



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA
DE DEPORTES DE RAQUETA

AUTOR

JUAN FRANCISCO FABARA VACA

AÑO

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN MARKETING Y GESTIÓN DEPORTIVA**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
DEPORTES DE RAQUETA**

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

PROFESOR GUÍA:

RENATO MARMOL JARAMILLO

AUTOR

JUAN FRANCISCO FABARA VACA

AÑO

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Renato Mármol Jaramillo

C.C. 170700154-9

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marco Lalama Gross

C.C. 170532863-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Juan Francisco Fabara Vaca

C.C. 171482527-8

DEDICATORIA

A mi familia, a mi novia Carla y a mi jefe Nicolás. Por haber sido mí sustento, mi ayuda, mi fuerte y más que nada quienes supieron aguantarme y apoyarme en este duro pero lindo proceso.

RESUMEN

El presente plan de negocio busca incluir a los no tan populares deportes de raqueta dentro de la industria de los negocios deportivos en el Ecuador, tomando así una nueva forma y un modelo deportivo empresarial nunca antes visto. El objetivo principal no solo se centra en la creación de un proyecto no antes implementado, sino que también se buscará que el mismo sea rentable, innovador, tecnológico, vanguardista y duradero en el tiempo. En éste se integrarán en un solo centro deportivo 4 deportes de raqueta que actualmente se practican en el país, los cuales son: Tenis, Tenis de Mesa, Squash y Racketball. Para la implementación de dicho negocio llamado *All Racket Academy* primeramente se desarrollará un análisis del mercado potencial con el cual se trabajará, éste tendrá como eje central los habitantes del sector Norte de Quito y Los Valles que gusten de la realización de actividades deportivas, se encuentren entre los 4 a 60 años y pertenezcan a un nivel socio – económico medio, medio – alto y alto. Además se realizará un análisis de investigación cualitativos y cuantitativos sobre los gustos y preferencias de los posibles consumidores. Los resultados arrojados por esta investigación servirán de guía fundamental para dotar al proyecto de un ordenado plan de marketing, el cual constará con las 7 p's del mix de marketing de servicios para un desarrollo diferente al de los principales competidores del mercado actual. En adición, este plan de negocio tendrá una propuesta filosófica y una estructura organizacional que vaya de la mano con el desarrollo del plan de marketing, la cual tendrá como principal razón de ser el formar, instruir y brindar un servicio de primera calidad a la comunidad deportiva de la capital, brindando esparcimiento y fomentando la cultura competitiva en clientes de diversas edades mediante la práctica de diferentes deportes de raqueta con tecnología de vanguardia y entrenadores capacitados para brindar una experiencia única al cliente. Finalmente este proyecto buscará obtener rentabilidad financiera, la cual después de varios cálculos financieros, se verá reflejada bajo un VAN de \$54.504,36 y un TIR de 25% en una proyección estimada de 5 años. Por ello en el presente documento quedará demostrado que *All Racket Academy* es un proyecto viable.

ABSTRACT

The present business plan seeks to include the not so popular racket sports into the sports business industry in Ecuador, acquiring in this way, a new shape and a sports business model never seen before. The main purpose is not only focused in the creation of a project that has never been implemented, but also in this creation to be profitable, innovative, technological, pioneering and lasting. In this project, 4 racket sports that are currently played in the country (Tennis, Table Tennis, Squash and Racquetball) will be integrated into one sports center. For the implementation of this project called All Racket Academy, a potential market analysis will be developed in order to work in accordance to it. The main axis of the analysis will be the locals of Northern Quito and the Valleys who like any sports activities, aged 4 – 60, and that belong to the middle, upper-middle and upper class. A qualitative and quantitative investigative analysis on the tastes and preferences of the potential customers will also be developed. The results obtained from this analysis will serve as an essential guide in order to provide the project with a well-organized marketing plan which will have the 7P's of the Marketing Mix so it can develop differently from the main competitors in the current market. In addition, this business plan will have a philosophical proposal and an organizational structure that goes hand in hand with the development of the marketing plan. The structure will have as its primary goal to train, educate and provide a top-quality service to the sporting community in Quito, offering a way of recreation and promoting a competitive culture for customers of different ages through the practice of various racket sports with state-of-the-art technology and qualified trainers for the customer to have a unique experience. Finally, this project will pursue financial profitability, which after several financial calculations will be reflected under a NVP (net present value) of \$54,504.36 and an IRR (internal rate of return) of 25% with an estimated projection of 5 years. For this reason, this document will prove that All Racket Academy is a viable project.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación	2
1.2. Objetivos Generales.....	4
1.3. Objetivos Específicos.....	4
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	6
2.1. CIIU.....	6
2.2. Análisis PEST.	6
2.2.1. Factores Políticos.....	6
2.2.2. Factores Económicos.....	7
2.2.3. Factores Sociales.....	8
2.2.4. Factores Tecnológicos.....	10
2.2.5. Conclusiones PEST	12
2.3. Fuerzas de Porter.....	12
2.3.1. Rivalidad entre competidores.....	12
2.3.2. Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.3.3. Poder de negociación con los proveedores.....	14
2.3.4. Poder de negociación con los compradores.....	15
2.3.5. Servicios sustitutos	16
2.3.6. Conclusiones Porter.....	16
2.4. Matriz EFE.....	17

2.5. Resumen Capitulo 2.....	18
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	19
3.1. Entrevista a expertos.....	19
3.2. Fous Group.....	21
3.3. Encuestas.....	22
3.4. Resumen Capitulo 3.....	27
4. OPORTUNIDAD DE MERCADO.....	29
4.1. Oportunidad de mercado.....	29
5. PLAN DE MARKETING.....	31
5.1. Estrategia general de marketing.....	31
5.1.1. Mensaje General.....	31
5.1.2. Estrategia General.....	31
5.2. Segmentación de mercados.....	32
5.3. Propuesta de valor.....	33
5.4. Producto.....	34
5.4.1. Nombre del establecimiento.....	34
5.4.2. Logotipo de <i>All Racket Academy</i>	34
5.4.3. Servicio para niños.....	34
5.4.4. Servicio para adultos.....	35
5.4.5. Servicio alto rendimiento.....	36

5.5. Precio.....	38
5.6. Plaza.....	39
5.7. Promoción.....	40
5.7.1. Estrategia promocional.....	40
5.7.2. Mix promocional.....	41
5.9. Proceso.....	43
5.10. Evidencia física.....	43
5.11. Resumen Capitulo 5.....	44
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
6.1. Misión, visión y objetivos.....	46
6.1.1. Misión	46
6.1.2. Visión.....	46
6.1.3. Objetivos.....	46
6.2. Plan de operaciones.....	48
6.2.1. Mapa de procesos.....	48
6.2.2. Flujograma de procesos captación cliente.....	49
6.2.3. Flujograma de proceso reclutamiento personal.....	50
6.2.3. Flujograma de proceso seguimiento alumnos.....	51
6.2.4. Infraestructura.....	52
6.2.5. Maquinaria.....	52

6.2.6. Equipos de tecnología y utilería.....	53
6.3. Estructura organizacional.....	55
6.3.1. Estructura legal.....	55
6.3.2. Diseño organizacional.....	56
6.4. Resumen Capitulo 6.....	58
7. PLAN FINANCIERO.....	60
7.1. Ingresos.....	60
7.2. Gastos.....	62
7.3. Sueldos.....	63
7.4. Inversiones.....	64
7.5. Estructura capital y deuda.....	66
7.6. Estados financieros.....	67
7.7. Resumen Capitulo 7.....	67
8. CONCLUSIONES FINALES.....	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.....	72

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años los deportes de raqueta han tenido un fuerte crecimiento y un gran impulso, consolidándose dentro de las actividades físicas líderes a nivel mundial en el siguiente orden: Tenis, Tenis de Mesa, Squash y Racketball, debido al hecho de ser muy sociables y de alta exigencia física, mental y psicológica (Comité Olímpico Ecuatoriano, 2015). En este contexto, se ha evidenciado la oportunidad de crear una Academia de Deportes de Raqueta que consolide a todos ellos por primera vez en el mercado dentro de un mismo establecimiento, permitiendo que los clientes encuentren un lugar para realizar sus actividades físicas y de recreación bajo un ambiente homogéneo con una gran variedad de aprendizaje técnico, formativo y competitivo.

En la capital, en los últimos 10 años, ha existido un gran número de academias independientes, clubes y profesores particulares que han incursionado en distintas modalidades de los deporte de raqueta. Algunos con mucho éxito y otros no tanto; muchos de los factores del fracaso es la falta de valores agregados que los establecimientos brindan a sus clientes (Asociación de Tenis de Pichincha, 2015). Sin embargo, bajo minuciosos análisis, se ha encontrado que existe un vasto mercado que exige un centro de entrenamiento variado, diferente y versátil.

En el capítulo 3 se realizará un estudio completo de la industria y de la competencia actual en este mercado y se propondrá un benchmarking de los servicios y fortalezas de los principales clubes y academias líderes en la industria. Con ello se buscará agrupar sus servicios más exitosos para ponerlos en práctica y darle al cliente un valor agregado nunca antes percibido. Además de mejorar los valores y servicios del mercado actual, este proyecto se basará en ciertos factores que volverán al proyecto único e irremplazable: El primero, será el de convertirse en la única Academia en el país con una acreditación internacional en tenis de elite, para ello se planteara el

apalancamiento con la Academia Sánchez-Casal en Barcelona, España; y en el caso del squash la Academia Squash Santiago en Santiago de Compostela, España. Como segundo valor agregado la Academia, será el único centro deportivo en el país que trabaje con programas tecnológicos de análisis biométricos de vanguardia los cuales ayudarán a corregir y analizar los aspectos técnicos y tácticos de jugadores de alto rendimiento en las diferentes disciplinas. Tercero, la calidad de los entrenadores será un factor importante ya que todos ellos tendrán una preparación específica dentro del área que se desenvuelvan. Cuarto, La Academia estará ubicada en una zona específica de la capital de fácil acceso para todos sus usuarios. Por último, y como valor agregado principal, este centro de entrenamiento será el único centro deportivo que abarque las principales disciplinas de deportes de raqueta en el Ecuador y que no dependa de una afiliación o membresía obligatoria para su uso como lo son los clubes socio-deportivos. Todos estos factores diferenciadores se podrán evidenciar que son del agrado del consumidor más adelante en los resultados obtenidos en las encuestas basadas en los gustos y preferencias del consumidor en el capítulo 3.

Dicho esto, la idea central del negocio propuesto es la de crear un complejo, en formato de Academia, es decir, abierto al público en general sin la necesidad de ser miembro o socio del mismo, en el cual los clientes puedan mejorar sus habilidades bajo altos estándares de calidad y tecnología, debidamente evaluados con las metodologías de enseñanza de reconocidas academia internacionales; dirigido para aquellas personas que gusten de la práctica deportiva, la actividad física y recreacional sin importar que sean niños o adultos; los mismos deberán habitar en el sector centro norte del Distrito Metropolitano de Quito (DMDQ).

1.1. JUSTIFICACIÓN

El Ecuador es un país que durante de los últimos 8 años ha invertido en la inclusión deportiva y en reducir las altas tasas de sedentarismo existentes mediante campañas de concientización e impulsión del deporte para que se fomente la creación de espacios como centros recreativos y centros de alto

rendimiento en los cuales los ecuatorianos puedan ejercitarse, integrarse y hacer deporte libremente (Barona, 2016), factores de los cuales se desprende la oportunidad y la factibilidad de realizar el presente proyecto. Se buscará aprovechar al máximo la oportunidad de negocio por medio de múltiples estrategias de nuevos mercados en las cuales se pueda crear un nuevo nicho atrayendo nuevos clientes a la órbita deportiva por la facilidad de práctica y el valor agregado ofrecido abierto a todo público que gusten de un centro de recreación innovador, de vanguardia en tecnología y con acreditación extranjera. El objetivo final: romper los paradigmas de la coyuntura social, económica y deportiva acerca de los deportes de raqueta y con ello lograr otorgar un servicio de calidad al alcance de aquellos que no pertenecen a un club socio-deportivo de élite.

Para la determinación del número potencial de clientes del proyecto se utilizará los datos socio-demográficos del Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador (INEC) como base fundamental. El INEC en sus últimas estadísticas en el año 2010 y 2012, arrojó datos sumamente alentadores para la industria. Actualmente existe un total aproximado de 31.248 personas que habitan los sectores Quito Norte y los Valles en edades que van desde los 4 hasta los 60 años, que además se ubican en un estrato social A, B y C+, se conoce que el 16,2% mujeres y el 47,7% hombres practica alguna actividad física y deportiva con regularidad. Por último, según investigaciones del INEC se sabe que estas personas destinan en promedio un total de 10 horas con 6 minutos a la semana para realizar actividades referentes al deporte, recreación e inclusión familiar; estas personas por lo general destinan el 4,6% de sus ingresos en este tipo de actividades. Todos estos datos serán validados dentro de la segmentación de mercado abordada en el capítulo V.

En cuanto a la industria deportiva, se conoce que existen 12 clubes de tenis federados a la Asociación de Tenis de Pichincha los cuales funcionan tanto en modalidad formativa como de alto rendimiento (Asociación de Tenis de Pichincha, 2015); en el Squash existen 6 establecimientos; y en Tenis de mesa hay 3, mientras que el racketball se lo implementa normalmente como deporte

adicional en los centros deportivos de squash. Al momento, ninguno de los establecimientos de las disciplinas antes mencionadas cuenta con una escuela formativa que englobe a todas ellas.

1.2. OBJETIVOS GENERALES

El objetivo principal de este plan de negocio es el de crear, implementar y analizar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto innovador el cual tenga como principal razón de ser, formar, instruir y brindar un servicio de primera calidad a toda la comunidad deportiva de la capital situada en el centro norte de Quito. La misma operará de manera diferenciada mediante tecnología de vanguardia, entrenadores capacitados y bajo el respaldo de instituciones europeas de renombre a nivel mundial. Se inculcará la cultura de los deportes de raqueta dentro del país; actuando siempre más allá de las necesidades del cliente, procurando ser siempre un lugar que impulse el esparcimiento y la competencia.

1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar el análisis del entorno de la industria mediante un análisis PEST el cual revele los principales factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos de la industria; en conjunto con un análisis completo de las fuerzas de Porter el cual determine el atractivo de la industria.
2. Analizar y conocer al cliente de la industria de manera detallada; basándonos en sus gustos y preferencias en el mercado mediante diferentes herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa que descifrarán la oportunidad de negocio.
3. Basarnos en la investigación de mercado y en el análisis del entorno para descubrir una oportunidad de mercado latente, la cual nos sirva para posteriormente crear un plan de marketing fuerte y con información real para emprender en el proyecto final dentro de esta industria deportiva.

4. Desarrollar un plan de marketing implementando todas las herramientas del marketing para servicios, el cual ayude a cumplir los objetivos financieros y genere un número importante de clientes para la empresa dentro de la cuota del mercado actual.
5. Constituir de manera sólida una propuesta y filosofía de la estructura organizacional de la empresa que marque una diferencia notoria para con la competencia y demuestre una ordenada y pulcra organización interna.
6. Desarrollar un plan financiero sostenible, el cual sea preciso en gastos y realista en ingresos para que al final se evidencie la oportunidad financiera real del proyecto y su rentabilidad.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. CIU

Tabla No 1: Código CIU para Clasificación Uniforme de Actividades Económicas

CIU	P8541.01	Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera
4.0		

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Ecuador

El código seleccionado se refiere a la enseñanza de una escuela deportiva, en este caso el de una academia de deportes de raqueta. La misma que destinará el proyecto a enseñar a los alumnos las disciplinas de tenis, squash, tenis de mesa y racketball tanto de manera recreativa, formativa y de alto rendimiento.

2.2. ANÁLISIS PEST.

2.2.1. Factores políticos.

Durante los últimos 8 años se ha incrementado en gran tamaño la ayuda hacia la mayoría de entidades deportivas del país como son las asociaciones provinciales, grupos y equipos deportivos, organizaciones deportivas de alto rendimiento, etc. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador, 2016). Un buen ejemplo constituye el cambio de políticas competitivas dentro de los juegos nacionales del Ecuador. Los Juegos Nacionales se realizaban 3 campeonatos cada 4 años y ahora se lo hace anualmente. El Presidente de la República expresó “Antes solo se hacían 3 juegos nacionales cada cuatro años. Ahora se hacen cada año. Ahora nuestros deportistas están en permanente competencia” (Rafael Correa. Juegos Nacionales, 2015). En esta última competencia a nivel nacional existió un total de 3.074 deportistas de alto rendimiento que participaron por las 24 provincias del país y en las cuales tuvieron grandes resultados. (Agencia Publica de Noticias del Ecuador, 2016)

De igual manera en el 2010 existió un cambio significativo dentro de las leyes deportivas en el Ecuador, ya que se reformuló la “Ley del Deporte, Educación Física y Recreación” (Badillo, 2010), lo cual tuvo como resultado un mayor involucramiento del gobierno dentro de las entidades deportivas, no solo para regularizarlas sino también para impulsarlas.

Hablando específicamente de los deportes de raqueta en el país, a partir del año 2014 la Federación Ecuatoriana de Tenis de Campo en conjunto con el Ministerio del Deporte emprendieron un programa de masificación del Tenis de Campo en los colegios a nivel nacional. El programa de inclusión social “EN BUSCA DE NUEVAS GLORIAS” es parte de la matriz política y deportiva que se ha planteado el gobierno, el cual busca el desarrollo de este deporte para chicos menores de 14 años en seis ciudades del Ecuador: Guayaquil, Manta, Machala, Quito, Ibarra y Cuenca. (FET, 2014).

Las federaciones y asociaciones nacionales han desarrollado sus actividades bajo sistemas económicos autosustentables, es decir, sin esperar apoyo de entidades privadas. Sin embargo, gracias a las políticas gubernamentales que actualmente respaldan al deporte del país, hoy en día los deportistas de élite reciben el valor de tres salarios mínimos vitales, es decir \$1.098,00 dólares por mes durante un año. (Telegrafo, 2012). Estos gastos públicos tienen como principal objetivo aportar a los deportistas un rubro que sea destinado para su formación atlética. Dentro de los principales deportistas de raqueta beneficiados por estas medidas están: Emilio Gomez y Roberto Quiroz; actuales representantes del Equipo Copa Davis de Tenis del Ecuador.

Por ello se evidencia como muy favorable al factor político, debido a la oportunidad que ofrece el mercado por el respaldo gubernamental expresado en políticas y asignación de recursos hacia la industria deportiva.

