



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO DE
ENTRETENIMIENTO Y DEPORTES ACUÁTICOS ESPECIALIZADO
EN NATACIÓN DE COMPETENCIA Y WATERPOLO

Autor

Ángel David Méndez Vásquez

Año
2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO DE
ENTRETENIMIENTO Y DEPORTES ACUÁTICOS ESPECIALIZADO EN
NATACIÓN DE COMPETENCIA Y WATERPOLO

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

Profesor guía:

Eduardo Gallegos

Autor:

Ángel David Méndez Vásquez

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Ángel David Méndez Vásconez, 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”

MBA

Eduardo Vicente Gallegos Chávez

CI: 1704951894

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

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

MBA

Roberto Aníbal Hidalgo Flor

CI: 170636961-6

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”

Ángel David Méndez Vásquez

CI: 171596019-9

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de gozar de la compañía de mis seres queridos, a mis padres fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis duros años de preparación de mi carrera profesional, a mi Abuelito Néstor por su aporte total, sus palabras de aliento y de confianza que siempre son símbolo de motivación para seguir adelante, a mi hermano querido por ser mi compañía en todo momento, con el que puedo contar y confiar plenamente, gracias por todo y por tanto.

DEDICATORIA

El esfuerzo y sacrificio puesto en este trabajo va a dedicado a mi familia por apoyarme en todo momento, pero en especial a dos mujeres excepcionales, Mami Melvi y Abuelita Emelina que me ayudaron en mi crianza y en mis primeras letras, que fomentaron mis gustos y pasiones. Por ser las mujeres que me enseñaron a sonreír a pesar de las circunstancias. Por escuchar y tomar en cuenta mis opiniones. Por de alguna manera enseñarme que la confianza es el secreto del éxito. Abuelita Emelina desde julio de 2010 partiste de este mundo físicamente pero la presencia de tu esencia en mí, hace que cada día me convierta en un hombre más capaz.

RESUMEN

El presente proyecto está orientado a analizar la viabilidad de la creación de un complejo de entretenimiento y deportes acuáticos especializado en natación y waterpolo, con esta finalidad se analiza el entorno y el cliente, sobre esta base se define un plan de mercado y se establece la base administrativa y organizacional de la empresa, para finalmente evaluar a nivel financiero su factibilidad.

En el análisis del entorno se identifica capacidades internas y factores de influencia externa, concluyendo que la industria de la enseñanza deportiva se encuentra en un lugar adecuado para ser explotado con inversión en diferentes campos deportivos como por ejemplo la natación y waterpolo.

El análisis del cliente permite estudiar el mercado, donde se determina un nicho potencia, a partir del cual se definen estrategias de producto, precio, plaza, promoción y servicio.

La consideración de oportunidades del entorno y del mercado, permite el delineamiento de un plan futuro para la organización, que implica la definición del direccionamiento estratégico, de un plan de operaciones y de la estructura organizacional que deberá mantener la empresa para alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, a partir de los aspectos ya presentados, se realizan los presupuestos de inversión y operación, con la finalidad de determinar estados financieros que consideren una proyección a cinco años, mismos que son evaluados mediante criterio e indicadores que miden la rentabilidad, la eficiencia, la solvencia y la liquidez del negocio en el tiempo.

ABSTRACT

The present project is oriented to analyze the viability of the creation of an entertainment complex and aquatic sports specialized in swimming and water polo, with this purpose the environment and the client is analyzed, on this basis a market plan is defined and the Administrative and organizational basis of the company, in order to finally evaluate its financial feasibility.

The analysis of the environment identifies internal capacities and factors of external influence, concluding that the sports education industry is in a suitable place to be exploited with investment in different sports fields such as swimming and water polo.

Customer analysis allows the study of the market, where a niche is determined, from which product, price, place, promotion and service strategies are defined.

The consideration of opportunities in the environment and the market, allows the delineation of a future plan for the organization, which implies the definition of strategic direction, a plan of operations and the organizational structure that the company must maintain in order to achieve the objectives set.

Finally, based on the aspects already presented, the investment and operating budgets are made, in order to determine financial statements that consider a five-year projection, which are evaluated through criteria and indicators that measure profitability, efficiency, Solvency and liquidity of the business over time.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general:.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	3
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno político.....	3
2.1.2 Entorno económico	4
2.1.3 Entorno social	6
2.1.4 Entorno tecnológico	8
2.2 Análisis de la industria (Porter)	10
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	11
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	12
2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos.....	12
2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes	13
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	14
2.4 Conclusiones:	15
3. Análisis del cliente	17
3.1. Investigación cualitativa	17
3.1.1 Análisis de las entrevistas.....	17
3.1.2 Análisis del grupo focal.....	18
3.2 Investigación cuantitativa:.....	19
3.3 Conclusiones del análisis de cliente	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing	26
5.1.1 Mercado objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	28

5.2. Mezcla de marketing.....	29
5.2.1. Producto	29
5.2.2. Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción.....	34
5.2.5 Proyección de costos del Plan de Marketing	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos de la organización.....	38
6.2. Plan de Operaciones	39
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	39
6.2.2 Ciclo de operaciones	40
6.2.3 Infraestructura requerida para el funcionamiento de la organización	44
6.2.4 Maquinaria y equipos requeridos para el funcionamiento de la organización	44
6.3. Estructura Organizacional.....	45
6.3.1. Estructura legal propuesta	45
6.3.2. Diseño organizacional.....	45
6.3.3. Organigrama funcional.....	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Proyección de ingresos.....	47
7.1.2 Proyección de gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	49
7.2.1 Inversión inicial	49
7.2.2 Capital de trabajo.....	49
7.2.3 Estructura de capital	50

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50
7.3.1 Estado de resultados	50
7.3.2 Estado de situación financiera	51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	52
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	53
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	54
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	54
7.4.3 Criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	56
8. CONCLUSIONES GENERALES	57
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En la actualidad el deporte en general está creciendo a pasos agigantados en la sociedad y cada vez se va haciendo más importante en la vida de las personas; ya sea por salud, por mejorar condiciones físicas o simplemente por diversión. Según el periódico El Universo a través de los resultados obtenidos en el medallero de los Juegos Panamericanos y Juegos Olímpicos de los últimos años, Ecuador no ha conseguido medallas en natación y polo acuático, por tanto los deportes acuáticos como la natación y el waterpolo son disciplinas muy poco explotadas en nuestro País, por falta de algunos factores determinantes de distintos entes como el Ministerio del Deporte, FENA, empresas privadas, etc. (El Universo, 2013) Principalmente no se asignan los recursos necesarios e idóneos para que el deportista tenga un nivel élite a comparación de otras naciones en la misma disciplina. Otro factor importante es escasa utilización de las instalaciones deportivas adecuadas para entrenar al deportista y por último falta de personal altamente capacitados en este campo deportivo.

También El Universo mediante una investigación realizada en los XVIII Juegos Panamericanos celebrados en Toronto-Canadá en el que la selección ecuatoriana de waterpolo realizó una pobre participación al ser apabullado 27-0 por EEUU, expresa que en el Ecuador la modalidad del waterpolo no está explotada en competencias a nivel internacional ya que evidentemente podemos observar sus débiles participaciones en juegos panamericanos, además en el país se practica esta disciplina con más frecuencia en la provincia del Guayas por lo que los seleccionados son escogidos por lo general en esa provincia. (El Universo, 2015)

Por otro lado, según estudios realizados por la UNICEF, se ha logrado identificar que los niños tienen un mejor rendimiento y desarrollo físico-mental si en su etapa de crecimiento tienen relación o contacto con el medio acuático. Sin duda, los beneficios que tiene involucrar al niño a este tipo de actividad física le ayudan a crecer no solo a nivel personal sino también social y educativo, ya que se podrá

relacionar mejor con los niños de su misma edad o con personas adultas, además aumentará su nivel de concentración y por ende cumplirá de mejor manera todas sus tareas diarias. (UNICEF, 2012)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en la Provincia de Pichincha existe un total de 722.571 niños entre 5 a 12 años de edad. Las instalaciones del complejo estarán ubicadas en el norte de la ciudad de Quito en donde según el INEC hay 486.918 niños entre 5-14 años de edad en toda la ubicación geográfica de la ciudad. (INEC, Población y demografía, 2012) También se ha tomado en cuenta a los balnearios que pueden brindar un servicio similar al del proyecto, pero no igual; puesto que la propuesta de valor tiene otra visión.

Según El Comercio hay 5 balnearios importantes por su frecuencia en la provincia de Pichincha, para ser visitado en feriados o fines de semana. Cunuyacu, El Tingo, Complejo acuático de Rumiloma, Balneario La Moya, Píntag. (El Comercio, 2016) Cabe recalcar que el valor agregado de este proyecto es la enseñanza de natación de competencia y waterpolo, disciplinas muy poco explotadas y que no se brinda en ninguno de los complejos antes mencionados.

Por este motivo se dará paso a la creación de un complejo que brinde entretenimiento por medio de su parque acuático para niños, así como también la apertura de la práctica deportiva en esta rama especialmente natación y waterpolo. La ubicación de las instalaciones será en el norte de la capital debido a la facilidad y accesibilidad de las personas que viven dentro de la ciudad de Quito, incluso Cumbayá.

1.1.1 Objetivo general:

- Analizar la viabilidad de la creación de un complejo de entretenimiento y deportes acuáticos especializado en natación y waterpolo.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Realizar una investigación de mercado mediante encuestas masivas y focus group.
- Analizar la información recopilada, seleccionándola y organizándola detalladamente para determinar los datos que se desea conocer más a fondo.
- Realizar un plan de marketing el cual guiará a la factibilidad de realizar dicho proyecto.
- Elaborar proyecciones financieras del negocio para identificar los pros y los contras del mismo.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político

Actualmente el Ecuador vive tiempos de inquietud política por el desarrollo de la gestión del presidente actual, pues se han modificado leyes y reglamentos en los últimos años con el fin de regular las industrias, empresas, etc. Además, se añade los cambios políticos que podrían darse y con ello elevaría el nivel de incertidumbre. (IDE, 2017)

Esto ha generado inseguridad en las diferentes industrias del sector privado, puesto que para para invertir en nuestro país en la actualidad el panorama no es alentador y más aún cuando el mandato del presidente prácticamente se le acaba este año.

Por otro lado, el crecimiento de la industria deportiva es inminente ya que cada vez existe una mayor masificación en el deporte por parte de los ciudadanos a través de la participación en carreras, competencias, torneos, etc. Por lo tanto, el deporte se ha convertido en un estilo de vida y definitivamente ha dejado de ser una actividad pasajera (García, 2013).

El gobierno desde el 2010 aprobó una nueva ley del deporte e incentivó la creación de organismos públicos y privados que permitan impulsar la práctica deportiva un ejemplo de ello es el un Ministerio del Deporte que se dedica a desarrollar a nivel nacional cada uno de los deportes que son avalados por el COI.

