todo lo que representa pensión, transporte y gastos extras de estos servicios.

Los cursos con más acogida por las madres de familia para sus hijos, son los que motiven y entusiasmen a los niños, además que presten la seguridad adecuada para sus hijos.

La publicidad que han visto y con la que se manejan el 42% es por medio de volantes; el 28% se basa en la publicidad de boca a boca y el otro 28% en publicidad de pancartas y afiches en la calle.

### **3. Intención de compra**

El 100% de las madres tiene interés en que exista una escuela de formación y entrenamiento de fútbol para sus hijos, donde lo principal sea la seguridad del niño.

El 100% de las invitadas coincide en que el horario de entrenamiento para sus hijos sería en la tarde, para que no se crucen con las horas escolares matutinas.

El precio máximo que estaría dispuesto a pagar por la mensualidad de la escuela de formación y práctica de fútbol es de 35 dólares.

### **3.8. LA ENCUESTA.**

#### **3.8.1 DETERMINACIÓN DEL MARCO DE MUESTREO**

Se tomará como universo las familias de nivel socioeconómico medio, medio bajo; que tengan por lo menos un hijo y que vivan en la zona sur de Quito.

#### **3.8.2 TÉCNICA DE MUESTREO**

##### **3.8.2.1 Probabilístico.**

El muestreo probabilísticos se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, asegurando la representatividad de la muestra extraída.

La técnica probabilística se utilizó porque permite elegir una persona aleatoriamente del universo, para poder realizar la encuesta y obtener la información necesaria.

##### **3.8.2.1 Segmentación de Mercado.**

Es necesario dividir el mercado al cual se dirige la investigación de mercados ya que un segmento de mercado tiene distintas y variadas características o tendencias de consumo. Las variables de segmentación que se han tomado en cuenta son geográficas, demográficas y psicográficas.

**Cuadro 3.2**  
**Segmentación Geográfica**

<b>VARIABLE</b>	<b>CLASIFICACIÓN GENERAL</b>
Continente	América.
País	Ecuador.
Región	Sierra.
Provincia	Pichincha
Ciudad	D.M. de Quito.
Sector	Sur de Quito

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: El Autora.

Se utilizará un método tradicional de encuesta personal a realizarse en forma no probabilística, a través del muestreo por juicio y por área. Se captaran a las familias de la Administración Zonal Eloy Alfaro. Ver Anexo 3.C

### **3.9. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Se utilizó un muestreo aleatorio simple para determinar el Tamaño de la muestra, a fin de lograr la más representatividad con las conclusiones del estudio.

La administración Eloy Alfaro cuenta con # 119.059 familias de los cuales:

A través del último censo se estableció una población de:

**Cuadro .3**  
**Censo poblacional**

<b>POBLACIÓN</b>	Censo 1990	354565
	Censo 2001	412297
	Viviendas 2001	119059

Fuente: Estudios de Markop 2003

Elaborado por: Autora

Por la teoría de probabilidad se sabe que la suma de probabilidades tiene que ser igual a uno. Solo hay dos posibilidades: que dicha variable se dé en la población (probabilidad p) o que no se dé (probabilidad q). Aplicando lo anterior tendremos que  $p + q = 1$ . Lo que interesa son los productos pq. Como se puede observar el valor pq más elevado es e, que corresponde a  $p < q = 0,04$ . Ese será el caso más desfavorable, puesto que al estar en el numerador de ambas fórmulas implica que, cuanto más elevado sea (mayor tendrá que ser la muestra, por lo tanto éste será el valor que se tendrá que tomar cuando no se tenga ninguna información como en este caso.

A un riesgo = 0,04 (4% de error en la muestra) le corresponde un valor de  $z = 1,96$ .

Este valor de Z se lo calcula de la tabla Z para distribución normal de la población.

### 3.9.1 Cálculo de la Muestra.

A continuación se procederá con los cálculos respectivos para poder obtener el:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Siendo:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\alpha$  = el nivel de confianza elegidos

$Z_{\alpha}$  = el valor de z (siendo z una variable normal centrada y reducida), que deja fuera del intervalo  $\pm z_{\alpha}$  una proporción  $\alpha$  de los individuos.

p = proporción en que la variable estudiada se da en la población.

q = 1 - p.

e = valor de la estimación.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 119059}{0.04^2 (119059-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$= 114344.264 / 1914532$$

**n = 597 unidades de investigación**  
El total de familias a encuestar es de 597.

### **3.9.2 La encuesta**

La encuesta costa de 10 preguntas cerradas. ver Anexo 3<sup>a</sup>

### **3.9.3 Trabajo de Campo.**

Será necesario que los entrevistadores conozcan la encuesta y sean capaces de contestar correctamente las preguntas que pudieran hacer los informantes; el conocimiento de la encuesta es esencial para lograr la confianza y reducir el tiempo de la entrevista. Como recomendación, para dar inicio al trabajo de campo propiamente dicho antes de ir al sector es necesario acordar previamente una cita para eliminar el riesgo de no ser recibidos.

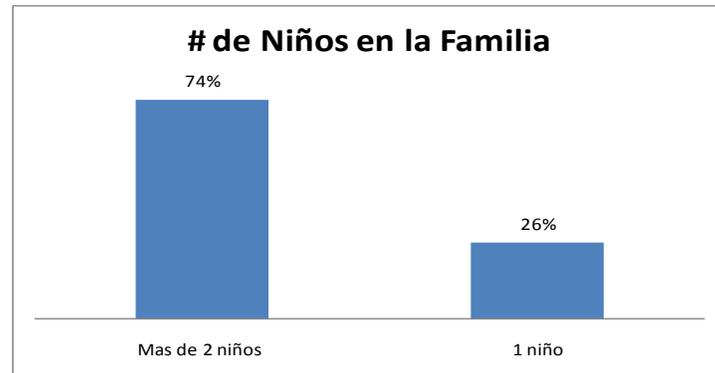
La realización de las encuestas tomó 9 días, se tomó como muestra un sector de la administración Eloy Alfaro Luego de las fases de depuración y codificación de las encuestas se procede a la tabulación y presentación de resultados. Los datos otorgados por las familias dieron como resultado la siguiente información:

### **3.10 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.**

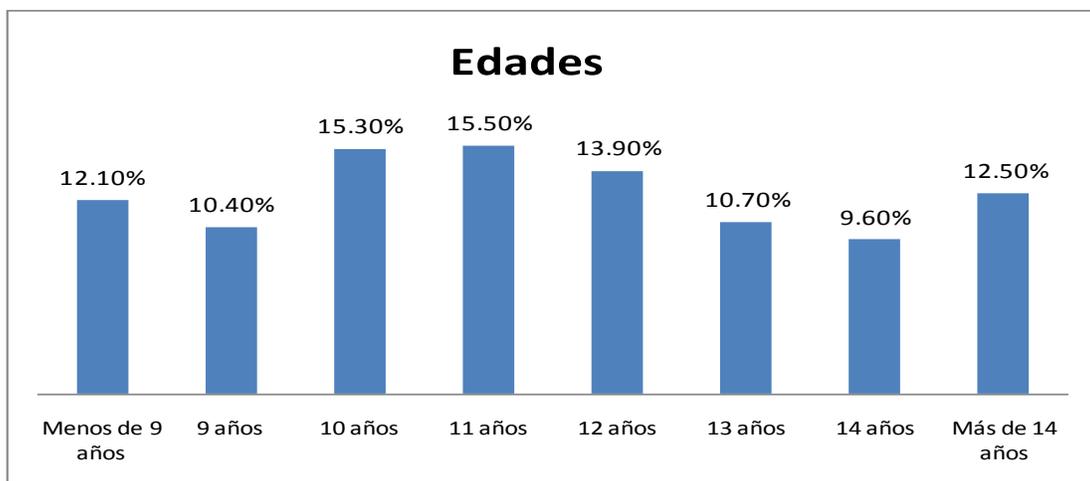
La encuesta se realizó en casi en su totalidad en aledaño sector donde puede ser ubicado dicho centro de formación deportiva, en total se encuestó a 318 familias.

De los 597 familias 440 tenían en su hogar más de 2 niños y adolescentes (74%) y 157 familias (26%) 1 niños o adolescentes. Cuyas edades fluctúan entre los 11 y 18 años según muestra el siguiente cuadro:

**Gráfico 3.1**  
**# DE NIÑOS EN LA FAMILIA**



**Gráfico 3.2**  
**EDADES**

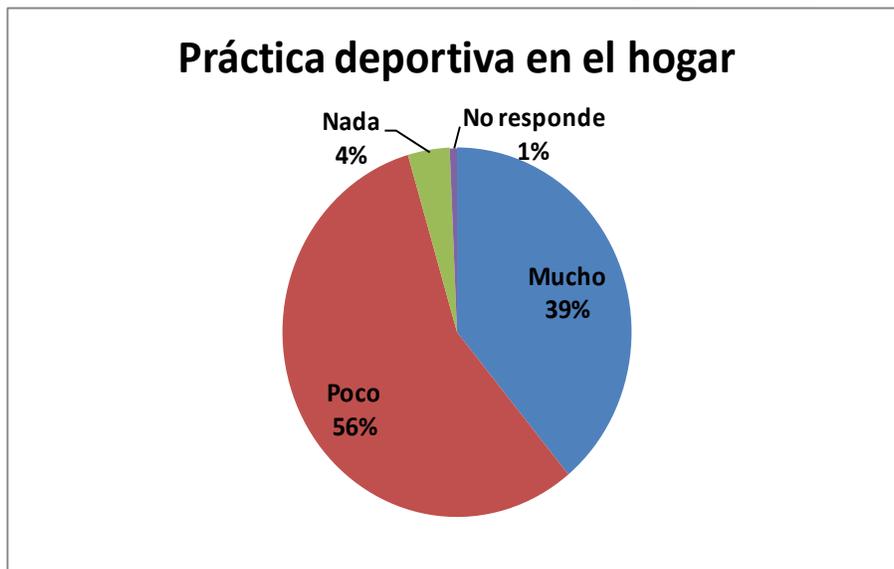


1. *¿Considera que los miembros de su familia practican deportes constantemente?*

**Cuadro 3.3**  
**PRÁCTICA DEPORTIVA**

<b>Práctica deportiva en el hogar</b>	
Mucho	39.03%
Poco	56.45%
Nada	3.85%
No responde	0.67%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3.3**  
**PRÁCTICA DEPORTIVA**



En relación a la pregunta anterior, tenemos que la percepción deportiva de la familia en general es la siguiente: el 39% de las familias se considera deportiva, el 56% lo considera un poco deportiva y un 4% lo considera una familia sin hábitos de deporte. Un 1% de familias no contestó a esta pregunta. Podemos observar que las familias se consideran deportivas con relación a su sector.

2. *¿Cree que se da suficiente apoyo o aliento deportivo a sus hijos en el hogar?*

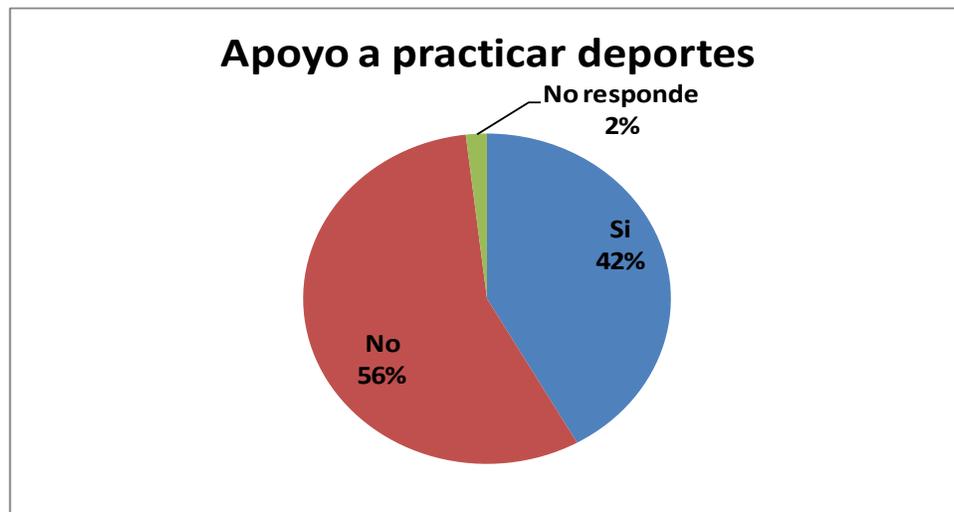
Cuadro 3.4

## APOYO A PRACTICAR DEPORTE EN EL HOGAR

<b>Apoyo a practicar deporte</b>	
Si	41.88%
No	56.28%
No responde	1.84%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Gráfico 3.4

## APOYO A PRACTICAR DEPORTE EN EL HOGAR



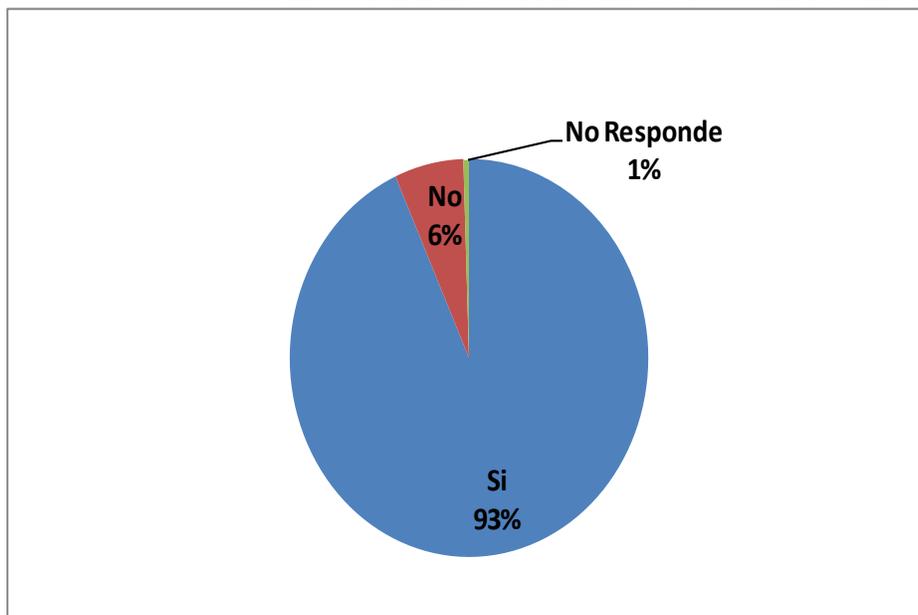
El 42% de las familias cree que en el hogar se da el suficiente aliento sobre el deporte como para poner en práctica la implementación de un centro deportivo en el sector y un 56% cree que el aliento infundado en la familia no es suficiente para ello. Un 2% no contestó a esta pregunta.

3. *¿Se preocupa que la falta de deporte afecte a su salud directamente?*

**Cuadro 3.5**  
**FALTA DE DEPORTE PERJUDICA LA SALUD**

<b>Falta de deporte perjudique la salud</b>	
Si	93.30%
No	6.20%
No Responde	0.50%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico 3.5**  
**FALTA DE DEPORTE PERJUDICA LA SALUD**



Un dato sumamente importante es que la mayoría de las familias se siente preocupado por la salud a un corto y largo plazo así se obtiene que al 89% de las familias les preocupe la salud personal y apenas a un 11% no les interesa.

4. ¿Apoyaría a su hijo o hija a asistir a un centro que desarrolla su talento deportivo cerca de su sector?

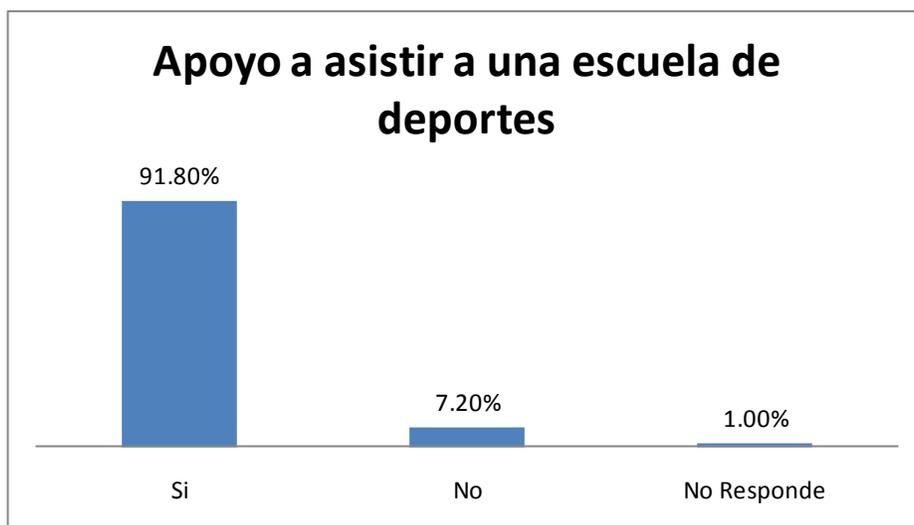
Cuadro 3.6

## APOYO A ASISTIR A UNA ESCUELA DE DEPORTES

<b>Apoyo a asistir a una escuela de deportes</b>	
Si	91.80%
No	7.20%
No Responde	1.00%
Total	100.00%

Gráfico 3.6

## APOYO A ASISTIR A UNA ESCUELA DE DEPORTES



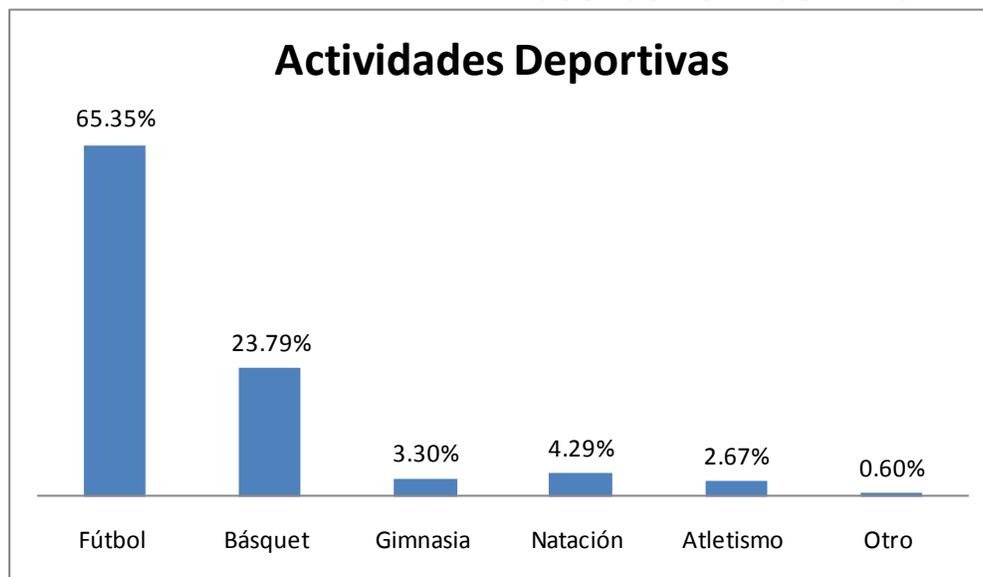
Para conocer el grado que involucra a cada familia con la apoyo a un centro de desarrollo deportivo realizó esta pregunta, así podemos saber si los padres podrán apoyar a sus hijos para hacerle adquirir hábitos de deportes y salud. Si los padres colaboran con el apoyo necesario para la asistencia a dicho centro entonces existen mayores probabilidades de que centro de desarrollo deportivo congrua a las familias en un lazo familiar y social. Los datos arrojaron que el 91.8% apoyan al desarrollo deportivo de sus familias y un 07% no colabora con esta actividad.

5. ¿Elija una de las actividades que le gustaría que desarrolle su hijo desde la más importante.

**Cuadro 3.7**  
**GUSTOS POR LOS DEPORTES**

DEPORTE	%
Fútbol	65.35%
Básquet	23.79%
Gimnasia	3.30%
Natación	4.29%
Atletismo	2.67%
Otro	0.60%

**Gráfico 3.7**  
**GUSTOS POR LOS DEPORTES**



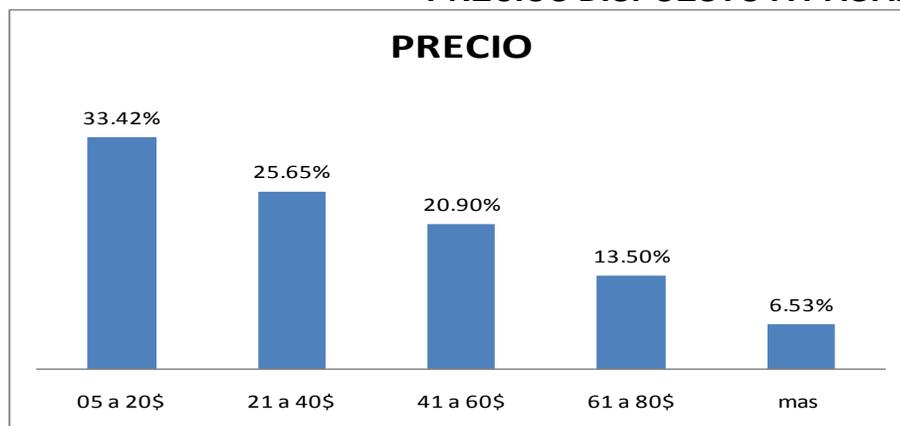
La mayoría de las familias se inclina por el concepto de deporte en el fútbol, así tenemos que un 72% respondió como opción lo mencionado, un 24% respondió como deporte e básquet y vóley ball un 1% no contestó esta pregunta. La mayoría de las familias se ven identificados por el fútbol ya que nos encontramos inmersos en estas actividades, así tenemos que las 597 familias, se involucran en mayor o menor proporción por esta actividad.