2.2.2. Factores económicos

En el desarrollo industrial del país y específicamente en la industria deportiva, entre los principales indicadores económicos tenemos:

- Inflación: Según el Banco Central del Ecuador (BCE) la inflación es de 1.05 % (Noviembre, 2016)
- Tasa de desempleo: Esto determina si el país es apto o no para tener una actividad secundaria o de recreación. La tasa actual según el INEC es del 5,2% (Septiembre, 2016)
- Riesgo país: Informa la capacidad de entrada de nuevos competidores extranjeros o proveedores extranjeros que quieran introducirse en el mercado ecuatoriano. La tasa actual según el BCE es de 735.00 (Noviembre, 2016)
- Presupuesto del Ministerio de Deporte: En el 2015 el Ministerio del Deporte tuvo un presupuesto anual de \$162.2580.000 para repartir a todas las asociaciones y clubes de alto rendimiento del país. Esto es algo positivo ya que históricamente es la mayor cantidad económica presupuestaria para inversión deportiva en el país.

La economía actual de la industria se la valora como un factor intermedio, debido a que como se evidencia, existe apoyo económico hacia el sector deportivo, sin embargo, la realidad económica del país en cuanto a la inflación y el riesgo país es desfavorable. Económicamente los deportes de raqueta, más precisamente en la industria del tenis, se ha visto un involucramiento por parte del gobierno a los deportistas de alto rendimiento, tal y como lo dice Nicolás Lalama en la entrevista a expertos en el capítulo 3, por lo que las Academias podrían catapultar a sus jugadores mediante el involucramiento económico de las entidades gubernamentales.

2.2.3. Factores sociales

De manera social y demográfica es importante tomar en cuenta el tamaño de la población económicamente activa que manejan los deportes de raqueta, los cuales son A, B y C+, ya que cumplen con las características de nuestros clientes meta, los mismos que serán detallados más adelante en el capítulo III. El INEC, reflejó los siguientes porcentajes en cuanto a la distribución poblacional según estratos socio-económicos en el Ecuador: Estrato A (Alta), conforma el 1,9% de la población ecuatoriana. El estrato B (Media -

Alta), conforma el 11,2%. El estrato C+ (Media), conforma el 22,8% (INEC, Ecuador en Cifras, 2011). Como dato adicional, también se conoce que de esta población, los ecuatorianos destinan un promedio de 4,6% de sus ingresos netos en actividades de recreación, deporte y cultura.

Dentro de esta investigación se realizará un análisis cruzado de varios factores políticos, sociales, demográficos y culturales; así económicos, con el propósito de poder determinar un tamaño poblacional específico, que cumpla con las características del cliente estándar de la industria de los deportes de raqueta de acuerdo al análisis del cliente efectuado en el presente plan. Para ello, en primer término se utilizarán datos correspondientes a las clases sociales A, B y C+ y se lo cruzará con la cantidad de la población de habitantes en el DMDQ, en las cuales se encuentra que 1.150.380 habitantes son mujeres y 1.088.811 habitantes. Dentro de esta cantidad poblacional el 85,9% de las mujeres y el 88,3% hombres se encuentran en un rango entre 4 a 60 años, edad en la que se enfoca la industria de los deportes de raqueta. De esta cantidad, el 33,31% de los habitantes del DMDQ habitan en las zonas Quito Norte y Los Valles, sectores que son los más demandados por parte de los clientes de la industria, los cuales serán suficientemente sustentados en el Capítulo III. Dentro de estos sectores poblacionales, en promedio el 31,6% de las personas realizan algún deporte o actividad física de manera habitual y en promedio destinan 10 horas con 6 minutos a la semana para estas actividades. Estos datos serán sustentados más adelante dentro de la segmentación de mercado en el capítulo V. Sobre esta base se proyecta que los potenciales clientes se encuentren en un universo 31.240 personas para esta industria.

Tabla No 2: Distribución porcentual de la población que practica algún deporte, según sexo a Nivel Nacional

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Practica algún deporte	Si	2 232 480 47,7%	790 829 16,2%	3 023 309 31,6%
	No	2 451 302 52,3%	4 092 716 83,8%	6 544 018 68,4%
Total		4 683 782 100,0%	4 883 545 100,0%	9 567 327 100,0%

Tomado de: (INEC, Ecuador en Cifras, 2014)

En tanto a los factores sociales de la industria, se los puede describir como favorables, debido a que existe un nicho de mercado numeroso.

2.2.4. Factores tecnológicos

La tecnología ha evolucionado y se ha involucrado en el completo desarrollo y evaluación del entrenamiento formativo y de alto rendimiento de los atletas a nivel mundial. En el Ecuador, la incursión de la tecnología en el deporte ha sido mínima en industrias como la del fútbol, y nula en otras industrias deportivas tales como la de deportes de raqueta, un ejemplo de esto es la empresa Futbolmetrics, empresa dedicada únicamente al análisis y estadísticas del fútbol ecuatoriano mas no se potencia en otros deportes. Sin embargo, a nivel internacional existen varios programas tecnológicos que ayudan a un mejor control y evaluación de los deportistas para su desarrollo como atletas con objetivos de Alto Rendimiento, como la de desarrollar el máximo potencial del jugador mediante análisis técnicos de la biometría del individuo. La industria del tenis a nivel mundial maneja algunas aplicaciones y software que se han dado a conocer con el paso del tiempo y las mismas son de uso frecuente en países como España, Alemania, Francia, Estados Unidos e Inglaterra. Dentro de los softwares más populares tenemos: TPC Matchpoint, Set – Tennis Software, Esportics, entre otros.

Por otro lado, al hablar de tecnología, no solo se refiere a los programas tecnológicos que funcionan como ayuda para mejorar el rendimiento de los

deportistas, sino también a la tecnología se utiliza como herramienta para el desarrollo publicitario de marketing en las empresas. Por ello como factor tecnológico consideramos a la publicidad en redes sociales como una herramienta fundamental para el desarrollo de la industria deportiva. La misma hoy en día es una pieza clave en los planes operativos de marketing de las empresas, ya que actualmente las redes sociales son herramientas que permiten una segmentación detallada hacia el mercado meta de nuevos clientes. El siguiente gráfico realizado por Analitika Marketing Research (2014), nos detalla sobre el crecimiento en la efectividad de la publicidad por medio de redes sociales dentro de Latinoamérica.

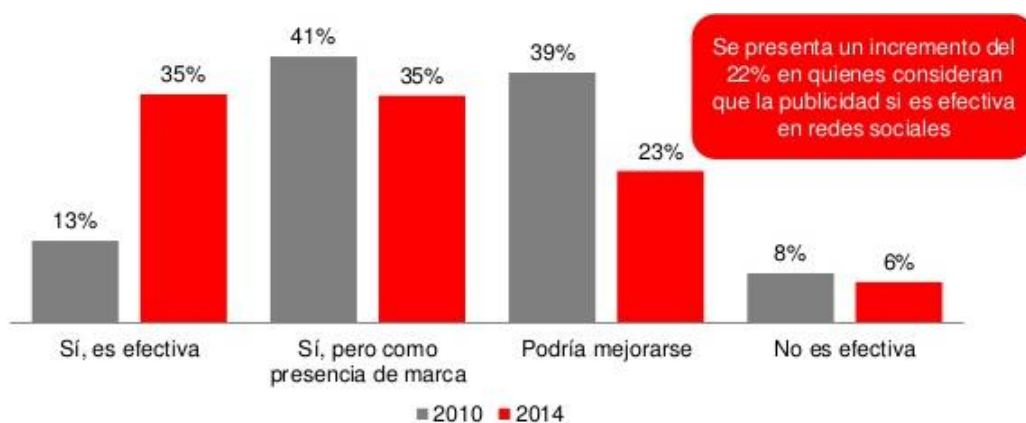


Figura No 1: Impacto positivo de la publicidad online según los clientes.

Tomado de: Analitika Reserch, 2014

Como dato adicional es importante conocer el gasto que las empresas deportivas destinan a publicidad dentro de las redes sociales; dato que se lo podrá constatar a detalle en el Capítulo III de este Plan de Negocio, como ejemplo el gasto que destina la Academia LB Tenis a este rubro que en promedio asciende a \$160,00 mensuales y utiliza la publicidad digital como una de sus principales herramientas de publicidad dentro de su plan de marketing. Esta información se la puede constatar a detalle en el Capítulo III de este plan de negocio.

Bajo este análisis, se concluye que el impacto de los factores tecnológicos son muy favorables para esta industria, debido a que existe mucho por desarrollar e incluir dentro del mercado ecuatoriano.

2.2.5. Resumen análisis PEST

El análisis PEST desarrollado revela la oportunidad de negocio de la cual es objeto el presente plan, se sustenta en gran medida los diferentes factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; los mismos que arrojan hallazgos positivos para una industria con poco desarrollo local como lo es la deportiva.

2.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

2.3.1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad dentro de la industria de los deportes de raqueta es basada en los siguientes grupos de competidores:

- Clubes de tenis de la capital
- Academias de tenis de la capital
- Profesores particulares.
- Canchas independientes.
- Parques públicos.

Actualmente no existe un gran número de competidores que manejen la industria de Academias de deportes de raqueta, sin embargo existen actores individuales minoritarios que se los puede tomar como competidores a una escala menor, como por ejemplo las canchas públicas (Asociaciones provinciales y ministerios), parques, urbanizaciones con canchas privadas, profesores particulares entre otros. En resumen, el número de academias deportivas en Quito es muy limitado, sin embargo hay otros grupos minoritarios en la industria que elevan el riesgo de las barreras de entrada. (F.E.T., 2014)

Existen más de 10 establecimientos reconocidos por las principales entidades reguladoras de los deportes de raqueta, las cuales son los clubes socio-

deportivos, los mismos cuentan con infraestructura adecuada en la que se realizan actividades deportivas tanto formativas y de alto rendimiento, sin embargo estas se manejan bajo una figura privada y exclusiva, es decir, en la mayoría son establecimientos deportivos que solo pueden ser usados por socios o miembros afiliados a dicha identidad, por lo que la apertura social a la práctica y el esparcimiento se ven truncados; esto genera una competencia indirecta con la industria de las Academias Deportivas Independientes que es el modelo que este proyecto busca obtener, debido a que es totalmente abierto para todo público.

2.3.2. Amenaza de nuevos competidores

Dentro de las barreras de entrada y de salida principales en la industria de los deportes de raqueta se pueden encontrar:

- El gran capital económico que se necesita para la inversión inicial de este tipo de proyectos el cual supera los \$100.000 aproximadamente según la experiencia de los expertos que se verá más adelante en el capítulo 3.
- El conocimiento previo tanto de la industria deportiva como de los deportes que se van a integrar. Esto debido a la exclusividad del nicho de mercado y las características del cliente que se va a manejar. Por ejemplo, el cliente de la industria del fútbol es más popular, debido a que los costos de su práctica no exceden los \$100 por persona en lo general, mientras que en la industria de los deportes de raqueta, la simple compra de la raqueta excede los \$100,00. (Marathon Sport, 2017)
- Reconocimiento previo por parte de los clientes para poder obtener participación inicial dentro de la cuota de mercado. Es decir, que al haber tantos entrenadores en el medio deportivo, los más reconocidos siempre tendrán un valor agregado con el cliente, tal y como se lo constata en el Capítulo III.
- Logros deportivos dentro de la industria que validen el modelo de enseñanza exitoso.

- Un terreno amplio (aproximadamente 1 hectárea) para la operación del negocio y que tenga disponibilidad de expansión a largo plazo para la inclusión de nuevos proyectos.

2.3.3. Poder de negociación con los proveedores

Mediante las entrevistas a expertos detalladas en el capítulo III se pudo conocer lo siguiente sobre el número de proveedores de materiales para la industria:

- Tenis: 6
- Squash: 3
- Tenis de Mesa: 4
- Racketball: 0

Bajo estas afirmaciones se puede concluir que existe un buen número de proveedores por deporte con excepción del racketball. Por otro lado, cabe recalcar que en su mayoría son empresas que adquirieron las franquicias internacionales de marcas importantes que distribuyen implementos deportivos de primera gama a nivel mundial, un ejemplo de esto es el grupo Ervonoc (Dueño de las franquicias de Dunlop Sport, Yonex y Slazenger), MilDeportres (Dueños de las franquicias Babolat, Head, Penn), entre otros. Sin embargo, se debe aclarar que los mismos poseen solamente materiales básicos para el desarrollo deportivo y no de construcción y mantenimiento los mismos que derivan en redes, canastos, marcadores, líneas divisorias, radares de medición de velocidad, entre otros; los proveedores de materiales de mantenimiento son escasos; en muchos casos la producción de estos es artesanal, hecha por personas que se dedican a la fabricación de los mismos como fuente secundaria de ingresos para los productores.

Los entrenadores son proveedores de la principal materia prima de este tipo de negocios: la experiencia y el conocimiento. Según la entrevista hecha a expertos en el capítulo III, un buen entrenador puede hacer que un negocio deportivo sea exitoso ya que los clientes buscarán la excelencia, sin embargo,

un staff de entrenadores con pocas habilidades teóricas y prácticas hundiría a un negocio de esta industria. Usualmente el poder de negociación de los entrenadores depende de la experiencia y reconocimiento previo, hay entrenadores con una vasta experiencia y capacidad técnico deportiva, así como existen entrenadores con mínima experiencia y conocimiento de la industria. Por ello su nivel de negociación se lo cataloga como media.

En cuanto a los proveedores de terreno el poder de negociación es bajo, debido a que depende mucho de la proyección del proyecto que tenga el propietario y el objetivo final que quiera obtener con esta inversión, por lo que el inversionista está parcialmente entregado a las demandas del dueño del terreno. Por ejemplo en zonas céntricas del norte de la capital en los alrededores del Parque de La Carolina, el metro cuadrado de terreno está por encima de los \$70 según dueños de los terrenos aledaños.

2.3.4. Poder de negociación de los compradores

Existe una variedad significativa de competidores dentro de las diferentes disciplinas, tal y como se constató dentro de la amenaza de nuevos competidores, los mismos son:

- Clubes y Academias de Tenis / Racketball / Tenis de Mesa / Squash
- Profesores particulares.
- Canchas independientes en urbanizaciones privadas y edificios.
- Asociaciones provinciales y centros públicos de masificación deportiva.
- Parques públicos.

Como se detalla aquí, existe un interesante número de opciones por las cuales puede optar el cliente; sin embargo, muchas veces la calidad del servicio que se obtiene no es el esperado en comparación al dinero invertido por el cliente (esto se refleja en el Análisis del Cliente en el Capítulo III). Por ello se puede afirmar que existe mucha cantidad de competidores de bajos costos, sin embargo con una calidad igual de baja que permita diferenciar al cliente el servicio y las propuestas de valor de cada uno de los negocios de la industria.

Un ejemplo de esto son las canchas públicas, las mismas no poseen ningún valor agregado para el cliente, otro ejemplo son las clases particulares con entrenadores con bajos niveles de conocimiento, los cuales solamente cubren las necesidades básicas de aprendizaje. Un factor clave para los clientes dentro de esta industria es el conocimiento previo y la capacidad de los instructores. Estos datos se verán validados en el Anexo 2.

Por estas razones el poder de negociación con los compradores es alta, debido a que si existe un número importante de opciones que los clientes pueden elegir dentro de la industria, pero en cuanto a Academias de Deportes de Raqueta que ofrezcan un servicio de calidad se refiere, no hay muchos competidores dentro del mercado.

2.3.5. Amenazas por servicios sustitutos.

La amenaza de nuevos servicios sustitutos dentro del área deportiva es alta, debido a que todas ellas cuentan con respaldo estatal para la implementación de actividades deportivas; debido a que la variedad de deportes es extensa, por lo que los competidores indirectos aumentan, por ejemplo las academias y escuelas de fútbol solamente en Pichincha han aumentado de 63 a 84 desde el 2003 hasta el 2009 (Gobierno de Pichincha, 2016).

Visto desde otro punto, también hay nuevos deportes que incursionan en el mercado ecuatoriano, un ejemplo es el *Padel*, deporte de raqueta innovador, abierto a todo público y de fácil aprendizaje, que se está abriendo paso dentro del mercado latinoamericano y que ya se encuentra incursionando en el Ecuador dentro de la industria deportiva. La primeras pistas de *Padel* en el Ecuador se encuentran en el km, 2 vía Lumbisí en el Complejo *El Potrero*, el establecimiento trabaja bajo el nombre de *Q - Padel*

2.3.6. Resumen del análisis Porter

En conclusión se puede verificar que existen varias barreras de entrada y salida, muy características de la industria deportiva; las mismas se basan mucho en el vasto conocimiento, talento humano preparado y poder de

negociación con los distintos proveedores. Sin embargo, en caso de cumplir con todos los requisitos y con conocimientos previos, además de tener facilidad para afrontar las barreras ya antes mencionadas; el incursionamiento en negocios para esta industria es totalmente viable.

2.4. MATRIZ EFE. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Dentro de la matriz EFE se desarrollaron las oportunidades y amenazas existentes en el mercado deportivo en el Ecuador, dando un enfoque concreto a las actividades que involucren deportes de raqueta.

Tabla No 3: Cálculo de la matriz EFE de la industria deportiva.

OPORTUNIDADES			
Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Ayuda del gobierno para el desarrollo deportivo	0,10	3	0,3
Mercado deportivo en apogeo.	0,05	3	0,15
Actualmente estamos en una época "fitness" donde las personas se cuidan mucho físicamente	0,10	2	0,2
El deporte ayuda a la salud.	0,10	3	0,3
El deporte como actividad extracurricular para los niños	0,15	4	0,6
El Tenis, Tenis de Mesa y squash son considerados deportes olímpicos, crean mucho interés en el público.	0,05	1	0,05
SUB TOTAL			1,60

AMENAZAS			
La actual crisis económica actual hace que la gente no destine recursos económicos a actividades extras.	0,20	3	0,6
La llegada paulatina al mercado de nuevos deportes como el Padel.	0,05	1	0,05
La industria deportiva va de la mano con la industria del entretenimiento. Por lo que todos los negocios de entretenimiento son competidores indirectos.	0,10	3	0,3
El índice de sedentarismo de la población es mayor al 60%	0,05	2	0,1
Los deportes de raqueta en su mayoría son considerados como deportes elitistas. Esto muchas veces ahuyenta a nichos de mercado de la clase C- y D	0,05	2	0,1
SUB TOTAL			1,15
TOTAL	1,00		2,75

2.5. RESUMEN DEL CAPITULO 2

1. En resumen, una vez analizado el concepto del macro entorno que engloba el mercado de la industria deportiva, se puede asegurar que si existe una oportunidad de negocio en cuanto a los factores externos de la industria deportiva, en el cual el proyecto de creación de una Academia de Deportes de Raqueta podría llegar a tener éxito debido a la innovación de los servicios en el mercado actual.
2. No se encontró una adecuada disponibilidad de datos oficiales que describan exactamente los factores de comportamiento de la industria de los deportes de raqueta, ya que es un campo poco usual para el mercado deportivo del país. Sin embargo, mediante un conocimiento previo y bajo una investigación sobre las entidades reguladoras y empresas líderes del mercado actual en esta industria, se puede llegar a conocer datos exploratorios de suma importancia sobre la industria.
3. En cuanto a los factores sociales, actualmente el Ecuador se encuentra en un proceso de transformación y búsqueda de la eliminación del sedentarismo en niños y jóvenes mediante la masificación deportiva y programas de inclusión deportiva (FET, 2014), por ello las proyecciones sociales a futuro son positivas y bien encaminadas para toda empresa de enseñanza y adiestramiento deportivo que quiera emprender en este país.
4. Si bien es cierto, el Ecuador atraviesa una contracción económica que perjudica a todos los sectores y niveles socio – económicos, sin embargo una de las grandes ventajas es el modelo de desarrollo que el gobierno ha sostenido el cual continua invirtiendo capital económico en el deporte como parte de su matriz productiva a largo plazo tal y como se vio en los factores económicos de este capítulo.
5. Con fundamento en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter y Pest, se concluye que un negocio dentro de la industria de los deportes de raqueta presenta una gran oportunidad que brinda el mercado.