En el año 2014 el Ministerio de Educación desarrollo un proyecto con el fin de propiciar el perfeccionamiento deportivo de los jóvenes, así como apoyar su desarrollo físico e intelectual con la creación de Centros de Formación Deportiva Integral (CEFDI) que funcionarán en alianza con instituciones privadas. (Ministerio de Educacion, 2017)

Hasta el año 2017 se han creado 24 CEFDI, uno por cada provincia. Al momento, el Ministerio de Educación está receptando proyectos de clubes deportivos de las distintas disciplinas, encaminados a la firma de convenios. (Ministerio de Educacion, 2017)

El proyecto de los CEFDI tiene como objetivo una formación que trate el tema pedagógico y académico, pero que también apunte a la tecnificación de los estudiantes en el área deportiva de su preferencia, buscando perfeccionamiento mediante entrenamiento multidisciplinario, formación complementaria y apoyo para su desarrollo (Agencia Pública de Noticias del Ecuador, 2015)

2.1.2 Entorno económico

El 2016 fue un año de estancamiento en la economía del país, no hubo tasas de crecimiento, al contrario, se generó un decrecimiento del 1,7% en la economía de Ecuador, esto lo afirmó Diego Martínez gerente del BCE en la rueda de prensa del 1 de septiembre del 2016 (Martinez, 2016).

El Banco Central prevé que el año cerrará con un crecimiento del 0,4% y que el nuevo año terminaría con 1%. organismos internacionales, como la CEPAL o el FMI, apuntan a tasas cercanas a cero, mientras que la banca internacional creen que habrá un decrecimiento entre 1,2 y 3,6%. (Sosa, 2016).

En cuanto a la industria de la enseñanza (CIU P8541.04) ha incrementado su posición frente a otros sectores, puesto que en los últimos siete años es una de las industrias que más ha aportado para el cálculo del PIB con USD 6.747.790. Por lo que antes se destinaba USD 1 000 millones anuales para educación ahora se canaliza aproximadamente 3 500 millones. Estos datos son importantes e influyentes para la industria de enseñanza deportiva ya que se estima ganancias en este sector (Banco Central del Ecuador, 2016).

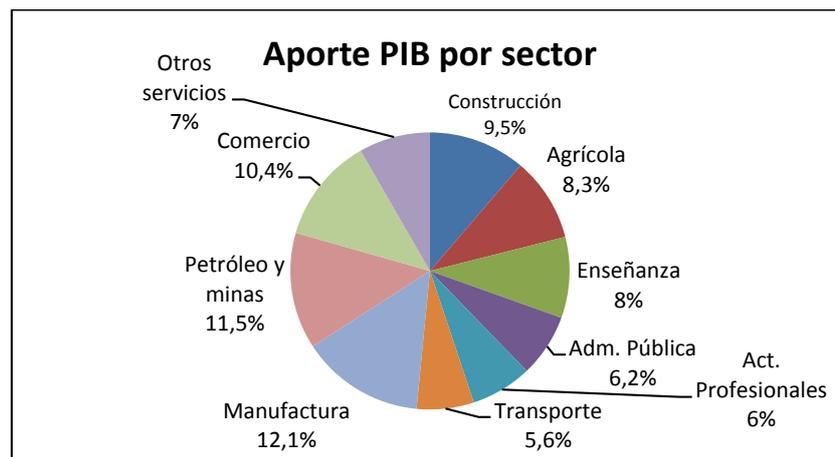


Figura 1. Peso de industrias en el PIB
Tomado de: Banco Central

El motor de la economía en los últimos años ha sido el gasto público, este aspecto denota un decrecimiento en debido a los ajustes en la inversión pública como consecuencia de la crisis económica.

Eso se cumplió el año pasado y significó una desaceleración económica a lo largo del año, que continuará el 2016 a menos que haya un plan que demuestre lo contrario. El crecimiento de la economía nacional necesita de más dólares en circulación y no hay seguridad de que llegarán este año, al menos en las cantidades que se requieren. Por ahora, las estrategias para cubrir las necesidades fiscales se resumen en más endeudamiento, uso de la liquidez interna para comprar bonos del Estado, entrega de activos estatales a cambio de recursos frescos y la reducción de subsidios.

En cuanto al índice de confianza del consumidor en este año ha caído por debajo del 30%, recalcando que en el 2013 rodeaba el 55% por tanto en cuatro años se

nota una deficiencia casi del 50% y esto ha afectado en el dinamismo de la economía del País. (IDE, 2017)

Tabla 1.
El país en datos

Población	16.14 millones
PIB	\$ 100.9 mil millones
PIB per cápita	\$ 6.010
Decrecimiento del PIB	1.7%
Inflación	4.0%

Tomado de: Banco Mundial 2015

Según el INEC en Quito existen 101.937 establecimientos económicos, que generan 65.650 millones de dólares en ventas y emplean a 547.067 personas. (INEC, 2014)

Las cifras de crecimiento del sector de enseñanza deportiva según el Banco Central del Ecuador desde el 2007 hasta el 2016, el sector de la enseñanza deportiva creció en 4,10% (Banco Central del Ecuador, 2016).

2.1.3 Entorno social

Actualmente en el Ecuador la cultura se está adaptando por lo saludable en cuanto a la práctica deportiva por las tendencias a nivel mundial de preservar la salud y condiciones físicas de cada individuo, por lo que cada vez son más las personas que realizan actividad física en nuestro país. Según datos de INEC en el 2006 el 47.7% de los hombres practican al menos un deporte mientras que las mujeres tan solo el 16.2%. Con este dato podemos observar que la tendencia de practicar deporte por parte de los hombres es muy superior al de las mujeres, pero también nos indica que cada vez esta tendencia sigue creciendo por las costumbres y cultura que se va inculcando en los niños. (INEC, 2006)

Tabla 2.
Distribución porcentual de la práctica del deporte (Genero)

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

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 2006

La ilustración de la siguiente gráfica es la clasificación de las regiones naturales que tiene nuestro País con respecto a la realización de la práctica deportiva. Como se puede observar la Amazonía es la región que más se inclina a la práctica del mismo con 40% de la población, mientras que la sierra está en segundo lugar con 36.4%, la costa en el tercer lugar con 26.5%. (INEC, 2006)

Tabla 3.
Distribución porcentual de la práctica del deporte. (Región)

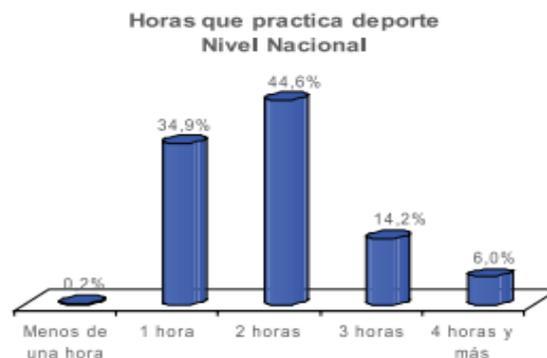
Distribución porcentual de la población que practica deporte, según región

Nivel Regional

Practica algún deporte	Región			Total
	Sierra	Costa	Amazonía	
Si	1 594 567 36,4%	1 262 735 26,5%	166 007 40,0%	3 023 309 31,6%
No	2 789 047 63,6%	3 506 435 73,5%	248 535 60,0%	6 544 017 68,4%
Total	4 383 614 100,0%	4 769 170 100,0%	414 542 100,0%	9 567 326 100,0%

Tomado de: INEC 2006

La siguiente grafica obtenida por el INEC nos indica las horas que la gente dedica a practicar deporte, cabe recalcar que mientras las personas van aumentando su edad el tiempo dedicado se va haciendo relativamente bajo, mientras que las personas entre 12-25 años y 25-45 años de edad son las que más dedican tiempo al deporte en general. Es por eso que este segmento de personas significa la mayoría en nuestro país y es precisamente ellos los cuales dedican aproximadamente 2 horas diarias a hacer deporte. (INEC, 2006)



Gráfica 1. Número de horas que practica deporte a nivel nacional
Nota. Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006

Figura 2. Horas que practica deporte (Nivel nacional)

Tomado de: INEC 2006

2.1.4 Entorno tecnológico

La industria del deporte y la enseñanza a nivel mundial ha tenido algunos avances tecnológicos para mejorar el desarrollo y la capacidad del deportista, así como también la basta globalización del deporte, tomando cada vez más adeptos a las distintas disciplinas deportivas. Por ejemplo, la sastrería tecnológica trata de prendas de vestir con tecnología que se adapta al cuerpo para regular la temperatura corporal, así como también la prevención de lesiones musculares además es capaz de permitir que los músculos del deportista estén en mejores condiciones para mejorar su participación en la práctica deportiva. Otro ejemplo es las cámaras digitales de alta resolución que ayudan a los jueces a tomar una decisión más exacta en determinado deporte, así como también la implementación de sensores para marcar exactitud en tiempos y marcas

olímpicas. Toda esta tecnología mencionada está al alcance y a disposición de la mayoría de países y el nuestro no es la excepción.

Por otro lado, páginas web, redes sociales del Ministerio del Deporte, federaciones por deporte y asociaciones provinciales, siempre ayudan a la masificación de los deportes ya que las personas tienen acceso a toda la información del deporte por medio del internet o medios de comunicación.

Según la agencia de noticias Andes, Ecuador ha crecido en el uso de internet en los últimos tres años. Ese porcentaje supone un crecimiento del 15% en los últimos tres años, periodo en el que Bolivia y Ecuador fueron los países que más crecieron en acceso a la red, según el estudio.

Un 46,35% de personas en Ecuador tuvieron acceso a internet, de acuerdo a datos del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) con corte a diciembre de 2014. En el país andino operan 1,9 millones de celulares Smartphone. (INEC, 2014)

El uso de redes sociales en la población de 12 años y más



Figura 3. Uso de las redes sociales
Tomado de INEC 2014

Según el INEC un poco menos de la mitad de los ecuatorianos poseen una cuenta en alguna red social, cabe recalcar que en los últimos años se ha percibido un crecimiento en compra de teléfonos inteligentes dentro del país,

esto también ayuda para la navegación en internet. La gente gasta su tiempo más en redes sociales que navegar en sitios webs o blogs.