6. Si un centro de desarrollo deportivo se implantará en el sector, que cumpla con sus necesidades de economía, tiempo y expectativas estaría dispuesto a presupuestar un rango de:

**Cuadro 3.8**  
**PRECIOS DISPUESTO A PAGAR**

<b>PRECIO</b>	<b>%</b>
05 a 20\$	33.42%
21 a 40\$	25.65%
41 a 60\$	20.90%
61 a 80\$	13.50%
mas	6.53%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3.8**  
**PRECIOS DISPUESTO A PAGAR**



Para conocer si las familias pueden presupuestar una inversión para el futuro de su familia se creó la pregunta enunciada, así un 33.42% de los encuestados pueden solventar un valor en un rango de 20 dólares, 25.65% un precio entre un rango del 21y 40 dólares y el 20.9% de 41 a 60 dólares.

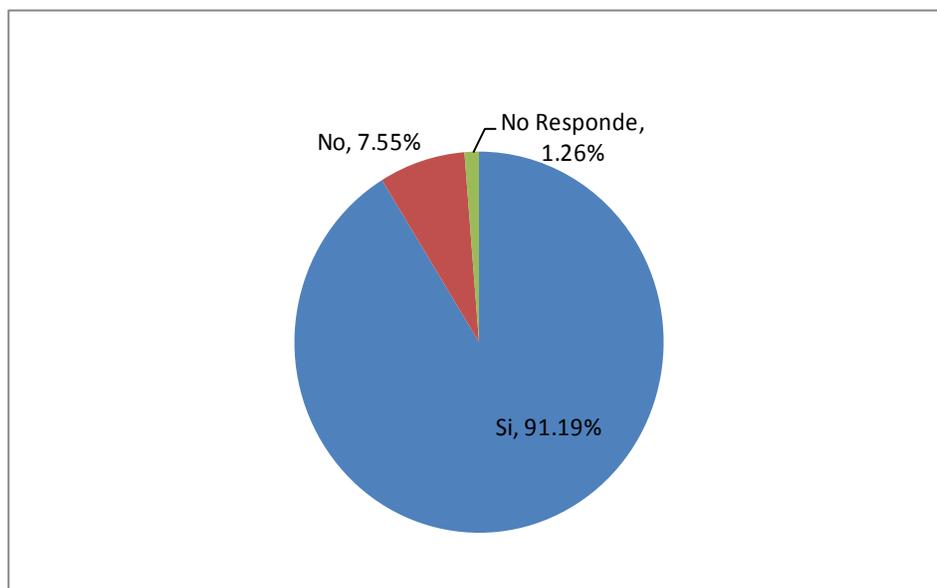
La motivación de las familias es amplia en este tema, ya que la mayoría sabe que los beneficios físicos y familiares perduran en el tiempo para su desarrollo personal y profesional.

7. *Estaría usted dispuesto a participar con su familia en charlas de información sobre el centro deportivo sus beneficios y actividades.*

**Cuadro 3.9**  
**DISPONIBILIDAD PARA PARTICIPAR EN EL SERVICIO**

<b>Disponibilidad de participación</b>	
Si	91.19%
No	7.55%
No Responde	1.26%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico 3.9**  
**DISPONIBILIDAD PARA PARTICIPAR EN EL SERVICIO**



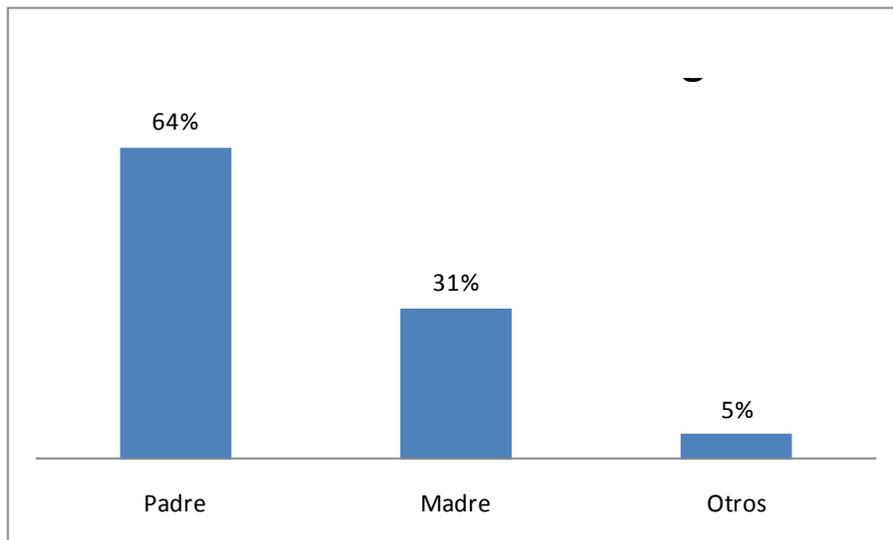
Por último, el 91.19% de las familias mostró su disponibilidad a participar con este tipo de actividades, un 7.55% dijo que no quería colaborar y un 1.26% no contestó a esta pregunta. Con esto se comprueba el éxito del programa al ser la mayoría de las familias que estuvieron de acuerdo en apoyar a este proyecto.

8. *¿En su hogar que persona es la que sustenta los gastos de sus hijos?*

**Cuadro 3.10**  
**PERSONA QUE SUSTENTA LOS GASTOS EN LA FAMILIA**

<b>Sustento de Gastos</b>	
Padre	64%
Madre	31%
Otros	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3.10**  
**PERSONA QUE SUSTENTA LOS GASTOS EN LA FAMILIA**



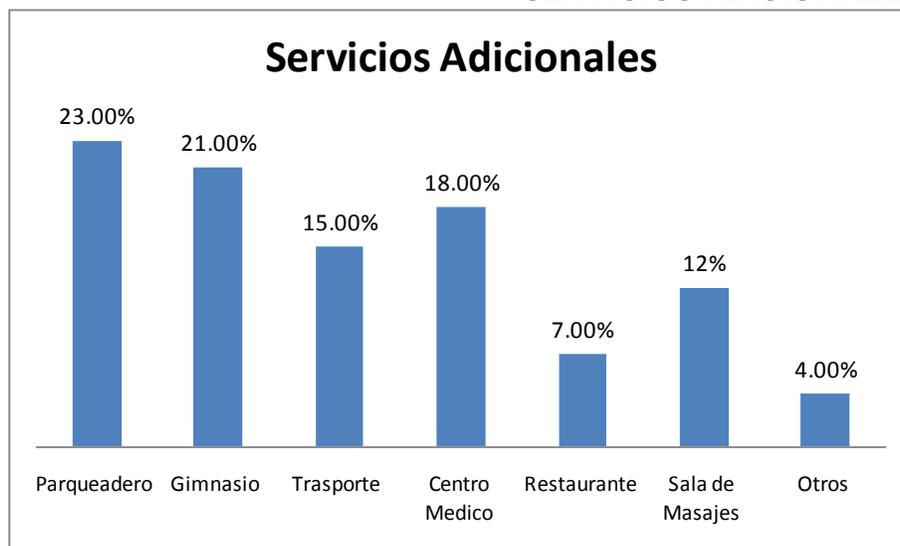
A referencia del plan a desarrollar la pregunta toma en cuenta el direccionamiento de la publicidad a desarrollar y a quien va dirigida, de esa forma se puede constatar que el 64 % de las familias el padre es quien guía los presupuestos de gastos para este tipo de actividades, sin dejar a un lado a la madre quien también forma parte de esta decisión con un 31%

9. ¿Cuál cree que son los servicios más indispensables que debería tener una academia de formación deportiva?

**Cuadro 3.11**  
**SERVICIOS ADICIONALES**

<b>Servicios Adicionales</b>	
Parqueadero	23.00%
Gimnasio	21.00%
Trasporte	15.00%
Centro Medico	18.00%
Restaurante	7.00%
Sala de Masajes	12%
Otros	4.00%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico 3.11**  
**SERVICIOS ADICIONALES**



Con el fin de ofrecer un mejor servicio a los posibles clientes la presente pregunta busca solucionar las necesidades más frecuentes, es decir los puntos a tomar en cuenta es el servicio de parqueadero con un 23% y el de gimnasio con un 21% sin descuidar que un servicio agregado y no menos impórtate es del centro médico con un 18% seguido por el trasporte con un 15%.

### 3.11 CONCLUSIONES

- En nuestro mercado meta establecido para dirigir nuestro negocio se observa que cada familia tiene en su mayoría más un niño que se encuentra en las edades comprendidas para dedicar los servicios del centro de formación deportiva.
- Los padres de familia que son los involucrados de adquirir el servicio. Cree que si es una preocupación que la falta de deportes no ayude al desarrollo integral de sus hijos, consideramos un factor de ayuda para la creación del centro de formación deportiva.
- En la investigación de mercados realizada nuestros posibles consumidores nos da un porcentaje muy alto como lo es un 86% de apoyo para que cada niño o adolescente se interese por dedicar parte de su tiempo a los deportes con el consentimiento de sus padres.
- Uno de los deportes que el centro de formación tiene que tomar como referente es el fútbol, ya que los resultados de la encuesta establecen en su mayoría la preferencia a este deporte. Y luego tomar como servicios sustitutos el básquetbol, gimnasia, atletismo y natación
- Dentro del análisis que se hizo de la encuesta determinamos que el precio que los padres estarían dispuestos y que serian los mas considerables oscilan en los rangos de 20 dólares y 40 dólares valores que se deben analizar tomar en cuenta en el análisis financiero de la empresa.

### 3.12 RECOMENDACIONES

- De debe tomar en cuenta al momento de crear el centro de formación deportiva la capacidad que este tendrá para abarcar los consumidores del servicio.
- Los padres de familia son los que tienen la capacidad de adquirir el servicio es por eso que se debe de crear el canal adecuado para llegar a

ellos en los factores de importancia. Como es información, comunicación, y promoción.

- El apoyo que se debe brindar a nuestros consumidores tiene que tener un factor de satisfacción en la cual el padre y el hijo esté a gusto con el servicio que se les da.
- Los de deportes de preferencia de los encuestados deben de tener un valor agregado en el desempeño de sus actividades y se debe manejar con un excelente grupo humano de trabajo ya que estos serán los productos estrella de la compañía.
- El análisis del plan financiero se realizara tomando en cuenta todos los parámetros en cuento a la inversión del proyecto, considerando los valores que cada encuestado en su mayoría está dispuesto a pagar, los mismos que establecerá si el proyecto es factible o no en el segmento de mercado objetivo.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA EMPRESA**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se expondrá toda la conformación de la empresa de servicios de una academia de formación deportiva, especializada en básquet y fútbol, desde sus inicios hasta visualizarla a largo plazo.

Todas las decisiones tomadas en este capítulo tienen estrecha relación con los resultados obtenidos en el estudio de mercado y con el análisis del entorno.

#### **4.2 VISIÓN**

Para el año 2015, ser reconocida como la principal Escuela de Formación Deportiva más prestigiosa y competitiva del sur de Quito, basada en el principio de masificación del deporte como parte integrante de la actividad física, del deporte y la recreación.

#### **4.3 MISIÓN**

Formar deportistas altamente competitivos, con un profundo sentido de ética y responsabilidad social, bajo una filosofía de actitud proactiva ante los retos que plantea la práctica y la enseñanza de la actividad física y el deporte, en la búsqueda constante de una cultura física que permita alcanzar una sociedad más saludable y ciudadanos con un amplio sentido de desarrollo humano.

#### **4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Establecer a la empresa Academia de Campeones, como un Centro Formación Deportiva, para cada etapa de desarrollo de niños, niñas y adolescentes, para el 2015 posicionar su marca en el 60% del mercado objetivo, con cualidades propias de la marca como calidad, trabajo y exigencia.
- Para el 2015, captar el 3% del mercado objetivo, con amplia capacidad operativa y variedad de servicios

## 4.5 ESTRATEGIAS

Academia de Campeones aplicará la estrategia de diferenciación (refiérase al cap.5). Brindando al cliente más beneficios que la competencia, además de crear confianza, seguridad, comodidad, un ambiente distintivo que hagan de Academia de Campeones un lugar insuperable, logrando que la moda no sumerja al negocio.

También se aplicará la estrategia de enfoque debido a que, a pesar de que existe mucha competencia enfocada a diferentes o iguales segmentos, permite instalar un Centro de Formación Deportiva diferente, abarcando varias disciplinas deportivas de acuerdo a la edad del niño, niña y adolescente, Academia de Campeones a través de los medios publicitarios dará a conocer su servicio en diferentes medios publicitario, para de esta manera satisfacer las necesidades de un grupo específico.

## 4.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREAS

### 4.6.1 Marketing y Ventas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	PERÍODO
Captar al 2% del mercado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer publicidad en medios como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios Impresos (revista dominical)</li> <li>- Medios Online( internet)</li> <li>- Medio Exterior (Btl)</li> <li>- Medios Gráficos.( Flayers, afiches)</li> </ul> </li> <li>• Realizar marketing directo</li> <li>• Entrenar al personal para realizar una adecuada labor en la venta servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicio de primera en ventas</li> <li>• Incentivos económicos por número de alumnos inscritos</li> <li>• Ubicación de puntos de venta estratégicos en el sur de la ciudad de Quito.</li> </ul>	Primer año

<p>Posicionar en la mente de los consumidores del 40% del mercado objetivo, como empresa de servicios de Formación Deportiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer publicidad en medios mencionados, para posicionar la marca en la mente de los habitantes del sur de Quito.</li> <li>• Alimentar la base de datos de los clientes</li> <li>• Realizar eventos deportivos con personajes exitosos tanto deportivamente y nacional.</li> <li>• Ubicar btl en escuelas y colegios del sur de Quito con personal de apoyo para brindar información del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener comunicación frecuente con los clientes de la empresa receptando sugerencias y recomendaciones</li> <li>• Mantener relación directa con el cliente con una buena presentación del servicio de información y venta.</li> </ul>	<p>Segundo año</p>
<p>Cultivar y consolidar la lealtad del 70% de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar marketing de Base de datos con características personales de los clientes.</li> <li>• Construir relaciones rentables y deleites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicitación por cumpleaños vía correo electrónico o medio impreso</li> <li>• Presente por fechas conmemorativas, Navidad, año nuevo, día del</li> </ul>	<p>Desde el primer día</p>

	para el cliente	padre, día de la madre, día del niño. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas y eventos por fechas conmemorativas.</li> </ul>	
--	-----------------	---	--

#### 4.6.2 Producción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	PERÍODO
Tener 138 alumnos cada mes para tener la rentabilidad establecida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con marketing y finanzas para establecer los volúmenes de ventas mensuales óptimos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de ventas de inscripciones</li> <li>• Control de inscripciones y pensiones mensuales</li> </ul>	1 año
Contar con dos sistemas de control de calidad, uno para cada segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de evaluación del personal y del alumno, cada 6 meses</li> <li>• Evaluar semestralmente el desarrollo psico-motriz de los niños y los resultados deportivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones de control para una retroalimentación de alumno-profesor</li> <li>• Aprovechar implementación de tecnología para el</li> </ul>	1 año

	de los adolescentes	control semestral	
Tener mínimo 2 partidos amistosos o competencias al mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una base de datos de equipos aledaños para la competencia.</li> <li>• Planificar un trabajo dosificado en cargas de entrenamiento.</li> <li>• Preparar al cliente para la competencia desde los entrenamientos diarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un equipo competitivo en todas sus categorías.</li> <li>• Animar a los padres de familia a asistir a las competencias.</li> </ul>	1 año
Capacitar al personal de la empresa, dos veces al año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitaciones al personal de ventas del servicio cada 6 meses.</li> <li>• Asistir a cursos o talleres de actualización de conocimientos a los entrenadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir la comprobación de la realización del curso o taller.</li> </ul>	2 año

#### 4.6.3 Finanzas y Contabilidad

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	PERÍODO
Contar con 70000 dólares de capital requerido para	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los socios más apropiados.</li> </ul>	El socio se limitará a exigir su porcentaje de rentabilidad más	2010

iniciar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de la institución financiera más conveniente para pedir el préstamo.</li> </ul>	no se meterá en la decisiones del funcionamiento de la empresa.	
Tener un 45% en promedio la rentabilidad mínima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el volumen de ventas y el control de costos propuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos por ventas a todo el personal de la empresa.</li> </ul>	Anual
Manejar un sistema contable en 3 computadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar un sistema contable totalmente funcional a la empresa que ahorre tiempo y dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar al departamento contable reportes periódicos que reflejen el estado financiero de la empresa.</li> </ul>	2 año
Manejar los costos de producción del servicio en 55% en promedio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la curva de aprendizaje hacer más eficiente la oferta del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al entrenador para el ahorro de costos , mediante la curva de aprendizaje</li> </ul>	2 año
Tener una razón deuda – patrimonio del 60%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar cuotas puntualmente a las instituciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar buenas relaciones con Instituciones Financieras.</li> </ul>	2 año
Reinvertir el 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las áreas</li> </ul>	1 año

de las utilidades para desarrollo de la empresa	infraestructura	más apetecidas por los clientes	
---	-----------------	---------------------------------	--

#### 4.6.4 Administración y RRHH

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	PERÍODO
Reclutar a licenciados en educación física con experiencia profesional como deportistas para entrenadores y directores de cada disciplina deportiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de procesos técnicos de selección de personal</li> <li>• Desarrollar planes de capacitación y profesionalización del personal</li> <li>• Disponer de personal experto en cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se contará con personal tercerizado.</li> <li>• El personal deberá tener educación superior y logros deportivos en su trayectoria como atleta.</li> <li>• Realizar evaluación del personal cada 6 meses para avanzar o tomar acciones correctivas en función de los controles de calidad</li> </ul>	Anual

<p>Crear identidad corporativa, con el 100% de compromiso de los trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una cultura de eficiencia, calidad, orientada hacia el cliente.</li> <li>• Tener una gerencia inmersa en el proceso de mejoramiento continuo de la organización tan en la empresa como personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones 1 vez por semana para conocer las sugerencias, inquietudes de los trabajadores del empresa.</li> <li>• Realizar un seminario global anual, para la evolución del desempeño de cada trabajador.</li> </ul>	<p>Anual</p>
<p>Estimulación y desarrollo del personal con ascensos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dará un ascenso cuando el trabajador cumpla con los objetivos personales y empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar al personal en forma equitativa y con un horizonte para su desarrollo</li> </ul>	<p>3 año</p>

<p>Mantener 100% de comunicación en todos los niveles para una toma de decisiones acertada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una estructura organizacional liviana (plana) y flexible, consistente con la naturaleza del negocio</li> <li>• Tener una estructura descentralizada eficiente y con clara asignación de responsabilidades y enfocada al objetivo común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar el bienestar de todos los trabajadores</li> </ul>	<p>Anual</p>
<p>Lograr 80% de fidelidad y compromiso de los empleados con venta de acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir a los empleados en socios de la empresa mediante acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar acciones a los empleados que lleven más de 4 años trabajando por la empresa.</li> </ul>	<p>4 Año</p>

#### 4.6.1 Marketing y Ventas

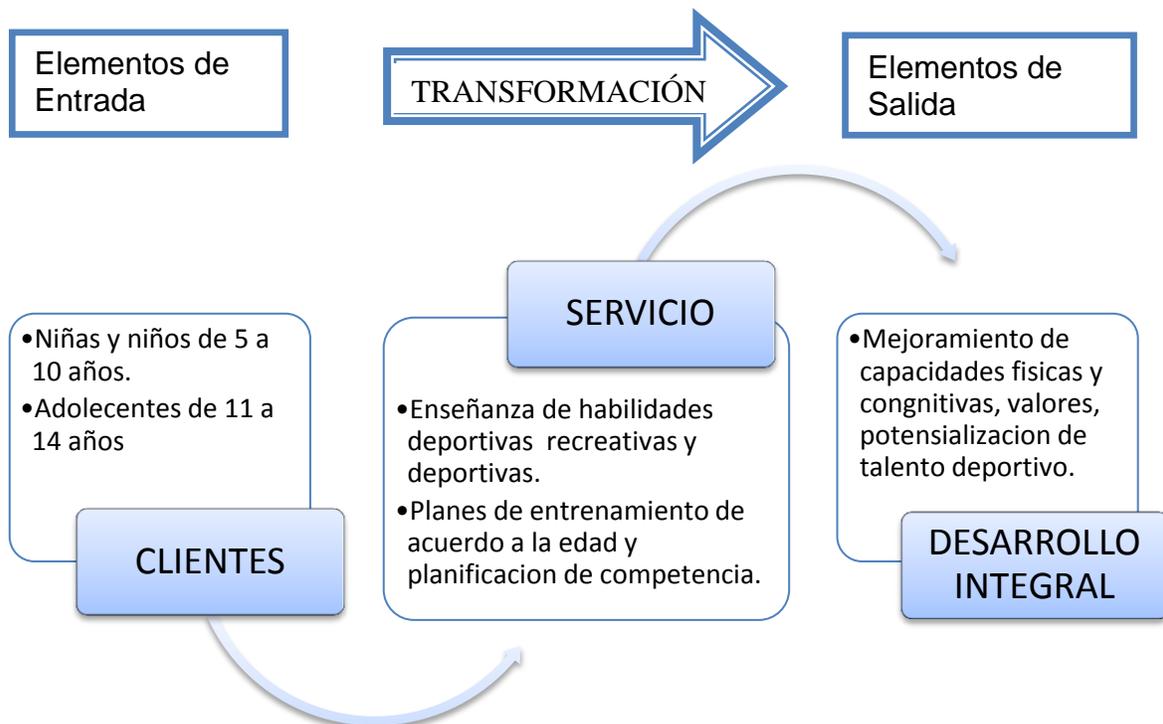
El departamento de marketing, de la empresa tendrá como finalidad generar ingresos generados por las operaciones de venta del servicio, con específicas actividades que sirven para estimular las ventas y que originan también una corriente de gastos (refiérase al cap. 5).