CAPITULO III

ANALISIS DEL CLIENTE

Este capítulo tiene el propósito fundamental de analizar los hábitos, gustos, preferencias y la conducta de los clientes meta de la industria de los deportes de raqueta. El análisis tiene la misión de determinar las oportunidades que el mercado presenta sobre la base de la caracterización y segmentación del mercado objetivo (Kotler & Keller, 2006). Para efecto, se utilizarán diferentes métodos cualitativos y cuantitativos de estudio de mercados, los cuales serán: entrevistas a expertos, grupo focal y encuestas al público objetivo.

3.1 ENTREVISTA A EXPERTOS

La primera entrevista fue realizada a Luis Vernengo, Gerente del área de Squash del Quito Tenis y Golf Club; el jueves 26 de mayo del 2016, en las instalaciones de dicho club.

Esta entrevista se centró en investigar a la industria del Squash y entender la apreciación de los clientes hacia esta disciplina en comparación con otras industrias deportivas.

Los hallazgos entrevista son los siguientes:

- 1.** El Squash no es un deporte popular y más que nada es una actividad en la cual el cliente es muy especial dentro de sus características únicas tales como ser personas que gustan de actividades deportivas con alta exigencia cardiovascular y les gusta las actividades competitivas.
- 2.** El cliente del Squash busca en este deporte una actividad física y cardio vascular intensa, a diferencia de otros deportes de raqueta. La descripción del tipo de cliente es la de una persona ejecutiva, deportista y de ingresos altos.
- 3.** Desde el punto de vista financiero, el Squash es un deporte mucho menos rentable que el tenis debido a los niveles de popularidad que maneja cada deporte; sin embargo, el panorama y el nivel de

explotación como negocio es muy grande. Citando las palabras del entrevistado; “todo se trata de darle un buen trabajo de marketing para que así se pueda popularizar y sea vistoso para nuevos clientes.”

La segunda entrevista fue realizada a Nicolás Lalama, Director de la Academia de Tenis Lalama – Balda Quito; el jueves 20 de octubre del 2016, en las instalaciones de la mencionada Academia. Esta entrevista, se orienta en profundizar la conducta al consumidor de cada uno de los segmentos de clientes que la Academia tiene, además de los valores agregados que ésta ofrece. Parafraseando los puntos clave de la entrevista realizada a Nicolás:

1. La Academia basa sus pilares en 3 grupos fundamentales; el grupo de adultos, grupo de niños y grupo de alto rendimiento, el más representativo en cuanto a ingresos, sin lugar a duda es el de niños.
2. Existen características iguales de los 3 tipos de clientes y otras tantas diferentes de cada grupo. Dentro de las principales similitudes se encuentra la tendencia en cuanto al nivel socio económico; la que prevalece es media – alta. Otro objetivo principal de todos los grupos es el de realizar actividad física como recreación.
3. Cada uno de estos grupos tiene comportamientos muy diferentes el uno de otro, por ejemplo, el objetivo principal del grupo adulto es el de recrearse, hacer vida social y realizar actividades deportivas, mientras tanto el segmento de niños, además de recrearse, busca mejorar su nivel de juego y posteriormente tratar de llegar a un nivel competitivo.
4. Otra característica diferenciadora es la optimización de los espacios auxiliares. Los chicos sacan más provecho de lugares como la cafetería y salas de recreación, mientras que los adultos además de las duchas, no utilizan regularmente los espacios auxiliares.
5. La implementación de varias disciplinas podría garantizar un acogimiento mayor por parte de los clientes, ya que se tienen más opciones para elegir dentro de un mismo establecimiento.

6. Por último se habló de los valores agregados existentes y no existentes que perciben los clientes dentro de la industria. Dentro de los existentes Nicolás detalla la calidad del entrenamiento, la ubicación y la apertura que tienen a diferencia de los clubes privados. Dentro de las no existentes nos comenta que las más representativas son, un gimnasio dentro de las instalaciones y la implementación de un servicio adicional de estadísticas deportivas por medio de la tecnología para los grupos de alto rendimiento.

3.2. FOCUS GROUP

La segunda herramienta que se utilizó para analizar a la industria, fue el Focus Group, debido a que es una técnica de recolección de datos que trabaja con el fin de obtener información relevante acerca del sentir del grupo (Montúfar, 2013). Este grupo focal fue realizado en las instalaciones de la Academia de Tenis Lalama – Balda el día miércoles 8 de junio del 2016. El mismo tuvo una duración aproximada de 40 minutos y tuvo la participación de 7 personas, 6 hombres y 1 mujer. Los participantes fueron clientes actuales de la industria de deportes de raqueta, entrenadores y ex jugadores profesionales; los mismos se encuentran en un nivel socio económico medio, medio – alto y oscilaban entre los 20 y 40 años de edad. La calidad de los participantes desembocó en que el grupo de enfoque que a más de investigar las necesidades de los clientes, también lograrse convertirse en una rueda de expertos para determinar las debilidades del mercado y los ámbitos en los cuales se podría mejorar y crear nuevas oportunidades de negocio. Los participantes fueron:

- Juan David Ruiz (38 años): Entrenador de grupo de Alto Rendimiento.
- Carlos Castillo (27 años): Jugador de tenis y otras disciplinas.
- Alexander Palm (25 años): Preparador físico con especialidad en tenis.
- Martin Rojas (24 años): Estudiante de licenciatura en educación física y jugador de tenis.
- Sebastián Rojas (20 años): Jugador de tenis universitario.
- José Parra (28 años): Personal trainer en preparación física con especialidad en Tenis.

- Adriana Pérez (24 años): Ex profesional Top 200 WTA.

El grupo focal se planteó tres temas principales en las cuales fueron basadas sus preguntas. Los temas fueron:

- a) Los deportes que han practicado. En este tema se pudo observar que el deporte practicado con más frecuencia es el Tenis, seguido por Tenis de Mesa de manera más recreativa y por último el Squash, Racketball y otros deportes adicionales, si se han practicado pero de manera muy esporádica.
- b) Como segundo tema planteado, se habló sobre las superficies, tipos de canchas, espacios auxiliares y otros diferentes detalles que van relacionados directamente con el desarrollo de la actividad. Se ahondo mucho en el tenis, sin embargo se observó como conclusión que el tipo de pista y espacios auxiliares van a depender mucho del giro del negocio que se quiera dar, es decir, si éste se enfocará al desarrollo deportivo de manera social o si éste va a ser de alto rendimiento.
- c) La cultura y las falencias que tienen los deportistas que participan en competencias de deporte de raqueta. Todos dieron su punto de vista y al final se pudo concluir que se necesita trabajar en un cambio cultural en la familia, mejorar la ética de trabajo del ecuatoriano como educador deportivo, es decir, tener entrenadores de calidad y con ética profesional e intentar generar un apoyo económico a los jugadores de bajos recursos.

Como conclusión final de este grupo focal, se pudo obtener un panorama más claro sobre cuál es la realidad de los deportes de raqueta, en especial del tenis como referente de los mismos. Además, también se resaltó que se encontraron valores agregados que no se han percibido en los otros métodos de estudios de mercados.

3.3. ENCUESTAS

Dentro del análisis de mercado se utilizó como herramienta las encuestas debido a que se tiene como principal objetivo descubrir hechos y opiniones, y

reunir datos objetivos y cuantificables (Montúfar, 2013). Para la realización de las mismas se hizo un análisis sobre el mercado potencial y recurrente de la industria. Para ello se tomó una muestra demográfica basada en los siguientes parámetros; hombres y mujer de la ciudad Quito, de los sectores Norte y los Valles, que tengan entre los 4 hasta los 60 años de clases sociales Alta, Media – Alta y Media, que gusten de realizar actividades deportivas y en su mayoría destinen tiempo y recursos económicos para la realización de estas actividades.

Para el cálculo de la muestra se realizó un cálculo tomando en cuenta el tamaño del universo, la heterogeneidad, el margen de error y el nivel de confianza, lo que arrojó un resultado total de 63 personas a encuestar.

La encuesta constó de 51 preguntas con el propósito de investigar y recapitular a profundidad la información más relevante sobre los posibles clientes, es decir, datos generales, conducta del consumidor, objetivos de su práctica deportiva, gustos y preferencias sobre espacios auxiliares, opiniones sobre los valores agregados y disposición de pago por los servicios. A continuación se podrá observar la recopilación de los datos más relevantes que se arrojaron como resultado de las encuestas.

La primera parte de la encuesta se basó en los aspectos generales del cliente y también en la conducta al consumidor del mismo. Con un representativo 96%, se pudo observar que los clientes practican o practicaron por lo menos una vez en su vida algún deporte de raqueta, sin embargo, aquellos que no lo han hecho aún, estuvieron dispuestos a hacerlo y practicarlo.

3) Ha practicado o practica usted algún deporte de raqueta (Tenis, Squash, Tenis de Mesa o Racketball) Si su respuesta es SI, por favor sáltese a la pregunta 5. Si su respuesta es NO pase a la siguiente pregunta.

(63 respuestas)

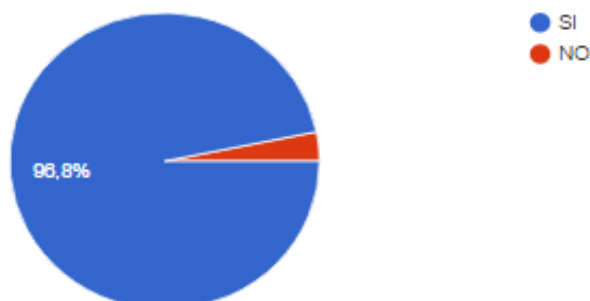


Figura No 2: Consulta sobre experiencia previa en prácticas deportivas

Otro dato de suma relevancia es el cargo y el tipo de trabajo que los participantes ocupan dentro de sus jornadas laborales. La muestra arroja que el 46% de los encuestados ocupan posiciones gerenciales o son dueños de su propia empresa. En cuanto al nivel de estrés que manejan en su trabajo el 88% de los encuestados afirmó que sus cargos son sujetos a estrés y tensión, y de ellos el 95,7% señala que los deportes lo ayudan a salir de la presión que causan sus actividades laborales. La gran mayoría de clientes practican deportes de raqueta por diversión y salud, aunque una gran parte de ellos también lo hace por el simple hecho de querer realizar una actividad física.

En cuanto a la ubicación geográfica ideal para practicar estos deportes se encontró que los sectores de Quito Norte y el Valle de Cumbayá son los preferidos por los clientes, además que su tiempo de movilización idóneo entre el complejo deportivo y su hogar o lugar de trabajo está entre los 21 a 30 minutos. Por último, se afirma que la mayoría de posibles clientes prefieren el pago por sus servicios deportivos en tarjeta de crédito o débito y en efectivo.

11) ¿En que sector de la Capital o sus alrededores usted preferiría que esté ubicado el centro de deportes de raqueta? Puede elegir mas de uno.

(63 respuestas)

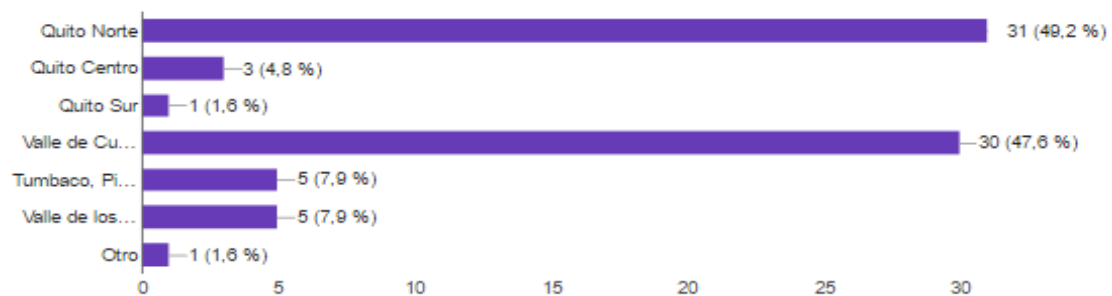


Figura No 3: Preferencias de los clientes para ubicación geográfica de un establecimiento deportivo según sectores de la capital.

La segunda parte de la encuesta buscó la información de los gustos y preferencias deportivas de los clientes. En la misma se pudo obtener como dato principal que los deportes más practicados son el tenis y el tenis de mesa. El 63% de los encuestados destina 2 horas de su tiempo para cada juego o sesión de entrenamiento y los horarios más optados por los clientes son de 6H00 a 10H00 y de 18H00 a 22H00. Por otro lado, y dado que los padres de familia son los principales consumidores en este tipo de industria, también se obtuvo información referente a los objetivos deportivos con respecto al entrenamiento de sus hijos. El 100% afirmó que le gustaría que sus hijos realizaran algún deporte de raqueta. El 81% de los padres prefiere que sus hijos practiquen de manera competitiva con un máximo de 2 horas al día y de 4 a 6 días por semana y consideran relevante que el programa de entrenamiento contenga preparación física.

20) Si tiene hijos, o en el hipotético caso de que los tuviera ¿Le gustaría que practiquen algún deporte de raqueta?

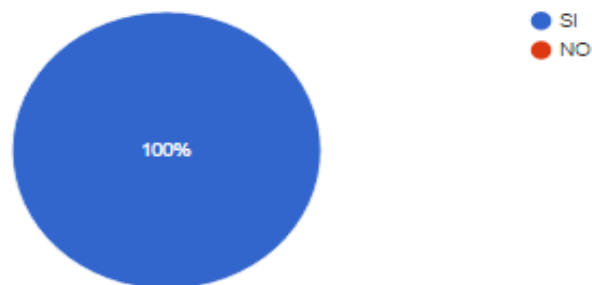


Figura No 4: Gustos y preferencias de los padres con respecto a la aceptación de practica de sus hijos en deportes de raqueta.

La tercera parte de la encuesta constaba de preguntas que den a conocer los gustos y preferencia de los clientes con respecto a las instalaciones deportivas. En resumen y utilizando la información recopilada en general se arrojaron los siguientes datos: Mas de el 60% de los clientes consideran que es de gran importancia que el complejo tenga los siguientes servicios: parqueadero propio, duchas, camerinos, cafeteria y sala de fisioterapia; sin embargo no es determinante que el mismo tenga una sala de recreación y video.

La siguiente parte de las encuestas tomó en consideración la apreciación de los clientes con respecto a los posibles valores que la industria les puede ofrecer. Esto es de suma importancia, ya que a partir de este análisis podremos sacar conclusiones para la creación del proyecto. Como primer valor agregado que se obtuvo la implementación de un servicio tecnológico adicional el cual brinde al cliente datos estadísticos de sus partidos y entrenamientos (video, estadísticas, graficas de rendimiento, etc.), ante esto el 67% de la muestra afirmó que estaria dispuesto a usarlo y pagaria entre \$7,00 a \$10,00 por el mismo. Como segundo valor agregado, se consultó si el tener un entrenador de prestigio y si el obtener un aval internacional de otro centro deportivo en el extranjero es relevante para el cliente a lo que la mayoría (mas del 40%) reaccionó que es medianamente relevante. Por último el 82% de las personas encuestadas siguen sus deportes de raqueta preferidos muy de cerca y manifestaron que les gustaria recibir infomración de los últimos

acontecimientos a nivel local, mundial y profesional de su deporte de raqueta favorito en forma de boletín virtual semanal.

Para finalizar, se investigó acerca de la disposición al pago por los servicios de parte de los clientes y el interés que tienen ellos en ser parte de un centro deportivo en cual solo se abarque deportes de raqueta. En resumen, el 80% de las personas están dispuestas a pagar el ingreso al complejo por lo menos una vez en su vida y de ellas el 78% les interesaría ser miembros del complejo.

50) ¿Estaría interesado en hacerse miembro de un centro de deportes de raquetas, y pagar por la membresía del mismo? Si su respuesta fue SI continúe, si su respuesta fue NO su encuesta ha terminado. Muchas gracias por su tiempo.

(48 respuestas)

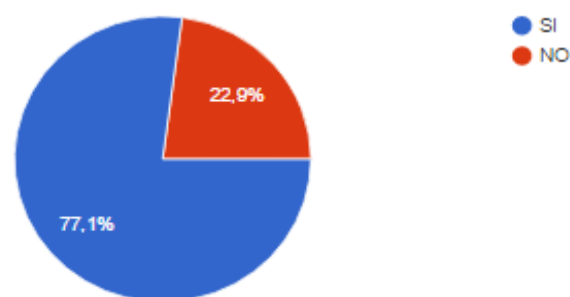


Figura No 5: Disponibilidad de los clientes para hacerse miembro de un Centro Deportivo

Varios de los datos expuestos en este análisis se podrán validar dentro de la sección de anexos. Desde el Anexo 3 al Anexo 7.

3.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO 3

Luego de una amplia investigación en la cual se puede ver una clara concordancia entre las diferentes fuentes: grupo focal, entrevistas a expertos y encuestas, podemos concluir lo siguiente a la oportunidad de negocio latente en la industria.

1. Los deportes de raqueta tienen una gran aceptación por parte de los clientes hacia la práctica deportiva de sus hijos; es decir, la mayoría afirmó que les gustaría que sus hijos estén involucrados en estas

actividades y que están dispuestos a destinar recursos económicos en las mismas.

2. La tecnología cubre un papel muy importante al momento de brindarles valor agregado a los clientes, ya que las tres herramientas de investigación arrojaron respuestas positivas con respecto a la apreciación que estos tienen sobre la implementación de un programa tecnológico para el desarrollo deportivo planteado.
3. Por último, y para dar una breve introducción al Capítulo IV, se puede concluir que los clientes en la industria de los deportes de raqueta se diferencian notablemente de los clientes de otras industrias deportivas. Dicho cliente busca otros objetivos, servicios y valores que solo los deportes de raqueta los pueden dar, como son; el prestigio, la vanguardia, y la interacción única de los deportes individuales.