El uso de redes sociales según edad

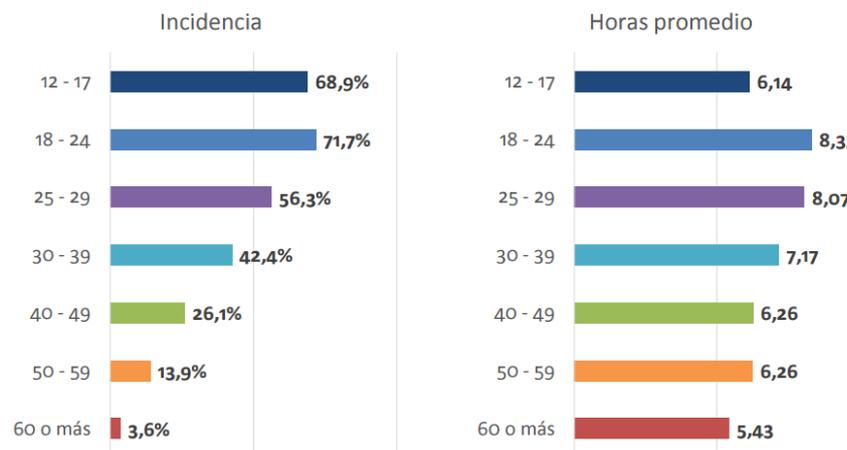


Figura 4. Uso de las redes sociales según la edad
Tomado de: INEC 2014

Según el INEC, el uso de redes sociales según la edad dice que los niños de 12 hasta jóvenes de 24 se llevan el mayor porcentaje ya que siempre están al tanto de las redes sociales más importantes como Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, entre otros.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

Para llevar adelante el análisis de la industria es necesario identificar el CIU del sector donde se desarrolla el proyecto:

SECTOR P: ENSEÑANZA

P854: OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA.

P8541: ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA

P8541.04: ENSEÑANZA DEPORTIVA EN NATACIÓN Y OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA NATACIÓN (DONDE SE INCLUYE EL DEPORTE DE WATERPOLO)

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el Ecuador actualmente no existen de barreras de entrada fuertes para la industria de la enseñanza deportiva.

Inversión inicial: para esta industria no es necesario de una inversión muy costosa aproximadamente el valor total de todos los implementos bordea los UDS 10.000 ya que dichos enseres deportivos son bastante asequibles y las instalaciones en muchos de los casos son públicas o se pueden arrendar a un bajo precio. Es importante mencionar que la estructura del modelo de negocio del presente plan de negocios, no se enfoca en construir una infraestructura de natación, sino alquilar una instalación que se encuentra subutilizada en la ciudad de Quito, de esta manera se disminuye la inversión inicial y solo se debe tomar en cuenta la inversión en implementos deportivos.

Diferenciación: esta industria no tiene un factor alto de diferenciación, porque las empresas se enfocan en satisfacer una necesidad básica como es el aprendizaje de un deporte o una actividad de esparcimiento. Por lo que, las empresas que entran al mercado pueden hacerlo con un factor diferenciador que los distinga del resto y trabajar con esa idea de negocio.

Curva de experiencia: los competidores que entran a la industria deben conocer la práctica deportiva la como tal para poder sacar ventaja dentro de ella, caso contrario podría verse afectada por la falta de experiencia en el fracaso del mismo. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En la actualidad en el país existen un sinnúmero de proveedores de implementos que ayuden a la enseñanza deportiva tal es así, que las empresas de esta industria pueden elegir con facilidad a sus proveedores, a pesar que muchos de

estos implementos son importados. Dado que los proveedores se encuentran a lo largo del país distribuyendo sus productos a un precio acorde el mercado. Algunos de los proveedores son Marathon Sports, KAO, Unisport, Megasport, etc.

Otro aspecto que se debe analizar en el poder de negociación de los proveedores es la capacidad de integración hacia adelante, los proveedores de la industria de enseñanza deportiva no les interesa participar en el servicio de enseñanza hacia los consumidores finales.

En base a la información anterior se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Los clientes de la industria tienen un sinnúmero de servicios en la enseñanza deportiva tal es así que pueden elegir la disciplina que ellos deseen, y dichos clientes perciben con facilidad la calidad del servicio brindado por cada entidad de esta industria, por ejemplo, en Pichincha hay 82 escuelas de fútbol, 10 de atletismo y 13 de básquetbol entre las más importantes según el GAD de la provincia de Pichincha. Esto indica que los compradores tienen un alto número de instituciones donde escoger para satisfacer su necesidad de aprendizaje deportivo.

Otro aspecto que se debe analizar en el poder de negociación de los compradores es el costo de cambio para el comprador, en el caso de la enseñanza de natación y sus deportes relacionados, existe un bajo costo de cambio porque existe gran cantidad de instituciones que pueden prestar el mismo servicio, el cual tiene una baja diferenciación.

Esto permite concluir que el poder de negociación de los compradores es alto.

2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Para esta industria si existen servicios sustitutos, además los precios de aquellos servicios en muchos casos pueden ser más accesibles para los clientes y la

calidad o beneficio percibida por el comprador determina el nivel de amenaza que tienen estos servicios sobre nuestra industria.

Por ejemplo, los clientes pueden optar la enseñanza de otros idiomas, clases de pintura y arte, clases de música (guitarra, piano, etc.), actividades académicas extracurriculares por parte de las instituciones, en realidad los servicios sustitutos son extensos. La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta.

2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes

Como analizamos anteriormente en la industria de la enseñanza deportiva hay un alto número de competidores y en Pichincha, por la cantidad de escuelas de fútbol, atletismo, tenis, básquet incluso natación como los deportes más sobresalientes. Además, en la industria de la enseñanza según la superintendencia de compañías del Ecuador existen 22 empresas que brindan diferentes servicios de enseñanza. La rivalidad entre competidores existentes dentro de esta industria es alta.

Tabla 4.
Ventas aproximadas de competidores directos tasa de crecimiento del 5.26% en cada año

	** VENTAS** APROXIMADAS (COMPETENCIA)				
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
Club de natación San Gabriel	\$ 35.100	\$ 37.908	\$ 40.941	\$ 44.216	\$ 54.200
Natación Lucio Rojas	\$ 16.220	\$ 17.518	\$ 18.919	\$ 20.433	\$ 21.400
Escuela de natación Galo Yépez	\$ 27.000	\$ 29.160	\$ 31.493	\$ 34.012	\$ 36.000
Otros	\$ 56.000	\$ 60.480	\$ 65.318	\$ 70.544	\$ 62.000
TOTAL DE VENTAS	\$ 134.320	\$ 147.078	\$ 158.684	\$ 171.219	\$ 173.600

Adaptado de: Información recopilada de manera directa y personal con cada academia.

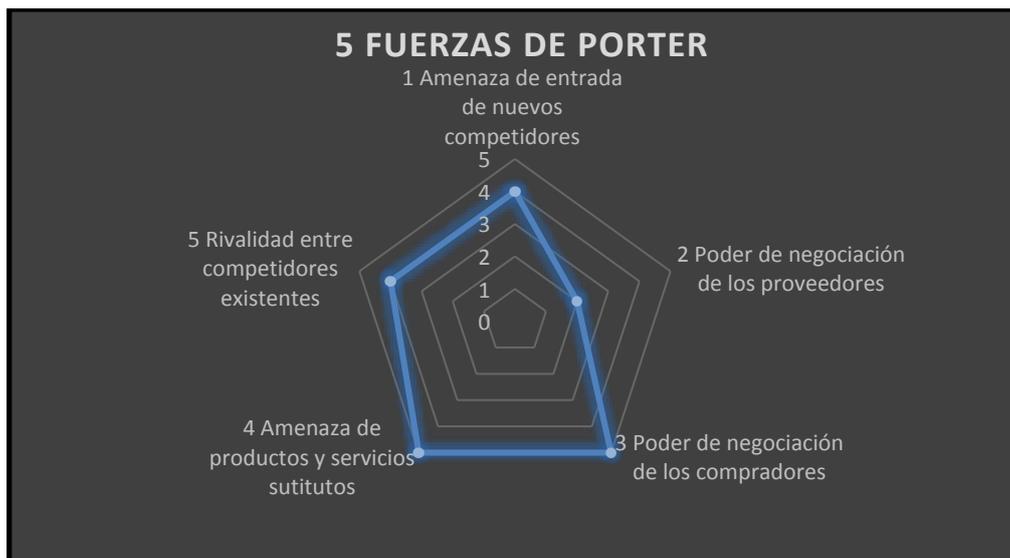


Figura 5. Cuadro resumen SFP Calificación 5= alta, 1= baja

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 5.
Factores externos clave

	FACTORES	Peso	Valor	Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Ley del deporte incentiva la práctica deportiva	10,00%	2	0,20
2	Creación de centros de formación deportiva integral	10,00%	3	0,30
3	Crecimiento de la industria de enseñanza deportiva	10,00%	3	0,30
4	Crecimiento de la práctica deportiva en niños y adolescentes	10,00%	4	0,40
5	Práctica deportiva habitual	10,00%	2	0,20
6	Incremento en el uso de la tecnología	5,00%	2	0,10
7	Bajo poder de negociación de los proveedores	10,00%	2	0,20
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES	65,00%		1,70
	AMENAZAS			
9	Inestabilidad en el cambio de leyes y regulaciones	5,00%	3	0,15
10	Decrecimiento de la economía del país	5,00%	4	0,20
11	Índice de confianza del consumidor menor al 30%	5,00%	2	0,10
12	Alta rivalidad de los competidores	5,00%	3	0,15
13	Entrada de nuevos competidores	5,00%	4	0,20
14	Alto poder de negociación de los compradores	5,00%	2	0,10

FACTORES		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
15	Alto número de sustitutos	5,00%	3	0,15
SUBTOTAL AMENAZAS		35,00%		1,05
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,05

ANÁLISIS: Luego de haber realizado la ponderación de la matriz EFE, en la que refleja cuales son las oportunidades y amenazas de la industria en la que el plan de negocios planteado se va a desarrollar, se obtuvo una calificación total de 3,05. Las oportunidades tienen una calificación mayor a las amenazas lo cual indica que el proyecto puede aprovechar de mejor manera los factores positivos del entorno.

Mediante el análisis de esta matriz se puede identificar que la industria de la enseñanza deportiva se encuentra en un lugar adecuado para ser explotado con inversión en diferentes campos deportivos como por ejemplo la natación y waterpolo.

2.4 Conclusiones:

1. En el ámbito político el Ecuador en los últimos años ha tenido un sin número de enmiendas y cambios en sus leyes en las cuales ha puesto una barrera a ciertos grupos de empresa lo cual se han convertido en poco rentables dentro del país. Por otro lado, tiene una ley del deporte la que tiene como objetivo promover el deporte y garantizar el apoyo a deportistas en formación y de elite. También se ha implementado un proyecto de creación de Centros de Formación Deportiva Integral que trabajará en alianza con empresas privadas.
2. Socialmente nuestro país cada vez tiene una cultura de realizar actividad física ya que esta reduce niveles de estrés, ayuda al estado físico y anímico de la persona entre otras cosas como la diversión y entretenimiento. Con base en los análisis del INEC podemos ver que cada vez las personas ocupan su tiempo en deporte que en otro tipo de actividades.