La clave de este departamento será el conocimiento del mercado objetivo y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales, controlados o no por la empresa.

#### 4.6.2 Producción

La producción es el proceso vital de la empresa, estará formado por un conjunto de pasos para la obtención del servicio, que cumpla con los objetivos y estrategias definidas por la empresa.

Academia de Campeones utilizará planes de entrenamiento deportivo de acuerdo a la edad cronológica de los alumnos, siendo esta una característica principal de la planificación, permitiéndonos observar la transformación de los elementos de entrada, en los elementos de salida.



#### 4.6.2.1 Control de calidad

El Control de Calidad de la empresa de Academia de Campeones tendrá como objetivo verificar el cumplimiento de las normas de calidad que tiene cada segmento (refiérase al Cap. 5).

El personal debe estar todo el tiempo comprometido con efectuar controles de calidad, iniciando por ellos mismos, por su propio desempeño y trabajo.

#### 4.6.3 Finanzas y Contabilidad

Este departamento será el encargado de:

- Administrar los recursos financieros con los que cuenta Academia de Campeones para hacer frente al pago de sus obligaciones.
- Evaluar los plazos a los que se invertirán los recursos, considerando para ello las proyecciones de ingresos, egresos y las expectativas de las variables financieras, buscando obtener el máximo rendimiento con el mínimo riesgo posible.
- Aplicación de recursos financieros para la creación, renovación, ampliación y mejora de la capacidad operativa de la empresa.
- Control de actividades económicas de la empresa por medio de los siguientes factores:
  - **Registro de transacciones:** Se detallará los diferentes movimientos de la empresa a diario y que permitan controlar ingresos y egresos para así conocer la situación de la empresa, a demás de que son el apoyo para la elaboración de estados financieros.
  - **Balances:** Semestralmente para determinar la situación patrimonial de Academia de Campeones se presentaran los siguientes balances:
    1. Balance de Comprobación  
Resumirá todas las cuentas que permite comprobar la corrección aritmética del diario.

2. Balance de resultados

Resumirá los ingresos y egresos (pérdidas y ganancias / rentas y gastos), para conocer la utilidad o pérdida durante un período contable.

3. Balance General

Se presentará para conocer la situación financiera de la empresa.

#### **4.6.4 Administración y RRHH**

##### **4.6.4.1 ADMINISTRACIÓN**

El departamento de Administración tendrá las siguientes funciones:

##### **PLANIFICACIÓN**

La planificación es la base fundamental del proceso administrativo de Academia de Campeones, ya que aquí se predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable.

Para cumplir con los objetivos y estrategia la empresa realizará:

- Diagnósticos semestralmente, que muestre la realidad de las cosas, sin falsas expectativas y en un escenario real, ajustado a las actividades planificadas, marcando el entorno interno y externo, de tal manera que se muestren en forma completa los alcances reales de la empresa.
- Definir objetivos a corto plazo que sean alcanzables y bien definidos.
- Medir permanentemente el desarrollo y los tiempos precisos que se espera para lograr cada paso estipulado por la empresa.

##### **ORGANIZACIÓN**

El ordenamiento de todas y cada una de las áreas de Academia de Campeones será una de las funciones principales del área de administración en forma permanente, porque con ello se logrará los resultados que se esperan.

Para la organizar de la empresa se utilizará los espacios, el tiempo, el trabajo y los recursos financieros.

**El espacio:**

Se distribuirá un área física de tal manera que cada cosa tenga su lugar preciso.

**El tiempo:**

Se programará cada actividad o tarea, para que sea llevada a cabo y cumplida en el tiempo establecido.

**El trabajo:**

Se ordenará y se priorizará un listado de tareas que se planificaron, para desarrollar o ejercitación

**Los Recursos Financieros:**

La organización de como la dirección, distribuirá y aplicará los dineros destinados para cada actividad, siendo el ingrediente más efectivo para ejecutar todas y cada una de las actividades y tareas planificadas.

**DIRECCIÓN**

Academia de Campeones direccionará las tareas, las funciones y en particular, el trabajo para desarrollarlo con responsabilidad y cumplimiento, motivadas por alcanzar los objetivos como un equipo organizado.

**CONTROL**

La empresa estará pendiente e informado de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa, permitiendo

evaluar los resultados y así de esta manera, encontrar las posibles soluciones a los ajustes de las metas establecidas.

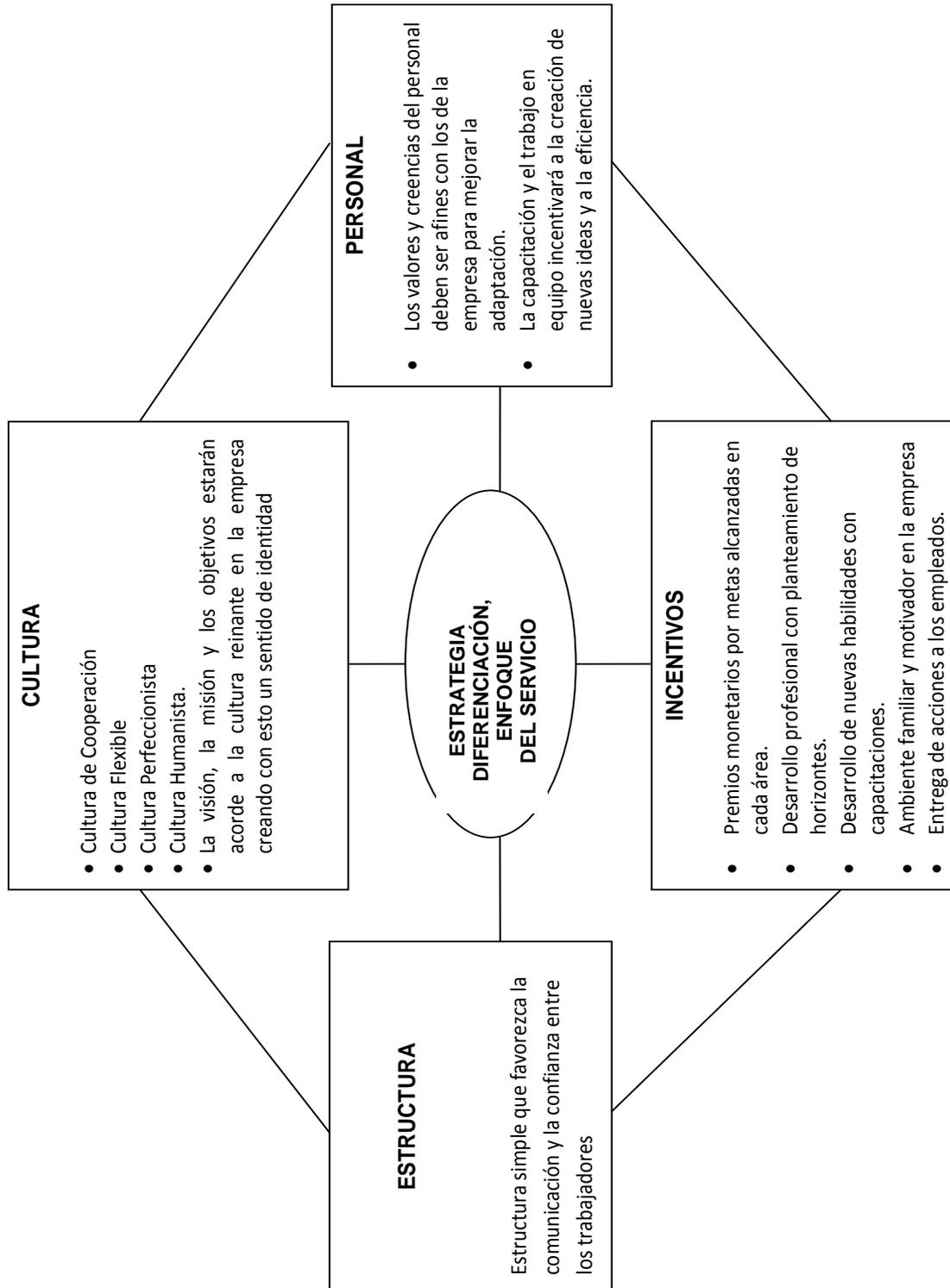
El control de Academia de campeones tendrá los siguientes elementos:

- Establecimiento de estándares: Se establecerán estándares, siendo criterios de evaluación o comparación para cada segmento al que está dirigida la empresa.
- Evaluación del desempeño: Se evaluará semestralmente los procesos de la empresa.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Se que comparará el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Se buscará corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. Se tomará acciones correctiva se existiese algún desvío o variación con el estándar esperado.

#### **4.6.4.2 RECURSOS HUMANOS**

Recursos Humanos, es indispensable tener un ambiente organizacional que ayude a cumplir los objetivos deseados y que aporte con el buen desarrollo de la estrategia; es decir, formar una conducta del personal que no solo vaya en beneficio de la empresa si no que también los haga sentirse cómodos y les ayude a enriquecerse como personas.

#### 4.6.4.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Tomado de: Libro "En la estrategia está el éxito" Constantino Markides, pag 164  
Elaborado por: Autora

Los elementos que se señalan a continuación conforman un ambiente organizacional adecuado para Academia de Campeones:

#### **4.6.4.2.1.1 Cultura**

La idea de formar una cultura empresarial es para que todo el personal se sienta identificado con su trabajo y así poder lograr una diferenciación en la forma de reaccionar ante cualquier tipo de circunstancia que le toque enfrentar a la empresa, sea ésta una oportunidad, una amenaza o simplemente un cambio.

Una *Cultura de Cooperación* facilitará el desempeño de todos ya que cada uno de ellos sentirá la ayuda y apoyo del resto de miembros de la organización, porque el triunfo o fracaso es de todos, por lo tanto si alguien está capacitado para hacer el trabajo de otro en momentos que se necesite, la predisposición existirá.

Una *Cultura Flexible* ayudará a que la organización no se vea afectada con los cambios a realizarse a lo largo de su vida para crecimiento y desarrollo de la misma. Con una adecuada capacitación y motivación el personal no presentará resistencia al cambio lo que beneficiará a la empresa en su totalidad.

Una *Cultura Perfeccionista* complementará el buen trabajo de cada empleado, logrando así que lo mucho o poco que se haga durante el día sea perfecto, desde barrer un piso hasta la asesoría a un cliente.

Una *Cultura Humanista* será el eje del día a día ya que lo más importante de la empresa es el recurso humano con el que se cuenta por lo tanto la empatía y la comprensión definirá el grado de satisfacción de cada empleado. Los valores, creencias, sentimientos, vivencias cambian en cada persona e influyen en el actuar de cada día por eso es importante conocerse entre todos y respetarse sobre todas las cosas.

La visión, la misión, y los objetivos estarán acorde a la cultura reinante en la empresa creando con esto un sentido de identidad con la empresa y haciendo más fácil el desenvolvimiento de la misma.

#### **4.6.4.2.1.2 VALORES**

La conducta de todos y cada uno de los miembros de Academia de Campeones, se mantendrá siempre bajo el código de valores institucionales que se describen a continuación:

##### **4.6.4.2.1.2.1 Respeto**

El respeto al cuerpo y a la persona en su conjunto será la base de nuestro caminar y avanzar, a pesar de lo diferente que puede ser cada persona no se emitirán críticas ni juicios de valor sobre ellas.

##### **4.6.4.2.1.2.2 Cumplidos**

Cumplir con tiempos, horarios, pagos, así como cualquier compromiso adquirido por la empresa ya sean estos con clientes, proveedores, empleados, entre otros.

##### **4.6.4.2.1.2.3 Honestidad**

Construir siendo libres a través de la verdad y de la integridad; luchar contra la mentira desarrollando nuestra paz interior. Al combatir por todos los medios lícitos toda forma de corrupción

##### **4.6.4.2.1.2.4 Justicia**

Ser transparentes y justos en las actividades del día a día. Esto vendrá dado por los esfuerzos conjuntos de todos los que formen la organización empezando por los puestos más altos.

##### **4.6.4.2.1.2.5 Orden y Disciplina**

Conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y leyes establecidas institucionalmente. Estar siempre vigilante ante los deberes y obligaciones con la empresa.

#### **4.6.4.2.1.3 PRINCIPIOS**

##### **4.6.4.2.1.3.1 Amabilidad y cordialidad**

Una de las principales características que tendrá la empresa es el buen trato al cliente, sobre todas las cosas ser amables y cordiales sin descuidar la exigencia como deportistas en formación; entonces, partiendo por una amabilidad y

cordialidad interna se reflejará en la atención al cliente y en general en el trato con terceros.

#### **4.6.4.2.1.3.2 Constancia y Perseverancia**

Trabajar día a día para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto, con constancia y perseverancia afrontando obstáculos y frustraciones que se puedan presentar en el camino, en la persecución de las metas establecidas.

#### **4.6.4.2.1.4 CREENCIAS**

##### **4.6.4.2.1.4.1 El cliente es lo primero**

Todas nuestras actividades estarán enfocadas a servir al cliente, a darle siempre lo mejor, satisfacer sus exigencias, hacerle la vida más fácil y divertida, a mimarlo en sus caprichos y convertirlo en nuestra motivación.

##### **4.6.4.2.1.4.2 Predicar con el ejemplo**

El trabajar con cliente sensibles como niños/as y adolescentes donde observan mucho más de lo que escuchan,“ será nuestro compromiso ser ejemplo de trabajo y esfuerzo, donde todos colaboran ya que ningún cargo en la empresa está hecho para mandar, sino para una retroalimentación mutua donde todos formas una sola fuerza laboral.

##### **4.6.4.2.1.4.3 Ganan todos o todos pierden**

El compromiso de la empresa frente a los dueños, a los empleados, al gobierno y a la sociedad se lo va a hacer de forma transparente; es decir, si la empresa gana: ganan los dueños en su porcentaje de rentabilidad, ganan los empleados en sus utilidades, gana el gobierno en sus impuestos y gana la sociedad por un producto y servicio de calidad, todo con sus correspondientes porcentajes.

##### **4.6.4.2.1.4.4 Estructura**

La estructura organizacional será liviana (plana) y flexible, consistente con la naturaleza del negocio, donde la comunicación y la confianza entre los pocos trabajadores que inician la empresa será fundamental para ir mejorando con el tiempo y alcanzar el ambiente organizacional deseado.

#### **4.6.4.2.1.4.5 Incentivos**

El tipo de incentivos que se dará en la empresa va mucho más allá de lo monetario o de los premios determinados, ya que éstos funcionan en un principio pero después no tienen mayor efecto y llegan a aburrir al personal.

El personal siempre tendrá un horizonte, sea empresarial o personal ya que uno de los principales objetivos de la empresa es crecer; entonces, existen grandes posibilidades de ascenso para el personal; éste horizonte será constantemente recordado en seminarios y charlas individuales.

Las capacitaciones y el desarrollo intelectual de cada uno también constituirá un incentivo ya que podrán desarrollar nuevas habilidades y así hacerse una persona más competente en el ámbito laboral.

El ambiente organizacional será el incentivo más importante del personal ya que llegar al lugar de trabajo se transformará en llegar a un segundo hogar donde se destaque la confianza, la empatía y el respeto lo que motivará a los trabajadores a hacer las cosas bien hechas por amor a la empresa.

Para lograr una total y absoluta entrega del personal para con la empresa; los empleados pasarán a formar parte del grupo de socios que la conformen ya que después de los tres años de servicio puede hacerse acreedora a un cierto porcentaje de acciones.

#### **4.6.4.2.1.4.6 Personal**

La selección de personal debe tomar muy en cuenta que los valores y creencias de cada postulante deben estar relacionadas en cierto grado por lo menos con las de la empresa para lograr una fácil adaptación y para no contaminar el buen ambiente.

Los conocimientos adquiridos por su nivel de educación y por las capacitaciones otorgadas por la empresa deberán ponerse en práctica en las actividades de la

empresa, otorgándoles cierto nivel de libertad para fomentar la creatividad y las nuevas ideas, al igual que la comunicación y el trabajo en equipo ayudará a entender los diferentes puntos de vista y realizar cambios oportunos en puestos que se puede estar fallando.

#### **4.6.4.2.1.4.7 Selección y Reclutamiento.**

La correcta selección del personal garantiza que los puestos de trabajo aportarán favorablemente a los objetivos de la empresa por eso se realizara una minisioso trabajo de selección de personal de la siguiente manera:

- **Solicitud de Empleo:** Realizado por la empresa
- **Investigación de Candidatos:** Se seleccionara las carpetas de los candidatos más aptos para el trabajo
- **Entrevistas:** La realizará el gerente de la empresa
- **Contratación:** Se tomará en cuenta todos los detalles legales de acuerdo a le normativa legal vigente
- **Capacitación:** Continua para mantener un nivel de calidad alto en el servicio ofertado.

#### **4.6.4.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

La comunicación y la confianza entre los pocos trabajadores que inician la empresa es fundamental para ir mejorando con el tiempo y alcanzar el ambiente organizacional deseado, es por eso que la estructura jerárquica contará solo con dos niveles sobre todo por cuestión de organización en la toma de decisiones trascendentales para la empresa.

##### **4.6.4.3.1 Nivel 1**

El Nivel 1 estará conformado por:

- Administración y Recursos Humanos: la dueña (gerente)
- Finanzas: 1 contador.

Las personas de éste nivel aportarán con ideas y opiniones para tomar decisiones estratégicas con respecto a todas las áreas de la empresa; dependiendo los

resultados en tareas específicas y las decisiones a tomarse formaran parte, también, personas del nivel 2 que estén involucradas.

#### 4.6.4.3.2 Nivel 2

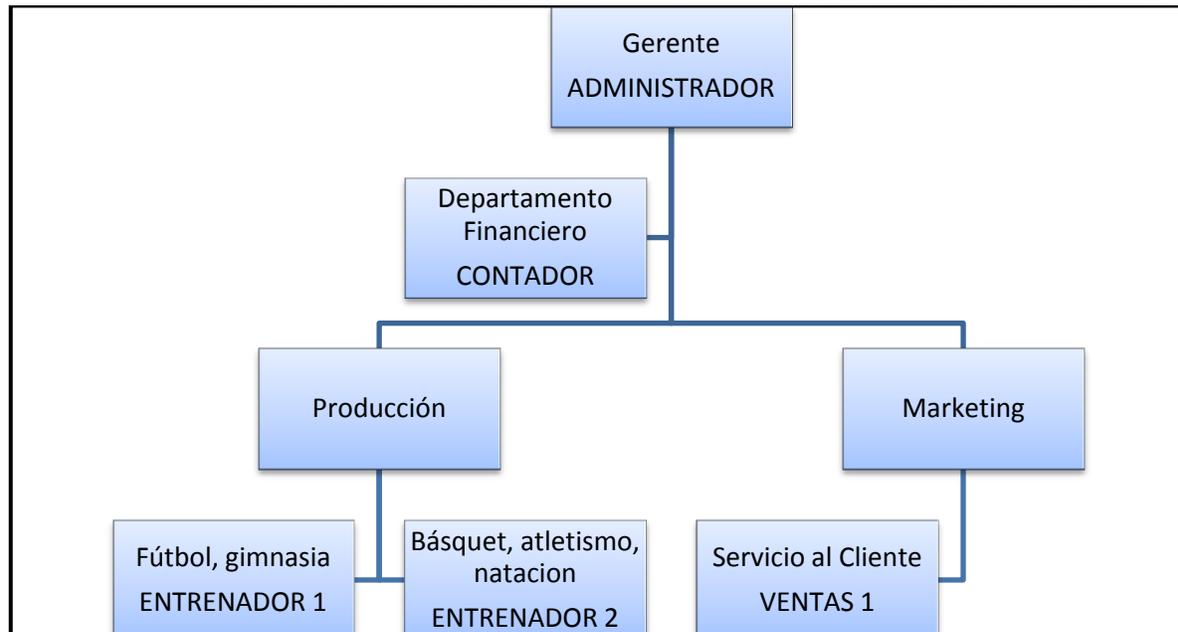
El Nivel 2 estará conformado por:

- Producción: 2 entrenadores
- Marketing: 1 vendedor

Este nivel es muy importante para la empresa ya que son las personas que están en contacto directo con clientes y proveedores, es por esto que todos los temas a tratarse por el nivel 1 tienen que ser retroalimentados por las personas del nivel 2 y como se mencionó anteriormente, muchas veces tendrán que formar parte de las decisiones y ser un aporte creativo

La comunicación y la confianza entre los pocos trabajadores que inician la empresa es fundamental para ir mejorando con el tiempo y alcanzar el ambiente organizacional deseado.