CAPITULO IV

OPORTUNIDAD DE MERCADO

En este capítulo se recopilará los aspectos más relevantes de los capítulos II y III, los cuales derivarán como resultado la oportunidad de negocio, la misma que saldrá de los datos recopilados del análisis de la industria y la investigación del mercado; es decir, del análisis del entorno realizado en la industria mediante las 5 fuerzas de Porter y a través del análisis PEST, así como de los factores principales del análisis del cliente, se pudo determinar principalmente que existe un buen número de clientes potenciales, aproximadamente 31.240 habitantes de la capital ecuatoriana que cumplen con las características del cliente meta al cual queremos llegar en este negocio. Además, se pudo conocer que el país pasa por un momento político en el cual el deporte se ha visto constantemente impulsado mediante leyes y reformas gubernamentales. Por último, los factores tecnológicos dentro de la industria deportiva en el país son casi inexistentes, lo cual permite que varios componentes a nivel internacional puedan implementarse en nuestro medio.

Por otro lado, dentro de la investigación y análisis del cliente se pudieron obtener los resultados más relevantes acerca de nuestra oportunidad de negocio. Para defecto se divide en dos secciones; la primera, valores agregados ya percibidos por el mercado actual; y la segunda, valores agregados no implementados aun en el mercado actual.

En tanto a los valores agregados percibidos tenemos; la calidad de entrenadores, la ubicación del establecimiento y por último la apertura del establecimiento hacia la inclusión de nuevos clientes. Por otro lado, como valores agregados no percibidos, en el análisis del cliente, encontramos principalmente dos factores de suma relevancia, el primero es el de la implementación de un servicio en el cual por medio de la tecnología los clientes proyectados al alto rendimiento y la competencia puedan obtener un análisis biométrico completo y detallado de sus aspectos físicos, técnicos y tácticos. El segundo valor agregado no percibido, se centra en el poder llenar la sensación

de prestigio de los clientes por medio de una acreditación internacional por medio de alianzas con Academias deportivas de prestigio a nivel mundial.

Principalmente el hecho de que se encuentren varios deportes de raqueta en un mismo establecimiento es un valor agregado latente para el cliente, ya que como hemos visto en el capítulo anterior, en las secciones de las encuestas a los potenciales clientes, entrevistas a expertos y grupo focal, se descubrió que los clientes se interesan por este tipo de establecimientos y tienen un gran nivel de aceptación hacia el mismo.

Por lo tanto, y bajo este extenso análisis que ha abarcado dos capítulos, se puede concluir que existe una oportunidad de mercado latente por parte de la industria y un número de clientes potenciales a los cuales se los podría alcanzar a captar, mediante un servicio diferenciado el cual otorgue a los clientes valores agregados no antes percibidos dentro de la industria deportiva.

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

Este capítulo se enfocará en implementar las diferentes técnicas para la creación del plan de marketing que serán llevadas a cabo dentro del proyecto para que el cliente capte la propuesta de valor y opte por el servicio ofrecido, el cual se ha desarrollado en función de sus hábitos, gustos, preferencias, necesidades, disponibilidad de pago en servicios, entre otros aspectos relevantes de los clientes y de la industria. Para la creación de dicho plan tomaremos en cuenta las 7 p's del Marketing de Servicios en base de los conceptos teóricos principales de los autores Michael Porter, Philip Kotler y Kevin Lane Keller.

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

5.1.1. Mensaje general

All Racket Academy, un lugar abierto para todo tipo de raqueta.

5.1.2. Estrategia general

La estrategia principal en la cual este proyecto estará basado para la obtención de los aspectos más relevantes de promoción y precios, será mediante estrategias de diferenciación del servicio. Según Michael Porter, "El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial" (Porter, 2008). En pocas palabras la estrategia de diferenciación, permite a las empresas adquirir un cierto grado de monopolio, ya que, si el producto es nuevo o simplemente el consumidor lo percibe como distinto, la empresa no tendrá competidores directos de modo que puede fijar un precio más alto.

La diferenciación de este proyecto será llevada a cabo según los factores diferenciadores percibidos a lo largo de los capítulos II y III, los cuales fueron: Ser el único establecimiento que contenga 4 deportes de raqueta, la calidad de los entrenadores, la ubicación del establecimiento, la apertura del establecimiento hacia la inclusión de nuevos clientes, la implementación de un

servicio estadístico en el cual por medio de un programa tecnológico biomecánico se puedan realizar análisis técnicos, tácticos y físicos; y por último, la acreditación internacional de Academias internacionales de prestigio a nivel mundial. Con estos factores, como ejes fundamentales de la propuesta de valor, se obtendrá una diferenciación hacia la competencia directa que existe dentro de la industria de los deportes de raqueta, debido a que se atenderán las necesidades que como se pudo ver en el análisis al consumidor, no han sido satisfechos por la industria con anterioridad.

5.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Dentro del Plan de Negocio y gracias a la información de los capítulos II y III, se pudo obtener los rasgos más importantes del cliente que necesitan ser atendidos por *All Racket Academy*. Para la obtención de nuestro mercado objetivo se generó la siguiente segmentación, la cual utilizó como referencia los datos oficiales investigados por el INEC entre los años 2010 y 2014, los mismos que se enfocaron principalmente en el número total de habitantes de Quito que se encuentran entre los 4 a 60 años, el porcentaje de habitantes en la zona Quito Norte y los Valles, porcentaje de habitantes de estratos sociales A, B y C+ y el porcentaje de personas que realizan algún deporte o actividad física de manera habitual.

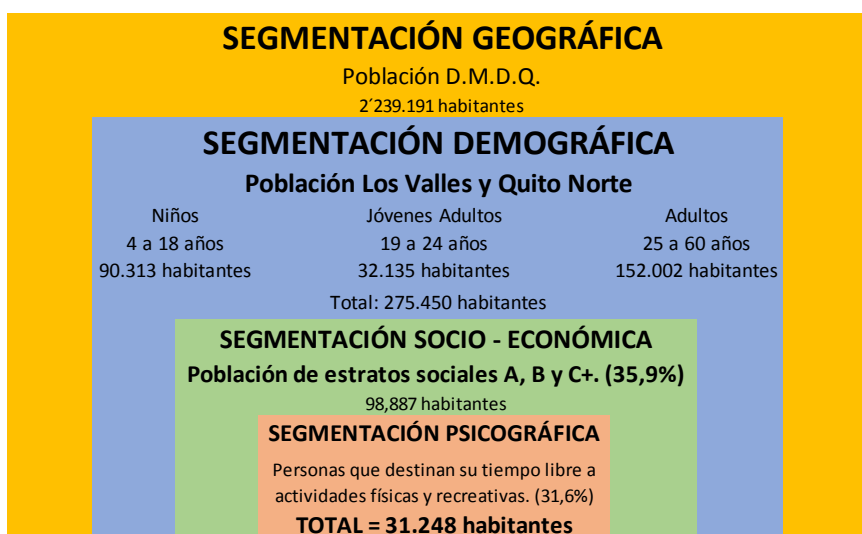


Figura No 6: Segmentación de mercado del proyecto, basado en datos del INEC.

5.3. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor principal, tal y como se desprende de las preferencias y necesidades del cliente en la industria, se basa en el factor diferenciador principal de ser la primera academia de deportes de raqueta que englobe cuatro disciplinas y tenga como objetivo principal el desarrollo de los deportistas de todos los segmentos de mercado actuales; segmento adultos, segmento niños y segmento jugadores de alto rendimiento. Tanto en etapas formativas como competitivas con los siguientes atributos:

1. La calidad de los entrenadores, los cuales no solo brindarán una enseñanza de primer nivel, sino que también darán un servicio de calidad a los clientes. Todos ellos tendrán validaciones y acreditaciones internacionales de los diferentes entes reguladores de cada una de las disciplinas.
2. El establecimiento estará ubicado en el sector central de Quito Norte, sitio estratégico el cual tendrá una ubicación ideal con respecto a las preferencias de los clientes según los datos obtenidos en el Capítulo III.
3. La apertura del establecimiento hacia la inclusión de nuevos clientes, es decir, que a diferencia de los principales centros de entrenamiento de la ciudad, en éste no será necesario ser miembro o socio del mismo para poder hacer uso de sus instalaciones.
4. La implementación de un programa tecnológico biomecánico, que ayude a los jugadores a tener estadísticas reales del avance en sus entrenamientos por medio de herramientas audiovisuales y porcentuales.
5. La acreditación internacional de Academias Deportivas de prestigio a nivel mundial. En el caso del tenis, la Academia Sánchez-Casal en Barcelona, y en el caso del squash la Academia Squash Santiago en Santiago de Compostela.

5.4. PRODUCTO

5.4.1. Nombre del establecimiento deportivo: *All Racket Academy*

5.4.2. Logotipo de *All Racket Academy*:



All Racket Academy, manejará un portafolio de tres segmentos de clientes que van desde los 4 hasta los 60 años, se debe obtener una línea de servicios amplia que cumpla las expectativas de todos los grupos objetivos.

Como se pudo constatar en el Capítulo III, en la entrevista a expertos, las líneas de clientes serán: niños, adultos y jugadores de alto rendimiento de la siguiente manera:

5.4.3. Servicio para niños (4 años hasta los 18 años)

El servicio de escuelas deportivas para niños será el pilar fundamental del proyecto, ya que es el servicio que más rentabilidad otorga medida en relación con el volumen de clientes que se atrae y el número de clientes que consumen el servicio. El manejo de la línea de servicios para este grupo será:

Tabla No 4: Manejo de líneas de productos para el mercado niños.

Nivel de producto Lineas de producto	Beneficio Básico	Beneficio Real	Producto Aumentado
Mercado Niños	Escuelas de deportivas	Escuelas formativas para niños a partir de los 4 años en las diferentes disciplinas de los deportes de raqueta.	Clases deportivas para niños dividida en diferentes etapas para un completo y ordenado desarrollo a nivel formativo, en conjunto con entrenadores capacitados para las primeras etapas de enseñanza las cuales son las más importantes
	Competencias internas	Torneos internos que fomenten la competencia de los niños.	Competencias regulares las cuales no solo fomenten a los niños la cultura competitiva, sino que además impulsen a los chicos a demostrar las habilidades adquiridas en los entrenamientos.
	Clinicas para padres	Talleres encargados de enseñar a los papas el manejo de sus hijos que inician en las competencias.	Talleres de enseñanza con expertos en los cuales se puedan tratar varios temas que son muy comunes en los deportistas, tales como: Lesiones, psicología deportiva, viajes, actitud de los padres con los deportistas, entre otras.

5.4.4. Servicios para adultos (Entre los 19 hasta los 60 años)

El mercado adulto tendrá más beneficios y opciones para los clientes que las otras líneas de cliente, debido a su amplio rango de edad y variedad de gustos de los consumidores. El mismo se desarrollará de la siguiente manera:

Tabla No 5: Manejo de líneas de productos para el mercado adultos.

Mercado Adultos	Escuelas para adultos	Escuelas formativas y de competencia para adultos, enfocadas en el mercado universitario y ejecutivo. Para las diferentes disciplinas de los deportes de raqueta.	Clases deportivas para adultos dividida en diferentes niveles para un completo y ordenado desarrollo a nivel deportivo. Enfocado netamente en un mercado adulto entre los 19 a 50 años el cual tenga cursos para todos los niveles y objetivos deportivos.
	Alquiler de pistas	Arriendo de canchas para uso público para todo aquel deportista que guste de jugar su deporte de raqueta favorito.	Alquiler de las diferentes pistas tanto para entrenamiento como para recreación. Las mismas funcionaran de lunes a domingo en todos los horarios desde las 6H00 hasta las 22H00, en diferentes tarifas según la afluencia de horarios por persona: Horarios AAA (Tarifa alta): De 18H00 a 22H00 Horarios AA (Tarifa media): De 6H00 a 10H00

			Horarios A (Tarifa Baja): De 10H00 a 18H00
	Eventos sociales de fines de semana	Alquiler esporádicos que fomenten la inclusión de todos los miembros en general.	Eventos sociales-deportivos en los cuales no predomine la competencia, sino el compañerismo y la recreación. Los mismos que se enfoquen en generar amistad y buen ambiente deportivo. Ejemplo: Festivales, torneos relámpagos, campeonatos de madrugadores, eventos benéficos, etc.
	Competencias internas	Torneos internos que fomenten la competencia entre el grupo adulto.	Competencias regulares las cuales impulsen a los clientes a demostrar las habilidades adquiridas en los entrenamientos y en la que todos ellos puedan participar.
	Análisis estadístico	Servicio de descripción y corrección deportiva por medio de análisis estadísticos.	Servicio y valor agregado en el cual el cliente pueda analizar y mejorar gracias a herramientas audiovisuales todas sus destrezas físicas, técnicas y tácticas. En él se podrá observar aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> - Velocidad motriz. - Altura de juego. - Fuerza de juego. - Coordinación técnica. - Biomecánica de juego.

5.4.5. Servicio para jugadores de Alto Rendimiento (Entre los 13 a 45 años)

Este es un segmento muy selecto, al cual se lo debe manejar de manera estratégica, ya que estos clientes son muy pocos y los costos que se incurre para sus servicios son bastante altos. Es el segmento de clientes más llamativo y que posicionan a la empresa debido a los resultados deportivos que estos obtendrán; los clientes del segmento de alto rendimiento son escasos pero por lo general son líderes de opinión que atraen nuevos clientes que busquen o han sido motivados a objetivos de competencia. De estos factores se pudo obtener constancia en el capítulo III en la entrevista a expertos a Nicolás Lalama.

Este segmento tendrá los siguientes beneficios diferenciados de las otras líneas de clientes:

Tabla No 6: Manejo de líneas de productos para el mercado alto rendimiento.

Producto Líneas	Beneficio Básico	Beneficio Real	Producto Aumentado
Mercado Alto Rendimiento	Programa de entrenamiento diferenciado	Programa de entrenamiento exclusivo para alumnos de alto rendimiento con objetivos de competencia a alto nivel.	<p>Servicio enfocado únicamente al selecto grupo de deportistas de alto rendimiento, el mismo no será el tradicional grupo de alto rendimiento dividido por edades, sino por nivel de juego tal y como se lo hace en las principales academias europeas de deportes de raqueta. Esto como forma de recalcar el convenio internacional que es otro potente valor agregado. Este grupo tendrá las siguientes características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 5 días de entrenamiento. - Programa especializado de preparación física para competidores elite. - Entrenadores con diplomas y títulos especializados en jugadores de alto rendimiento. - Trabajos de pretemporada especializados. - Programa de nutrición y psicología deportiva.
	Análisis estadístico	Servicio de descripción y corrección deportiva por medio de análisis estadísticos.	<p>Servicio y valor agregado en el cual el cliente pueda analizar y mejorar gracias a herramientas audiovisuales todas sus destrezas físicas, técnicas y tácticas. En él se podrá observar aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Velocidad motriz. - Altura de juego. - Fuerza de juego. - Coordinación técnica. - Biomecánica de juego.
	Competencias internas y externas	Competencias internas y externas con objetivos netamente de alto rendimiento.	Competencias invitaciones internas e internacionales, las cuales sirvan para medir las habilidades de los jugadores más representativos y habilidosos de las diferentes disciplinas.

	Intercambio con academias internacionales	Programas de intercambio y alianzas estratégicas con diferentes academias del extranjero.	Intercambios enfocados en enriquecer la experiencia de los jugadores pertenecientes a nuestra Academia, como para jugadores extranjeros. Esto con el fin de intercambiar culturas deportivas y ganar aprendizaje.
--	--	---	---

5.5. PRECIO

All Racket Academy tendrá varios servicios para los diferentes segmentos de clientes, que requieren especificar los precios base para cada uno de ellos.

Para la creación de este flujo de precios por servicios, se tomara en cuenta 2 factores principales. Las encuestas realizadas en el análisis al cliente y el benchmarking realizado a los principales competidores. Citando a Philip Kotler, en cuanto al Benchmarking “De depender de mejorar uno mismo se puede estudiar cuáles son los mejores de la clase en todo el mundo y se adoptan las mejores prácticas” (Kotler & Keller, 2012). Por otro lado la estrategia general de precios se basará en entregar al cliente un valor diferenciado no percibido por él en ocasiones anteriores. Esta estrategia general irá de la mano con estrategias de ajuste según el segmento de mercado, ya que como se vio anteriormente, el proyecto manejará 3 diferentes tipos de clientes con distintos gustos, preferencias y objetivos deportivos.

Por otro lado, debido a que la Academia brinda como principal servicio la práctica deportiva, no se implementará una estrategia general para nuevos servicios. Sin embargo, *All Racket Academy* tendrá programas innovadores para la industria, como por ejemplo la implementación de un programa de análisis biométricos de vanguardia, los cuales ayudarán a corregir y analizar los aspectos más técnicos y tácticos de los jugadores; en este caso se aplicará la estrategia de precios descremados. Según Philip Kotler, esta estrategia se la utiliza con el fin de lanzar un producto altamente diferenciado y que posteriormente, al bajar su precio, genere la sensación de bajo costo o de conveniencia en los consumidores. (Kotler & Keller, 2012)

La tabla de precios que se mostrara a continuación, se basa en la elasticidad monetaria del cliente según la disciplina. Para ello se utilizará al tenis como disciplina deportiva referencial con respecto a las otras.

Tabla No 7: Precio según servicio otorgado para cada uno de los segmentos de mercado que manejará *All Racket Academy*.

SEGMENTO	CONCEPTO	VALOR POR SERVICIO			
		TENIS	Squash	Tenis de Mesa	Racketball
Niños	Programa niños de 3 - 5 años	\$11,00 por sesión de entrenamiento.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
	Programa niños de 6 a 10 años	\$15,00 por sesión de entrenamiento	\$12,00 por sesión de entrenamiento	\$6,00 por sesión de entrenamiento	\$8,00 por sesión de entrenamiento
	Programa niños de 11 años en adelante	\$18,00 por sesión de entrenamiento	\$14,50 por sesión de entrenamiento	\$7,50 por sesión de entrenamiento	\$11,00 por sesión de entrenamiento
	Competencias internas	\$30,00 por jugador	\$30,00 por jugador	\$25,00 por jugador	\$25,00 por jugador
	Clinicas a padres	\$15,00 por cada clínica.	\$15,00 por cada clínica.	\$15,00 por cada clínica.	\$15,00 por cada clínica.