3. La economía del país ha decrecido en 1,7% en el último año, por lo que ha disminuido el poder de compra y la liquidez circulante en el Ecuador. Por otro lado, la industria de enseñanza deportiva tiene un crecimiento promedio de 4,10% entre el año 2012 y 2016.
4. En el ámbito tecnológico no sólo en el Ecuador sino a nivel mundial las tendencias de uso de internet en redes sociales, páginas web, blogs ha incrementado en grandes porcentajes, por lo que se observa que en el Ecuador los niños y jóvenes son los que más tiempo pasan en este medio y por lo general la mayoría de este segmento tiene un perfil propio de alguna red social. La tecnología en las prendas de vestir se ha vuelto determinantes a la hora de realizar actividades físicas o deportivas.
5. Las barreras de entrada que tiene esta industria son bajas ya que factores como inversión, actividad, infraestructura se pueden conseguir de manera fácil si se realiza una buena gestión.
6. Para este modelo de negocio es algo beneficioso tener una negociación de los proveedores baja por lo que si un proveedor pone condiciones extrañas o eleva sus precios la empresa tiene la facilidad de cambiar de proveedor con mejores beneficios ya que existe 10 proveedores entre los más importantes de implementos de enseñanza deportiva.
7. Cabe recalcar que la rivalidad entre los competidores es alta porque hay registradas en la superintendencia de compañías alrededor de 20 empresas que brindan servicios de enseñanza.
8. En el poder la negociación del cliente se identifica que ellos pueden elegir entre algunas opciones de enseñanza porque esta industria es extensa y brinda servicios de cualquier tipo de aprendizaje.
9. Con respecto a la Matriz EFE se pudo analizar las oportunidades y amenazas que tiene el negocio y que se deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones con respecto a la realización del mismo. Por ejemplo, mediante el análisis resultó que este proyecto tiene una ponderación de 3,05 convirtiéndose en un elemento decisivo en los factores externos.

3. Análisis del cliente

3.1. Investigación cualitativa

3.1.1 Análisis de las entrevistas

ENTREVISTA N° 1. Entrevista a Carla Bastidas, tiene 22 años estudia Marketing Deportivo, empezó a nadar a los 5 años y se retiró de la natación de competencia a los 20, sus mayores logros dentro de esta disciplina fue llegar a un mundial juvenil, tener un récord en una de las pruebas a nivel nacional, también formó parte de la selección de Pichincha y del Ecuador, representó en varias ocasiones a la provincia y al país. La entrevista fue realizada el día jueves 8 de diciembre del 2016 a las 19:00 en la Universidad de las Américas campus Granados.

ANÁLISIS. En base a la experiencia de Carla se puede constatar que el medio acuático es favorable para el crecimiento del niño ya que se desarrolla mejor no solo dentro sino también fuera de dicho medio. Por lo tanto, esta relación entre el individuo y el agua tiene miles de ventajas en la parte motora y psicomotriz. Además, el niño se desarrolla mejor con niños de su misma edad y con los coaches que están dentro del agua motivando al niño, es por eso que se dice que se integra más fácilmente a la sociedad. Con respecto a la edad en que se debe iniciar esta disciplina deportiva, Carla afirmó que esta entre los 5-12 años de edad, obviamente que para cada edad hay su entrenamiento adecuado y acorde de la misma. Con esto se determine el mercado objetivo y al cual hay que dirigirse con las campañas de marketing y otro tipo de publicidad para fijar el servicio de enseñanza deportiva (natación y waterpolo). Entonces se concluye que la prioridad de la idea de negocio son niños de este rango de edad. También se identificó las horas que deben ser dedicadas por las diferentes edades para que no cause problemas en su desarrollo físico, además con esto se puede fijar los precios que se pueden llegar a aplicar con respecto a la frecuencia de entrenamiento.

ENTREVISTA N° 2. Entrevista a Alberto Cisneros, estudió en la Universidad Central del Ecuador, es licenciado en Ciencias de la educación y filosofía

mención en Educación Física, posteriormente realizó estudios complementarios en Argentina en la Asociación Entrenadores de Waterpolo. En su estadía en Argentina colaboró en el Club Independiente de waterpolo en la ciudad de Buenos Aires, actualmente tiene una escuela de iniciación en natación y waterpolo en la ciudad de Quito. La entrevista fue realizada el día miércoles 14 de diciembre a las 16:30 en el Mall El Jardín entre Río Amazonas y Mariana de Jesús.

ANÁLISIS. Mediante la entrevista a Alberto se puede concluir que nadar es importante para el desarrollo motor, porque ayuda a la mejora de la capacidad física y habilidades de los profesionales, también al desarrollo de la coordinación de miembros superiores e inferiores, agilidad, equilibrio y lateralidad que permite mejoras en el proceso de aprendizaje. La natación en general es muy importante para el niño porque mejora su inteligencia y define su personalidad. La iniciación de los niños en este deporte es importante porque nos da un margen de un rango de edad para analizarlo y fijar cual es el tamaño de mercado y cuál es el mercado objetivo en el que se va a desarrollar todas las estrategias de marketing para llevar a cabo este plan de negocios. La relación de horas de sesiones entre el waterpolo y la natación son relativas, alrededor de 3-4 horas semanas es decir tres o cuatro días a la semana, con esto se puede medir los costos del uso y mantenimiento de la piscina e instalaciones, además de la contratación de la parte profesional capacitada en el asunto. La metodología de la enseñanza nos da una directriz a tomar en cuenta ya que con esto se determina las necesidades del deportista, y esto va de la mano con las instalaciones del complejo porque en base a esas necesidades se puede implementar más o menos elementos didácticos que ayudan al desarrollo y crecimiento de la práctica deportiva. Con esto también se puede identificar los valores que suman a la inversión total.

3.1.2 Análisis del grupo focal

El grupo focal fue realizado en la ciudad de Quito en la Avenida 10 de Agosto y Mariana de Jesús, el 19 de diciembre del 2016 a las 19h30. En la sala se reunieron 9 personas de las cuales 2 eran expertos en la materia con la finalidad

que le den dirección a los temas abordados y los demás clientes potenciales ya que poseen niños del rango de edad antes estimado el cual está enfocado este plan de negocio. Entre las similitudes de los participantes fue su edad ya que son padres jóvenes, tienen hijos que practican deporte ya sea en su escuela, en cursos de fútbol y en cursos de natación. Por lo que de alguna manera conocen el tema del deporte infantil. Además, fueron tomadas en consideración todas las experiencias, conocimientos y opiniones de cada uno de los participantes para el análisis correspondiente.

Después se hizo un sondeo entre los presentes para observar si conocían de los beneficios que puede brindar el medio acuático, pues a este asunto 6 de las 9 personas sabían algo relacionado al tema ya que algunos de ellos a sus hijos los habían realizado sesiones de estimulación temprana, para este caso los expertos presentes ayudaron a dar mejor entendimiento del tema y los demás participantes reaccionaron de buena manera dando así un punto más a favor. Con respecto a la motivación del padre o madre a apoyar en estos deportes explicaron en general que la principal motivación sería ver a su hijo que está creciendo como persona y deportista, practicando valores de responsabilidad, solidaridad, respeto entre otros. Otra motivación es ver que sus hijos son felices realizando esas actividades, es decir que disfrutan ir a las clases de natación o waterpolo. Como pregunta final y de cierre se preguntó si ¿Estaría dispuesto a apoyar a su hijo si él se encamina para ser un deportista de competencia? Y ¿Cómo lo haría?, en esta pregunta hubo varios puntos de vista entre lo más importantes se tiene que los padres de familia siempre van a apoyar a sus hijos a medida de sus posibilidades, si es necesario metiéndole en las mejores academias con personal altamente capacitado para poder mejorar sus condiciones y por ende su rendimiento físico.

3.2 Investigación cuantitativa:

Se va a realizar esta investigación por medio de la aplicación de una encuesta en 50 personas, para lo cual se utiliza un formulario en internet el cual es enviado a los participantes de la encuesta. El muestreo utilizado es no probabilístico, por

conveniencia del investigador, se escogió a los participantes que cumplen con los requisitos para responder con información válida para la investigación.

Las encuestas se realizaron el día sábado 7 de enero del 2017 en la ciudad de Quito a padres de familia que tengan hijos de menos de 14 años de edad.

3.2.1 Análisis de las encuestas

Los principales resultados se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Tabla cruzada (genero ¿cuántos hijos?, edades de los niños)

Cuenta de ¿Cuántos hijos tienes?	Etiquetas de columna				Total general
Etiquetas de fila	1	2	3	4	
<input type="checkbox"/> F	10	4	1		15
12 en adelante	2				2
5-7	2	3			5
7-9	4	1	1		6
9-12	2				2
<input type="checkbox"/> M	10	15	7	3	35
12 en adelante		3	1	2	6
5-7	6	7	4		17
7-9	3	2	2		7
9-12	1	3	1		5
Total general	20	19	7	4	50

Con esta tabla se ha relacionado tres preguntas para un mejor análisis, como se puede observar la mayoría de mujeres que participaron dicen que tienen un solo hijo y 6 de las 15 mujeres encuestadas respondió que sus hijos están entre los 7-9 años de edad. Mientras que los hombres encuestados tienden a tener 2 hijos y la mayoría de ellos, es decir 17 de los 35 encuestados dicen que tienen de 5-7 años de edad. Con estos resultados se puede identificar los rangos de edad con mayor número de personas y esto es una oportunidad para el negocio.

Tabla 7.

Tabla cruzada (edad de los niños, No. de veces a la semana, deporte preferido).

Cuenta de ¿Qué deporte practica?	Etiquetas de columna					Total general	
Etiquetas de fila	Atletismo	Basket	Fútbol	Natacion	Otros	Tenis	
<input type="checkbox"/> 12 en adelante		2	3		1	2	8
1-2					1	2	3
3-4		2	3				5
<input type="checkbox"/> 5-7	4	1	10		3	1	22
1-2	1		5			1	9
3-4	2		3		3	1	9
4-5	1	1	2				4
<input type="checkbox"/> 7-9	1	6	2		2	2	13
1-2		1	1		1	2	5
3-4	1	5	1		1		8
<input type="checkbox"/> 9-12	1	2	2			2	7
1-2		2	1			1	4
3-4	1					1	2
4-5			1				1
Total general	6	11	17	6	1	9	50

En la tabla anterior ayuda a identificar cual deporte es usualmente el más practicado con respecto a los diferentes rangos de edad además relacionado con la disponibilidad que tienen los padres de familia a la semana para llevar a que sus hijos realicen estos deportes. Dando como resultado que de 12 años en adelante el deporte más practicado es el fútbol y los padres tienen una disponibilidad de 3-4 veces por semana. Luego en niños de 5-7 años el deporte más frecuente es el fútbol, seguido del atletismo y la natación y los padres están dispuestos a llevarles de 1-2 y de 3-4 días por semana a que realicen estos deportes. De 7-9 años de edad se observa que el deporte más importante es el básquet seguido por la natación y el fútbol y los padres disponen de 3-4 días para apoyar a sus hijos.

Se puede concluir que los niños practican con mayor frecuencia deportes tradicionales como fútbol, básquet o tenis, pero un grupo de personas tiene preferencia por un deporte diferente, siendo la natación y el waterpolo una alternativa válida para los padres que buscan una actividad deportiva para sus hijos.