**GRAFICO 4.1**  
**ESTRUCTURA DE LA EMPRESA ACADEMIA DE CAMPEONES**



Elaborado por: Autora

**Cuadro 4.1**

### Estructura de la Empresa

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Concepto	Valor Mensual	IESS	Sueldo Mensual	Horas a la semana
Gerente Administrativo	407.925	42.075	450	30
Contador	217.56	22.44	240	20
Ventas 1	217.56	22.44	240	35
Profesor 1	217.56	22.44	240	13
Profesor 2	217.56	22.44	240	13
<b>TOTAL</b>		<b>1410</b>		

Elaborado por: Autora

El costo de la estructura de la empresa será de 1410 dólares mensuales

## 4.7 ESCALA ESTRATÉGICA

<p><b>2011</b></p> <p><b>META</b> Establecer la empresa Academia de Campeones, con el 2% del mercado objetivo</p>	<p><b>2012</b></p> <p><b>META</b> Posesionar la marca en el 40% del mercado objetivo, como centro de formación deportiva integral.</p> <hr/> <p><b>CAPACIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer publicidad:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medios Impresos (revista dominical)</li> <li>○ Medios Online (internet)</li> <li>○ Medio Exterior (Btl)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medios Gráficos. (Flayers, afiches)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Realizar marketing</li> </ul>	<p><b>2013</b></p> <p><b>META</b> Captar al 3% del mercado objetivo.</p> <hr/> <p><b>CAPACIDADES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las preferencias del mercado.</li> <li>• Locales de venta ubicados en puntos estratégicos del sur de la ciudad de Quito</li> <li>• Atención al cliente de primera en los puntos de venta y atención.</li> </ul>	<p><b>2015</b></p> <p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b></p> <p>Tener 60% de posicionamiento de la marca y captar el 4% del mercado objetivo con amplia capacidad operativa, ofreciendo servicios de Formación Deportiva, con cualidades propias de la marca como calidad, trabajo y exigencia.</p>
---	--	--	--

	<p>directo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar eventos deportivos con personajes exitosos tanto deportivamente y nacional.</li> <li>• Ubicar btl en escuelas y colegios del sur de Quito con personal de apoyo para brindar información del servicio.</li> </ul> <p><b>MEDIDAS A TOMAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de posicionamiento con una investigación de mercados semestralmente.</li> <li>• Tener una base de datos de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación constante de servicios</li> </ul> <p><b>MEDIDAS A TOMAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una base de datos amplia y actualizada en cada mercado.</li> <li>• Supervisar y controlar los puntos de atención y venta al cliente.</li> <li>• Incentivar al personal en ventas según el número de alumnos inscritos.</li> <li>• Ampliar la infraestructura, para los campos de entrenamiento.</li> </ul>	
--	---	---	--

Tomado de: Libro "En la estrategia está el éxito" Constantino Markides

Elaborado por: Autora

**CAPÍTULO V**  
**PLAN DE MARKETING**

**5.1 SEGMENTACION**

	SEGMENTO 1			SEGMENTO 2			SEGMENTO 3			SEGMENTO 4		
	Base de segmentación	Segmentos Típicos del mercado	%	Base de segmentación	Segmentos Típicos del mercado	%	Base de segmentación	Segmentos Típicos del mercado	%	Base de segmentación	Segmentos Típicos del mercado	%
<b>Geográfica</b>	Ciudad: Quito	2215820.00		Ciudad: Quito	2215820.00		Ciudad: Quito	2215820.00		Ciudad: Quito	2215820.00	
	Población: Sur	750941.40	34%	Población: Sur	750941.40	34%	Población: Sur	750941.40	34%	Población: Sur	750941.40	34%
	Zona adm. Eloy Alfaro	458074.25	61%	Zona adm. Eloy Alfaro	458074.25	61%	Zona adm. Eloy Alfaro	458074.25	61%	Zona adm. Eloy Alfaro	458074.25	61%
<b>Demográfica</b>	Clase social: Media	169487.47	37%	Clase social: Media	169487.47	37%	Clase social: Media-Baja	206133.41	45%	Clase social: Media-Baja	206133.41	45%
	Edad: Niños entre 5-9 años	19440.21	11%	Edad: Niños entre 10-14 años	19745.29	12%	Edad: Niños entre 5 - 9 años	23643.50	11%	Edad: Niños entre 10-14 años	24014.54	12%
	Gustos por el fútbol	13996.95	72%	Gustos por el fútbol	14216.61	72%	Gustos por el fútbol	17023.32	72%	Gustos por el fútbol	17290.47	72%
<b>Sico gráfico</b>	Practican Deportes	4423.04	32%	Practican Deportes	4492.45	32%	Practican Deportes	5379.37	32%	Practican Deportes	5463.79	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>4423.04</b>		<b>4492.45</b>			<b>5379.37</b>			<b>5463.79</b>		

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Investigación Cap. II y III

## 5.2 MERCADO POTENCIAL.

El mercado potencial para el negocio representa la suma de todos los segmentos, que es de 19759 niños y niñas de edades comprendidas entre los 5 y 14 años, los cuales viven en el sur de la ciudad de Quito, en la zona de Eloy Alfaro, que les gustan el fútbol, practican deportes y pertenecen a las clases sociales Media y Media – Baja, lo que representan el 0.88% del 100 % de la población de Quito.

**Cuadro 5.1**  
**Mercado Potencial**

Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
<b>Habitantes del sur de la ciudad de Quito</b>			
<b>Residentes en la Zona Eloy Alfaro</b>			
<b>Gustan del Fútbol</b>			
<b>Practican deporte</b>			
<b>Clase media</b>	<b>Clase media</b>	<b>Clase media - media baja</b>	<b>Clase media - media baja</b>
<b>Niños 5- 9 años</b>	<b>Niños 10- 14 años</b>	<b>Niños 5- 9 años</b>	<b>Niños 10- 14 años</b>
4423.04	4492.45	5379.37	5463.79
<b>Total del mercado</b>			<b>19758.64</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación Cap. II y III

## 5.3 MERCADO OBJETIVO.

El mercado objetivo es un grupo de clientes que la empresa academia de campeones dirige específicamente sus esfuerzos de marketing. La elección cuidadosa y la definición exacta de los mercados objetivos, son esenciales para el desarrollo de una mezcla del marketing efectiva.

### 5.3.1. Selección del segmento.

A través del análisis del mercado potencial hemos determinado los segmentos más atractivos para el negocio los cuales son el segmento 1 y el segmento 2, por restricciones presupuestarias y por la variable precio, lo que nos da como resultado 0,39% del total de la población de Quito (8915 personas), ubicado en un estrato social medio, comprendidos entre 5 y 14 años de edad, con un conducta

preferencial por los deportes específicamente el fútbol, siendo este el servicio determinante dentro de la compañía.

**Cuadro 5.2**  
**Selección del segmento**

<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>
<b>Habitantes del sur de la ciudad de Quito</b>	
<b>Residentes en la Zona Eloy Alfaro</b>	
<b>Gustan del Fútbol</b>	
<b>Practican deporte</b>	
<b>Clase media</b>	<b>Clase media</b>
<b>Niños 5- 9 años</b>	<b>Niños 10- 14 años</b>
<b>4423.04</b>	<b>4492.45</b>
<b>Total del mercado</b>	<b>8915.49</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación Cap. II y III

## 5.4 DIFERENCIACIÓN

### VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva se construye por una serie de características propias de una compañía y de sus productos o servicios, los cuales son percibidos por el mercado objetivo como significativas y superiores a las de la competencia (Kotler, 2001). Es por eso que el negocio determina la diferenciación en varias características como:

- Ofrecer varias disciplinas deportivas: fútbol, básquet, natación, atletismo y gimnasia en las edades de 5 a 10 años (segmento1), que contribuyan a la formación deportiva de los alumnos, para que en el periodo de especialización el alumno se incline por las disciplinas básquet o fútbol en las edades de 11 a 14 años (segmento2), a diferencia de la competencia el negocio ofrece todos estos servicios de manera integral, respetando el desarrollo psicomotriz en cada etapa de crecimiento de los alumnos, para

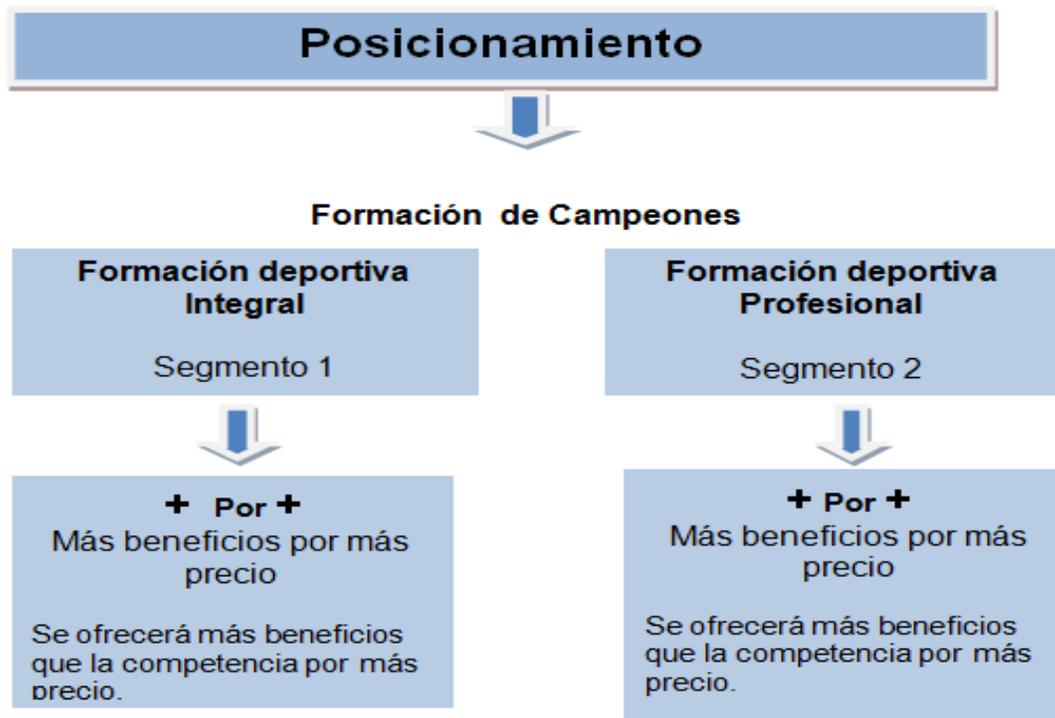
que en el futuro no se presenten lesiones ni contraindicaciones por la práctica deportiva, sino por lo contrario formar un hábito de estilo de vida saludable.

- Se contratará para profesores de cada disciplina deportiva a licenciados en educación física, que hayan tenido una trayectoria llena de logros en su carrera profesional como deportistas, no toda la competencia cuenta con personal calificado en el área de la actividad física, y especialmente que sean glorias del deporte ecuatoriano.
- Contar con infraestructura apropiada para los alumnos, donde prime la seguridad de los niños, para la tranquilidad y confianza de los padres de familia, variable que no tiene la competencia del sector, ya que el servicio lo ofrecen en parques, canchas barriales, lugares que no brindan la seguridad deseada por el consumidor.
- Trabajar con material y equipamiento apto para cada edad o periodo de formación de los alumnos, puesto que la competencia no respeta la edad de los alumnos, generalizando el material de trabajo para todas las categorías, siendo esto de gran perjuicio para los entrenados, ya que conlleva lesiones graves en el organismo y contraindicaciones posteriores.

## **5.5 POSICIONAMIENTO.**

EL posicionamiento de una marca es la propuesta de valor: la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona (Kotler, 2001). La empresa para lograr su posicionamiento dentro del mercado utilizará la estrategia MÁS por MÁS, que significa que la empresa ofrecerá más beneficios y cobrará más precio que la competencia. Ver cuadro 5.3

**Cuadro 5.3**  
**Posicionamiento**



Elaborado por: La Autora

## 5.6 ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL MERCADO OBJETIVO

Se ha seleccionado la estrategia de marketing concentrado o de nicho, que es el mercado objetivo de la empresa, porque los clientes poseen características y necesidades homogéneas, que no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado. De esta manera la empresa se enfocará en conocer al mercado objetivo, para satisfacer sus necesidades y mejorar constantemente sus servicios.

## 5.7 PROGRAMA DE MARKETING INTEGRADO.

Para lograr un modelo adecuado, el mismo que permita la introducción de la academia deportiva al mercado se ha desarrollado el programa de marketing utilizando el Marketing Mix: Producto precio, plaza y promoción.

### 5.7.1 Producto

El negocio propone para sus futuros clientes un servicio. Los servicios son un conjunto de actividades que realiza la empresa para responder las necesidades del cliente (Colombia, 2010), a diferencia de los bienes no se pueden ver, tocar, ni almacenar, definiéndose como un bien no material (Kotler, 2001), a continuación se mencionará algunas características que hacen posible su definición:

#### e) Intangibilidad.

El servicio es intangible porque no puede ser palpado por nuestros clientes, pero se buscará opiniones y actitudes para el mejoramiento continuo.

#### f) Inseparabilidad.

El servicio se consumirá al mismo tiempo que es producido (Kotler, 2001), con la relación entrenador alumno ya sea en tiempo parcial o total.

#### g) Heterogeneidad.

Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. El servicio dependerá de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega del mismo (Thompson, 2006).

#### h) Perecibilidad.

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario (Thompson, 2006).

### 5.7.1.1 SERVICIO

El servicio que ofrecerá el negocio es la Formación Deportiva Profesional a niños comprendidos en las edad de 5 a 10 años (segmento1) y de 11 a 14años (segmento2), en el sur de la ciudad de Quito.

#### 5.7.1.1.1 Definición del Servicio

a) **Marca:** Formación y Entrenamiento deportivo profesional.

**Nombre:** Academia de Campeones.



La marca escogida para comercializar el servicio es producto es “**Academia de Campeones**” la misma que representará calidad y resultados del servicio de formación deportiva,

La marca será para todos los materiales que la empresa ofrezca a sus clientes. Además es un nombre que posteriormente podrá ser utilizado para diferentes servicios, si la empresa decide diversificarse.

#### **b) Calidad.**

Como empresa de formación deportiva ofreceremos un servicio de calidad a través de la satisfacción de las necesidades y deseos de nuestros clientes, para ello determinaremos dos procesos:

##### **1. Aseguramiento de la calidad.**

Seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa. Estas acciones serán demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes).

##### **2. Control de Calidad**

El control de calidad será diferente para cada segmento, debido a las características propias de la edad y del servicio prestado.

#### **5.7.1.1.2 SERVICIO - SEGMENTO 1**

Para el segmento 1 tenemos las siguientes características específicas del servicio:

Se ofrecerá será la práctica de 5 deportes: atletismo, gimnasia, natación, básquet y fútbol. Esto por el desarrollo psicomotriz específico en cada categoría de los alumnos, aprovechando al máximo las características propias de estos deportes en edades tempranas.

#### **Control de la calidad**

Para medir la calidad en este segmento del mercado objetivo, se evaluará la psicomotricidad de los niños y niñas, cada dos meses, esto con el objetivo de ver la mejoría de los alumnos después de los periodos de entrenamiento a los que van a ser sometidos, así evaluar el trabajo del personal técnico a cargo y la su vez tomar acciones correctivas para mejoramiento constante de este grupo de trabajo.

#### **5.7.1.1.3 SERVICIO - SEGMENTO 2**

Para este segmento tenemos la posibilidad de especialización en dos disciplinas deportivas, básquet y fútbol, se enfocará en la preparación física general y específica, preparación técnica, táctica, teórica, y psicológica, y finalmente someter al deportista a un periodo de competencia, donde pueda desarrollar sus capacidades y destrezas del deporte escogido.

#### **Control de la calidad.**

Para controlar la calidad en el segmento 2, se evaluará los resultados de las competencias planificados por los entrenadores, con el objetivo de buscar el mayor número de triunfos, y de esta manera evaluar el trabajo de los directores técnicos y sus métodos de entrenamiento en estas categorías.

## **5.7.2 PRECIO.**

El precio es el elemento del Marketing Mix que produce ganancias. El precio también es uno de los elementos más flexibles, ya que se puede modificar rápidamente. Las variables más importantes a considerar son: la fijación de precios y la competencia de precios (Kotler, 2001).

### **5.7.2.1 Fijación de precios**

El precio del servicio será fijado en base al valor que los clientes perciban por los beneficios recibidos, ofreciendo una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler, 2001).

El precio establecido para el servicio será más alto que el que ofrece la competencia, por los beneficios que se brindará a cada uno de los segmentos seleccionados.

También se aplicará la fijación psicológica del precio, representado por precio más alto señal de más calidad.

Se realizará una reestructuración cada 5 años de funcionamiento de la Empresa.

### **5.7.2.2 Valor**

La propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes será mediante el siguiente mensaje: Salud y mente sana con deporte.

#### **5.7.2.2.1 Valor agregado**

Debido a la poca diferenciación y competencia intensa de precios la Academia de Campeones adoptará la estrategia de valor agregado, vinculando más beneficios para los clientes que la competencia.

### **5.7.2.3 Estructura de Costos**

Para definir la estructura de los costos, se dividirá en costos fijos y variables de producción del servicio.

### 5.7.2.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos de la producción del servicio estarán formado por el mantenimiento de la cancha, 1 vendedor, , el material de trabajo y los gastos de publicidad (referencia de promoción), detallado en valores anuales. Ver cuadro 5.4

**Cuadro 5.4**  
**Segmento 1 Y 2**

<b>COSTOS FIJOS SEGMENTO 1 Y 2</b>		<b>Valor Anual</b>
<b>Concepto</b>		
Mantenimiento de la cancha		3600
Publicidad		6036
Ventas 1		2880
Material de trabajo		1000
Servicios Básicos	Agua	720
	Luz	300
	Teléfono	540
Otros		240
<b>TOTAL</b>		<b>15316</b>

Elaborado por: La Autora

### 5.7.2.3.2 Costos Variables

En los costos variables de la empresa se contemplará los servicios de los entrenadores. Ver cuadro 5,5

**Cuadro 5.5**  
**Costos Variables**

<b>COSTOS FIJOS SEGMENTO 1 Y 2</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>ANUAL</b>
Entrenador 1	500	6000
Entrenador 2	500	6000
Entrenador 3	500	6000
Entrenador 4	500	6000
<b>TOTAL</b>		<b>24000</b>

Elaborado por: La Autora

### 5.7.2.3.3 Costos unitarios

#### SEGMENTO 1 y 2

Para los costos unitarios de los dos segmentos, se sumo los costos fijos y los costos variables, siendo 29,27 dólares por alumno cada mes y anualmente 21076 dólares.

### 5.7.2.4 Estructura del Precio

Para la estructura del precio se aplicará la estrategia de fijación de Precios psicológicos, se considerará los diferentes aspectos psicológicos de los precios, y no solo los económicos, porque el precio se utiliza para decir algo acerca del producto (Kotler, 2001). Se cobrará un precio alto como una señal importante de mayor calidad, especialmente para el mercado objetivo que es la clase media del sur de Quito.

A continuación (cuadro 5.6) se detallará la estructura de precios de los 2 segmentos, tomando un mínimo de 30 alumnos por profesor, donde consta los costos fijos, variables, el margen de contribución y el Impuesto al Valor Agregado que hasta el momento es el 12% y el cual deberá ser pagado al Servicio de Rentas Internas, originando un precio del servicio de 50 dólares, valor que está cubierto por la demanda. Refiérase Cap.3

#### SEGMENTO 1 y 2

**Cuadro 5.6**  
**Estructura de Precio Segmento 1 y 2**

<b>ESTRUCTURA DE PRECIO</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor Anual</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Unidad</b>
Costos Fijos	15316	1276.33	10.64
Costos Variables	24000	2000.00	16.67
Contribución Marginal 64%		2080.47	17.34
Precio sin IVA		5356.81	44.64
IVA		642.82	5.36
<b>Precio con IVA</b>		<b>5999.62</b>	<b>50.00</b>

Elaborado por: La Autora

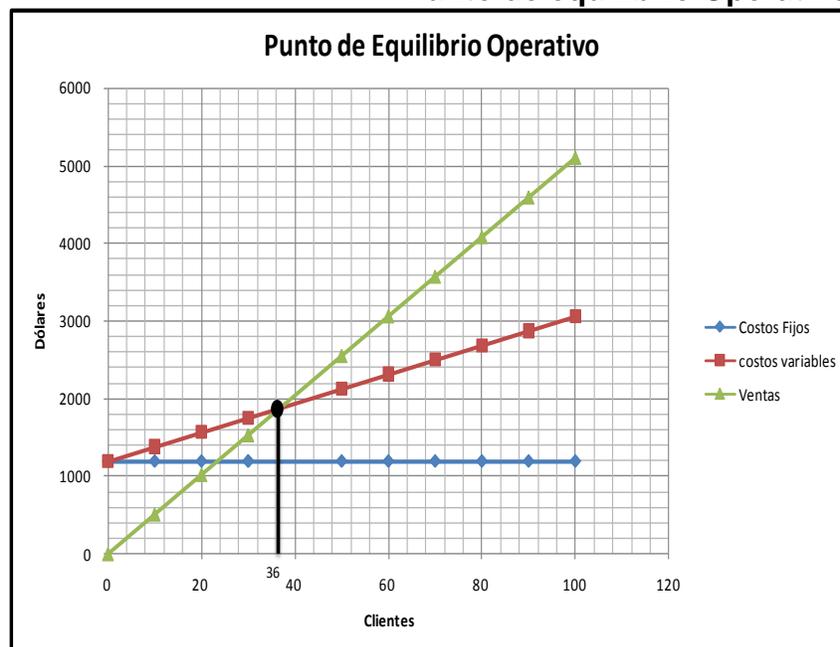
Adicionalmente se cobran 10 dólares de inscripción, que es por subscripción del cliente al negocio, este valor será cobrado solo por una vez a cada cliente. En total el cliente tiene que cancelar 60 dólares por pensión e inscripción el primer mes, desde el segundo mes en adelante 50 dólares por la mensualidad del servicio.