Mercado Adultos	Escuelas para adultos	\$12,50 valor promedio por cada sesión de entrenamiento.	\$10,00 valor promedio por cada sesión de entrenamiento.	\$5,00 valor promedio por cada sesión de entrenamiento.	\$7,50 valor promedio por cada sesión de entrenamiento.
	Alquiler de pistas	Horarios AAA (Tarifa alta): \$15,00 la hora de uso. Horarios AA (Tarifa media): \$10,00 la hora de uso. Horarios A (Tarifa Baja): \$5,00 la hora de uso.	Horarios AAA (Tarifa alta): \$12,00 la hora de uso. Horarios AA (Tarifa media): \$8,00 la hora de uso. Horarios A (Tarifa Baja): \$4,00 la hora de uso.	Horarios AAA (Tarifa alta): \$6,00 la hora de uso. Horarios AA (Tarifa media): \$4,00 la hora de uso. Horarios A (Tarifa Baja): \$2,00 la hora de uso.	Horarios AAA (Tarifa alta): \$9,00 la hora de uso. Horarios AA (Tarifa media): \$6,00 la hora de uso. Horarios A (Tarifa Baja): \$3,00 la hora de uso.
	Paquetes anuales de alquiler ilimitado	\$550,00 por paquete.	\$400,00 por paquete.	\$220,00 por paquete.	\$330,00 por paquete.
		\$700,00 por paquete anual de todas las actividades.			
	Eventos sociales/deportivos de fines de semana	\$20,00 por cada evento.	\$20,00 por cada evento.	\$15,00 por cada evento.	\$15,00 por cada evento.
	Competencias internas	\$40,00 por jugador.	\$40,00 por jugador.	\$30,00 por jugador.	\$30,00 por jugador.
	Análisis estadístico	Análisis basico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00	Análisis basico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00	Análisis basico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00	Análisis basico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00

Mercado Alto Rendimiento	Programa de entrenamiento diferenciado	\$20,00 por cada sesión de entrenamiento.	\$16,00 por cada sesión de entrenamiento.	\$8,00 por cada sesión de entrenamiento.	\$12,00 por cada sesión de entrenamiento.
	Análisis estadístico	Análisis básico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00	Análisis básico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00	Análisis básico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00	Análisis básico: \$7,00 Análisis semi-completo: \$11,00 Análisis completo: \$15,00
	Competencias internas y externas	\$40,00 competencias internas por jugador.	\$40,00 competencias internas por jugador.	\$30,00 competencias internas por jugador.	\$30,00 competencias internas por jugador.
	Intercambio con academias internacionales	\$1000,00 mes de intercambio por jugador. (La Academia recibirá el 20% por cada jugador enviado y el 60% por cada jugador recibido)	\$1000,00 mes de intercambio por jugador. (La Academia recibirá el 20% por cada jugador enviado y el 60% por cada jugador recibido)	NO APLICA	NO APLICA

5.6. PLAZA

Debido a que la industria de los deportes de raqueta no es la más popular en el país; se utilizará estrategias exclusivas para nichos de mercados pequeños, la misma trabaja bajo un enfoque profundo en las necesidades de segmentos de mercados reducidos, tal y como lo es la industria de los deportes de raqueta en la cual existen aproximadamente 31.240 potenciales clientes. Por otro lado se utilizará canales directos, ya que al ser un establecimiento fijo, en el cual los clientes tengan la necesidad de venir a las instalaciones para adquirir los servicios, no se necesitará de intermediarios. Además, con esto se buscará mantener un mejor control, obtener diferenciación perceptible del servicio y mantener una constante información directa de los clientes sobre sus necesidades.

El proyecto estará ubicado en la zona norte de Quito, en una posición céntrica y de fácil acceso para todos los clientes, la misma se ubicará en un promedio a no más de 30 minutos de los principales sectores del norte de la capital, uno de los más opcionados es el terreno baldío que se encuentra en el Norte de Quito en la Av. Eloy Alfaro y Republica a breves metros de la carolina, el cual antiguamente también sirvió para uso de canchas deportivas. En la misma los clientes podrán recibir información de todos los servicios que la Academia otorga y practicarán sus deportes de raqueta favoritos.

Por último, al ser una empresa que se dedica a generar un servicio diferenciado al cliente, la academia como parte de su estrategia de marketing, implementará una página web interactiva que brindará toda la información que

el cliente necesita y le otorgará un tour virtual del establecimiento con el objetivo de que el cliente pueda visualizar de manera casi real las instalaciones sin la necesidad de hacer una visita física.

5.7. PROMOCIÓN

5.7.1. Estrategia promocional

La estrategia principal de promoción que tendrá esta Academia será la estrategia promocional tipo Pull, es decir, se basará en la aspiración y atracción de los posibles clientes por medio de incentivos y promoción dentro de diferentes medios masivos. Esto debido a que al ser un servicio deportivo, se requiere principalmente que los clientes conozcan el establecimiento en persona y perciban el servicio de calidad en un entorno en el cual puedan disfrutar de un ambiente único y totalmente deportivo.

Para ello se tendrá como principal medio de comunicación y promoción a las redes sociales, radios y revistas deportivas.

5.7.2. Mix promocional

Publicidad

La publicidad se la realizará principalmente en redes sociales, enfocándose netamente en Facebook como canal principal debido a su facilidad para segmentar clientes al momento de promocionar, y esporádicamente se utilizarán otros medios tradicionales como radio, tales como, La Deportiva o la Red, que son radios con enfoque al mercado deportivo. Además, se utilizará a la prensa escrita en revistas tales como, Revista Familia y Revista Estadio. Por último, se buscará tener presencia de marca en diferentes festivales deportivos que tanto en el D.M.D.Q. como el Gobierno han impulsado durante los últimos años, por ejemplo, la Feria Interactiva de Deportes "PARQUE DEL DEPORTE" organizada por el Municipio de la Capital a partir del 2016. A continuación se presenta el Plan de activación publicitaria.

Tabla No 8: Plan Publicitario de la *All Racket Academy*.

MEDIO	VALOR	MESES											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Redes Sociales	\$120,00												
Prensa Escrita	\$250,00												
Radios	\$400,00												
Festivales Deportivos	\$600,00												

Promoción

La promoción de *All Racket Academy*, se realizará bajo diferentes estrategias como por ejemplo: descuentos en matrículas, descuentos al segundo hermano, descuentos en membresías, entre otros. De la misma manera para un buen control y seguimiento del mismo, las promociones se realizarán mediante un módulo estacional que dependa de fechas específicas en las cuales se pueda aprovechar el comportamiento del mercado. Para ello se utilizará el siguiente plan:

Tabla No 9: Plan de Promociones de *All Racket Academy*.

MEDIO	MERCADO	MESES											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
25% de descuento en matrículas.	Niños												
25% de descuento al segundo hermano.	Niños												
2 x 1 en matrículas por pareja.	Adultos												
30% de descuento en membresías.	Adultos												
50% de descuento en programas escuelas de adultos	Adultos												
2da hora a mitad de precio.	Adultos												
25% de descuento en programa de análisis tecnológicos y estadístico.	Adultos y Alto Rendimiento												

Relaciones Públicas

Se hará un plan de relaciones públicas con el objetivo de ayudar al posicionamiento de la empresa durante sus primeros meses de operación, el mismo se llevará a cabo hasta que la misma logre obtener un buen posicionamiento de marca en el mercado.

Para esto se contactará a líderes de opinión reconocidos en el medio deportivo como Alfonso Laso, Reinaldo Romero, Andrés Guschmer, Roberto Álvarez,

Nicolás Lapentti entre otros exponentes del periodismo y líderes de opinión dentro de los medios de interés sociales, los cuales se los denominará como embajadores de *All Racket Academy*. El objetivo principal es el de incentivar a la gente a conocer el establecimiento y que posicionen el negocio dentro de la mente de los consumidores. Para financiar esta estrategia se realizará un canje en servicios con aquellos que deseen hacer uso del establecimiento, y para aquellos otros que no deseen ese beneficio se destinara un rubro publicitario dentro del plan de marketing no mayor a los \$300,00 el cual será utilizado para gastos en la atención (transporte y alimentación) de los influenciadores, a los cuales se les dará un trato de calidad a cambio de su ayuda.

Marketing Directo

Dentro del marketing directo se manejará de manera homogéneo la imagen empresarial publicitaria del establecimiento y se guiará bajo los siguientes factores:

- Toda la información enviada o entregada (flyers y trípticos informativos) siempre llevará el logotipo de la empresa, la dirección e información principal del establecimiento y las redes sociales oficiales.
- Correcto uso y segmentación de la base de datos para informar: eventos, descuentos, programas especiales y nuevos servicios.
- Buzón de sugerencias (virtual y físico) para la mejora de las falencias o quejas de los usuarios.

Además, se trabajará de manera constante en el Marketing boca a boca, abriendo un programa de referencias personales en el cual se le otorgará descuentos a aquellos clientes que recomienden nuestros servicios a sus amigos o familiares, esto no solo atraerá posibles nuevos clientes, sino que también generará una mayor imagen publicitaria positiva.

5.8. PROCESO

El proceso será una clave fundamental para el manejo y control del flujo de efectivo que generen los servicios dentro del establecimiento. Si los procesos son cumplidos según el organizador grafico establecido, se podrá reducir el margen de error en cuanto a pérdidas por errores contables en cuentas por cobrar a los clientes.

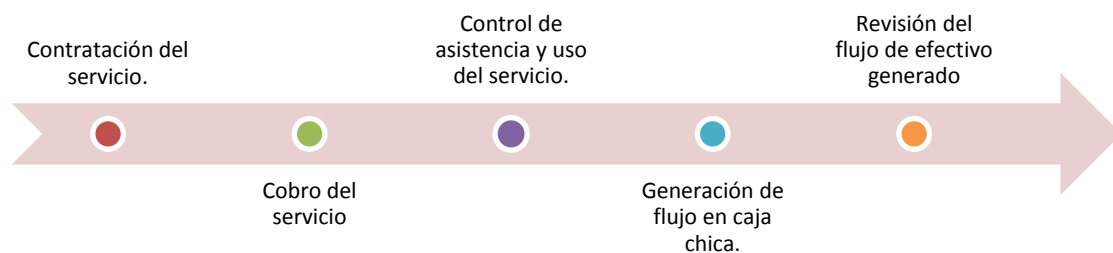


Figura No 7: Línea de procesos de servicio al cliente de *All Racket Academy*.

5.9. EVIDENCIA FÍSICA

La evidencia física en la cual se basará el proyecto será las instalaciones deportivas y administrativas las cuales estarán conformadas de la siguiente manera:

Tabla No 10: Evidencia física de las instalaciones de *All Racket Academy*

Evidencia Física			
Instalación	Espacios auxiliares	Función	Usuario
Casa Club			
	Recepción	Counter de recepción en el cual los clientes tendrán contacto directo con el personal de la empresa.	Personal Administrativo y Cliente
	2 Oficinas	Oficinas administrativas para el Gerente General y Director de Marketing.	Personal Administrativo
	Sala de Maquinas	Cuarto de control de instalaciones eléctricas.	Personal de Mantenimiento
	Baños y camerinos	Zona de servicios higiénicos, duchas y camerinos para los clientes.	Clientes, Personal Administrativo, de mantenimiento y operativo
	Tienda Pro - Shop	Tienda en la cual los clientes y el personal pueden adquirir productos para el desarrollo de sus actividades	Personal Operativo y clientes.
	Sala de Descanso	Sala en los cuales podrán descansar y realizar otras actividades tanto los clientes como el personal.	Clientes, Personal Administrativo, de mantenimiento y operativo
Áreas Deportivas			

	4 Cancha de Tenis	Instalación para el desarrollo deportivo.	Clientes y Personal Operativo
	2 Canchas de Squash	Instalación para el desarrollo deportivo.	Clientes y Personal Operativo
	2 Canchas de Racketball	Instalación para el desarrollo deportivo.	Clientes y Personal Operativo
	4 Pistas de Tenis de Mesa	Instalación para el desarrollo deportivo.	Clientes y Personal Operativo
Area de Mantenimiento			
	Bodega	Bodega de utilería y material de mantenimiento de las instalaciones.	Personal de Mantenimiento

5.10. RESUMEN DEL CAPITULO 5

1. *All Racket Academy* busca bajo su plan de marketing posicionarse como la academia de deportes de raqueta número 1 del país la cual sea identificada de manera positiva por toda la gama de clientes consumidores del tenis, squash, tenis de mesa y raquetball del país.
2. En conclusión el plan de marketing general tendrá dos pilares fundamentales para su desenvolvimiento: El servicio al cliente que ofrezca el talento humano y los servicios diferenciados como propuesta de valor para el cliente. La idea es que bajo estos pilares funcionen y se dirija todos los factores del marketing mix para este servicio deportivo.
3. Dado el hecho que este es un negocio que maneja tres sub-segmentos de mercado, como ya se ha manifestado, la línea a seguir por parte de los procesos y el marketing de la Academia será el mismo para todas las disciplinas, pero diferentes para sus líneas de clientes los cuales son niños, adultos y jugadores de alto rendimiento.
4. Al ser un servicio de deportes que no son considerados “populares” en el país, la estrategia de marketing que se emplee debe ser sólida y llevada a cabo de manera puntual y sería. Solo así el proyecto podrá generar una buena rentabilidad y asegurará su éxito.
5. El objetivo principal de este plan de marketing es el de generar un retorno sobre la inversión del proyecto mediante la fidelización del cliente, dándole un servicio informativo exclusivo en comparación con otros establecimientos deportivos.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

6.1.1. Misión

La misión de *All Racket Academy* es la de formar, instruir y brindar un servicio de primera calidad a la comunidad deportiva de la capital situada en el Norte de Quito. *All Racket Academy*, está orientada a brindar esparcimiento y fomentar cultura competitiva en clientes de diversas edades mediante la práctica de deportes de raqueta, con respaldo internacional, tecnología de vanguardia y entrenadores capacitados

6.1.2. Visión

Ser un referente deportivo a nivel nacional para la industria recreativa y competitiva de los deportes de raqueta dentro de los siguientes 3 años, creando y formando jugadores que lleguen a cumplir sus objetivos deportivos y metas dentro de su crecimiento integral mediante el servicio diferenciado y de vanguardia que *All Racket Academy* ofrece.

6.1.3. Objetivos

Objetivo general.

All Racket Academy busca ser la primera Academia del Ecuador centrada en abastecer las necesidades de los clientes amantes de los deportes de raqueta, por medio de un servicio de calidad, diferente con tecnología de vanguardia y con el mejor personal tanto deportivo como administrativo. No solo buscamos ser los primeros, buscamos ser los mejores.

Objetivos específicos

1. Estar ubicados dentro de los 2 primeros lugares en nivel de top of mind de los clientes en el plazo de un año, para con ello tener un posicionamiento del mercado que nos permita exhibir nuestras ventajas competitivas.
2. Dentro de los próximos 5 años formar un grupo de jugadores de alto rendimiento que se proyecten con profesionalismo y busquen ser deportistas de élite en el país.

3. En los siguientes 2 años aumentar el nivel de actividad deportiva del mercado de los deportes de raqueta en la capital en un 10%. Esto generará que los deportes de raqueta suban su nivel de popularidad entre las actividades físicas que realizan los ciudadanos.
4. Dentro de los siguientes 3 años buscaremos consolidarnos como el establecimiento deportivo número uno en servicio al cliente de todo el país, haciendo que clientes de todo el Ecuador busque la experiencia deportiva que solo *All Racket Academy* puede brindar. Esto se garantizará mediante encuestas de satisfacción que validen el trabajo de *All Racket Academy* con sus clientes