Esto indica que la natación/waterpolo va teniendo oportunidad de crecimiento en estas edades y además otro factor importante es que los padres tienen una buena disponibilidad para llevar a sus hijos al entrenamiento.

Tabla 8.

Tabla cruzada (género, preferencia tipo de clases, disposición a pagar).

Cuenta de ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	20 dólares	30 dólares	Más de 50 dólares	Total general
<input type="checkbox"/> F	11	2	2	15
Clase de estilos	6		1	7
Clases verbales	2	1		3
Combinado	2		1	3
Diversión (juegos dinámicos)	1	1		2
<input type="checkbox"/> M	23	10	2	35
Clase de estilos	6	4	1	11
Combinado	6	2		8
Diversión (juegos dinámicos)	11	4	1	16
Total general	34	12	4	50

En la tabla anterior indica por género cuanto estarían dispuestos a pagar por una mensualidad las clases de natación/waterpolo además está clasificado por

género como les gustaría que sean las clases para sus hijos. 11 de las 15 madres dicen que podrían pagar 20 dólares y que las clases para sus niños fueran más de enseñanza de los estilos de natación. Por otro lado 23 de los 35 hombres encuestados dicen que están dispuestos a pagar 20 dólares y que las clases deberían ser más de diversión como juegos dinámicos en el agua. Entonces se concluye que la mayoría de gente busca un servicio de 20 dólares al mes y que la tendencia de las clases fuera más de diversión y estilos de natación.

Tabla 9.

Tabla cruzada (género, lugar del complejo, preferencia de comunicación).

Cuenta de ¿Cómo te gustaría informarte sobre el complejo acuático y la academia de enseñanza?								
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Instituciones educativas	Página web	Radio	Redes sociales	Televisión	Vallas publicitarias	Total general
F		1	2	1	7	2	2	15
Centro					4			4
Cumbayá					1			1
Norte		1	2	1	1	2	1	8
Sur					1		1	2
M		6	8	2	12	4	3	35
Centro			3	1	3			7
Cumbayá		1			1	1		3
Norte		4	5	1	7	3	3	23
Valle de los Chillos		1			1			2
Total general		7	10	3	19	6	5	50

La tabla anterior da a conocer sobre cómo le gustaría informarse a la gente además de donde les queda más factible movilizarse a las instalaciones del complejo. Los resultados dieron que las madres de familia les gustan informarse por redes sociales ya que es un medio muy frecuente y súper accesible, y prefieren que el complejo se encuentre en el norte de Quito por su comodidad. Mientras que 12 de los 35 encuestados también les gustaría informarse en redes sociales sin dejar de lado la posibilidad de enterarse por páginas web o por las mismas instituciones educativas donde estudian sus hijos, además también coinciden con que las instalaciones deberían encontrarse en el norte de la ciudad. Para concluir el proyecto debería ser publicitado en redes sociales, página web e instituciones educativas haciendo una estrategia entre la entidad educativa y el complejo acuático. Para más comodidad de los usuarios el complejo deberá estar ubicado en el norte de la capital.

Como último análisis de las encuestas efectuadas se determinó que el 96.4% de los encuestados ya sea género masculino y femenino dijo que si es importante como este diseñada las instalaciones del complejo para un mayor aprovechamiento del mismo brindando toda la seguridad y comodidad del caso. Además, en cuanto al ser preguntados sobre si les gustaría que sus hijos practiquen natación/waterpolo el 94.5% dijo que si y el otro restante dijo que tal vez. Esto nos da apertura y acogida al proyecto por parte de los padres de familia siempre y cuando las instalaciones cumplan con todos los requisitos y necesidades de los usuarios.

3.3 Conclusiones del análisis de cliente

Con respecto a los expertos se puede concluir que estos deportes (natación y waterpolo) no están explotados en el país por la escasa obtención de medallas o títulos a nivel internacional, lo cual es una oportunidad para el negocio ya que tan solo el 10% de la población sabe nadar según un experto entrevistado. Es por eso que con las estrategias de marketing pertinentes y el enfoque al segmento indicado se puede brindar un servicio nuevo e interesante para el beneficio de la niñez de la ciudad de Quito.

Estos deportes están introduciéndose fuertemente al mercado debido a los beneficios que tiene el medio acuático en los niños, es decir que mejora sus capacidades como motricidad, coordinación y concentración además ayuda a practicar valores como el compañerismo, solidaridad, honestidad. Elementos que en un futuro serán determinantes para cada uno de los niños logrando desempeñarse de mejor manera en la sociedad.

Las instalaciones siempre serán un factor importante dentro de la imagen y el servicio del negocio, debido a que, si se brinda un servicio de calidad siendo eficientes y eficaces, los clientes nos preferirán por encima de cualquier otro complejo u academia deportiva.

Los padres de familia siempre estarán dispuestos a hacer algún esfuerzo para el futuro y bienestar de sus hijos, es por eso que la culturización de todos los beneficios del medio acuático debe ser bien difundidos por los medios correctos

como redes sociales, páginas web incluso las mismas instituciones académicas para acoger a los niños y aprovechar de estas herramientas para captar clientes.

Las edades más idóneas para enfocarse son de los 5 hasta los 9 años sin dejar de lado las otras edades hasta los 12 años, ya que a esta edad sus padres están más concentrados en sus hijos y les tratan de incluir a escuelas de fútbol, básquet, tenis y natación para que realicen actividad física y desde niños lleven una vida saludable.

Otra información a tener en cuenta es que los clientes potenciales están dispuestos a pagar de 20-30 dólares por la mensualidad, lo cual da una pauta con respecto a los costos y gastos para brindar el servicio deseado. Por otro lado, definitivamente las clases deben ser diseñadas con dinámicas de juegos dentro del agua para que los niños se diviertan, pero tampoco dejando de lado la enseñanza de la práctica deportiva como tal.

Mediante las encuestas se pudo constatar y confirmar que el complejo acuático deberá estar ubicado en el norte de Quito para mayor comodidad y acceso a las personas del segmento antes estudiado.

Por último, la frecuencia con que los niños acudan a las horas de clases es aproximadamente de 3 a 4 días semanalmente, esto es medible con respecto a la disponibilidad de tiempo de los padres de familia.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Deportes acuáticos como la natación y el waterpolo son disciplinas muy poco explotadas en el país y por este motivo hay pocos logros a nivel internacional, por lo cual este plan de negocios quiere potenciar estas disciplinas desde las edades iniciales de 5 a 12 años.

En cuanto a política, en este año el Ministerio de Educación del Ecuador tiene previsto un proyecto en el cual se quiere propiciar el perfeccionamiento deportivo de los jóvenes, así como apoyar su desarrollo físico e intelectual con la creación

de Centros de Formación Deportiva Integral (CEFDI) que funcionarán en alianza con instituciones privadas. Por lo tanto, es una oportunidad poderse aliar con este tipo de entidades que masifican el deporte.

En Quito, 83 negocios están dentro de la industria de Enseñanza Deportiva y Recreativa (INEC, 2010) y este mismo sector económico aporta con el 8% en el cálculo del PIB total. Además, esta industria creció 4,10% en promedio entre el año 2007 y el año 2016. Es por eso que estos datos son importantes e influyentes para la industria antes mencionada ya que se estima ganancias en este sector.

En cuanto al tema social-deportivo, según datos de INEC el 47.7% de los hombres practican al menos un deporte mientras que las mujeres tan solo el 16.2%. Con este dato podemos observar que la tendencia de practicar deporte por parte de los hombres es muy superior al de las mujeres, pero también nos indica que cada vez esta tendencia sigue creciendo por las costumbres y cultura que se va inculcando en los niños.

En el análisis de Porter, es beneficioso tener una negociación de los proveedores baja por lo que si un proveedor pone condiciones extrañas o eleva sus precios la empresa tiene la facilidad de cambiar de proveedor con mejores beneficios ya que existe 10 proveedores entre los más importantes de implementos de enseñanza deportiva.

Existe un total de 486.918 niños comprendidos entre 5 a 14 años de edad en la ciudad de Quito. (INEC, 2010) por lo tanto el universo de este plan de negocio es amplio, lo cual es una ventaja en este ámbito porque se puede escoger el segmento más idóneo para alcanzar las metas a nivel económico.

Mediante las encuestas se determinó que la natación se encuentra dentro de los 3 deportes más practicados en niños de 5-12 años de edad. Además, la natación/waterpolo va teniendo oportunidad de crecimiento en estas edades y también otro factor importante es que los padres tienen una buena disponibilidad para llevar a sus hijos al entrenamiento.

Por otro lado, el 69.1% de los encuestados busca un servicio de 20 dólares al mes y además buscan que la tendencia de las clases fuera más de diversión y estilos de natación.

El proyecto debería ser publicitado en redes sociales ya que el 72.7% corresponde a este medio, también en página web e instituciones educativas haciendo una estrategia entre la entidad educativa y el complejo acuático. Para más comodidad de los usuarios el complejo deberá estar ubicado en el norte de la capital (78.2% mencionó el norte de Quito)

El 94.5% de padres de familia encuestados estarían interesados que sus hijos practiquen natación y waterpolo. Esto nos da apertura y acogida al proyecto por parte de estos clientes potenciales, además cabe decir que las instalaciones deben cumplir con todos los requisitos y necesidades de los usuarios.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing es la orientación que dirige las acciones del marketing mix, en el caso del presente plan de negocios, la estrategia de marketing se establece en la combinación del producto y mercado. El producto que se comercializa es la enseñanza deportiva concentrada en la natación, el cual tiene un alto atractivo para el mercado de niños y niñas entre 5 y 12 años de la ciudad de Quito; en el caso del mercado, la industria de enseñanza deportiva es altamente competitiva, por lo que, esta combinación de producto atractivo y mercado competitivo permite establecer una estrategia de marketing ofensiva, la cual significa invertir para entrar en nuevos mercados.

Para llevar a cabo esta estrategia ofensiva de invertir en nuevos mercados, se prevé la creación de un parque acuático que desarrollará destrezas y habilidades en los niños en el medio acuático, esto como premisa para posteriormente introducirse a la natación y waterpolo respectivamente.

El complejo cuenta con los mejores equipos acuáticos de la ciudad debido a sus materiales de calidad y especialización del deporte, además brinda clases de natación y waterpolo con instructores especializados en el extranjero en estas disciplinas deportivas, para proponer un método de enseñanza innovadora que motive y divierta al cliente practicando valores de formación integral como honestidad, solidaridad, compañerismo, responsabilidad y confianza además de tener un alto nivel de aprendizaje de los deportes acuáticos antes señalados.

Para delinear la estrategia ofensiva de marketing para ingresar en nuevos mercados, se debe complementar con una estrategia de segmentación de nicho de mercado, lo cual permita, dividir al mercado en segmentos de personas con intereses homogéneos y que compartan las mismas necesidades.