### 5.7.2.5 Punto de Equilibrio

Para el punto de equilibrio se tomará las variantes: precio del servicio 50 dólares para los dos segmentos, el valor de la inscripción que es de 10 dólares y los costos totales (costos fijos + costos variables).

El punto de equilibrio nos indica que para cubrir los costos totales mensuales de producción del servicio, a un precio de 50 dólares y con una inscripción de 10 dólares, se debe tener 36 clientes al mes. Ver gráfico 5.1

**Gráfico 5.1**  
**Punto de equilibrio Operativo**



Elaborado por: La Autora

### 5.7.2.6 Proyección de Ventas Esperado

A continuación se detalla una aproximación a las ventas reales para los primeros cinco años de funcionamiento.

El objetivo de venta de la empresa es captar 2% de mercado objetivo, esto representa el 57% de la capacidad máxima instalada del negocio, es decir atender a 186 clientes. Atendiendo 2240 clientes inscritos el primer año.

El precio del servicio de 50 dólares mensuales y el valor de inscripción de 10 dólares que es cancelado por el cliente una sola vez para su suscripción.

Para el cálculo de la proyección de ventas se hará referencia al Cap.2, la situación futura de la industria, que augura un crecimiento promedio anual 4,17%, y para los costos la inflación anual al 2015 que es de 4,31%. Se realizará un análisis a 10 años. Después del año 5, las ventas se estabilizan porque se ha llegado a la máxima capacidad de la empresa. Ver cuadro 5.7

**Cuadro 5.7**  
**ACADEMIA DE CAMPEONES**

<b>PROYECCION DE VENTAS</b>						
<b>VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS</b>	DE 1 A 12- 2012	DE 1 A 12- 2,013	DE 1 A 12- 2,014	DE 1 A 12- 2,015	DE 1 A 12- 2,016	DE 1 A 12- 2,017 a 1 A 12- 2020
<b>EN UNIDADES DE PRODUCTO</b>	2240	2460	2710	2980	3140	12560
<b>PRECIOS ESTIMADOS EN DÓLARES</b>	50	50	50	50	54	54
<b>VENTAS NETAS</b>	112000	123000	135500	149000	169560	678240
<b>- COSTO DE VENTA</b>	39316	40888.64	42524.19	44225.153	45994.16	191335.7
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	<b>72684</b>	<b>82111.36</b>	<b>92975.81</b>	<b>104774.85</b>	<b>123565.8</b>	<b>486904.3</b>

Elaborado por: La Autora

### 5.7.3 PLAZA

La plaza que hemos definido para ofertar la variedad de servicios que ofrecerá el negocio, que para los dos segmentos será:

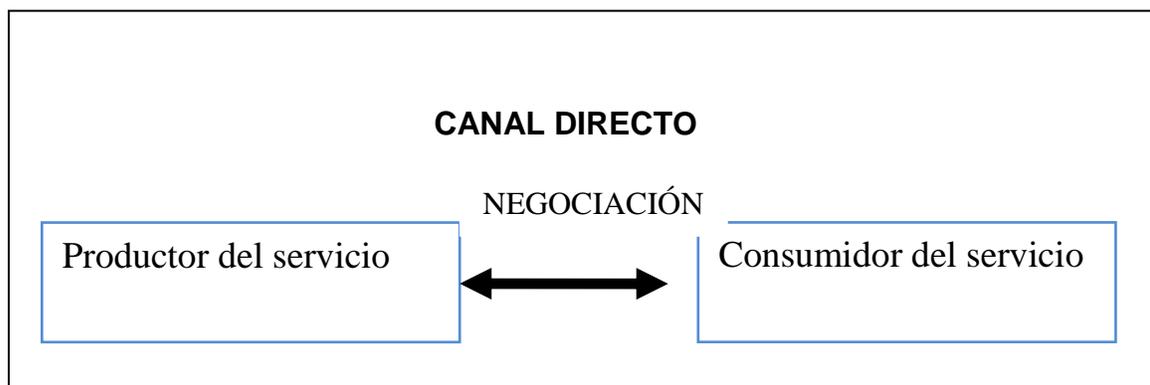
- Instalaciones propias de la empresa.

- Lugares estratégicos en el sur de la ciudad de Quito, donde exista afluencia de posibles clientes, como centros comerciales, parques ecológicos y deportivos, etc. Este contará con apoyos visuales y material pop de información de un fácil acceso del público.

### 5.7.3.1 Diseño del Canal

Haremos llegar nuestro servicio a través del canal directo, puesto que este requiere ser ofrecido a cada cliente en particular ya que cada consumidor tiene requerimientos personalizados de acuerdo a sus necesidades. Ver cuadro 5.8

**Cuadro 5.8**  
**Diseño Canal Directo**



Elaborado por: La Autora

### 5.7.3.2. Administración del canal.

El canal de la empresa será administrado por los procesos internos de la empresa mediante:

#### **Asistencia y Apoyo.**

Enfoque programado para que la empresa imparta capacitación y asistencia a sus colaboradores, de la siguiente manera:

- Capacitación semestral a vendedores del servicio, en las áreas de ventas y atención al cliente.

- Motivación e incentivos a vendedores del servicio trimestralmente, esto con el afán de que el trabajador se comprometa con los objetivos de la empresa.
- Comisiones por ventas del servicio mensuales. Aparte del sueldo mensual que se la cancela al vendedor, de manera adicional este tendrá derecho a comisiones de acuerdo al monto de sus ventas realizadas.

#### **5.7.4 PROMOCIÓN.**

##### **5.7.4.1. PUBLICIDAD**

Para dar conocer los servicios deportivos que ofrecerá el negocio, la empresa invertirá en publicidad motivando hacia una acción de consumo. A través de los medios de comunicación.

##### **5.7.4.2 Objetivo**

Informar al mercado objetivo, la existencia y naturaleza del negocio, los servicios que ofrecerá la empresa de formación deportiva, dando a conocer sus beneficios mediante las estrategias de promoción para posicionar la marca y promover las razones de compra.

##### **5.7.4.3 Presupuesto**

Para determinar el presupuesto que se va a gastar en publicidad se ha elegido el método de objetivo y tarea el cual nos permitirá destinar el recurso adecuado para el manejo publicitario tomando en cuenta nuestro objetivo.

El estimado del presupuesto para la promoción es de 6036 dólares anuales, que esta detallado en el cuadro 5.9

**Cuadro 5.9**  
**Presupuesto Marketing**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>V. Total</b>
2	Enviar mailings a los rectores y directivos de colegios dar a conocer a la empresa y los servicios	100	200
1	Diseño mailings	30	30
48	Publicidad en Prensa el comercio revista familia.	32	1536
2500	Impresos para la empresa como facturas, hojas y sobres membretadas	0.13	325
500	Tarjetas de presentación.	0.07	35
400	Camisetas.	3.5	1400
300	Gorras	2	600
1000	Otros (material impreso)	0.05	50
1	Página web	300	300
12	Página web holding	30	360
1	Página web dominio	50	50
		<b>Total</b>	<b>4886</b>

**Elaborado por:** La Autora

#### **5.7.4.4 Estrategia Publicitaria.**

La promoción que ofrecerá el negocio estará basada en el apoyo para acelerar el consumo y penetración del servicio en el mercado, se aplicará la estrategia enfocada en el consumidor.

##### **5.7.4.4.1 Selección de medios**

El mensaje publicitario describe la importancia y relevancia de los entrenadores de cada disciplina, su trayectoria, sus logros y metas alcanzadas como deportista profesional o amateur:

Utilizando:

- Medios Impresos (revista dominical)
- Medios Online ( Redes de entretenimiento Social)

- Medio Exterior (Btls)
- Medios Gráficos.( Flayers, afiches)

#### **5.7.4.4.2 Táctica.**

Dentro de la táctica de publicidad

- Anuncio en el comercio el día domingo en la revista familia estableciendo comunicación de marca y comunicación de servicios a través del anuncio.
- Presencia publicitaria a través de btls en escuelas y colegios del sector sur de la ciudad de Quito, se brindará información y comunicación del servicio.
- Se realizará una selección de artículos promocionales para considerar los proveedores que poseen los mejores precios, determinando los productos más adecuados que se entregarán a los clientes.
- Manejo de imagen empresarial y concepto mediante la imagen corporativa de la compañía en tarjetas de presentación, hojas membretadas y material de apoyo.
- Identificación de de la compañía a través de artículos de promocionales, camisetas bordadas con el logotipo de la compañía.

#### **5.7.4.4.3 Estrategia del mensaje.**

Trasmitir confianza y seguridad del servicio a través del posicionamiento en la mente del consumidor como empresa de Formación de Campeones con instructores campeones en su especialidad deportiva.

#### **5.7.4.4.4 Ejecución del Mensaje.**

Se buscará que la marca sea identificada en el mercado objetivo y que el logotipo sea utilizado en todas las piezas publicitarias necesarias, y artículos promocionales que se utilicen para motivar al cliente a adquirir el servicio

#### **5.7.4.5 Promoción de ventas.**

Para ayudar al proceso de venta personal de la empresa y estimular a nuestra demanda estructuraremos la promoción en las ventas.

Los objetivos de la promoción de ventas según el mercado objetivo del negocio:

**1. Objetivos de la promoción de ventas.**

- a) Estimular las ventas del servicio de Formación Deportiva
- b) Atraer nuevos mercados en los cuales se despierte el interés de otro tipo consumidores.
- c) Ayudar en la etapa de lanzamiento del servicio para dar a conocer los beneficios y características del mismo.
- d) Aumentar la presencia de la marca en determinados establecimientos y lugares donde existe afluencia de personas como: parques, centros comerciales, ligas deportivas barreales, hosterías y complejos deportivos.

**2. Selección de medios para la Promoción de ventas.**

- a) **Cupones:** Se entregará cupones distribuidos como inserciones independientes en revistas especializadas, como es la revista de la farmacia Medicity, entregada en cada punto de venta de la farmacia mensualmente a los clientes frecuentes del establecimiento, estos cupones tendrán un descuento del 10% por cada alumno que se inscriba en la academia de fútbol por tiempo establecido, primer mes de inauguración de la academia deportiva.
- b) **Descuentos:** Se ofrecerán descuentos por la inscripción de 2 o más miembros de una familia. Se reducirá en 10% del costo en la segunda pensión mensual, el 20% en la tercera y así sucesivamente según los miembros de la familia que se hayan inscrito.
- c) **Promociones en puntos de venta del servicio:** Para los clientes que se matriculen en ciertos puntos de venta señalados, se incluirán promociones como:

- 50% de descuento en el valor de inscripción
- 20% de descuento por la cancelación anual del servicio.
- Refrigerio por periodos de entrenamiento o competencia
- Artículos promocionales de la empresa

d) **Especialidades publicitarias:** Artículos útiles grabados con el nombre de la empresa que se obsequian a los consumidores. plumas, calendarios, llaveros, cerillos, bolsas para compras, camisetas, gorras, tomatodos.

#### 5.7.4.6 Marketing Directo.

Como medio de establecer una relación directa con nuestros clientes se utilizará este mecanismo para establecer una comunicación interactiva, y crear relaciones más fuertes, los medios de marketing directo que utilizaremos son los siguientes:

- **Tele marketing:** Se utilizará para realizar contacto con nuestros clientes, para definir citas con instituciones y empresas para mantener alianzas estratégicas.
- **Buzoneo:** Se introducirá impresos publicitarios en los buzones del mercado objetivo, utilizando los siguientes soportes:
  - ✓ Revistas comerciales con y sin encartes.
  - ✓ Folletos o panfletos.
  - ✓ Dípticos o trípticos.
  - ✓ Hojas comerciales.
  - ✓ Tarjetas o tarjetones publicitarios.
  - ✓ Calendarios publicitarios.
- **Internet:** Mediante el avance de la tecnología y para facilitar los procesos, la empresa utilizará:
  - a) **Mailings.** Se estructurará una base de datos del mercado objetivo interesado en adquirir los servicios deportivos, generando sus

direcciones de correo electrónico, para enviar periódicamente información de la empresa, los servicios deportivos que se brindará, la ubicación, atención a servicios requeridos y precios de los mismos.

#### **5.7.5 Relaciones Públicas.**

Aparte de la buena imagen que va a construir la empresa con su servicio, El Centro de Formación Deportiva, quiere construir una buena imagen con la comunidad en el sentido de poder ayudar a la gente y ofrecer momentos de distracción.

Para esto se utilizarán herramientas como:

- Eventos deportivos con la presencia de deportista profesionales más conocidos en el ambiente deportivo.
- Patrocinios a personas o eventos relacionados con la práctica deportiva
- Aportar con obras benéficas, para lugares más vulnerables de la sociedad.
- Convenios con otras empresas y en beneficio del cliente.

## **CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN.**

El análisis financiero es la sistematización contable y financiera de un proyecto ya que este permite verificar los resultados que genera el proyecto, en cuanto a su liquidez que permite cumplir con las obligaciones operacionales y no operacionales, para terminar con la estructura financiera, que será proyectado por el balance general. (Meneses, 2001)

Para este análisis se utilizó el programa EMPROJECT, del economista Ediberto Meneses, este programa fue creado para realizar estudios económicos, financieros y de evaluación de proyectos y ha sido reconocido por la Ex directora del SRI Econ. Elza de Mena, el Colegio de economistas de Pichicha, por el ex Director del Instituto General de Guerra por su aporte académico al Inague. El análisis financiero de Academia de Campeones está hecho a 10 años.

#### **6.2 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

En el Cuadro 6.1 se puede observar claramente la distribución tanto de los activos fijos los cuales corresponden al 90,6% del total de la inversión, los activos diferidos se observan en 6.4 %, capital de trabajo el cual viene a ser el capital de operación con el cual contamos de un 3%, los cuales se encuentran distribuidos de forma tal que llegaremos a obtener un 100%

En el cuadro se muestra que los activos fijos con los que cuenta la empresa para iniciar su trabajo es de 90.6%, del total de la inversión, en el cual el más representativo es el terreno con 45.6%, seguido de los edificios con 38%, en cuanto a los activos diferidos es claro observar su representación mínima del 6.8%, concluyendo que en un futuro cuando los activos diferidos vengan a ser gastos no serán representativos para la empresa, lo cual es beneficiosos para Academia de Campeones ya que no serán valores que resten beneficio.

La inversión inicial de Academia de Formación Deportiva está compuesta por el 47% de capital propio que representa 61.692 dólares y el 53% que es 70.000 dólares por un crédito bancario. Este último monto es la cantidad que el Banco Nacional de Fomento puede acreditar con una hipoteca del terreno más la infraestructura del negocio. Se ha escogido esta Institución bancaria por ser la que menos interés ofrece a sus clientes, además de incentivar para el crecimiento de la pequeña empresa, porque sus fondos son del Gobierno. (Ver Cuadro 6.1)

Para iniciar el proyecto Academia de Campeones cuenta con 61.692 dólares, lo restante será la inversión 70.000 que se pedirá al Banco Nacional de Fomento.

**CUADRO 6.1**  
**ACADEMIA DE CAMPEONES**

<b>INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>		
<b>INVERSIONES</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TERRENOS	60,000.0	45.6%
EDIFICIOS	50,000.0	38.0%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	6,634.1	5.0%
MUEBLES Y ENSERES	0.0	0.0%
VEHICULOS	0.0	0.0%
MENAJE	2,685.0	2.0%
<b>TOTAL</b>	<b>119,319.1</b>	<b>90.6%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
GASTOS DE CONSTITUCION	1,000.0	0.8%
ESTUDIOS TECNICOS	500.0	0.4%
IMPUESTOS POR LA CONTRATACION DEL CREDITO	0.0	0.0%
INTERES DE PERIODO PREOPERACIONAL	0.0	0.0%
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	2,000.0	1.5%
GASTOS DE CAPACITACION	0.0	0.0%
	4,886.0	3.7%
<b>TOTAL</b>	<b>8,386.0</b>	<b>6.4%</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
CAPITAL DE OPERACIÓN	3,986.9	3.0%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>131,692.0</b>	<b>100.0%</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>		
CREDITO	70,000.0	53.2%
CAPITAL SOCIAL	61,692.0	46.8%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>131,692.0</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Emproject-|  
Elaborado por: la Autora

### 6.3 FUENTES DE INGRESOS

En el cuadro 6.2 podemos identificar que a medida que pasan los años, el servicio capta más cantidad de clientes, es así que del primer año al quinto se ha previsto una cantidad favorable, esto se debe al crecimiento promedio de la industria que es de 4,5%, los próximos 5 años del análisis las ventas se estabilizarán debido a la capacidad instalada de Academia de Campeones.

El Precio para los 5 primeros años será de 50 dólares, desde el año 6 será de 8% más 54 dólares, tomando en cuenta la inflación y un aumento de margen de ganancia.

**CUADRO 6.2**  
**ACADEMIA DE CAMPEONES**

<b>FUENTE DE INGRESOS</b>						
<b>VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS</b>	<b>DE 1 A 12-2012</b>	<b>DE 1 A 12-2,013</b>	<b>DE 1 A 12-2,014</b>	<b>DE 1 A 12-2,015</b>	<b>DE 1 A 12-2,016</b>	<b>DE 1 A 12-2,017 a 1 A 12-2020</b>
<b>EN UNIDADES DE PRODUCTO</b>	2240	2460	2710	2980	3140	12560
<b>PRECIOS ESTIMADOS EN DÓLARES</b>	50	50	50	50	54	54
<b>INGRESOS TOTALES</b>	112000	123000	135500	149000	169560	678240

Fuente: Emproject-|  
Elaborado por: la Autora

### 6.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En todos los años proyectados para trabajar en la Academia de Formación Deportiva existe una utilidad, ver cuadro 6.3, debido a que las ventas se incrementan en mayor proporción que los gastos, es decir los costos en los que se incurre están siendo cubiertos con el precio que se estima cobrar por el servicio prestado.

Al igual que la demanda del servicio se incrementa, se tiene también un incremento en el pago de los impuestos y de gastos, además de considerar el impuesto, es necesario indicar que a más demanda existe mayor utilidad para la participación de los socios.

Cuadro 6.3

PERIODOS	DE 1A 12-2012		DE 1A 12-2.013		DE 1A 12-2.014		DE 1A 12-2.015		DE 1A 12-2.016	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	112.000,0	100,0	123.000,0	100,0	135.500,0	100,0	149.000,0	100,0	163.550,0	100,0
Costo de ventas	42.630,3	38,1	44.001,5	35,8	45.163,1	33,3	46.393,5	31,1	48.088,1	28,4
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>69.369,7</b>	<b>61,9</b>	<b>78.998,5</b>	<b>64,2</b>	<b>90.336,9</b>	<b>66,7</b>	<b>102.606,5</b>	<b>68,9</b>	<b>121.471,9</b>	<b>71,6</b>
Gastos de ventas	11.422,2	10,2	11.732,3	9,6	12.196,2	9,0	12.623,5	8,5	13.351,7	7,9
Gastos de administración	21.361,0	19,1	21.648,0	17,6	21.940,8	16,2	22.239,5	14,9	22.848,7	13,5
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>36.526,5</b>	<b>32,6</b>	<b>45.558,1</b>	<b>37,0</b>	<b>56.193,9</b>	<b>41,5</b>	<b>67.747,5</b>	<b>45,5</b>	<b>86.271,5</b>	<b>50,3</b>
Gastos financieros	7.875,0	7,0	5.775,0	4,7	3.675,0	2,7	1.575,0	1,1	0,0	0,0
Otros ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros egresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>UTILIDAD (PERD) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>28.651,5</b>	<b>25,6</b>	<b>39.783,1</b>	<b>32,3</b>	<b>52.518,9</b>	<b>38,8</b>	<b>66.172,5</b>	<b>44,4</b>	<b>86.271,5</b>	<b>50,3</b>
15% Participación utilidades	4.297,7	3,8	5.967,5	4,9	7.877,8	5,8	9.925,9	6,7	12.790,7	7,5
<b>UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS</b>	<b>24.353,8</b>	<b>21,7</b>	<b>33.815,7</b>	<b>27,5</b>	<b>44.641,1</b>	<b>32,9</b>	<b>56.246,7</b>	<b>37,1</b>	<b>72.480,8</b>	<b>42,7</b>
Impuesto a la renta	6088,4	5,4	8463,9	6,9	1160,3	0,2	14061,7	9,4	1820,2	1,0
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>18.265,3</b>	<b>16,3</b>	<b>25.351,8</b>	<b>20,6</b>	<b>33.480,8</b>	<b>24,7</b>	<b>42.185,0</b>	<b>28,3</b>	<b>54.360,6</b>	<b>32,1</b>
Reserva legal	1.826,5		2.536,2		3.346,1		4.218,5		5.436,1	

Fuente: Emproject-  
Elaborado por: la Autora

CUADRO No. 6.3

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ACADEMIA DE CAMPEONES

AUTOR: ANDREA PAEZ

FECHA: 5 de abril de 2011



## 6.5 FLUJOS DE CAJA

En el primer año, el saldo negativo que se puede observar constituye la inversión que se realizará para poner en operación el negocio, que se refleja en activos fijos, como terrenos y edificios (Ver cuadro 6.4), en los años posteriores los flujos son positivos lo cual hace que la empresa sea viable, ya que cuando existen cifras positivas, la empresa puede invertir en negocios fuera de su ámbito o capitalizarla de manera que crezca y se desarrolle con mayor firmeza cada año, estas opciones se analizarán después de 10 años de funcionalidad del negocio.