6.2. PLAN DE OPERACIONES

6.2.1. Mapa de procesos

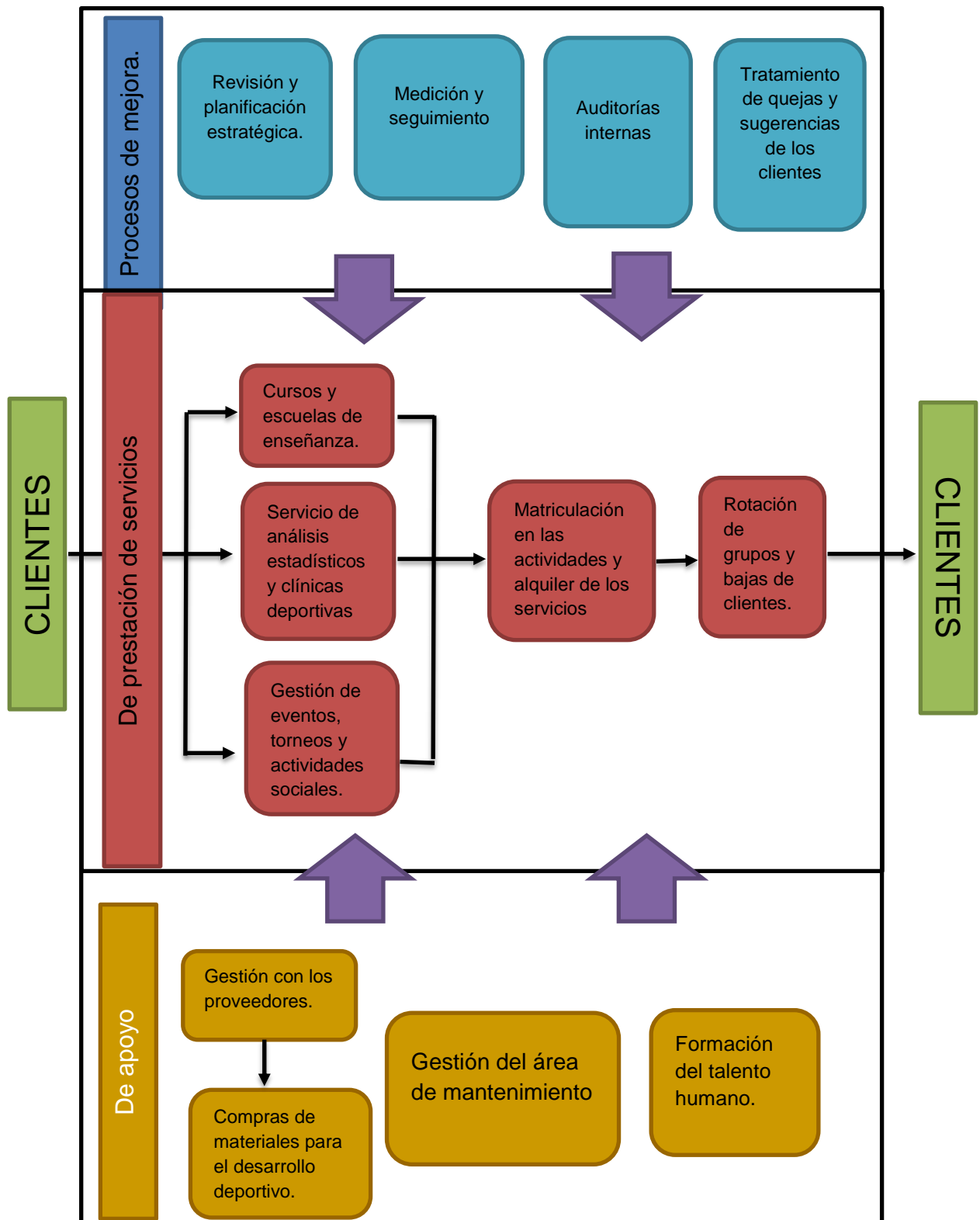


Figura No 8: Mapa de procesos internos de *All Racket Academy*

6.2.2. Flujograma de procesos de captación de clientes.

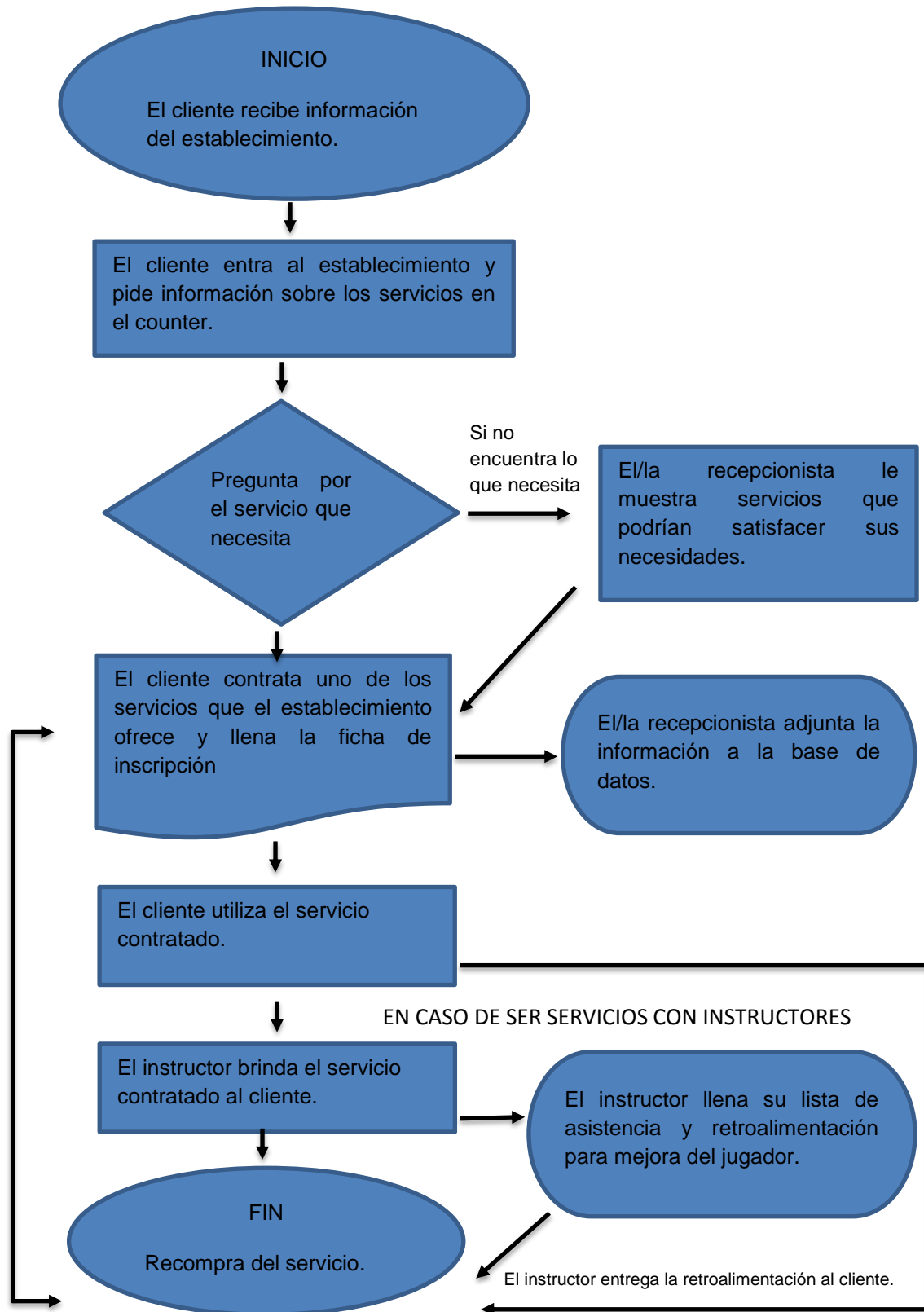


Figura N 9: Flujograma de procesos de captación de clientes.

6.2.3. Flujograma de procesos de reclutamiento de personal

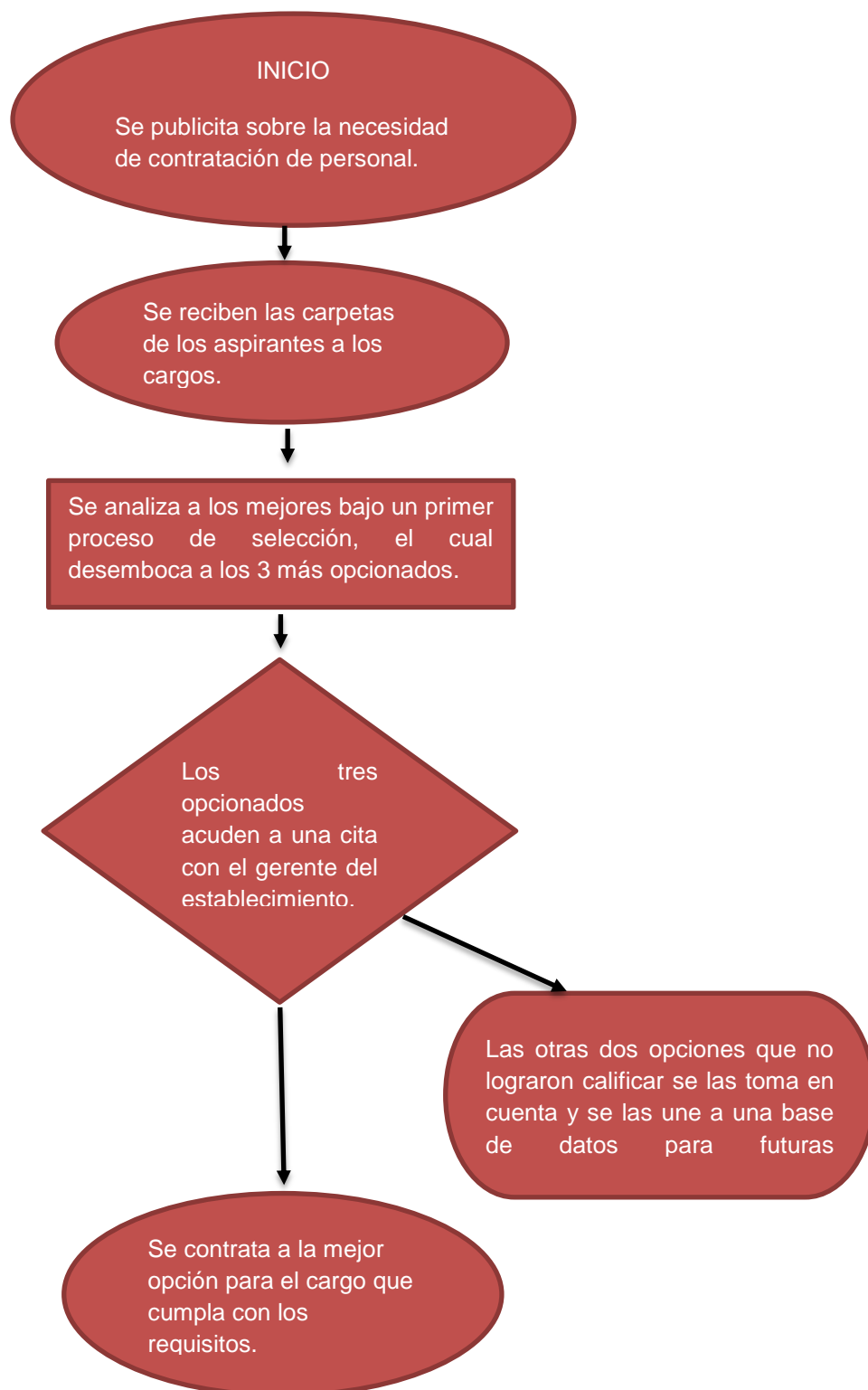


Figura N 10: Flujograma de procesos de reclutamiento de personal.

6.2.4. Flujograma de procesos de control y seguimiento de grupos formativos.

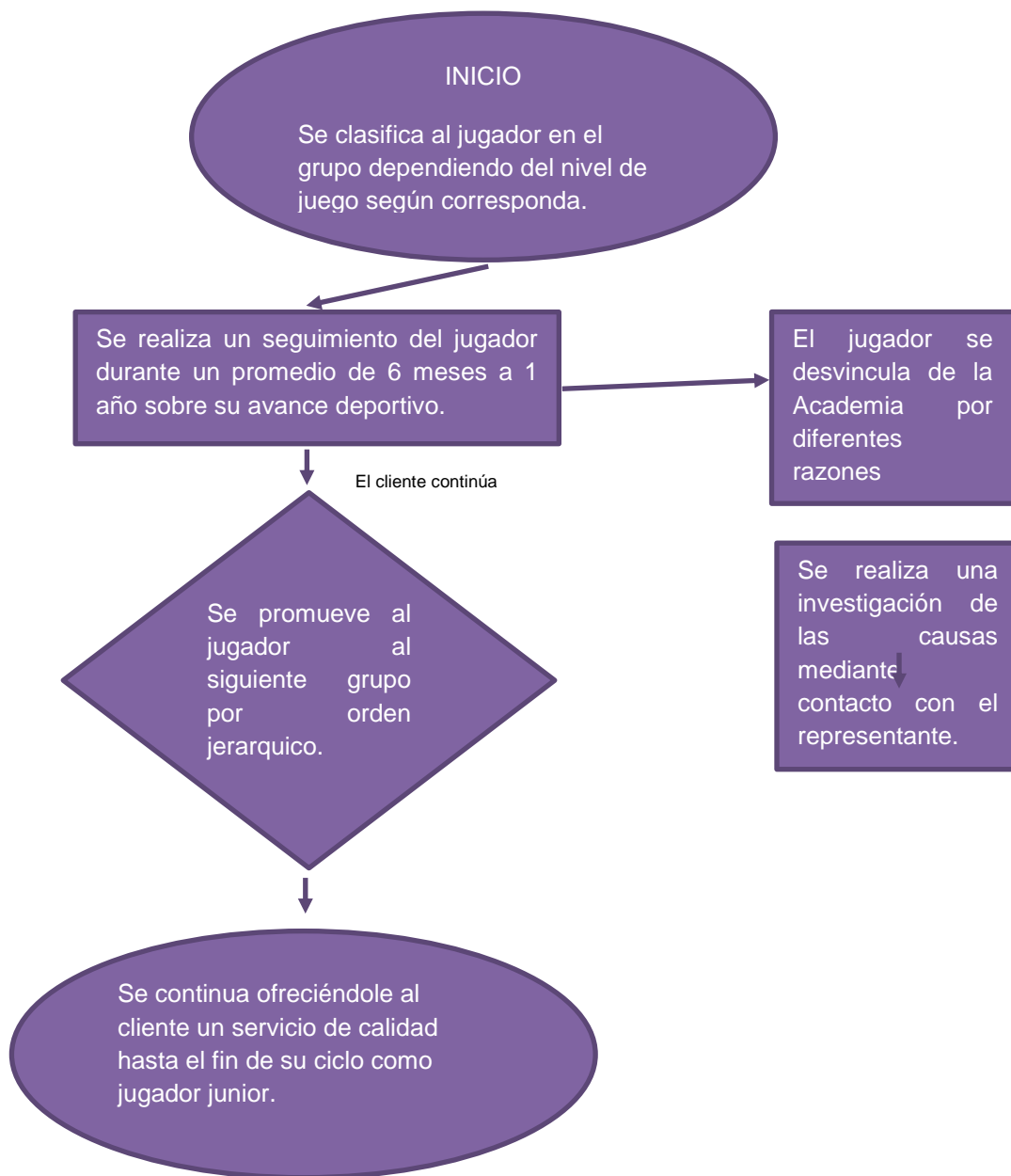


Figura N 11: Flujograma de procesos de control y seguimiento de grupos de jugadores junior.

6.2.5. Análisis de tiempos y movimientos

El siguiente análisis de tiempos y movimientos medirá la satisfacción al cliente en cuanto a la relación del nivel de satisfacción obtenido por el servicio y el tiempo en el cual el cliente sea atendido, este mismo aplicará para:

1. Atención en el counter de recepción.
2. Inicio y puntualidad de clases grupales.
3. Resolución de inquietudes en llamadas telefónicas.

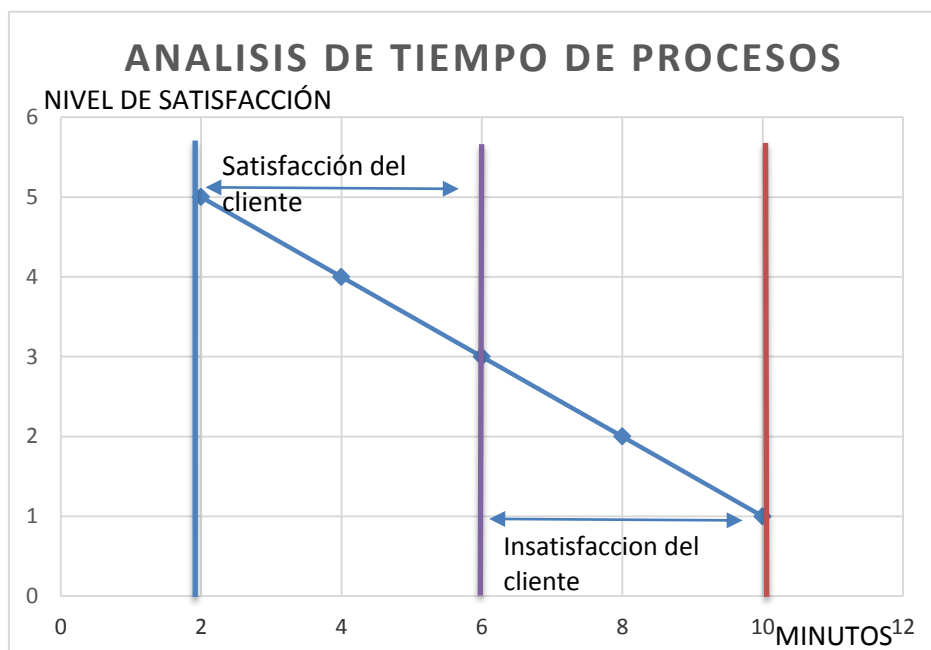


Figura No 12: Análisis de satisfacción al cliente según tiempo de respuesta a las necesidades.

6.2.6. Infraestructura

All Racket Academy busca ser un establecimiento cómodo con todas las instalaciones necesarias para el completo desenvolvimiento de los deportistas de todas las líneas de clientes. Como se explicó anteriormente dentro del capítulo V en la sección de “Evidencia Física” el establecimiento poseerá la siguiente infraestructura:

- Casa Club

- **1 Counter de recepción.** En el cual los clientes obtendrán información y contratarán los diferentes servicios que la All Tennis Racket ofrece.
- **2 Oficinas administrativas.** En ella trabajarán el Gerente General y el Gerente de Marketing.
- **Baños y camerinos.** Zona de servicios higiénicos, duchas y camerinos para los clientes.
- **Tienda Pro-shop.** Tienda en la cual los clientes y el personal puedan adquirir productos para el desarrollo de las actividades
- **Sala de descanso.** Sala en la cual los clientes y el personal podrán descansar y realizar otras actividades diferentes a
 - Área de mantenimiento
 - Cuarto de maquinas
 - Bodega de utilería y material de mantenimiento.

Valor estimado de la Casa Club + Área de Mantenimiento: \$23.000,00

- Áreas deportivas
 - 4 canchas de tenis de arcilla: \$15.000,00 por cancha.
 - 2 canchas de squash de parquet: \$11.000,00 por cancha.
 - 2 canchas de racketball de parquet: \$11.000,00 por cancha.
 - 4 pistas de tenis de mesa profesional: \$300,00 por pista.

6.2.7. Maquinaria

Para que la instalación tenga un funcionamiento adecuado y pueda funcionar en el máximo de su capacidad, será necesario que todas las instalaciones y áreas deportivas cuenten con iluminación adecuada y reglamentaria para la elaboración del establecimiento.

Tabla No 11: Maquinaria presupuestada para *All Racket Academy*.

MAQUINARIA			
Concepto	Cantidad	Valor	Total
General			
Transformador Eléctrico + Instalación y cableado	1	\$30.000,00	\$30.000,00

Tenis			
Postes de luz de concreto + instalación, iluminaria y cableado.	4	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00
Squash			
Lámparas luminarias reglamentarias + instalación dentro de las canchas.	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Racketball			
Lámparas luminarias reglamentarias + instalación dentro de las canchas.	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Tenis de Mesa			
Lámparas luminarias reglamentarias + instalación dentro de las canchas.	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Inversión total en maquinaria de instalaciones deportivas.			\$35.760,00

6.2.8. Equipos, tecnología y utilería.

Tabla No 12: Equipos, tecnología y utilería presupuestada para *All Racket Academy*.

EQUIPOS, TECNOLOGIA Y UTILERIA			
Concepto	Cantidad	Valor	Total
Muebles de oficina.			
Conjunto de escritorios, ficheros y sillas.	3	\$300,00	\$ 900,00
Counter de recepción	1	\$200,00	\$ 200,00
Equipos de oficina			
Equipos varios y suministros de oficina.	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Computadoras e impresoras.	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Software		\$ 200,00	\$ 200,00
Teléfonos	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Sala de descanso			
Mesas de estudio	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Muebles de descanso	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Televisión	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Programa tecnológico - estadístico deportivo.			
Software y aplicación.	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Cámaras de grabación	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Utilería			
Materiales de entrenamiento		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Materiales de Preparación Física		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Materiales de mantenimiento		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Inversión total en equipos, tecnología y utilería			\$ 9.700,00

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.3.1. Estructura legal

Para la estructura legal de *All Racket Academy* se deberá realizar ciertos procedimientos legales para que la compañía pueda estar constituida como tal y gozar de todos los derechos que la constitución ecuatoriana ofrece a las empresas registradas dentro de la Superintendencia de Compañías.

Para ello, el proceso a seguir se describirá en 9 breves pasos:

1. Realizar la reserva de denominación de la compañía. Esto se realiza a través de la página web de la Superintendencia de Compañías
2. Redactar la minuta sobre la constitución de la compañía.
3. Suscribir a todos los socios dentro de los acuerdos de la compañía.
4. Elevar a escritura pública la minuta adjuntando documentos habilitantes (cédulas, certificado de votación, RUC, entre otros)
5. Ingresar al Registro Mercantil para la inscripción de la compañía y posteriormente esperar la aprobación para seguir el proceso.
6. Una vez inscrita las escrituras y aprobadas en el Registro Mercantil, se deberá celebrar la primera junta general con carácter de extraordinario, con el objetivo de designar a los administradores legales (Gerentes y Presidentes) de la compañía.
7. Una vez designado los administradores, se deberán redactar los nombramientos de cada uno de estos, y junto con el acta de la junta. Documento el cual deberá ser ingresado al Registro Mercantil para su inscripción.
8. Una vez revisado y aprobado el nombramiento de los administradores por parte del Registro Mercantil, se deberá realizar la domiciliación de la compañía, es decir darle un domicilio a la misma. Trámite a realizarse en la Superintendencia de Compañías. Para el mismo se necesitara como

documentos legales los nombramientos originales o copias certificadas de gerente y presidente; carta de cesión de inmueble.