Estas necesidades se encaminan al servicio de enseñanza brindado por los mejores profesionales de la rama con un concepto y visión diferente a los demás complejos acuáticos.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por niños y niñas 5 a 12 años de edad que realicen actividades físicas y residan en el sector norte de la ciudad Quito, su composición socioeconómica pertenezca a la clase media y practiquen algún tipo de deporte regularmente. El detalle del mercado objetivo es la siguiente:

Tabla 10.
Mercado objetivo

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730
	Provincia	Pichincha	2.809.884
	Cantón	Quito	2.444.599

Segmentación Demográfica	Niños y niñas entre 5 y 12 años que residen en el norte de la ciudad de Quito		291.910
Segmentación Socioeconómica	Clase media	34%	99.249
Segmentación Psicográfica	Disposición a practicar deporte	70%	69.474

En base a esta información el mercado objetivo está constituido por **69.474** niños y niñas que residen en el norte de la ciudad de Quito.

5.1.2 Propuesta de valor

Para exponer la propuesta de valor del plan de negocios se utiliza el modelo de lienzo basado en la metodología Canvas:

Tabla 11.
Propuesta de valor

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p>Proveedores de materiales deportivos acuáticos</p> <p>Entrenadores capacitados en técnicas de enseñanza enfocadas en infantes</p> <p>Padres de familia que están dispuestos a enviar a sus hijos a la academia</p> <p>Comunidad que demanda niños y niñas se dediquen a</p>	<p>Selección de proveedores y construcción del complejo deportivo acuático</p> <p>Metodología de enseñanza enfocado en infantes</p> <p>Selección de docentes especializados</p> <p>Recursos clave</p> <p>Instalaciones deportivas acuáticas.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Ofrecer un servicio de entrenamiento deportivo enfocado en el perfeccionamiento de las personas con conocimiento de natación en actividades vinculadas con el waterpolo, mediante el enfoque de docentes especializados en el trabajo con infantes. Es importante contar las instalaciones acuáticas adecuadas para que los niños y niñas sientan la comodidad para desarrollar sus facultades motrices</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Atención diferenciada por parte de los docentes</p> <p>Reportes mensuales del progreso de cada alumno</p> <p>Canales</p> <p>Alianzas estratégicas con</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Niños y niñas entre 5 y 12 años que residan en la zona norte de la ciudad de Quito, pertenezcan a la clase media y practiquen deportes regularmente.</p>

actividades de esparcimiento sano	Talento humano calificado y especializado Estrategias de comunicación con el mercado objetivo		instituciones educativas Redes sociales Página web	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
Gastos por salarios docentes Gastos administrativos			Inversión inicial de los accionistas Financiamiento externo de proveedores o institución financiera Ingreso por ventas	

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

El producto es el grupo de características reales o percibidas que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades, sean estos bienes duraderos o no duraderos (Czinkota, 2012). En el caso del presente plan de negocio se refiere a un servicio de entrenamiento deportivo enfocado en los niños y niñas entre 5 y 12 años que practiquen deportes regularmente.

Atributos

Parque acuático desmontable (obstáculos, laberintos, túnel inflable, mini toboganes, resbaladeras, escaleras, totter inflable, entre otros equipos) que permita la movilización dentro de las instalaciones de acuerdo a la necesidad que se requiera en cada sesión deportiva.

Implementos deportivos de última generación (tablas, aletas, pull boys, cinturones, snorkel, palas o manoplas, barras de flotación, colchonetas flotantes, gomas elásticas y artículos relacionados) que ayuden a garantizar este método moderno de enseñanza acuática, además de caracterizarse por su nivel alto de seguridad para él usuario.



Figura 6. Destrezas y técnicas acuáticas

Tomado de: UDYAT SPA CLUB

Sin duda, muchos de los elementos antes mencionados se deben importar por lo que no existe material similar en el medio deportivo. Esto se complementa con el personal altamente capacitado en enseñanza y pedagogía, ya que son calificados para tratar con grupos de niños por lo que garantizan la educación deportiva por medio de valores. Los profesionales son especializados en deportes acuáticos como el waterpolo y natación de competencia.

Branding

Logotipo: El diseño del logotipo está representado por una persona realizando la práctica de natación, en relación con los colores se utilizó aquellos que representan el agua, en este el color azul y el turquesa para representar el cielo y el agua y el color blanco que representa a la persona, con el color azul se busca transmitir un mensaje de confianza y seguridad a los participantes de las prácticas deportivas, el color turquesa para dar tranquilidad y un toque de frescura y por último el color blanco para sugerir limpieza, pureza y simplicidad. El diseño del logo se presenta en la siguiente figura:



Figura 7. Logotipo del complejo

Slogan: Fortalece tu espíritu deportivo.

Se seleccionó este slogan con el fin de incentivar a las personas a realizar prácticas deportivas acuáticas.

Soporte: Para brindar asistencia a los padres de familia se prevé mantener un horario de atención específico para padres en las oficinas de la empresa en donde se pueden realizar consultas, solventar inquietudes al capacitador y este a su vez dar un feedback del participante respecto del seguimiento realizado en las prácticas acuáticas. De igual manera a través de la línea telefónica la recepcionista de la empresa estará presta para atender con gusto a los padres de familia y participantes sobre cualquier duda o problema que se presente con el participante o con las prácticas deportivas.

5.2.2. Precio

Estrategia de precio

El Complejo de entretenimiento y deportes acuáticos utilizará una estrategia de más por menos, es decir se ofrecerá mayores prestaciones o mejores servicios a un precio menor que la competencia.

Se utilizará esta estrategia más por menos, con el fin de ofrecer a los clientes más prácticas deportivas acuáticas en el complejo de entrenamiento a un precio

más bajo que la competencia, en este caso, la combinación de deportes acuáticos especializados en natación de competencia y waterpolo brinda más beneficios a los alumnos que los centros que ofrecen cada una de estas técnicas deportivas por separado.

Los precios de la competencia se detallan a continuación:

Tabla 12.
Estrategia de precio

	LAS REGATAS	GALO YEPEZ	KAERSAM	AQUASPORT
Mensualidad	\$ 35,00	\$ 50,00	\$ 45,00	\$ 40,00

Considerando los precios de la competencia, así como la estrategia mencionada anteriormente se determinó que el precio para la mensualidad por la utilización de los servicios del complejo de entretenimiento y deportes acuáticos sea de un 10% menor que el promedio de la competencia en este caso la mensualidad será de \$40,00, y el costo por la inscripción serán de \$20,00 que deben pagar una sola vez al ingresar al complejo.

Estrategia de ajuste

Una vez que el servicio tenga una aceptable participación dentro del mercado de la ciudad de Quito, se utilizará la estrategia de ajuste de precios por descuento y compensación en la cual la empresa optará por ofrecer descuentos por temporada o en meses que la demanda del servicio disminuya. Esta estrategia se llevará a cabo reduciendo temporalmente los precios de la mensualidad o promociones en el pago de la inscripción.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Se utilizará una estrategia de distribución directa o exclusiva que se refiere a que “No existen intermediarios para hacer llegar el servicio al consumidor final” (Kotler & Armstrong, 2013).

El servicio ofrecido en el complejo de entrenamiento y deportes acuáticos será entregado al cliente de manera directa, los alumnos recibirán las clases de preparación en natación y waterpolo por medio de un instructor quien será un profesional capacitado con experiencia en el campo deportivo, el contacto y la relación será manejada directamente por el instructor y el alumno en las instalaciones que se determine para el efecto.

Localización

Por cuestiones de costos en la construcción de una infraestructura adecuada para el funcionamiento del complejo se ha visto necesario que el servicio de preparación en deportes acuáticos como la natación de competencia y el waterpolo sean dictados en instalaciones de otras empresas que brinden servicios similares ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito que el valor de arriendo de sus instalaciones oscile entre \$700 y \$800 mensuales, este costo comprende el uso de las piscinas, lockers, baños con duchas y vestuarios, el horario establecido para el uso dependerá de la negociación que se realice con los clubes de natación como Kaersam, Las Regatas, Galo Yépez.

Sin embargo, se ha realizado un sondeo previo en donde se ha determinado los horarios de disponibilidad de las instalaciones en relación con las políticas de las instalaciones

Tabla 13.
Horario de atención y espacio utilizado

HORARIO DE ATENCIÓN /L/M/V/			1	2	3	4	5
HORA	GRUPOS	No. INSTRUCT.					
6:00							X
7:00							X
8:00							X
9:00							X
10:00	CURSOS DE NATACIÓN UNIDADES EDUCATIVAS.	2					X
11:00		2					X
12:00		2	1	2	3	4	5
13:00	INICIAL/PRINCIPIANTES	1					X
14:00		1					X
15:00	AVANZADO: NATACIÓN Y WATERPOLO	1					X
16:00		1					X
17:00							X
18:00							X
19:00							X
20:00							X

Color blanco/X: espacio y horarios utilizados por la administración.
Color azul/amarillo: espacio y horarios utilizado por Aquasport.

También, se contará con un punto de venta donde los clientes podrán acercarse para obtener información de las actividades deportivas, inscribirse y pagar las mensualidades, en este sitio se ubicará el área administrativa de la empresa, para la ubicación de las oficinas se ha seleccionado el sector norte de la ciudad, específicamente en las Av. Eloy Alfaro y Amazonas, por ser un sector céntrico, donde existe gran afluencia de peatones y está cerca de centros comerciales y financieros, el costo del arriendo de la oficina es de \$400,00, el área es de 60 mts², comprende dos ambientes, un baño y un garaje para visitas, de acuerdo con información obtenida de la página plusvalía.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

Se utilizará la estrategia de atracción o pull, la misma que es una “estrategia de promoción donde las empresas requieren generar publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el

producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (Kotler & Armstrong, 2013)

Esta estrategia requiere que el complejo de entretenimiento y deportes acuáticos realice varias actividades de promoción con el fin de atraer la atención de los clientes, las actividades de promoción son las siguientes:

Publicidad

Se dará a conocer el servicio que ofrece Aquasport a través de diferentes medios y motivará a través de ellos la necesidad de adquirir el servicio. Para ello, la empresa busca que el mercado objetivo reciba información del servicio que ofrece la empresa, así como los beneficios de realizar las prácticas, para ellos se utilizarán como medios de comunicación promocional los digitales con la creación de una web, redes sociales, marketing directo, relaciones públicas y promoción en ventas, a continuación, se presenta una descripción de lo mencionado:

➤ **Medios digitales**

Desarrollo página web: Actualmente el uso de los medios digitales se ha convertido en una necesidad para las empresas que buscan promocionar sus servicios, por lo que la empresa diseñará una página web para mantener una relación más interactiva con el usuario, para lo cual se contratará los servicios de un diseñador, el formato de la página será sencillo de manera que los usuarios puedan navegar fácilmente y cuenten con la información que buscan, en la web se colgará información de las prácticas deportivas acuáticas, la filosofía empresarial como: quienes somos, misión, visión y objetivos, respecto del servicio información de cada práctica así como los beneficios y ventajas para el organismo, horarios de las clases, información de los instructores con su curriculum y experiencia, es importante que la web sea visual para ello se dispondrá de una galería de fotos. El diseño de lo requerido para la página web tendrá un costo de \$350 y será pagado al inicio del proyecto.