CUADRO No. <b>6.4</b>						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
ACADEMIA DE CAMPEONES						
AUTOR: ANDREA PAEZ FECHA: 5 de Julio de 2011						
CONCEPTO	DE 1 A 12-2011 Per. preoperación	DE 1 A 12-2012	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2014	DE 1 A 12-2015	DE 1 A 12-2016
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0,0	105.777,8	122.388,9	134.805,6	148.250,0	168.417,8
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	61,5	4.438,0	4.922,4	5.422,0	5.957,9	6.275,6
Mano de obra directa	1.446,6	24.000,0	24.480,0	24.969,6	25.463,0	26.487,8
Mano de obra indirecta	506,3	8.400,0	8.568,0	8.739,4	8.914,1	9.270,7
Gastos de ventas	684,7	11.360,0	11.724,0	12.120,9	12.540,7	13.257,5
Gastos de administración	1.108,0	18.383,0	18.670,0	18.962,8	19.261,5	19.870,7
Costos Indirectos de fabricación	179,8	2.982,4	2.988,3	2.995,1	3.002,2	3.009,0
	3.986,9	69.563,4	71.352,8	73.209,8	75.145,4	78.171,3
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>-3.986,9</b>	<b>36.214,4</b>	<b>51.036,1</b>	<b>61.595,8</b>	<b>73.104,6</b>	<b>90.246,5</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Créditos a contratarse a corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a contratarse a largo plazo	70.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aportes futuras capitalizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aportes de capital	61.632,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación de inversiones temporales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación de otros activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	131.632,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses	0,0	7.875,0	5.775,0	3.675,0	1.575,0	0,0
Pago de créditos de corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago de créditos de largo plazo	0,0	17.500,0	17.500,0	17.500,0	17.500,0	0,0
Pago participación de utilidades	0,0	0,0	4.297,7	5.967,5	7.877,8	9.925,3
Pago de impuestos	0,0	0,0	6.088,4	8.453,9	11.160,3	14.061,7
Reparto de dividendos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adquisición de inversiones temporales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	60.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Edificios	50.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maquinarias y equipos	6.634,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Muebles y enseres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vehículos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mensaje	2.685,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargos diferidos	8.386,0					
	127.705,1	25.375,0	33.661,2	35.596,4	38.113,1	23.987,5
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>3.986,9</b>	<b>-25.375,0</b>	<b>-33.661,2</b>	<b>-35.596,4</b>	<b>-38.113,1</b>	<b>-23.987,5</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>0,0</b>	<b>10.839,4</b>	<b>17.375,0</b>	<b>25.999,4</b>	<b>34.991,5</b>	<b>66.259,0</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>3.925,4</b>	<b>3.925,4</b>	<b>14.764,8</b>	<b>32.139,7</b>	<b>58.139,1</b>	<b>93.130,7</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>3.925,4</b>	<b>14.764,8</b>	<b>32.139,7</b>	<b>58.139,1</b>	<b>93.130,7</b>	<b>159.389,6</b>

Fuente: Emproject-

Elaborado por: la Autora

## 6.6 BALANCE GENERAL

Como podemos ver en el cuadro 6.5, los activos corrientes de Academia de Campeones crecen de año a año, el más claro crecimiento lo refleja la cuenta caja-bancos, esta representa en promedio el 80.48% de los activos corrientes en los 10 años de análisis, esto nos deja muy claro que su saldo está relacionado a las ventas, lo cual genera un ingreso, además a esto las cuentas por cobrar están controladas debido a la naturaleza del servicio, siendo un factor importante para la Academia de Formación Deportiva.

Los activos fijos que encontramos son la fortaleza de la empresa, el primer año representa el 90.6% del total activos, los 9 años posteriores este valor va disminuyendo por la depreciación de los bienes, llegando a aportar en promedio en los 10 años el 50% de los activos totales, los activos fijos diferidos no aportan en gran porcentaje, esto es por las políticas que maneja la empresa en este tipo de cuentas.

En los pasivos de la empresa, se observa que las deudas a largo plazo en el primero año es de gran representación, en comparación a los años posteriores, las cuentas y documentos por pagar, igual que los gastos acumulados por pagar, se van incrementando en los años siguientes esta es una política que se la manejará con la debida responsabilidad, cumpliendo con las fechas de pago.

El capital social pagado de Academia de Campeones es de 61991.99 en los 10 años de análisis, el primer año este valor representa el 100% del patrimonio de la empresa, 9 años posteriores representará en promedio el 30% del valor del patrimonio, lo restante está distribuido en la reserva legal, la utilidad retenida y la utilidad neta de la empresa que cada año se van incrementando, concluyendo que Academia de Campeones será una empresa estable y firme, lo cual se reflejará en las negociaciones y manejo de la misma.

Cuadro 6.5

CUADRO No. 0						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ACADEMIA DE CAMPEONES						
AUTOR: ANDREA PAEZ						
FECHA: 5 de abril de 2011						
CONCEPTO	AL 31-III-2.011	AL 31-III-2.012	AL 31-III-2.013	AL 31-III-2.014	AL 31-III-2.015	AL 31-III-2.016
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	3.925,4	14.764,8	32.139,7	58.139,1	93.130,7	159.389,6
Cuentas y documentar por cobrar comerciales	0,0	6.160,0	6.702,8	7.321,9	7.989,2	9.037,2
Inventarios:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Productos terminados	0,0	118,9	122,2	125,5	128,9	133,6
Productos en proceso	0,0	116,9	119,8	123,0	126,3	130,9
Materia prima	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materiales y suministros	62,4	68,4	75,3	82,8	87,2	87,2
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3.987,8</b>	<b>21.228,9</b>	<b>39.159,8</b>	<b>65.792,3</b>	<b>101.462,2</b>	<b>168.778,6</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Terrenos	60.000,0	60.000,0	60.000,0	60.000,0	60.000,0	60.000,0
Edificios	50.000,0	50.000,0	50.000,0	50.000,0	50.000,0	50.000,0
Maquinaria y equipo	6.634,1	6.634,1	6.634,1	6.634,1	6.634,1	6.634,1
Muebles y enseres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vehicular	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Monje	2.685,0	2.685,0	2.685,0	2.685,0	2.685,0	2.685,0
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>119.319,1</b>	<b>119.319,1</b>	<b>119.319,1</b>	<b>119.319,1</b>	<b>119.319,1</b>	<b>119.319,1</b>
(-) Depreciaciones	0,0	4.350,8	8.701,6	13.052,4	17.403,2	21.754,0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>119.319,1</b>	<b>114.968,3</b>	<b>110.617,5</b>	<b>106.266,7</b>	<b>101.915,8</b>	<b>97.565,0</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>8.386,0</b>	<b>6.708,8</b>	<b>5.031,6</b>	<b>3.354,4</b>	<b>1.677,2</b>	<b>0,0</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>131.692,9</b>	<b>142.906,0</b>	<b>154.808,9</b>	<b>175.413,4</b>	<b>205.055,3</b>	<b>266.343,6</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones bancarias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Partición corriente deuda de Largo Plazo	17.500,0	17.500,0	17.500,0	17.500,0	0,0	0,0
Cuentas y documentar por pagar a proveedores	0,9	62,5	68,4	75,4	82,9	87,2
Gastos acumulados por pagar	0,0	10.386,2	14.421,4	19.038,1	23.987,5	30.910,9
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>17.500,9</b>	<b>27.948,7</b>	<b>31.989,8</b>	<b>36.613,5</b>	<b>24.070,4</b>	<b>30.998,1</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>52.500,0</b>	<b>35.000,0</b>	<b>17.500,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>70.000,9</b>	<b>62.948,7</b>	<b>49.489,8</b>	<b>36.613,5</b>	<b>24.070,4</b>	<b>30.998,1</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social pagado	61.692,0	61.692,0	61.692,0	61.692,0	61.692,0	61.692,0
Reserva Legal	0,0	0,0	1.826,5	4.362,7	7.710,8	11.929,3
Futuras capitalizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad (pérdida) retenida	0,0	0,0	16.438,8	29.264,4	69.397,1	107.363,6
Utilidad (pérdida) neta	0,0	18.265,3	25.361,8	33.480,8	42.185,0	54.360,6
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>61.692,0</b>	<b>79.957,3</b>	<b>105.319,1</b>	<b>138.799,9</b>	<b>180.984,9</b>	<b>235.345,5</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>131.692,9</b>	<b>142.906,0</b>	<b>154.808,9</b>	<b>175.413,4</b>	<b>205.055,3</b>	<b>266.343,6</b>
<b>COMPROBACION DEL BALANCE</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Emproject-  
Elaborado por: la Autora

## 6.7 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Es la parte con la cual se somete a la empresa Academia de Campeones a aprobación o rechazo, ya que luego de un análisis de algunas variables que permiten la factibilidad o no se tiene una clara visión de todas las ventajas o desventajas que se tendrá si se lleva a cabo el mismo.

### 6.7.1 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

Es la tasa mínima de ganancia que se tiene sobre una inversión

En el proyecto se puede observar que el financiamiento está repartido entre accionistas con un 46.8% y un 53.2% mediante crédito bancario, en donde cada uno tiene un valor de recuperación, en el caso del crédito es un 12%, (valor promedio de la tasa activa en el Ecuador) que cobra el banco y de un 22% que costaría el de los accionista, que considera el porcentaje bancario más un 10% de incremento por riesgo, actualmente el riesgo en el Ecuador es el 9.31%, por ser pesimista se cerrará el valor en 10% . En el Cuadro 6.6 se puede observar claramente.

**CUADRO 6.6**  
**Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**

<b>ACADEMIA DE CAMPEONES</b>			
<b>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>			
	% APORTACIÓN	TMAR	PONDERACIÓN
<b>ACCIONISTAS</b>	46.8%	22.0%	10.3%
<b>CRÉDITO</b>	53.2%	12.0%	6.4%
<b>TMAR GLOBAL</b>			<b>16.68%</b>

Fuente: Emproject

Elaborado por: La Autora

Se concluye que el proyecto tiene por objetivo, tener como mínimo un margen de rendimiento del 16.68% que debe ganar para pagar tanto a los accionistas, como los intereses bancarios.

### 6.7.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR, es la tasa máxima que estaríamos dispuesto a pagar a quien financie el proyecto considerando que también se recupera la inversión (Mendoza, 1998).

Academia de Campeones tiene una TIR de 31.67%, que indica que es viable, puesto que es mayor al costo promedio ponderado del capital.

**CUADRO 6.7**  
**TIR**

ACADEMIA DE CAMPEONES							
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)							
							DE 1 A 12- 2,016
FLUJO DE FONDOS	DE 1 A 12-2011	DE 1 A 12- 2012	DE 1 A 12- 2,013	DE 1 A 12- 2,014	DE 1 A 12- 2,015	DE 1 A 12- 2,020	DE 1 A 12- 2,021
Inversión Fija	-119319.1	0	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-83865						
Otras inversiones	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-3986.9						
Flujo Operacional (egresos) ingresos		36214.4	51036.1	61595.8	73104.63	90246.52	90246.52
Impuestos		-6088.4	-8682.8	-11160.27	-14061.67	-18120.2	-18120.2
Participación de los trabajadores		-4297.7	-6129	-7877.84	-9925.88	-12790.73	-12790.73
Valor de Recuperación:							
Inversión fija							83541.02
Capital de trabajo							3986.91
Flujo Neto	-131,692.00	25828.25	36614.73	42557.69	49117.09	59335.6	146863.52
<b>TIR:</b>	<b>31.67%</b>						

Fuente: Emproject  
Elaborado por: La Autora

### 6.7.3 VALOR ACTUAL NETO

VAN, es el valor medido en dinero de hoy, que indica la riqueza de hoy que obtendría el inversionista se decide ejecutar este proyecto, en lugar de su mejor alternativa.

En el cuadro 6.8 podemos observar que el VAN es de 16.7%. Por lo tanto se concluya que Academia de Campeones se paga por sí mismo, produciendo USD 92197 que se invertirían en cierta cantidad para el desarrollo de la empresa.

**CUADRO 6.8**  
**VAN**

<b>ACADEMIA DE CAMPEONES</b>		
<b>Valor Actual Neto en base a la TMAR</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>VAN</b>
		<b>16.70%</b>
DE 1 A 12-2011	-131,692.00	-131,692.00
DE 1 A 12-2012	25,828.20	22,135.00
DE 1 A 12-2,013	36,614.70	26,892.00
DE 1 A 12-2,014	42,117.10	26,787.00
DE 1 A 12-2,015	49,117.10	26,495.00
DE 1 A 12-2,016	59,335.60	27,431.00
DE 1 A 12-2,017 A DE 1 A 12-2,020	205,618.40	75,719.00
DE 1 A 12-2,021	146,863.50	31,389.00
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>		<b>105,156.00</b>

Fuente: Emproject

Elaborado por: La Autora

### 6.7.4 RAZÓN BENEFICIO/COSTO

Expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera la empresa por una unidad monetaria invertida. Academia de Campeones ha estimado que esta razón es de 1.80, como es mayor que 1, indica que es viable, tiene un VAN positivo que le permite crecer. Ver Cuadro 6.9.

**CUADRO 6.9**  
**RAZÓN BENEFICIO/COSTO**

<b>ACADEMIA DE CAMPEONES</b>		
<b>Razón Beneficio/Costo</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO OPERACIONAL DESCONTADO</b>	
DE 1 A 12-2011	-131,692.00	<b>R = <math>\frac{\text{VALOR ACTUAL}}{\text{INVERSIÓN}}</math></b>
DE 1 A 12-2012	22,135.00	
DE 1 A 12-2,013	26,892.00	
DE 1 A 12-2,014	26,787.00	
DE 1 A 12-2,015	26,495.00	
DE 1 A 12-2,016	27,431.00	
DE 1 A 12-2,017 A DE 1 A 12-2,020	75,719.00	
DE 1 A 12-2,021	31,389.00	
	<b>236,848.00</b>	

Fuente: Emproject  
Elaborado por: La Autora

### 6.7.5 PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN

Es el tiempo en que se demora la recuperación total de la inversión.

Claramente se muestra en el cuadro 6.10 el tiempo de recuperación que presenta Academia de Campeones, que se concluye es de 3,52 años y es factible para el proyecto ya que se considera como rentable una recuperación menor a los 10 años

**CUADRO 6.10**  
**PERÍODO REAL DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

<b>ACADEMIA DE CAMPEONES</b>			
<b>Período Real de Recuperación de la Inversión</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO OPERACIONAL DESCONTADO</b>	<b>SUMATORIA FLUJO NETO</b>	<b>PRRI = n HASTA QUE SUM (FNC) = INVERSIÓN</b>
DE 1 A 12-2011	-131,692.00		<b>3,38 AÑOS</b>
DE 1 A 12-2012	25,828.20	25,828.20	
DE 1 A 12-2,013	36,614.70	62,443.00	
DE 1 A 12-2,014	42,117.10	105,000.70	
DE 1 A 12-2,015	49,117.10	154,118	
DE 1 A 12-2,016	59,335.60	209,720.40	
DE 1 A 12-2,017 A DE 1 A 12-2,020	237,342.40	1,660,622.50	
DE 1 A 12-2,021	146,863.50	597,659.30	

Fuente: Emproject  
Elaborado por: La Autora

### 6.7.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Determina la cantidad en la cual una empresa no tiene ni ganancia ni pérdida.

El cuadro 6.11 muestra nuestro punto de equilibrio tanto en unidades monetarias como unidades, esto indica que el proyecto es aceptable puesto que se encuentra en un porcentaje del 73,57 %, es decir que se obtendrá o existe un margen de utilidad que puede alcanzar al 26,43%.

**CUADRO 6.11  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>ACADEMIA DE CAMPEONES</b>		
<b>Punto de Equilibrio</b>		
<b>VENTAS = PRECIO X CANTIDAD</b>		
<b>VENTAS = C. FIJOS + C. VARIABLES + UTILIDAD</b>		
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO, LA UTILIDAD = 0</b>		
$Q = \frac{CF}{P - C_{vu}}$		
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>DE 1 A 12-2012 VALORES</b>	<b>%</b>
Mano de Obra Directa	24,000	28.70%
Mano de Obra Indirecta	8,400	10.00%
Reparación y Mantenimiento	2,825.20	3.40%
Arriendos	0	0.00%
Seguros	0	0.00%
Imprevistos	157.2	0.20%
Depreciación y Amortización	6,028	7.20%
Gastos de Ventas	11,422.20	13.70%
Gastos de Administración	18,383	22%
Gastos Financieros	7,875	9.40%
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>79,090.60</b>	<b>94,6%</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>		
Materias Primas Consumidas	0	0
Suministros	0	0
Materiales Indirectos	4,494	5.40%
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>4,494</b>	<b>5.40%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		
<b>UNIDADES</b>	<b>1,648</b>	<b>73.57%</b>
<b>VALORES</b>	<b>82,397</b>	<b>73.57%</b>

Fuente: Emproject

Elaborado por: La Autora

### 6.7.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis permite determinar que variables afectan de mayor manera a las empresas en su parte financiera, esto da la pauta para tomar decisiones en cuanto se tenga dichas variaciones en algún momento.

Para este análisis hemos tomado 3 escenarios:

Se analizaran 3 supuestos:

- **ESPERADO:** Para la proyección de Ventas se tomo el crecimiento promedio del sector que es el 4.5% anual. (Referencia Cap. 2)
- **OPTIMISTA:** Para este escenario se tomó un crecimiento en ventas del 8%, esto por las proyecciones hechas por el ministerio de Turismo.
- **PESIMISTA:** Se tomará el crecimiento real del 2.4%, correspondiente al nivel histórico de crecimiento real de la economía ecuatoriana en el último quinquenio (Salazar, 2004)

Como se observa en el cuadro 6.12, Academia de Campeones es viable en los tres escenarios propuestos, siendo posible su adaptación a cualquier eventualidad en ventas que la empresa pueda tener.

**CUADRO 6.12**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

ACADEMIA DE CAMPEONES						
Análisis de Sensibilidad						
VARIABLES	TIR > TMAR	VAN (TMAR) > 0	PRRI < 10 años	R B/C > 1	PE < 75%	RESULTADO
Escenario ESPERADO	31.67%	105,156	4	1.8	73.57%	VIABLE
Escenario OPTIMISTA	33.51%	118057	4	1.9	73.57%	VIABLE
Escenario PESIMISTA	25.47%	56341	5	1.43	73.57	VIABLE

Fuente: Emproject

Elaborado por: La Autora

En los anexos 6A, 6B, 6C, 6D, 6E, 6F, 6G. Se encontrará La TIR, el VAN, Razón beneficio/costo, PRRI, el punto de equilibrio y el resumen de criterios de evaluación del proyecto del escenario optimista, las mismas variables del escenario pesimista estarán en los anexos 6H, 6I, 6J, 6K, 6L, 6M, 6N

## CAPITULO 7

### POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

#### 7.1 Introducción

Todos los negocios están expuestos a cambios internos y externos que pueden afectar de forma directa a la empresa por mas bien llevada que este; más aún cuando la economía que la rodea no es estable.

Es por esto que a continuación se detallan algunos problemas que pueden presentarse en Academia de Campeones, y algunas soluciones que se plantean a manera de prevención:

#### 7.2 Posibles Riesgos

##### 7.2.1 Cambios Externos

- Con el lanzamiento de la Academia de Campeones, la gente puede tomar el servicio de formación deportiva como “la moda del año” lo que puede generar alta rentabilidad el primer año pero decaer en el transcurso de los años.

**Solución:** Despertar nuevas necesidades en los clientes con la innovación del servicio y la creación de nuevos servicios y productos que origine un hábito deportivo en las personas en los niños, niñas y adolescentes.

- El Ecuador continental presenta en su fisiografía una serie de volcanes, entre los cuales algunos han presentado signos de actividad, si algún volcán se activaría originaría fenómenos en cadena, tales como deslizamientos, lahares, emanación de cenizas, polvo o gases, por lo que las actividades en el país se paralizarían.

**Solución:** Para mantener la infraestructura deportiva, se tapaná la cancha de fútbol, protegiéndola del polvo y ceniza de la erupción, evitando el deterioro de

esta. Cuando todo vuelva a la normalidad y las actividades tomen su curso normal, se recuperarán las clases los días sábados y domingos, para que los padres de familia no se sientan perjudicados en los días que no se realizaron las prácticas.

- Peligros sísmicos, si llegase a presentarse un terremoto.

**Solución:** Academia de Campeones en su plan de funcionamiento tiene un seguro, que cubrirá todos los gastos de reparación de la infraestructura del negocio, esto se realizará lo más pronto posible, para que los clientes sigan practicando la actividad deportiva, adicionalmente se realizarán campeonatos recreativos de esta manera las personas podrán relajarse y distraerse del este fenómeno que natural.

### 7.2.2 Cambios Internos

- Puede crearse un ambiente organizacional competitivo y egoísta, poco óptimo para este tipo de negocio lo que causaría una comunicación interna deteriorada y esto a su vez causaría una mala toma de decisiones a nivel gerencial.

**Solución:** La gerencia va a preocuparse siempre del buen ambiente interno promoviendo las actividades recreativas en el grupo, charlas personales y evaluaciones periódicas para que la toma de decisiones sea un reflejo exacto de lo que se necesita hacer en la empresa y no un beneficio personal.

- La distorsión y el poco entendimiento en los objetivos y metas de la empresa puede impedir el logro de los mismos o lograrlos pero a destiempo.