9. Una vez revisada y aprobada la domiciliación de la compañía. Los representantes legales deben acercarse al SRI para poder obtener el RUC. Para ello se necesitara presentar el formulario completo, los nombramientos de los administradores, planilla de servicios básicos y la domiciliación de la compañía.

Fuente: (Super Intendencia de Compania, 2016)

6.3.2. Diseño organizacional

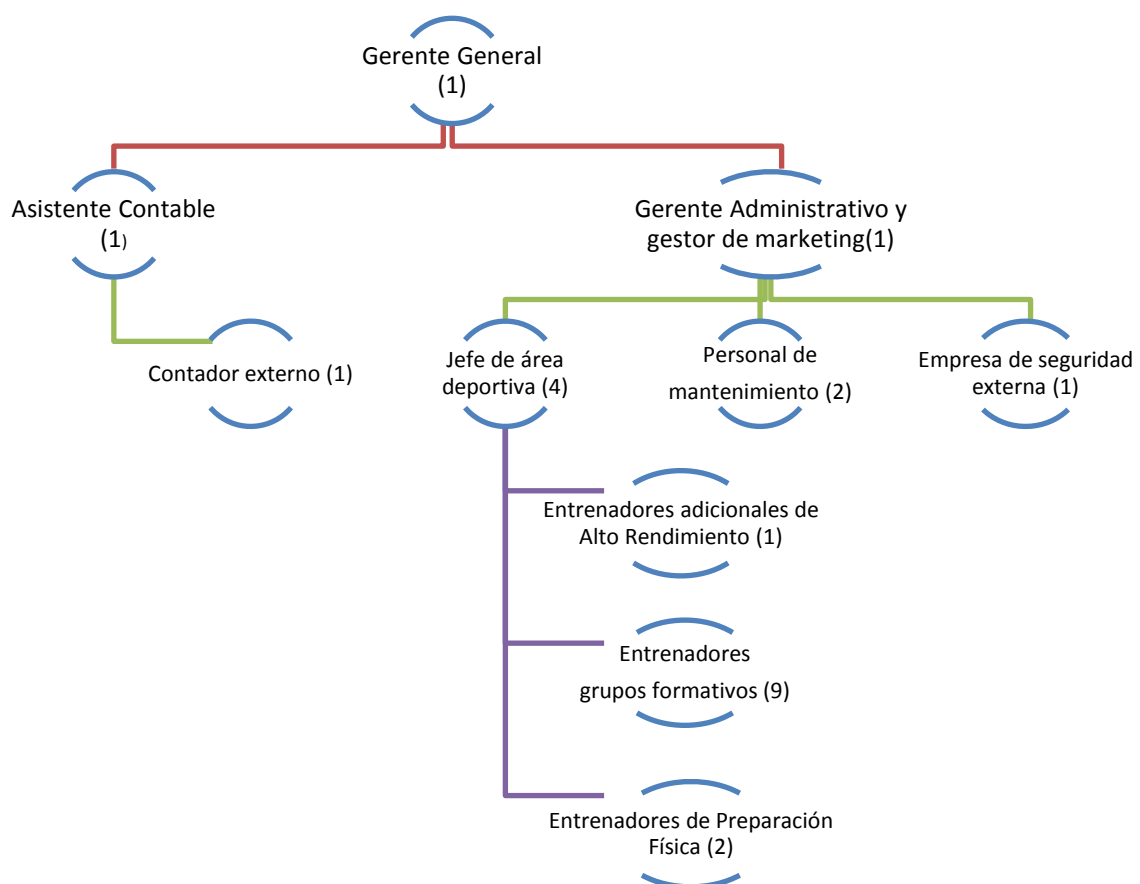


Figura No 13: Diseño organizacional de *All Racket Academy*

En el siguiente cuadro se podrá apreciar cuales las funciones de cada uno de los integrantes de la organización, cuáles son sus competencias y por último cual es el presupuesto que se destinará para cada uno.

Tabla No 13: Remuneraciones y funciones del personal de *All Racket Academy*.

TABLA DE FUNCIONES Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL		
PERSONA	COMPETENCIAS	SUELDO
Personal Administrativo		
Gerente General	Ser competente para impulsar proyectos, encargarse de la administración general del establecimiento y de la toma de decisiones cruciales para la empresa.	\$ 3.000,00
Gerente administrativo y gestor de marketing	Ser competente para establecer programas de marketing deportivo, relaciones públicas, creación de eventos, branding empresarial y gestión de auspicios.	\$ 1.000,00
Asistente contable	Ser competente para relacionarse directamente con los clientes, gestionar cobros a clientes, contabilidad, organización y manejo de caja de efectivo.	\$ 600,00
Contador externo	Ser competente para manejar la contabilidad, PYMES y normas contables municipales y nacionales.	\$ 300,00
Personal Operativo		
Jefe de Área de Tenis.	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos y jugadores de Alto Rendimiento.	\$ 1.000,00
Entrenador Adicional de Tenis Grupo Alto Rendimiento 2	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos y jugadores de Alto Rendimiento.	\$ 700,00
Entrenador de Tenis Grupo Formativo 1	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos intermedios pre - competitivos.	\$ 450,00
Entrenador de Tenis Grupo Formativo 2	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos formativos y principiantes	\$ 360,00
Entrenador de Tenis Grupo Formativo 3	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos formativos y principiantes	\$ 360,00
Jefe de Área de Tenis de Mesa	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos y jugadores de Alto Rendimiento.	\$ 700,00
Entrenador de Tenis de Mesa Grupo Formativo 1	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos intermedios pre - competitivos.	\$ 450,00
Entrenador de Tenis de Mesa Grupo Formativo 2	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos formativos y principiantes	\$ 360,00
Jefe de Área de Squash	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos y jugadores de Alto Rendimiento.	\$ 700,00
Entrenador de Squash Grupo Formativo 1	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos intermedios pre - competitivos.	\$ 450,00
Entrenador de Squash Grupo Formativo 2	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos formativos y principiantes	\$ 360,00
Jefe de Área de Racketball	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos y jugadores de Alto Rendimiento.	\$ 700,00

Entrenador de Racketball Grupo Formativo 1	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos intermedios pre - competitivos.	\$ 450,00
Entrenador de Racketball Grupo Formativo 2	Ser competente para la enseñanza en el deporte, especializada en grupos formativos y principiantes	\$ 360,00
Preparador Físico 1	Ser competente para el desarrollo y aprendizaje de la preparación física para jugadores de Alto Rendimiento. Encargarse del control de los equipos y el servicio de análisis tecnológico y estadístico de los clientes.	\$ 800,00
Preparador Físico 2	Ser competente para el desarrollo y aprendizaje de la preparación física para jugadores en etapas formativas.	\$ 500,00
Personal de Mantenimiento y Seguridad		
Personal de mantenimiento y control 1.	Ser competente para llevar el mantenimiento del local y realizar el cobro de servicios en horarios en los cuales la asistente contable con se encuentre presente.	\$ 360,00
Personal de mantenimiento y control 2.	Ser competente para llevar el mantenimiento del local y realizar el cobro de servicios en horarios en los cuales la asistente contable con se encuentre presente.	\$ 360,00
Seguridad nocturna externa subcontratada	Ser competente para resguardar la seguridad externa del establecimiento en horarios nocturnos.	\$ 600,00
TOTAL		\$ 14.920,00

6.4. Resumen del capítulo 6

1. La estructura organizacional de *All Racket Academy* posee una filosofía sólida de servicio al cliente y marcará una diferencia notoria con la competencia, demostrado una ordenada y pulcra organización interna.
2. *All Racket Academy* será un establecimiento que proponga como uno de los principales valores agregados, el talento humano de sus trabajadores. Como se pudo observar a durante este capítulo, cada uno tendrá una función fundamental la cual va a requerir de un perfecto desarrollo y desenvolvimiento de sus competencias.
3. Dentro de los principales desafíos que *All Racket Academy* tendrá, será el de poder establecer una base fiel de clientes que tengan un alto nivel de recompra de los servicios que la Academia ofrece. Esto ayudará a que el flujo financiero mensual sea estable.
4. *All Racket Academy*, tiene como meta y objetivo principal ser vanguardista por sobre todo y dar un servicio diferenciador para sus

clientes los cuales se sientan totalmente satisfechos por el trato y servicio obtenido por todo el personal.

CAPITULO VII

EVALUACIÓN FINANCIERA

Para el cálculo de la demanda del presente plan de negocio se calculará a base de un benchmarking realizado a la Academia de Tenis Lalama – Balda Quito (LB Tenis), establecimiento que hoy en día se ubica como líder de mercado, así mismo el crecimiento de este proyecto será basado en el crecimiento que LB Tenis tuvo durante 3 años hasta llegar a una estabilidad. (LB Tenis, 2015)

7.1. INGRESOS

Dentro del plan de negocio y una vez analizado los resultados arrojados por parte de la oferta y de la demanda se ha determinado los siguientes ingresos, mismos que van de la mano con el plan de marketing propuesto en el Capítulo V. Los ingresos serán:

- Ingresos por escuelas de niños.
- Ingresos por escuelas para adultos.
- Alquileres de canchas.
- Membresías.
- Torneos.
- Eventos sociales.
- Clínicas
- Matrículas
- Análisis biométrico estadístico del jugador.
- Intercambio con academias internacionales
- Arriendo de locales

La sumatoria de todos estos rubros, da como resultado un ingreso de \$ 20.915,15 durante el primer mes de operación hasta llegar a promedio mensual de \$ 45.062,92 en el doceavo mes, y a partir de ahí se mantendrá estable. El mismo se proyecta a obtener un incremento porcentual en la cantidad de ventas del 30% en el primer año para luego generar una estabilidad a partir del

segundo año de operación al cubrir la capacidad operativa del establecimiento la cual se planea que se de 140 personas (LB Tenis, 2015).

Para la conformación del flujo proyectado de ingresos, se ha manejado ciertos porcentajes según cada actividad, por ejemplo; el tenis ocupa el 40% del total de los alumnos, el tenis de mesa el 30% del total de los alumnos, el squash el 15% del total de los alumnos y el racketball el 15% del total de los alumnos.

Esto guiándonos por la popularidad de cada deportes, información obtenida en las encuestas del capítulo III, misma que esta detallada en el Anexo 8

Todos estos datos podrán ser validados a detalle dentro del modelo financiero del proyecto.

Tabla No 14: Ingresos de *All Racket Academy* durante el primer año de operación.

	Inicial	Año 1				
Mes	0	1	2	3	4	5
<i>Incremento porcentual precio de venta</i>		0%	0%	0%	0%	0%
ESCUELAS PARA NIÑOS Y ALTO RENDIMIENTO		\$ 9.901,40	\$ 11.388,24	\$ 12.875,08	\$ 14.361,92	\$ 15.848,76
TOTAL INGRESO ESCUELAS PARA ADULTOS		\$ 1.410,00	\$ 3.240,00	\$ 3.660,00	\$ 4.080,00	\$ 4.500,00
TOTAL OTROS SERVICIOS ADICIONALES		\$ 9.603,75	\$ 6.015,00	\$ 6.573,00	\$ 7.324,28	\$ 8.398,28
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 20.915,15	\$ 20.643,24	\$ 23.108,08	\$ 25.766,20	\$ 28.747,04

Año 1						
6	7	8	9	10	11	12
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
\$ 17.335,60	\$ 18.822,44	\$ 20.309,28	\$ 21.796,12	\$ 23.282,96	\$ 24.769,80	\$ 26.256,64
\$ 4.920,00	\$ 5.340,00	\$ 5.760,00	\$ 6.180,00	\$ 6.600,00	\$ 7.020,00	\$ 7.440,00
\$ 8.819,28	\$ 24.567,96	\$ 23.808,46	\$ 10.082,28	\$ 10.510,28	\$ 10.938,28	\$ 11.366,28
\$ 31.074,88	\$ 48.730,40	\$ 49.877,74	\$ 38.058,40	\$ 40.393,24	\$ 42.728,08	\$ 45.062,92

7.2. GASTOS

Dentro de los gastos generales del establecimiento tenemos rubros pertenecientes a:

- Suministros de oficina y muebles.
- Maquinaria e iluminación.
- Gastos deportivos (pelotas y arcilla para mantenimiento de canchas)
- Gastos generales (Servicios básicos y arriendo)
- Gastos de publicidad y marketing

Todos ellos se subdividen en gastos que son considerados operacionales y otros que se los toman en cuenta como costos indirectos de operación. Algunos de estos valores son mensuales, otros esporádicos y otros deben ser invertidos una sola vez, como por ejemplo las iluminarias, la página web y los gastos de constitución de la empresa.

En promedio los gastos tienen un valor de \$6.000,00 a excepción del primer mes que en el cual la inversión es mayor a los 45.000,00.

Todos estos datos podrán ser validados a detalle dentro del modelo financiero del proyecto.

Tabla No. 15: Gastos de *All Racket Academy*.

DATOS	Gasto	Periodicidad	Clasificación
<u>Suministros de oficina y muebles</u>			
Compra de suministros iniciales y muebles	\$ 900,00	un solo pago	OPERACIONAL
Abastecimiento de suministros	\$ 20,00	mensuales	OPERACIONAL
<u>Maquinaria e iluminaria</u>			
Transformador electrico + instalación y cableado.	\$ 30.000,00	un solo pago	C.I.O.
Seguro maquinaria	2,00%	valor de maquina	C.I.O.
Postes de luz concreto + instalación e iluminarias (Canchas Tenis, Squash, Racketball y Tenis de mesa)	\$ 5.760,00	un solo pago	C.I.O.
Mantenimiento y reparaciones	\$ 60,00	mensuales	OPERACIONAL
<u>Gastos deportivos</u>			
Pelotas de entrenamiento	\$ 400,00	mensuales	OPERACIONAL
Arcilla para las canchas	\$ 500,00	mensuales	OPERACIONAL
<u>Otros gastos generales y de marketing</u>			
Servicios básicos	\$ 500,00	mensuales	OPERACIONAL
Gasto arriendo	\$ 2.500,00	mensuales	OPERACIONAL
Publicidad	2,50%	valor ventas mensuales	OPERACIONAL
Gastos de constitución	\$ 1.500,00	un solo pago	OPERACIONAL
Pagina Web	\$ 2.000,00	Un solo pago	OPERACIONAL
Ferías	\$ 600,00	Esporadico	OPERACIONAL
Capacitaciones	\$ 3.000,00	Esporadico	OPERACIONAL

7.3. SUELDOS

El rubro sueldos ya fue explicado con anterioridad dentro del Capítulo VI en el cuadro de “tabla de funciones y remuneraciones del personal” en el mismo no solo se detalló el salario que cada uno de los empleados adquirirá, también se detalló las competencias que cada uno de estos deben obtener para que el correcto manejo de sus responsabilidades.

Todos estos datos podrán ser validados a detalle dentro del modelo financiero del proyecto.

Tabla No 16: Tabla de sueldos del personal de *All Racket Academy*.

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)	Clasificación
Gerente	1	3.000,00	GASTO
Director Marketing, eventos e imagen corporativa	1	1.000,00	GASTO
Asistente contable	1	600,00	C.I.P
Entrenador sueldo 1	1	1.000,00	M.O.D.
Entrenador sueldo 2	4	700,00	M.O.D.
Entrenador sueldo 3	4	450,00	M.O.D.
Entrenador sueldo 4	5	360,00	M.O.D.
Preparador fisico 1	1	800,00	M.O.D.
Preparador fisico 2	1	500,00	M.O.D.
Mantenimiento y control	2	360,00	M.O.D.
Seguridad sub contratada	1	600,00	GASTO
Contador externo	1	300,00	GASTO

7.4. INVERSIONES

Las inversiones para este proyecto se han visto determinadas principalmente por los siguientes rubros:

- Edificios
 - o Casa club.
 - o Canchas deportivas.
- Materiales y equipos deportivos
 - o Redes de tenis.
 - o Materiales de entrenamiento y preparación física.
- Materiales para sala de estudio y sala de descanso.

- Televisor
- Sillones
- Mesas y sillas de estudio
- Equipos de computación
 - Teléfonos
 - Computadoras
 - Impresoras
 - Cámaras de grabación para los análisis biométricos.

El total de las inversiones da un valor total de \$158.780,00, lo que quiere decir que el valor de depreciación y amortización mensual promedio es de \$424,63 durante los 20 años de vida útil que tendrá el establecimiento a una tasa del 11,5% anual como se podrá constatar en los estados de resultados mensuales del presente plan de negocio. Cabe recalcar que estas inversiones mantienen diferentes tiempos de depreciación, los cuales permitirán saber el tiempo ideal en el cual los equipos invertidos deberán ser vendidos y remplazados por uno nuevo,

Todos estos datos podrán ser validados a detalle dentro del modelo financiero del proyecto.

En cuanto al valor por alquiler o compra del terreno, tenemos planeado que uno de los socios estratégicos del proyecto sea el dueño del terreno y que con su aporte entre a ser parte del proyecto, eso hará que no corramos ese gasto, que según investigaciones en la entrevista a expertos en el Capítulo III, supera los \$200.000,00

Tabla No. 17: Inversiones de *All Racket Academy*.

RESUMEN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES	Inicial	Año 1				
	0	1	2	3	4	5
TERRENO	-	-	-	-	-	-
EDIFICIOS	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00
MATERIALES Y EQUIPOS DEPORTIVOS	2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00
MATERIALES SALA DE ESTUDIO Y DESCANSO	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Gasto de Depreciación	\$ -	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63
Depreciación mensual total	\$ -	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63
Depreciación acumulada total	\$ -	\$ 424,63	\$ 849,26	\$ 1.273,89	\$ 1.698,52	\$ 2.123,15

Año 1						
6	7	8	9	10	11	12
-	-	-	-	-	-	-
145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00
2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00
3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00
2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63
\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63	\$ 424,63
\$ 2.547,78	\$ 2.972,41	\$ 3.397,04	\$ 3.821,68	\$ 4.246,31	\$ 4.670,94	\$ 5.095,57

7.5. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

Bajo los cálculos financieros que se obtuvo como resultado dentro del rubro inversiones, se pudo llegar a conocer que el valor total de la inversión inicial del proyecto es de \$154.780,00. Este valor será financiado en un 75% por el capital propio de los socios y en un 25% mediante un préstamo bancario. Esta deuda será saldada a 12 meses plazo con una tasa de interés del 11,50% anual es decir el 0,96% mensual.