➤ **Redes sociales:** Para manejar la publicidad en redes sociales se ha seleccionado la plataforma de Facebook, esta es una herramienta digital muy popular con gran cantidad de usuarios, por lo que se considera adecuada para promocionar el servicio. Se realizarán campañas publicitarias a través de una fanpage que contenga la información de Aquasport, beneficios, horarios de clases y los precios que correspondan a cada técnica. La publicidad en redes sociales es muy importante para la empresa ya que en la investigación de mercado se determinó que los encuestados prefieren recibir información por medio de las redes sociales. Se estima realizar un gasto mensual de \$200 anuales.

➤ **Relaciones Públicas**

AQUASPORT estará presente en ferias y eventos deportivos donde se pueda promocionar las prácticas acuáticas y que las personas se familiaricen con la marca, se entregarán a los interesados volantes, este tipo de publicidad busca estimular las ventas de la empresa.

➤ **Material Promocional**

Se hará uso de volantes para ser entregados en el sector norte de Quito, los mismos tendrán información importante de los deportes acuáticos, técnicas, beneficios, características, ubicación de la empresa y datos de la página web y redes sociales. Este material tendrá un costo de \$250 anuales por 2000 volantes.

➤ **Promoción en ventas**

Para fidelizar al cliente e incentivar a que los participantes del complejo traigan a más personas interesadas en recibir el entrenamiento en deportes acuáticos, se utilizará como herramienta la promoción 2x1 en el pago de la matrícula.

5.2.5 Proyección de costos del Plan de Marketing

En la siguiente tabla se realiza un costeo del plan de marketing propuesto anteriormente:

Tabla 14.
Costeo plan de marketing

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	350,00	-	-	-	-
Mantenimiento página web	-	228,00	234,84	241,89	249,14
Dominio y hosting	-	98,00	117,42	120,94	124,57
redes sociales	2.400,00	2.472,00	2.562,72	2.656,77	2.754,28
Volantes / Flyers	500,00	250,00	250,00	500,00	259,15
Diseño de marca	300,00	-	-	-	-
Relaciones públicas	1.800,00	1.865,88	1.934,36	2.005,35	2.078,95
Total:	5.350,00	4.913,88	5.099,34	5.524,95	5.466,08

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos un complejo deportivo ubicado en la ciudad de Quito, encargado de coordinar y acompañar la actividad física a través de la práctica de deportes acuáticos, con implementos de calidad y especializados en la capacitación de niños y adolescentes. Nuestra filosofía se fundamenta en la promoción de la satisfacción del cliente, la motivación del personal y el crecimiento de la comunidad.

6.1.2 Visión

El complejo deportivo dentro de 5 años será una entidad referente y líder en enseñanza infantil en la ciudad de Quito, altamente competitivo y reconocido a nivel nacional, contará con procesos de mejora continua, que servirán de referencia entre centros de recreación deportiva a nivel local, enfocados en la

preparación deportiva de los niños y adolescentes con un alto staff de instructores capacitados y de gran experiencia.

6.1.3 Objetivos de la organización

En base a la metodología SMART para el planteamiento de objetivos se han definido para la empresa los siguientes objetivos:

Objetivos a largo plazo

Tabla 15.
Objetivos a largo plazo

Objetivos	Indicador	Meta
Incrementar las ventas del centro deportivo, de manera gradual para que al término de los cinco primeros años el crecimiento llegue a un 18%.	Índice de ventas	18%
Crecer en 37% el número de clientes activos en un periodo de 5 años, siendo la base el primer año.	Índice de crecimiento de clientes	37%
Recuperar la inversión al 100% en un periodo de 54 meses (referenciales y ajustables), contando desde el primer mes de funcionamiento del centro deportivo.	Recuperación de capital invertido	54 meses y 100% de capital invertido
Incrementar para el año 2022, 20% de rentabilidad sobre el capital, mejorando el rendimiento de los aportes para los socios.	Retorno sobre activos	20%

Objetivos a corto plazo

Tabla 16.

Objetivos a corto plazo

Objetivos	Indicador	Meta
Mantener el incremento de los gastos generales en un valor menor al 5% en el año tres.	Costos de operación	Menor al 5%
En el tercer año de operación incrementar el uso de las instalaciones en un 70% de la capacidad instalada	Capacidad instalada	70%
Incrementar a partir del mes trece un instructor adicional para las prácticas deportivas	Personal	1 instructor adicional

6.2. Plan de Operaciones**6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa**

Entre los principales procesos que se han previsto para que la empresa funcione adecuadamente y desarrolle apropiadamente sus operaciones, se distinguen los siguientes:

Procesos principales o estratégicos

Estos procesos hacen referencia a las actividades vinculadas con los servicios que presta el complejo de entretenimiento y deportes acuáticos: Entrenamiento y Marketing y Ventas.

- Entrenamiento: Preparación de las clases de natación y waterpolo
- Marketing y Ventas: Proceso de promocionar y vender el servicio de la empresa al mercado objetivo con el fin de llegar a la mente de los clientes que busca entrenarse en natación y waterpolo.

Procesos secundarios

Los procesos secundarios son aquellos que proveen los recursos necesarios para que se ejecuten los procesos principales de la empresa. Estos son:

- **Logística interna:** Se refiere al contacto con proveedores y el aprovisionamiento de equipos, insumos y materiales que requiere el complejo para poder entregar el servicio de preparación y entrenamiento en natación y waterpolo.
- **Administración y Finanzas:** Se refiere a la gestión de recursos administrativos y financieros de la empresa.

Los procesos principales y secundarios se identifican en la siguiente figura:



Figura 8. Procesos principales y secundarios

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones de Aquasport inicia cuando el interesado llega a las oficinas de la empresa a buscar información sobre las clases y entrenamiento hasta el momento en que recibe la clase requerida.

- **Solicitud del servicio**

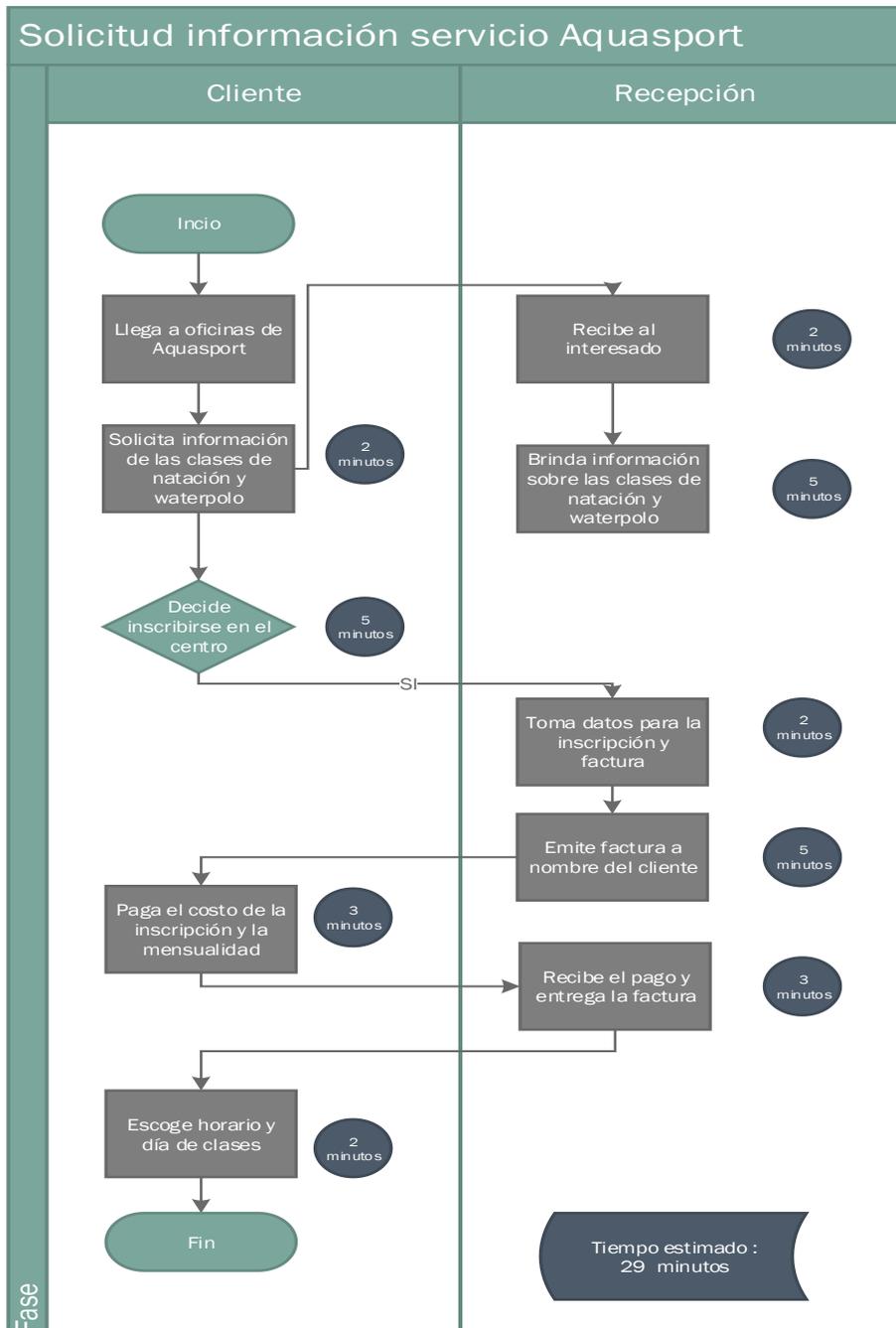


Figura 9. Diagrama de flujo Procesos solicitud servicio

La persona interesada se acerca a las oficinas de Aquasport para solicitar información y posiblemente a inscribirse en las clases de natación o waterpolo, la recepcionista recibe calurosamente al cliente y le provee toda la información sobre las clases, desarrollo de las clases, equipos que se utilizan en el

entrenamiento, características del servicio, beneficios y ventajas de recibir el entrenamiento y por último horario de clases y precios, indica al cliente la dirección del complejo donde recibirá las clases. Entregada toda la información, la persona interesada realiza la inscripción, paga la mensualidad, escoge el horario y día de clases, la recepcionista realiza la factura, recibe el pago y acompaña al cliente a la salida despidiéndose y agradeciéndole por confiar en Aquasport.