**Solución:** Transmitir cada tres meses las metas a cumplir para el logro de su respectivo objetivo y designar las tareas individuales y los premios por su cumplimiento para que toda la empresa trabaje en una sola dirección.

- Una baja en las ventas causaría una desmotivación en todo el personal y agravar mucho más la crisis interna.

**Solución:** Detectar la causa en la baja de ventas y mantener al personal motivado, asegurarse que la atención al cliente no sea la que está fallando y ayudar a reactivar las ventas con promociones emergentes.

- El retiro inesperado de algún entrenador o profesor puede causar insatisfacción de los clientes, desprestigiando a la marca.

**Solución:** Realizar un contrato con los entrenadores y profesores, que asegure un previo aviso a su retiro y además contar con una lista de posibles entrenadores emergentes que puedan suplir un retiro no planeado.

## CONCLUSIONES

La industria de servicios se encuentra en una etapa de crecimiento lo que favorece al negocio, agregándole el gusto por el deporte especialmente el fútbol a la población, las augura posibilidad de crecimiento de Academia de Campeones.

El entorno que rodea al negocio es favorable considerando todas las variables pero teniendo en cuenta que el aspecto cultural hay que trabajarlo mucho porque se debe desarrollar mucho más el hábito de la práctica deportiva.

La investigación de mercado los permitió conocer las necesidades de los clientes en cuanto a la práctica deportiva, la motivación de la familia por la práctica deportiva, por ser parte de la formación integral de los niños, el gusto de la población por el fútbol, abre claramente una oportunidad al negocio.

La variedad, la calidad, y la constante innovación del servicio son las características que más llaman la atención del cliente y que deben primar en la empresa.

Todos los esfuerzos de marketing deben ir dirigidos al segmento medio del sur de la ciudad de Quito, especialmente a los niños, niñas y adolescentes, ya que son los principales consumidores de este servicio, sin descuidar a los demás integrantes de la familia.

La inversión requerida para el funcionamiento del negocio es media, porque se requiere de infraestructura particular para brindar el servicio.

El punto de equilibrio sin utilidad se encuentra en las 1648 alumnos inscritos debido principalmente a que los costos de producción del servicio son bajos. Escenario esperado.

El proyecto es viable en los tres escenarios y con una rentabilidad que se mostró una vez analizadas las variables

El negocio resulta ser muy atractivo debido a que la inversión es media y los retornos son pronto y altos; refiriéndose a altos al comparar el Costo de Oportunidad (16,68%) con la Tasa Interna de Retorno (31,67%). Del igual manera

Este sistema de trabajo que se está planteando, más la experiencia que se adquiera en el servicio permitirá el crecimiento esperado por la empresa.

La hipótesis planteada a lo largo de todo el trabajo fue comprobada.

## RECOMENDACIONES

Es importante:

Considerar a los mejores profesores y entrenadores para siempre poder garantizar la calidad del servicio y mantener el prestigio de la empresa.

Invertir fuertemente en la parte promocional de la empresa ya que hay que promover la cultura de práctica deportiva, por lo tanto, la motivación mediante la publicidad es fundamental.

Mantener los puntos de venta muy bien decorado y limpios para captar la atención de los clientes, para que desde el primer que es la información del servicio, se cree una imagen calidad de la marca en los clientes.

Innovar constantemente los servicios que se ofrecen ya que esto constituye un factor clave de éxito para este negocio.

Considerar cualquier movimiento que realice la competencia ya sea directa o indirecta para realizar acciones pro-activas y así, no ceder mercado .

Mantener siempre presente y clara, la visión, misión y objetivos en los trabajadores de la empresa para que todos remen hacia el mismo lado, logrando que los objetivos de la empresa sean los objetivos personales y viceversa.

Contar con un personal motivado, responsable y eficiente por el bienestar de ellos, de la empresa y del cliente.

Ser manejados siempre bajo la ética y la moral, con esto se garantizará la durabilidad del negocio y así se verá beneficiado desde el alumno que es el que

realizará la práctica deportiva, hasta el país porque existirá una empresa más, que aporte con su desarrollo.

Una variable vulnerable en la empresa es el gasto administrativo. Para justificar este gasto se exigirá que se cumplan todas las proyecciones de ventas esperadas por la empresa, de no ser así se contratará personal dispuesto a cumplir los retos de Academia de Campeones.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar D, A. E. (2001). El sobrepeso y la obesidad en escolares de 8 años del área. Tesis de grado . Quito, Pichincha: Universidad Central del Ecuador.
- Ayala, J. (3 de julio de 2010). Especialista tributario. DIARIO EXPRESO.
- BCE. (2009). Boletín Estadístico N° 1876. Boletín Estadístico .
- BCE. (s.f.). Estilos de vida. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/estilodevida/pichincha>
- BCE, B. C. (2009). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 23 de junio de 2010, de [www.bce.fin.ec/pibporindustrias.2009](http://www.bce.fin.ec/pibporindustrias.2009)
- Cadrecha, J. J. (2008). Empresa y medio ambiente. Gestión ambiental y sostenibilidad .
- Carvajal, D. C. (s.f.). Tecnología deportiva. Obtenido de <http://www.es.catholic.net/jovenes/216/551/articulo.php?id=9191>
- CEPAL, E. 2. (15 de abril de 2009). PIB de Ecuador se estancará en 2009: Cepal. Recuperado el 27 de agosto de 2009, de [http://www.jubileo2000.ec/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=408](http://www.jubileo2000.ec/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=408)
- Cifras Macroeconomicas del Ecuador . (26 de agosto de 2009). Instituto Nacional de Preinversión. Recuperado el 26 de Agosto de 2009, de <http://www.preinversion.gov.ec/index.php/guia-inversionistas/cifras-macroeconomicas>
- Comercio, E. (2 de diciembre de 2004). Los pobres priorizan el consumo de alimentos. Negocios , pág. B.
- CSIC, C. S. (2010). La medicina deportiva y la sociedad. Ciencia y Deporte .
- David, F. R. (1999). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico.

- Deporte, M. d. (2010). Ley del Deporte, Educacion Fisica y Recreación. Obtenido de <http://www.ministeriodeldeporte.gob.ec/images/ley%20transparencia/2010/Ley%20del%20Deporte%20Definitiva.pdf>
- Deporte, S. y. (2010). Informacion de salud para usted. MEDLINE PLUS , 26.
- Económica, A. d. (s.f.). Coyuntura 2008. Obtenido de [http://www.obela.org/system/files/COYUNTURA\\_2008\\_definitivo.pdf](http://www.obela.org/system/files/COYUNTURA_2008_definitivo.pdf)
- EXPRESO, D. (jueves 17 de junio de 2010). Reformas estancan la inversión. EXPRESO .
- Expreso, E. (25 de Jul de 08). Tasas activas. El expreso , pág. 4.
- Farnesil. (2009). Consultores Asesores Financieros. Recuperado el 20 de septiembre de 2010, de [http://farnesil.com/index.php?option=com\\_weblinks&view=category&id=37&Itemid=56](http://farnesil.com/index.php?option=com_weblinks&view=category&id=37&Itemid=56)
- FLACSO, E. 2. (2009). Analisis de Coyuntura Economiva. Recuperado el 27 de agosto de 2009, de [http://www.obela.org/system/files/COYUNTURA\\_2008\\_definitivo.pdf](http://www.obela.org/system/files/COYUNTURA_2008_definitivo.pdf)
- HOY, D. (24 de junio de 2009). Las tasas de interés se mantendrán en los niveles actuales, dice Carlos Vallejo. págs. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-tasas-de-interes-se-mantendran-en-los-niveles-actuales-dice-carlos-vallejo-354892.html>.
- INEC. (2005). Boletin de Analisis Economico 1. Quito: Comunicación Social y Relaciones Públicas.
- INEC. (s.f.). COSTUMBRES Y PRÁCTICAS DEPORTIVAS EN LA POBLACIÓN ECUATORIANA. Obtenido de [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- INEC. (s.f.). Ecuador en cifras. Recuperado el 30 de diciembre de 2009, de <http://www.ecuadorencifras.com/distribuciónde ingresos/>

- JL.Gutiérrez-Fisac. (2003). La obesidad infantil: un problema de salud y medición. Nutrición y obesidad. Recuperado el 27 de Agosto de 2009, de [http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1020-49892003000400002&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49892003000400002&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Kim, W. C. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Harvard Business School.
- Kotler, P. (2003). Fundamentos del marketing. Pearson educacion.
- Maya, L. H. (1997). LOS ESTILOS DE VIDA SALUDABLES: COMPONENTE DE LA CALIDAD DE VIDA.
- Ministra del Deporte, E. S. (2009). Ministra del Deporte, Ec. Sandra Vela. Fomento de inversion. (R. L. Luna, Entrevistador)
- OMS. (2002). OMS, Riesgos del sedentarismo, 2002. Recuperado el 27 de agosto de 2009, de <http://www.latinsalud.com/articulos/00621.asp>
- OMS, O. M. (2007). SALUD EN LAS AMÉRICAS, 2007.VOLUMEN II– PAÍSES. Recuperado el 27 de agosto de 2009, de <http://www.paho.org/hia/archivosvol2/paisesesp/Ecuador%20Spanish.pdf>
- Posadas, F. J. (2008). Planeacion Estrategica. Recuperado el 24 de septiembre de 2010, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default20.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp)
- ProChile. (2009). INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA EXPORTAR A ECUADOR. Tipos De Empresas Y Ley De Inversión Extranjera Ecuatoriana. . Recuperado el 28 de agosto de 2010, de [http://www.prochile.cl/ficha\\_pais/ecuador/empresas\\_inversion.php](http://www.prochile.cl/ficha_pais/ecuador/empresas_inversion.php)
- Pro-Mexico. (2009). Ecuador. Recuperado el 26 de agosto de 2009, de <http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/227/2/ECUADOR.pdf>

- PUCE, P. d. (s.f.). Observatorio Politecnico Puce. Recuperado el 27 de Agosto de 2009, de Centro de Estudios Latinoamericanos:  
[http://www.puce.edu.ec/sitios/observatorio/rc\\_plan.htm](http://www.puce.edu.ec/sitios/observatorio/rc_plan.htm)
- Senplades. (2010). Plan Nacional para el buen vivir. Obtenido de [www.plan.senplades.gov.ec/ministerio-de-deporte](http://www.plan.senplades.gov.ec/ministerio-de-deporte)
- Uniforme, C. I. (s.f.). Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 2010,. Recuperado el 2 de diciembre de 2009, de [http://www.mundobvg.com/capital/demo/ayuda/clasificaci%C3%B3n\\_de\\_las\\_empresas.htm](http://www.mundobvg.com/capital/demo/ayuda/clasificaci%C3%B3n_de_las_empresas.htm)
- Universo, E. (15 de enero de 2009). 2009, Ecuador sera libre de analfabetismo. pág. Política.
- CIFRAS, E. E. (2009). ECUADOR.
- Colombia, E. (2010). Export Colombia. Recuperado el Lunes 26 de Octubre de 2010, de <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=367&IDCompany=16>
- Kim, W. C. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Harvard Business School.
- Kotler. (2001). Marketing Estrategico. Pearson.
- Markides, C. C. (2002). En la estrategia esta el éxito. Bogota: Norma.
- Mendoza, G. (1998). Evaluación de Proyectos. Mexico : McGraw-Hill. .
- Meneses, E. E. (2001). Preparación y Evaluación de proyectos.
- S.A., M. d. (2 de Noviembre de 2001). Portafolio Personal on line . Recuperado el 18 de Noviembre de 2010, de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SL\\_vn81HVM8J:www.portfoliopersonal.com/Acciones/saber\\_mas\\_acciones.asp+margen+operativo&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SL_vn81HVM8J:www.portfoliopersonal.com/Acciones/saber_mas_acciones.asp+margen+operativo&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- Salazar, E. P. (2007). El futuro tiene fecha 2015, ODM. Quito: Secretaría Nacional Objetivos de Desarrollo del Milenio.

- Salazar, E. P. (2004). El Futuro tiene fecha, ODM 2015. Quito: Secretaría Nacional Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Salazar, E. P. (2005). El futuro de tiene 2015. Quito: Imprenta Monsalve Moreno.
- Thompson, I. (Agosto de 2006). Pronegocios.net. Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>
- Xinhua. ( 01 de 09 de 2009). Pueblo en línea. Recuperado el 01 de 11 de 2010, de <http://spanish.peopledaily.com.cn/31617/6744577.html>
- Malhotra, N. K. (2004). Investigacion de Mercados. Mexico: Pearson Educacion
- Colombia, E. (2010). Export Colombia. Recuperado el Lunes 26 de Octubre de 2010, de <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=367&IDCompany=16>
- De Juan Vigaray, M. d. (2008). Distribucion Aplicada. madrid: Prentice hall.
- Kotler. (2001). Marketing Estrategico. Pearson.
- S.A., M. d. (2 de Noviembre de 2001). Portafolio Personal on line . Recuperado el 18 de Noviembre de 2010, de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SL\\_vn81HVM8J:www.portfoliopersonal.com/Acciones/saber\\_mas\\_acciones.asp+margen+operativo&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SL_vn81HVM8J:www.portfoliopersonal.com/Acciones/saber_mas_acciones.asp+margen+operativo&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- Salazar, E. P. (2007). El futuro tiene fecha 2015, ODM. Quito: Secretaría Nacional Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Salazar, E. P. (2004). El Futuro tiene fecha, ODM 2015. Quito: Secretaría Nacional Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Thompson, I. (Agosto de 2006). Pronegocios.net. Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

- Xinhua. ( 01 de 09 de 2009). Pueblo en línea. Recuperado el 01 de 11 de 2010, de <http://spanish.peopledaily.com.cn/31617/6744577.html>

# ANEXOS

## ANEXO 2A

### Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):

Cod. CIIU	Sector
1	Agricultura y Caza
2	Explotación de Minas y Canteras
3	Manufactureras
4	Electricidad, gas y agua
5	Construcción
6	Comercio al por mayor y al por menor, y restaurantes y hoteles.
7	Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones
8	Establecimientos financieros, Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
<b>9</b>	<b>Servicios Comunales, sociales y personales.</b>
0	Actividades no bien especificadas.

### Dentro de este sector está la industria de:

9400	Servicios de Diversión y Esparcimiento y Servicios Culturales		
9410	Películas cinematográficas y otros servicios de esparcimiento.		
		9411	Producción de películas cinematográficas.
		9412	Distribución y exhibición de películas cinematográficas.
		9413	Emisiones de radio y televisión.
		9414	Productores teatrales y servicios de esparcimiento.
		9415	Autores, compositores y otros artistas independientes, no especificados previamente
9420	Bibliotecas, museos, jardines botánicos y zoológicos y otros servicios culturales, no especificados previamente		
<b>9490</b>	<b>Servicios de diversión y esparcimientos, no especificados previamente</b>		

## ANEXO 2B

### PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA

Miles de dólares

Ramras de actividad \ Años CIIU CN	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (prev)
<b>A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca</b>	<b>2,462,811</b>	<b>2,790,042</b>	<b>3,026,977</b>	<b>3,448,631</b>	<b>3,572,293</b>
1. Cultivo de banano, café y cacao	537,155	648,468	736,406	831,323	831,240
2. Otros cultivos agrícolas	850,291	940,464	1,034,469	1,237,523	1,282,717
3. Producción animal	505,879	544,521	596,125	676,272	716,747
4. Silvicultura y extracción de madera	260,556	282,101	297,854	331,778	349,886
5. Productos de la caza y de la pesca	308,930	374,488	362,123	371,735	391,704
<b>B. Explotación de minas y canteras</b>	<b>5,396,171</b>	<b>6,539,760</b>	<b>7,480,889</b>	<b>9,990,146</b>	<b>5,284,610</b>
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	7,383,041	9,308,877	10,571,720	14,539,646	8,263,890
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-2,078,955	-2,867,058	-3,190,170	-4,662,544	-3,100,713
8. Otros productos mineros	92,085	97,941	99,339	113,045	121,433
<b>C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)</b>	<b>3,295,962</b>	<b>3,697,641</b>	<b>4,081,430</b>	<b>5,003,894</b>	<b>5,235,143</b>
9. Carnes y pescado elaborado	856,514	998,211	1,051,518	1,307,966	1,412,191
10. Cereales y panadería	150,724	162,974	162,442	195,909	201,999
11. Elaboración de azúcar	111,928	126,322	133,464	154,077	158,545
12. Productos alimenticios diversos	386,128	417,902	485,417	583,741	634,566
13. Elaboración de bebidas	170,426	176,896	211,929	252,414	272,431
14. Elaboración de productos de tabaco	13,903	15,673	16,507	20,398	21,112
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	450,969	469,328	513,767	565,419	571,842
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	381,300	434,142	496,827	640,560	639,832
17. Papel y productos de papel	168,495	181,753	203,653	265,205	278,368
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	260,330	265,640	284,637	331,621	346,033
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	227,730	288,809	328,524	435,610	457,144
20. Fabricación de maquinaria y equipo	112,891	147,563	177,578	230,981	218,999
21. Industrias manufactureras n.c.p.	4,624	12,428	15,167	19,994	22,080
<b>D. Suministro de electricidad y agua</b>	<b>541,106</b>	<b>538,496</b>	<b>610,907</b>	<b>611,509</b>	<b>661,270</b>
22. Suministro de electricidad y agua	541,106	538,496	610,907	611,509	661,270
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	<b>3,099,723</b>	<b>3,822,000</b>	<b>4,162,006</b>	<b>5,343,693</b>	<b>5,448,964</b>
23. Construcción	3,099,723	3,822,000	4,162,006	5,343,693	5,448,964
<b>F. Comercio al por mayor y al por menor</b>	<b>4,402,323</b>	<b>4,822,321</b>	<b>5,357,175</b>	<b>6,399,465</b>	<b>6,499,072</b>
24. Comercio al por mayor y al por menor	4,402,323	4,822,321	5,357,175	6,399,465	6,499,072
<b>G. Transporte y almacenamiento</b>	<b>2,861,705</b>	<b>3,039,363</b>	<b>3,106,832</b>	<b>3,306,757</b>	<b>3,433,339</b>
25. Transporte y almacenamiento	2,861,705	3,039,363	3,106,832	3,306,757	3,433,339
<b>H. Servicios de Intermediación financiera</b>	<b>895,357</b>	<b>1,086,617</b>	<b>1,121,868</b>	<b>1,290,494</b>	<b>1,313,722</b>
26. Intermediación financiera	895,357	1,086,617	1,121,868	1,290,494	1,313,722
<b>I. Otros servicios</b>	<b>10,118,180</b>	<b>11,186,777</b>	<b>12,232,997</b>	<b>13,827,845</b>	<b>13,963,358</b>
<b>27. Otros servicios</b>	<b>10,118,180</b>	<b>11,186,777</b>	<b>12,232,997</b>	<b>13,827,845</b>	<b>13,963,358</b>
<b>J. Servicios gubernamentales</b>	<b>1,945,857</b>	<b>2,147,631</b>	<b>2,396,406</b>	<b>2,773,194</b>	<b>3,268,902</b>
28. Servicios gubernamentales	1,945,857	2,147,631	2,396,406	2,773,194	3,268,902
<b>K. Servicio doméstico</b>	<b>48,163</b>	<b>53,680</b>	<b>60,804</b>	<b>61,108</b>	<b>62,941</b>
29. Servicio doméstico	48,163	53,680	60,804	61,108	62,941
<b>Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente</b>	<b>-783,616</b>	<b>-1,005,368</b>	<b>-1,147,967</b>	<b>-1,316,708</b>	<b>-1,257,342</b>
<b>Otros elementos del PIB</b>	<b>2,903,200</b>	<b>3,044,270</b>	<b>3,299,050</b>	<b>3,945,854</b>	<b>3,899,281</b>
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>37,186,942</b>	<b>41,763,230</b>	<b>45,789,374</b>	<b>54,685,881</b>	<b>51,385,555</b>

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

## ANEXO 2C

### Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica.

<b>TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA</b>										
<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>AÑOS</b>									
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,80	5,11	4,05	3,49	1,31	4,35	5,23	6,30	7,57	9,11
Explotación de minas y canteras	- 0,14	- 4,73	-9,67	- 6,76	3,64	- 3,53	- 3,82	- 3,98	- 4,06	-4,14
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	9,24	7,05	4,91	4,71	2,50	5,68	5,93	6,19	6,47	6,75
Suministro de electricidad y agua	1,34	0,46	15,49	9,20	3,00	5,90	6,27	6,47	6,58	6,58
Construcción y obras públicas	7,35	3,77	0,11	17,8 0	3,60	6,52	8,70	10,1 6	11,0 2	11,9 6
Comercio al por mayor y al por menor	5,23	4,73	3,34	5,51	2,90	4,34	4,59	4,85	5,13	5,42
Transporte y almacenamiento	2,30	5,24	3,08	5,10	3,40	3,82	4,83	6,10	7,71	9,74
Servicios de Intermediación financiera	18,3 3	20,5 8	8,03	8,10	2,80	11,5 7	16,1 9	22,6 6	31,7 1	44,3 9
Otros servicios	9,39	5,76	5,98	4,55	3,70	5,88	5,66	5,45	5,24	5,05
Servicios gubernamentales	1,86	2,83	5,89	10,7 0	3,80	5,02	7,12	10,1 0	14,3 3	20,3 4
Servicio doméstico	- 4,50	3,20	0,08	- 1,50	0,50	- 0,44	- 0,42	0,66	- 1,02	1,59
Otros elementos del PIB	7,64	6,96	5,85	7,42	4,00	6,37	6,57	6,77	6,97	7,19
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>6,00</b>	<b>3,89</b>	<b>2,49</b>	<b>5,32</b>	<b>3,15</b>	<b>4,17</b>	<b>4,45</b>	<b>4,75</b>	<b>5,07</b>	<b>5,42</b>

**Fuente: Banco Central del Ecuador. Proyección: Índice de crecimiento.**

Elaborado por: La Autora.