Todos estos datos podrán ser validados a detalle dentro del modelo financiero del proyecto.

7.6. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que determinarán y evaluarán el éxito del proyecto serán:

- Estado de resultados mensual / anual.
- Estado de situación financiera mensual / anual
- Estado de flujo de efectivo mensual / anual.

Todos estos datos podrán ser validados a detalle dentro del modelo financiero del proyecto.

Tabla No. 18: Estado de Resultado Anual proyectado a 5 años de *All Racket Academy*.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		415.105,37	415.105,37	415.105,37	415.105,37	415.105,37
Costo de los productos vendidos		150.526,68	150.526,68	150.526,68	150.526,68	150.526,68
UTILIDAD BRUTA		264.578,69	264.578,69	264.578,69	264.578,69	264.578,69
Gastos sueldos		65.944,20	65.944,20	65.944,20	65.944,20	65.944,20
Gastos generales		106.159,59	106.159,59	106.159,59	106.159,59	106.159,59
Gastos de depreciación		5.095,57	5.095,57	5.095,57	5.095,57	5.095,57
Gastos de amortización		166,67	166,67	166,67	166,67	166,67
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		87.212,66	87.212,66	87.212,66	87.212,66	87.212,66
Gastos de intereses		370,83	370,83	370,83	370,83	370,83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		86.841,84	86.841,84	86.841,84	86.841,84	86.841,84
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		13.026,28	13.026,28	13.026,28	13.026,28	13.026,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		73.815,56	73.815,56	73.815,56	73.815,56	73.815,56
22% IMPUESTO A LA RENTA		16.239,42	16.239,42	16.239,42	16.239,42	16.239,42
UTILIDAD NETA	(154.780,00)	57.576,14	57.576,14	57.576,14	57.576,14	57.576,14
MARGEN BRUTO		63,74%				
MARGEN OPERACIONAL		21,01%				
MARGEN NETO		13,87%				

7.7. RESUMEN CAPITULO 7

Después del desarrollo de este plan financiero se puede garantizar que el proyecto es sostenible mediante una proyección real de los ingresos, gastos, inversiones y mano obra; los mismos arrojaron como resultados finales los siguientes indicadores financieros que se podrán constatar en el estado de resultado anual de proyecto:

- **VAN: \$54.504,36**
- **TIR: 25%**

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES GENERALES

1. Como se justifica en el capítulo 1, este proyecto se lleva a cabo debido a que en la actualidad el Ecuador atraviesa por una lucha contra el sedentarismo entre sus habitantes. El gobierno ha impulsado con vehemencia programas dedicados a la integración de los deportes en diferentes establecimientos para que así los ecuatorianos se puedan ejercitar. Por ello se considera que la viabilidad de este proyecto es posible ya que nos encontramos en una nueva era que busca ser más sanos y entretenerse a base de actividades físicas y recreativas.
2. Los negocios deportivos en el país hoy en día se encuentra en un proceso evolutivo, los cual buscan generar nuevos programas de inclusión social y esparcimiento para la población por medio de actividades recreativas y deportivas, tal y como se evidencia a lo largo del Capítulo II. Con esto se puede garantizar que existe viabilidad para proyectos dentro de la industria deportiva gracias a las positivas proyecciones de los factores sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Por otro lado el nivel de las barreras de entrada para la industria de los deportes de raqueta es alentadora para nuevos inversionistas, sin embargo, tiene características únicas como: el previo conocimiento de las actividades y un alto nivel de experiencia en la funcionalidad del negocio; ambas características son fundamentales para disminuir los riesgos de fracaso en una industria que apenas cuenta con 31.240 potenciales clientes en una metrópolis tan diversa como lo es el Distrito Metropolitano de Quito.
3. En cuanto a los clientes de la industria, se puede concluir que son clientes con características particulares en comparación a deportes con mayor popularidad. Según la investigación realizada los mismos buscan vanguardia, prestigio, buen servicio, innovación y talento humano. Además, los deportes de raqueta tienen una gran aceptación por parte

de los padres de familia del segmento como actividad extracurricular y deportiva para la formación y aprendizaje de los niños.

4. Centrándose netamente en el negocio, el presente proyecto poseerá un valor agregado central, el cual es ser el único establecimiento con varios deportes de raqueta en conjunto y cinco valores agregados que serán el eje fundamental de los servicios y el plan de marketing del proyecto, los mismos son: poseer tecnología de vanguardia que revolucione el mercado competitivo en el país, tener al mejor talento humano tanto en la parte administrativa como en el sector técnico-deportivo, trabajar bajo acreditaciones internacionales de diferentes academia de prestigio a nivel mundial y por último, estar ubicados en un sector central de la ciudad de Quito.
5. El plan de marketing de este proyecto se llevará a cabo gracias a una correcta y ordenada aplicación de los conceptos de Philip Kotler sobre las 7 p's del marketing de servicios, en las cuales el eje central del proyecto será el de ser un establecimiento abierto con atención de primera, tecnología de vanguardia, personales aptos y capacitados y por sobre todo ser el primer centro multidisciplinario y exclusivo de deportes de raqueta en el Ecuador.
6. En cuanto a la filosofía organizacional y la estructura como empresa, *All Racket Academy* buscará siempre un orden y pulcritud correcta para sus operaciones empresariales internas, esto con el objetivo final de que su buen funcionamiento interno se vea reflejado en apreciaciones positivas por parte del cliente con respecto a la competencia.
7. Por último, y para asegurar el éxito del proyecto, *All Racket Academy* ha demostrado ser un proyecto financieramente sostenible, con gastos e ingresos realistas que evidencian una oportunidad de negocio para poder ser emprendido, sin embargo y cabe recalcar, la inversión al mismo es alta en comparación con varios negocios de otras industrias deportivas.

REFERENCIAS

Asociación de Tenis de Pichincha. (2015). Obtenido de Asociación de Tenis de Pichincha: www.atpecuador.org

Badillo, L. F. (4 de Agosto de 2010). *Ministerio del Deporte Ecuador.* Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Barona, J. (8 de Diciembre de 2016). *Andes.* Obtenido de Andes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>

F.E.T. (2014). Obtenido de http://fet.ec/lista_de_entrenadores.php

FET. (Agosto de 2014). *Federacion Ecuatoriana de Tenis.* Obtenido de www.fet.ec/noticia.php?id=186

Gobierno de Pichincha. (12 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.pichincha.gob.ec/gestion/desarrollo-humano-y-ambiente/gestion-deportiva/item/48-escuelas-deportivas.html>

INEC. (Noviembre de 2011). *Ecuador en Cifras.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2014). *Ecuador en Cifras.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing.* Mexico D.F.: Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dircción de Marketing.* Mexico D.F.: Pearson.

LB Tenis. (2015). Obtenido de LB Tens: <http://www.lbtenis.com/academia/index.php?academia=historia>

Marathon Sport. (2017). Obtenido de <https://www.marathon-sports.com/>

Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.* Mexico DF: McGraw Hill.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Tecnicas para analisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
Obtenido de <http://www.ecoingenieros.com.ar/faecc/2012/dege-2%20martes/bibliografia/porter%20cap%202.pdf>

Reserch, A. M. (2014). *Analitika Marketing Reserch*. Obtenido de Analitika Marketing Reserch: <http://www.analitika.com.sv/>

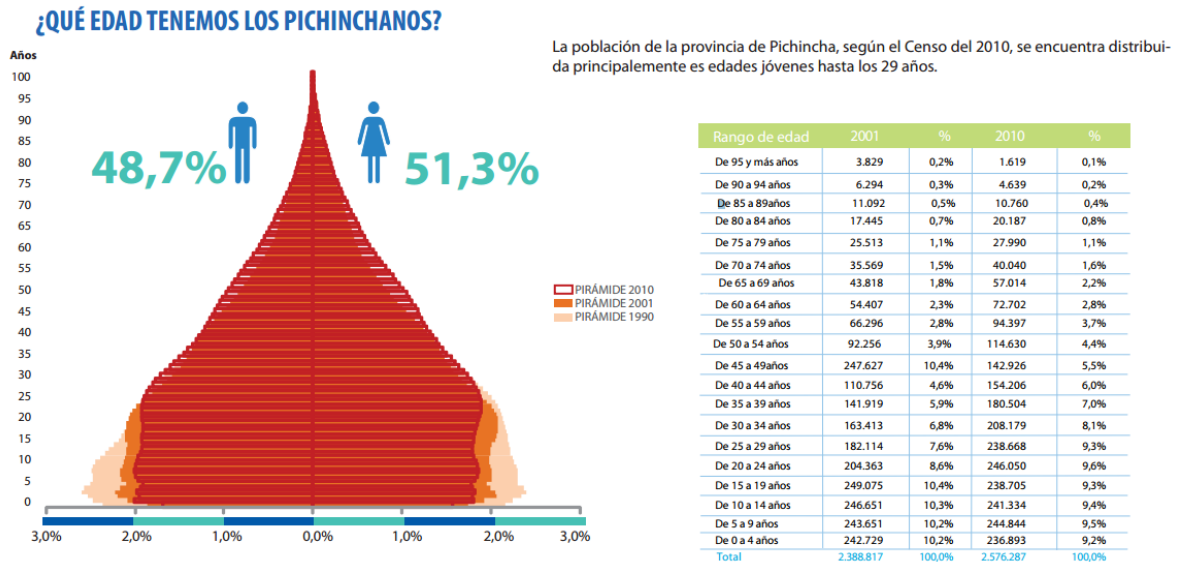
Super Intendencia de Compania. (2016). *Super Intendencia de Compania*. Obtenido de <http://www.supercom.gob.ec/es/>

Telegrafo, E. (11 de Marzo de 2012). *El Telegrafo*. Obtenido de El Telegrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/deportes/1/los-deportistas-de-alto-nivel-ya-no-se-sienten-abandonados>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla No 19: Estadística sobre los rangos de edad de la población de la provincia de Pichincha.



Tomado de: INEC

ANEXO 2

37) Califique del 1 al 5. Siendo 1 nada importante y 5 totalmente importante. ¿Qué tan importante es tener a un entrenador conocido a nivel local o mundial dentro del staff de entrenadores de su centro de entrenamiento?
(61 respuestas)

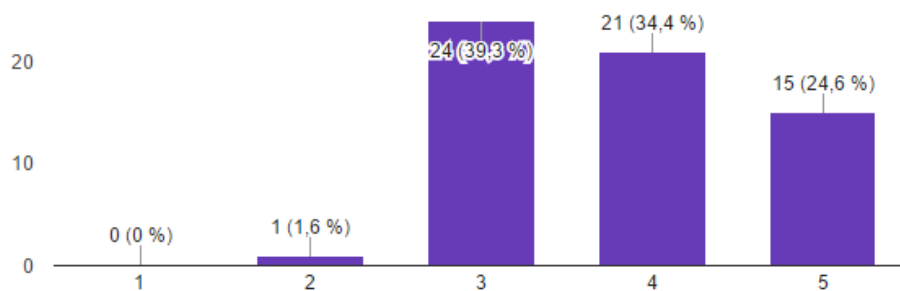


Figura No 14: Importancia del conocimiento previo por parte de los entrenador..

ANEXO 3

6) ¿Actualmente qué posición ocupa dentro de la empresa? (50 respuestas)

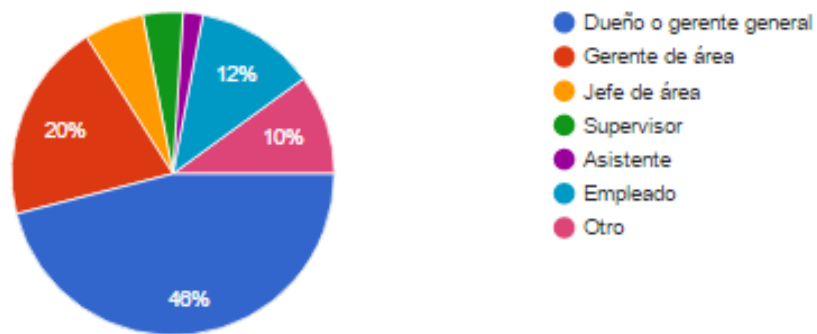


Figura No 15: Ocupación de los clientes meta del mercado.

ANEXO 4

9) ¿Cuales son razones principales por las que realiza o le gustaría realizar deportes de raqueta? Puede elegir mas de uno.

(63 respuestas)

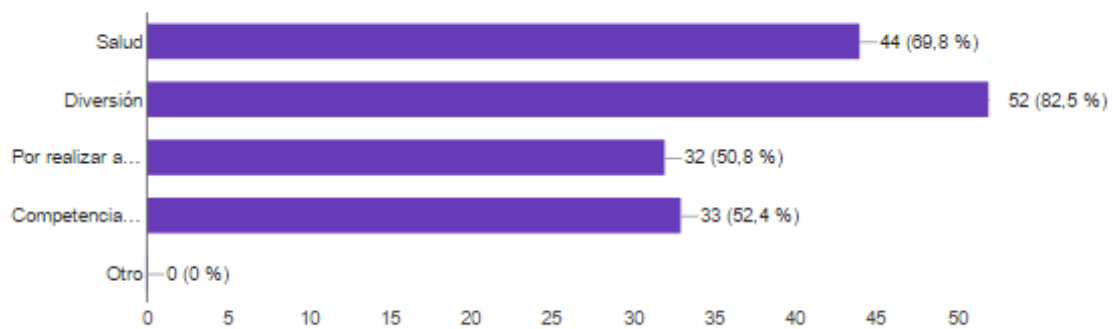


Figura No 16: Razones principales de los clientes para la realización de deportes de raqueta.

ANEXO 5

21) Si su respuesta fue sí. ¿Cuáles? (63 respuestas)

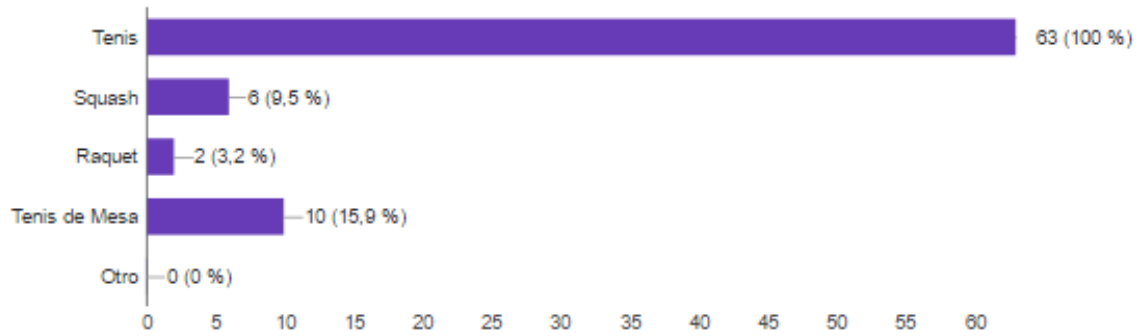


Figura No 17: Preferencia de los papas en cuanto a las prácticas deportivas de sus hijos.

ANEXO 6

37) Califique del 1 al 5. Siendo 1 nada importante y 5 totalmente importante. ¿Qué tan importante es tener a un entrenador conocido a nivel local o mundial dentro del staff de entrenadores de su centro de entrenamiento?

(61 respuestas)

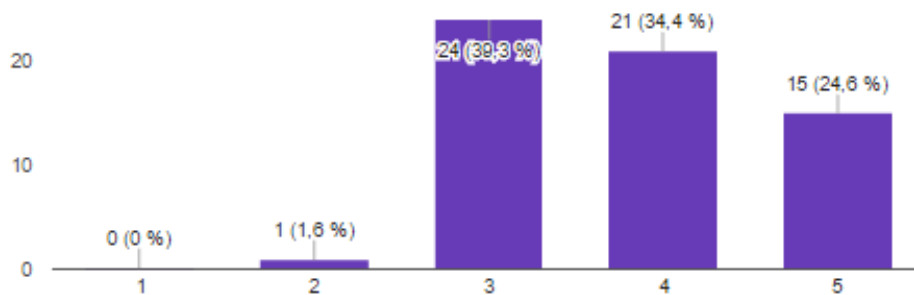


Figura No 18: Percepción del valor agregado por parte del cliente.

ANEXO 7

42) Si usted es padre de familia o en el hipotético caso de que usted lo fuera ¿Qué cantidad económica usted invierte o invertiría mensualmente para actividades deportivas de su hijo?

(61 respuestas)

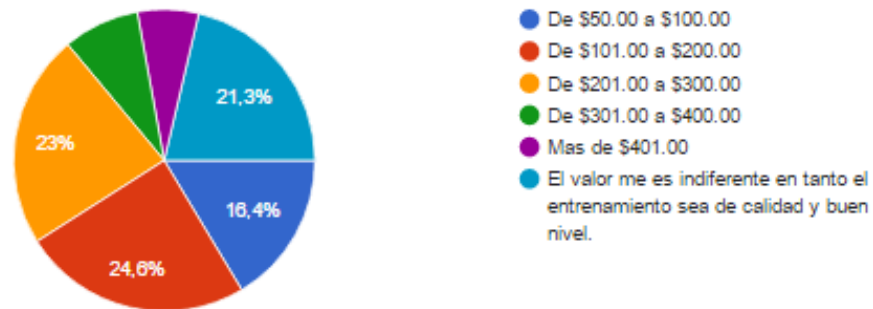


Figura No 19: Gasto mensual de los padres con respecto al entrenamiento de sus hijos.

ANEXO 8

13) ¿Que deportes de raqueta practicado o le gustaría practicar? Puede elegir mas de uno.

(63 respuestas)

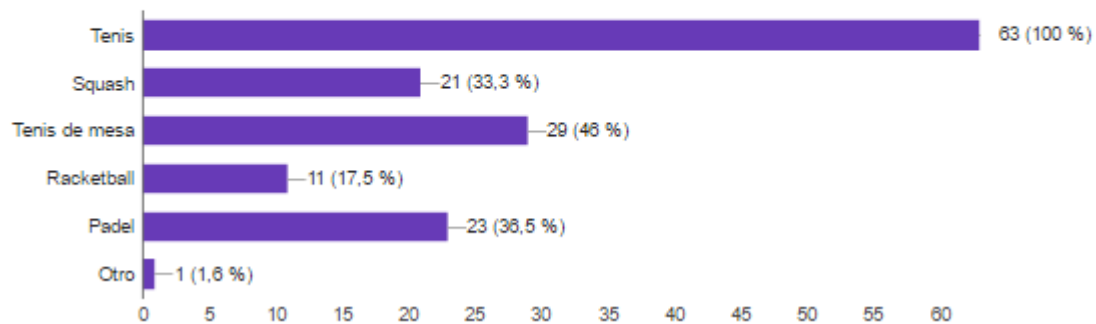


Figura No 20: Gustos y preferencias según la actividad deportiva.