**Ver Anexo 2D**

**Capítulo 3 Inflación Anual.**

<b>INFLACIÓN ANUAL</b>	
<b>Años</b>	<b>Tasa de Inflación</b>
2002	9,36%
2003	6,10%
2004	1,95%
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009*	4.31%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador Noviembre 2009. [Boletín Estadístico N° 1876]

**Elaborado por:** La Autora

## ANEXO 2E

**CUADRO 1. Valores promedio y desviaciones estándar (DE) de las características antropométricas y de ingestión nutricional de alumnas de 12 a 19 años de edad de colegios estatales y particulares. Quito, Ecuador, 2001**

	Alumnas		Valor <i>P</i>
	Colegios estatales ( <i>n</i> = 197)	Colegios particulares ( <i>n</i> = 105)	
	No. ± DE	No. ± DE	
Edad (años)	5,12 ± 1,98	14,45 ± 1,91	0,32
Peso (kg)	46,79 ± 9,32	48,64 ± 7,79	0,08
Talla (cm)	151,22 ± 7,22	157,56 ± 6,15	0,00 <sup>a</sup>
Índice de masa corporal (IMC)	20,32 ± 3,07	19,55 ± 2,63	0,02 <sup>a</sup>
Percentil del IMC <sup>b</sup>	49,15 ± 26,59	43,88 ± 25	0,09
Cintura (cm)	70,84 ± 6,59	68,89 ± 6,4	0,01 <sup>a</sup>
Cadera (cm)	88,87 ± 7,44	91,38 ± 6,74	0,00 <sup>a</sup>
Índice cintura/cadera	0,79 ± 0,04	0,75 ± 0,05	0,00 <sup>a</sup>
Tiempo de caminar (min)	32,78 ± 24,44	9,38 ± 7,96	0,00 <sup>a</sup>
Actividad física (min)	80,78 ± 62,38	72,06 ± 45,78	0,28
Ingestión total de calorías	1 733,7 ± 732,2	1 742,5 ± 745,4	0,92
Ingestión de CHO <sup>d</sup> (g)	61,11 ± 119,4	244,16 ± 116,42	0,23
Carbohidratos (%) <sup>c</sup>	60,19 ± 11,15	53,55 ± 12,36	0,14
Ingestión proteínas (g)	69,85 ± 44,88	65,65 ± 33,96	0,4
Proteínas (%) <sup>c</sup>	15,25 ± 5,11	15,64 ± 5,71	0,11
Ingestión de grasas (g)	48,34 ± 27,64	59,02 ± 35,68	0,004 <sup>a</sup>
Grasas (%) <sup>c</sup>	24,76 ± 9,36	30,03 ± 9,37	0,49
Ingestión de fibra (g)	16,23 ± 12,87	15,63 ± 8,78	0,67

<sup>a</sup> Diferencia significativa entre los dos grupos.

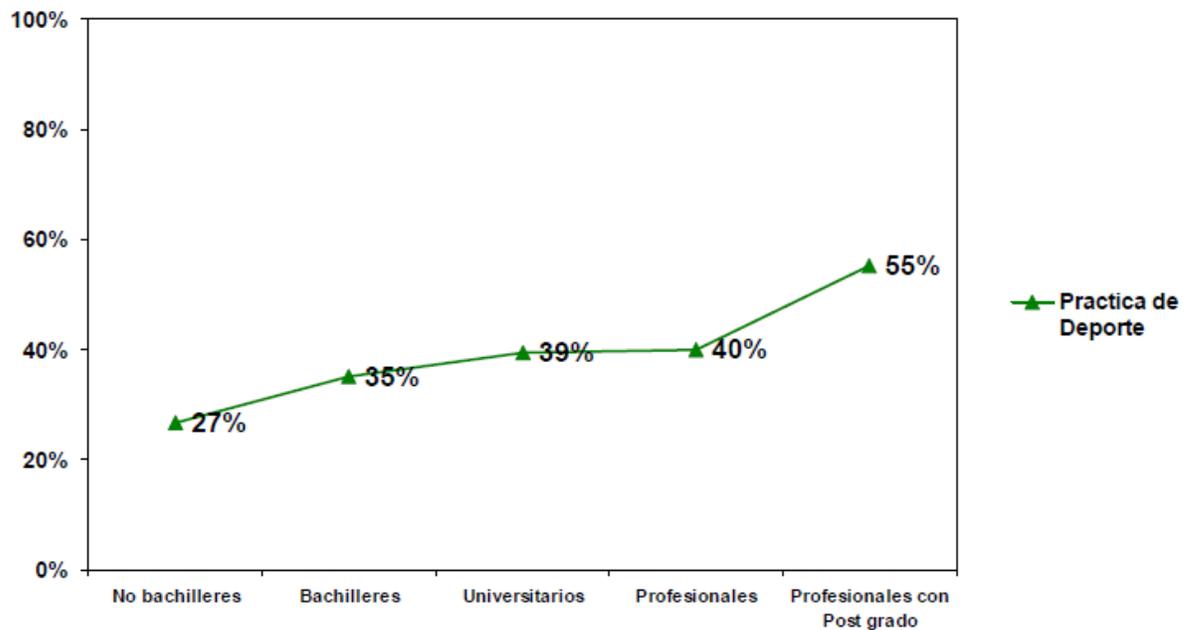
<sup>b</sup> Percentil por edad y sexo.

<sup>c</sup> Porcentaje de la ingestión calórica total.

<sup>d</sup> CHO = carbohidratos.

## ANEXO 2F

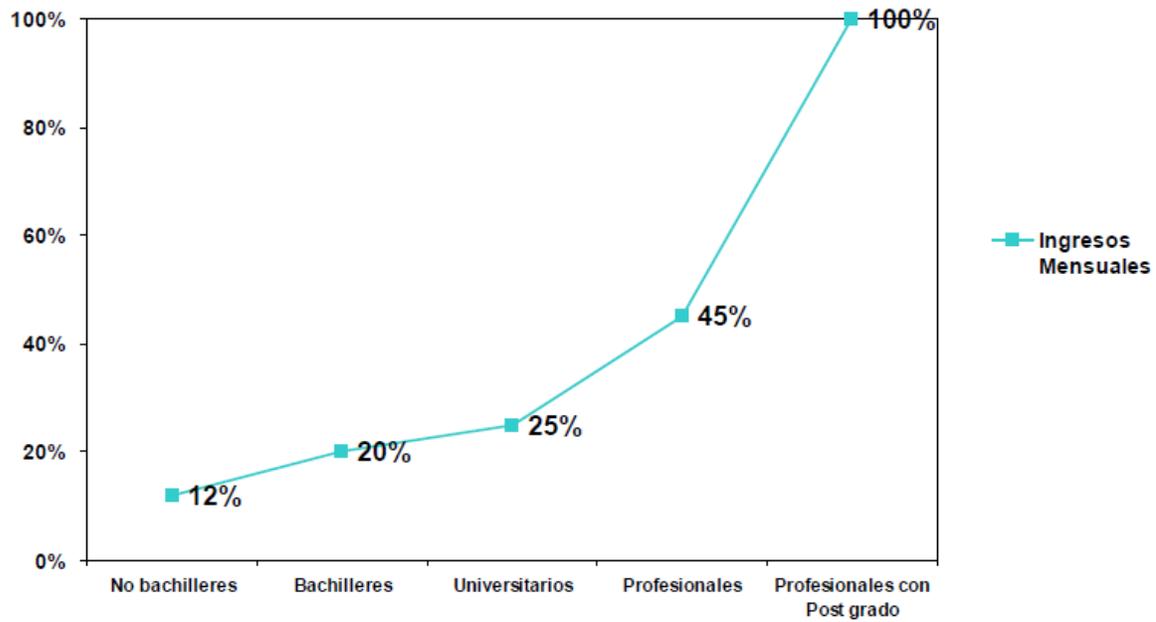
# Práctica de deporte Vs. Preparación Académica



Fuente y Elaboración: INEC

## ANEXO 2 G

# Ingresos Mensuales Vs. Preparación Académica



Fuente y Elaboración: INEC

## Anexo 2H

### Tasas de Desempleo y Subempleo.

Año	Tasa de Desempleo	Tasa de Subempleo
2003	11,50	62,10
2004	8,60	59,30
2005	7,89	60,78
2006	7,82	61,48
2007	7,94	50,20
2008	8,15	54,27
2009	8,18	51,45
2010*	7,74	49,24
2011*	7,86	46,20
2012*	7,65	43,93
2013*	7,49	43,43

**Fuente:** INEC .Encuesta permanente de hogares, Módulo Empleo - Total Nacional Urbano,

**Elaborado por:** La Autora.

**Ver Anexo 2I**

**Capítulo 4 Población Total y PEA.**

<b>Años</b>	<b>Población Total</b>	<b>PEA</b>
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	6.304.692
2006	13.398.170	6.476.842
2007	13.582.910	6.648.992
2008	13.767.649	6.821.142
2009	13.952.389	6.993.292
2010*	14.137.128	7.165.442
2011*	14.321.316	7.337.592
2012*	14.506.240	7.509.742
2013*	14.690.844	7.681.892

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, Censos de población y proyecciones. (2001)

**Elaborado por:** La Autora

## **ANEXO 2J**

Formatos que establece la legislación ecuatoriana.

### **A. CORPORACIONES O SOCIEDADES ANÓNIMAS:**

La Sociedad Anónima es una compañía que tiene el capital total dividido en acciones, las que pueden ser negociadas públicamente. Se requiere un mínimo de dos accionistas para dividir el capital accionario, a no ser que la compañía pertenezca en parte a una organización gubernamental y/o sea prestadora de algún servicio público, en donde es permitida la existencia de un único accionista. La responsabilidad de los accionistas se restringe exclusivamente a la propiedad de sus acciones.

Para proceder a la aprobación e inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil de Ecuador, se requiere de una presentación previa de la constitución de la corporación, sus estatutos y escrituras ante la Superintendencia de Compañías o de Bancos.

El capital mínimo exigido para la constitución de la sociedad es de US\$ 800 en dinero o especies, con el 100% suscrito y a lo menos el 25% pagado al momento de su formación.

### **B. COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA:**

La responsabilidad de los socios en este tipo de compañías, se limita a la contribución al capital. Es posible que personas extranjeras sean socias de este tipo de compañías, pero no sucede lo mismo con las corporaciones foráneas, ya que estas tienen prohibición de participar.

Así como sucede con las Sociedades Anónimas, las Compañías de Responsabilidad Limitada, también deben obtener la aprobación de la Superintendencia de Compañías de sus escrituras de constitución para establecerse legalmente, además de la publicación de un aviso en el periódico ecuatoriano de mayor circulación.

El mínimo requerido como capital inicial es de US\$ 400, del cual debe estar pagado al menos el 50% cuando se lleve a cabo su formación, y lo restante en el transcurso del siguiente año.

Las Compañías de Responsabilidad Limitada pueden establecerse para cualquier tipo de negocio, exceptuando la banca, los seguros y las finanzas.

### **C. COMPAÑÍA HOLDING O TENEDORA DE ACCIONES:**

Este tipo de compañías tienen como principal objetivo la compra de acciones o participaciones de otras empresas, para así vincularlas y ejercer control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, y de esta manera conformar un grupo empresarial.

Cada compañía deberá mantener estados financieros individuales para fines de control, utilidades para repartir entre los trabajadores y para materias impositivas, para fines distintos a los mencionados se podrán mantener estados financieros o de resultados consolidados y así se evitarán duplicaciones de trámites o procesos administrativos.

### **D. COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO:**

Este tipo de compañías están formadas por dos o más personas, quienes también comparten la posesión. Además, los socios son solidaria y mancomunadamente responsables por la totalidad de los actos realizados a nombre de la empresa, a no ser que se establezca una exención de responsabilidad en la constitución de la compañía.

### **E. COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE:**

Este tipo de compañías cuentan con dos tipos de socios:

- son los que proveen el capital, además de ser responsables por **SOCIOS COLECTIVOS**: la conducción del negocio son solidaria y mancomunadamente responsables.
- **SOCIOS COMANDITARIOS O LIMITADOS**: proveen capital, pero no pueden participar en la administración de la sociedad, solamente se hacen responsables por su participación en el capital de la compañía.

### **F. COMPAÑÍAS DE ECONOMÍA MIXTA:**

Este tipo de empresas son una mezcla entre compañías públicas y privadas. Generalmente, las Compañías de Economía Mixta se organizan para prestar servicios públicos o para dirigir proyectos de desarrollo. Debido a estas áreas de interés, muchas veces este tipo de empresas pueden despertar el interés de participación del Estado, que puede comprar la participación privada o viceversa.

Las Compañías de Economía Mixta se rigen bajo los mismos parámetros que las corporaciones privadas, dependiendo así de la Superintendencia de Compañías.

Al estar relacionadas con el Estado, este tipo de compañías tienen derecho a algunos beneficios corporativos especiales.

### **G. SUCURSAL DE UNA CORPORACIÓN EXTRANJERA:**

Para que una empresa extranjera organizada como persona jurídica, que quiera prestar servicios públicos, explotar recursos naturales o ejercer cualquier actividad permitida por la ley dentro de Ecuador, primero debe establecer una sucursal, para lo cual debe cumplir con determinados requisitos según se estipulan en la Sección XIII de la Ley de Compañías (artículos 415 al 419).

## **ANEXO 3A**

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS FOCALES**

#### **GRUPO 1: NIÑOS Y NIÑAS**

El grupo es de 8 personas, 5 niños y 3 niñas, de entre 6 y 11 años de edad, de centros educativos particulares y fiscales del sur de Quito

Se escoge este grupo por considerarse el miembro del hogar que sería el cliente de nuestro servicio y además es el que resuelve la compra del servicio de las actividades extracurriculares en su mayoría.

Se los citó a la locación destinada para esta reunión, por ser un lugar central, con la debida autorización de sus padres.

#### **GRUPO 2: PADRES DE FAMILIA**

El grupo es de 6 personas, y que tienen por lo menos un hijo. Está conformado por 6 padres de familia 22 a 45 años de edad, residentes en el sur de Quito.

Se escoge este grupo por considerarse la primera influencia de compra del servicio, además es el que más actividad física realiza o ha realizado de casa.

#### **GRUPO 3: MADRES DE FAMILIA**

Está conformado por 7 madres de familia de 19 a 37 años de edad, residentes en el sur de Quito

Se ha escogido este grupo por ser la madre el miembro del hogar con la segunda mayor influencia en la compra del servicio extracurricular para los niños.

## **ANEXO 3B**

### **PARTES DEL FOCUS**

Las partes de focus estan detalladas en el ANEXO 3B

#### **a) Introducción**

Se dio la bienvenida y el agradecimiento por su presencia.

Se explicó brevemente el motivo de la sesión

Se explicó las reglas de la sesión

#### **b) Primera Parte**

Los temas más generales que se toparon en la sesión fueron enfocados hacia los motivos de realizar actividad física en edades tempranas de los niños y durante la adolescencia y a las actividades extracurriculares que se realizan en la actualidad tratando de indagar en lo más profundo de sus sentimientos en el tema de interés. Información que puede ser utilizada posteriormente en el desarrollo de estrategias.

#### **c) Segunda Parte**

Los temas tratados a continuación de la primera parte fueron directamente relacionados con las escuelas de fútbol como actividad extracurricular, abarcando todos los temas propuestos como objetivos del focus.

#### **d) Finalización**

Se les agradeció por su participación y se les sirvió un almuerzo como agradecimiento a su esfuerzo y buena voluntad.

**ANEXO 3C**  
**ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO SEGÚN PARROQUIAS**

DESCRIPCIÓN	TOTAL ADMINISTRACIÓN	PARROQUIAS									
		LA MENA	SOLANDA	LA ARGELIA	SAN BARTOLO	LA FERROVIARIA	CHILIBULO	LA MAGDALENA	CHIMBACALLE	LLOA <sup>(1)</sup>	
<b>Superficie Ha (sin considerar el Área de protección ecológica)</b>	<b>58,005.8</b>	377.6	448.1	620.9	392.0	534.5	389.4	293.2	243.1	54,707.1	
<b>POBLACIÓN</b>	<b>Censo 1990</b>	22,374	53,662	30,008	53,356	65,610	42,794	34,767	50,637	1,357	
	<b>Censo 2001</b>	36,825	78,223	47,137	60,381	66,261	47,035	31,831	43,173	1,431	
	<b>Viviendas 2001</b>	10,597	21,929	13,232	16,959	19,045	13,447	9,871	13,368	611	
<b>Densidad Demográfica Hab./ Ha.</b>	<b>7</b>	98	175	76	154	124	121	109	178	0	
<b>Distribución Proporcional de la población</b>	<b>1990</b>	25.5	1.6	3.9	2.2	3.8	4.7	3.1	2.5	3.6	0.1
	<b>2001</b>	22.4	2.0	4.2	2.6	3.3	3.6	2.6	1.7	2.2	0.1
<b>Tasa de Crecimiento Demográfico 1990-2001 %</b>	<b>1.4</b>	4.6	3.5	4.2	1.1	0.1	0.9	-0.8	-1.4	0.5	
<b>Incremento %</b>	<b>16.3</b>	64.6	45.8	57.1	13.2	1.0	9.9	-8.4	-14.7	5.5	
<b>Masculinidad</b>	<b>Razón (por 100 hab.)</b>	48.4	48.5	48.1	49.7	48.3	48.1	48.4	46.8	47.2	53.1
	<b>Índice (por 100 mujeres)</b>	93.7	94.1	92.7	98.7	93.4	96.5	93.8	88.0	89.3	113.3
<b>Feminidad</b>	<b>Razón (por 100 hab.)</b>	51.6	51.5	51.9	50.3	51.7	50.9	51.6	53.2	52.8	46.9
	<b>Índice (por 100 hombres)</b>	106.8	106.3	107.	101.3	107.1	103.6	106.6	113.6	111.9	88.3

Fuente: Censo de Población Vivienda 2001; INEC

Elaboración: Unidad de Estudios e Investigación; DMPT-MDMQ

Información adicional: [eeestevez@quito.gov.ec](mailto:eeestevez@quito.gov.ec)

(1) Parroquia Suburbana o Rural <http://www.quito.gov.ec/el-municipio/secretarias/secretaria-de-educacion.html>

## ANEXO 3D

### 3.9.7 CUESTIONARIO.

#### Diseño de la Encuesta

**Buenos días (tardes) La presente es una Investigación de Mercados para obtener información de los habitantes del distrito metropolitano de Quito en la Administración Zonal Eloy Alfaro a implantar un centro de desarrollo deportivo en el sector.**

#### Perfil del consumidor

Familia encuestada..... Calle principal.....  
Calle secundaria..... Número de casa.....

Su vivienda se describe como: Integrantes de su hogar

- a) Con 1 hijo ( ) 1 ( )  
b) Con 2 o más hijos ( ) 2-3 ( )  
4-5 ( )

#### Las edades comprendidas de sus hijos son:

- a) ( ) menos de 9 años  
b) ( ) 9 años  
c) ( ) 10 años  
d) ( ) 11 años  
e) ( ) 12 años  
f) ( ) 13 años  
g) ( ) 14 años e) mas.....

**1.- ¿Considera que los miembros de su familia practican deportes constantemente?**

Si ( ) No ( )

Si la respuesta es negativa, cual diría usted que son las circunstancias por las cuales no practica algún deporte.....

- a) Mucho ( ) d) otros.....  
b) Poco ( )  
c) Nada ( )

**2.- ¿Crees que se da suficiente apoyo o aliento deportivo a sus hijos en el hogar?**

SI ( ) NO ( )  
Otros.....

**3.- ¿Se preocupa que la falta de deporte afecte a su salud directamente?**

a) SI ( ) b) NO ( )  
No responde ( )

**4.- ¿Apoyaría a su hijo o hija a asistir a un centro en el cual desarrolle talento deportivo cerca de su sector?**

a) SI ( ) b) NO ( )  
No responde ( )

**5.- ¿Elija una de las actividades que le gustaría que desarrolle su hijo desde la más importante?**

a) Fútbol ( )  
b) Básquet y vóley ( )  
c) Gimnasia ( )  
d) Natación ( )  
e) Otros ( )

**6.- ¿Si un centro de desarrollo deportivo se implantará en el sector, que cumpla con sus necesidades de economía, tiempo y expectativas estaría dispuesto a presupuestar un rango de:**

a) 0 a 20 dólares ( )  
b) 21 a 40 dólares ( )  
c) 41 a 60 dólares ( )  
d) 61 a 80 dólares ( )  
e) mas ( )

**7.- Estaría usted dispuesto a participar con su familia en charlas de información sobre el centro deportivo sus beneficios y actividades.**

Si ( ) No ( )  
No responde ( )

**8. ¿En su hogar que persona es la que sustenta los gastos de sus hijos?**

a) Padre ( )

- b) Madre ( )
- c) Otros ( )

**9.- ¿Cuál cree que son los servicios más indispensables que debería tener una academia de formación deportiva?**

- a) Parqueadero ( )
- b) Gimnasio ( )
- c) Centro médico ( )
- d) Sala de masajes ( )
- e) Otros ( )