- **Prestación del servicio**

El cliente llega al complejo para recibir las clases de natación o waterpolo, se dirige a los vestuarios para cambiarse con la ropa de baño, en caso de requerir utiliza los lockers para dejar sus pertenencias, el instructor recibe al alumno y realizan con todos los participantes un calentamiento previo antes de ingresar a la piscina y que la actividad en un medio acuático propone un trabajo de mayor participación del sistema motor para desarrollar la coordinación global por lo que debe estar preparado adecuadamente, según lo que indique el instructor se utilizan los implementos deportivos de última generación (tablas, aletas, pull boys, cinturones, snorkel, palas o manoplas, barras de flotación, colchonetas flotantes, gomas elásticas) finalizada la clase el alumno se dirige a las duchas luego a los vestidores, recoge sus pertenencias y sale del complejo. El tiempo estipulado para las clases son de 90 minutos.

En el siguiente diagrama de flujo se presenta el proceso ofrecido por Aquasport a los clientes:

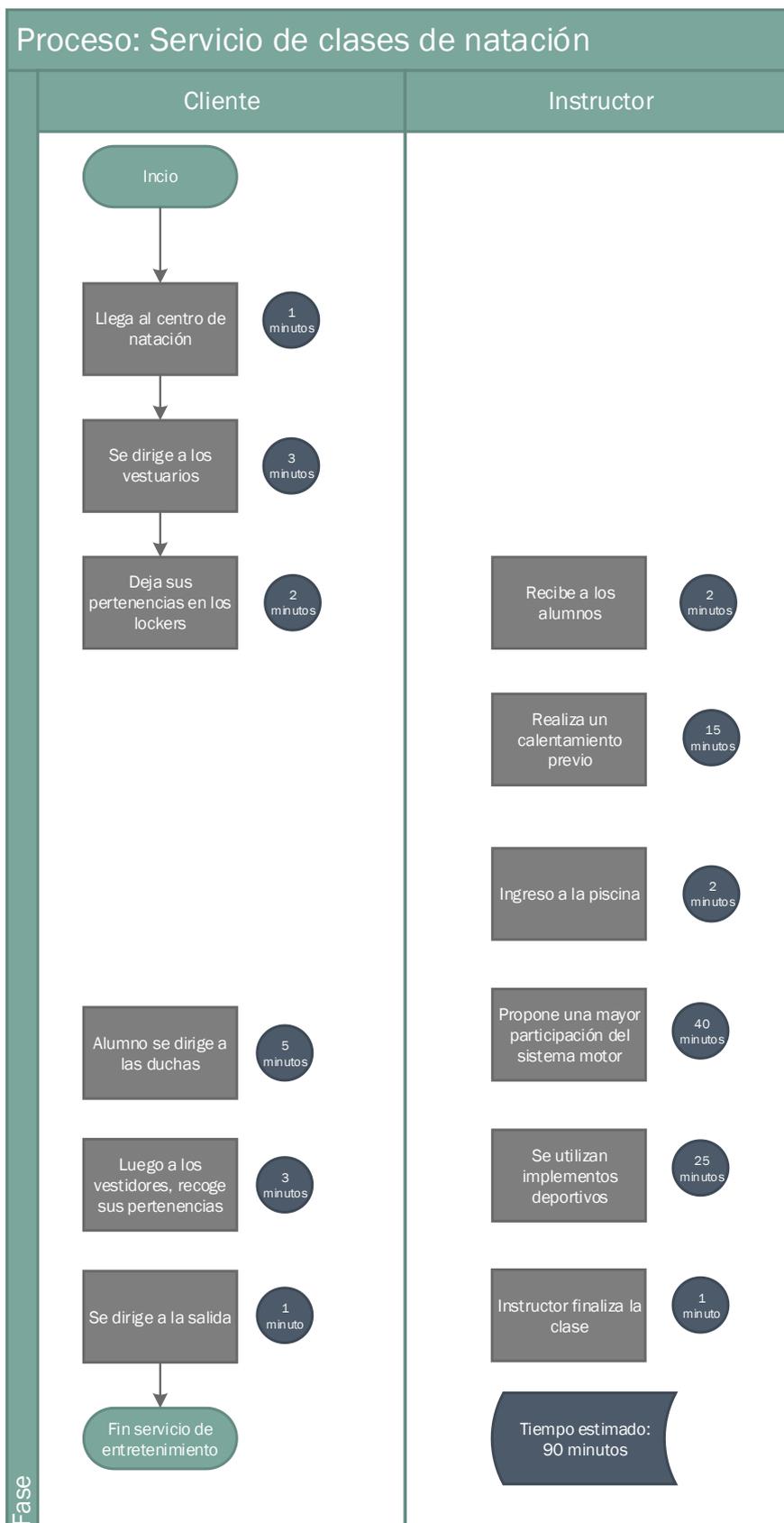


Figura 10. Diagrama de flujo Procesos de servicio

6.2.3 Infraestructura requerida para el funcionamiento de la organización

Como ya se mencionó anteriormente Aquasport realizará las negociaciones con empresas que prestan el servicio de natación y están adecuadamente equipadas para el arrendamiento de sus instalaciones, debido a esto no se dispone de infraestructura a más de las oficinas administrativas.

6.2.4 Maquinaria y equipos requeridos para el funcionamiento de la organización

El valor de inversión en maquinaria y equipos para la operación del complejo de entrenamiento y prácticas acuáticas asciende a \$24.888,00

Tabla 17.
Inversión en maquinaria y equipo

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Flotadores en forma de tubo	50	8	400,00
Aletas (pares)	36	36	1.296,00
Juegos inflables de enseñanza	36	200	7.200,00
Juguetes de enseñanza	36	30	1.080,00
Pullboys	36	10	360,00
Tablas	36	10	360,00
Colchonetas flotantes	24	8	192,00
Gomas elásticas	36	5	180,00
Manoplas	36	5	180,00
Snorkel	36	15	540,00
Cinturones	36	20	720,00
Palas o manoplas	36	15	540,00
Pelotas para waterpolo (400 gms y 70 cmts)	24	50	1.200,00
Arcos para waterpolo	12	120	1.440,00
Red	8	25	200,00
Carrileras	36	250	9.000,00
TOTAL:			24.888,00

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal propuesta

La empresa será constituida mediante la forma legal de compañía limitada, la razón social de la empresa es AQUASPORT, el representante legal es David Méndez y el objeto social de la empresa es la prestación de servicio de recreación deportiva en complejos acuáticos. Esta estructura legal ha sido seleccionada ya que es la que más se adapta a las necesidades de la empresa para iniciar sus operaciones, el trámite de constitución se hará en base a lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías tomando en consideración el Art. 92 de la Ley de Compañías con relación a las compañías limitadas.

6.3.2. Diseño organizacional

En cuanto al diseño organizacional para la empresa se ha propuesto el organigrama plano, el mismo que no dispone de mandos o jefes intermedios, todos los cargos responden a una sola dirección, este diseño de cargos permite que las personas respondan por el desarrollo de sus funciones, para esto se requiere contar con personal capacitado y el más adecuado para ocupar el cargo y contribuyan con el desarrollo de la empresa.

6.3.3. Organigrama funcional

Los cargos diseñados para que la empresa pueda desarrollar sus operaciones y en conformidad con el diseño organizacional (plano) son los siguientes: administrador (1), recepcionista (1), instructores natación (1) e instructores de waterpolo (1), el organigrama se muestra en la siguiente figura:

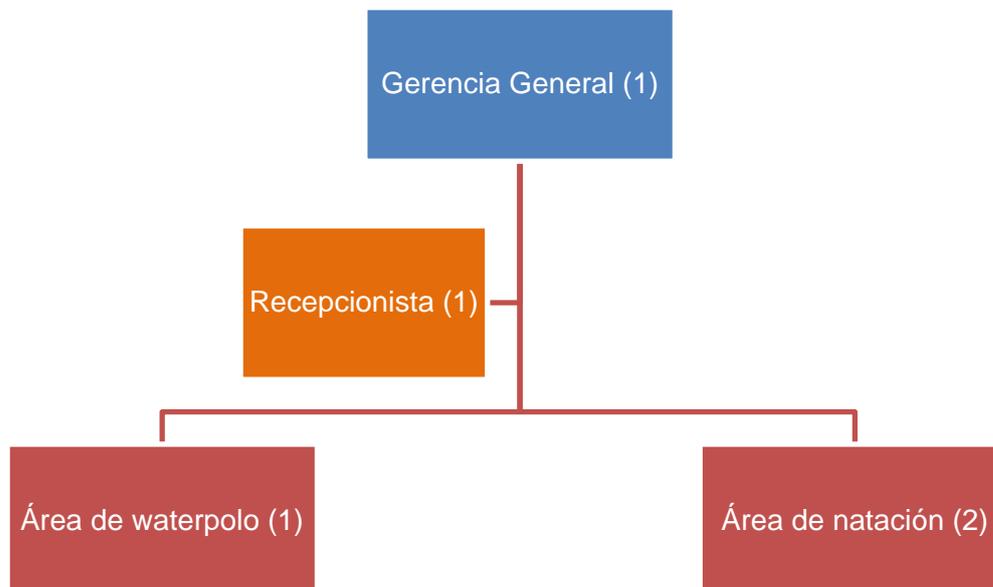


Figura 11. Organigrama

Se contratará los servicios externos de un contador para el manejo y control contable de la empresa.

Conforme los cargos creados en el organigrama se ha previsto la descripción de funciones para cada uno, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18.
Funciones del personal

Cargo	Reporta	Principales funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	Planificar, organizar y dirigir las operaciones de la empresa. Administrar los recursos administrativos y financieros. Desarrollar estrategias de comercialización. Representación legal y judicial de la empresa	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines con conocimiento del tema deportivo

Recepcionista	Gerencia General	Atención a los clientes y socios del centro. Facturación y cobro de mensualidades. Apoyo a la Gerencia General. Pago de nómina. Coordina el servicio de limpieza del centro.	Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas
Instructor de natación y waterpolo	Gerencia General	Guiar y asesora de forma permanente a los alumnos, su permanencia está en el sector de piscinas y en la atención a los clientes.	Estudios superiores de educación física en el extranjero

Los gastos de personal en los que incurrirá la empresa se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 19.
Gastos de personal

Cargo	Salario mensual	Costo empresa mensual	Costo anual
Administrador	900,00	1.114,93	13.379,20
Recepcionista	450,00	572,76	6.873,10
Instructores (3)	500,00	1.899,00	22.788,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La empresa centra su actividad económica en prestar servicios de enseñanza acuática, la misma considera, para la estimación y proyección de ingresos, una capacidad instalada de máximo 288 estudiantes por día, esta capacidad no

podrá ser utilizada al 100%, y se irá dosificando su ocupación mes a mes de acuerdo con las necesidades propias de la empresa y requerimientos de mercado; es así que en la siguiente tabla se presenta la capacidad instalada a ocupar los primeros 60 meses:

Tabla 20.
Proyección de ingresos

Año	Mes	Capacidad												
1	1	30%	2	13	63%	3	25	65%	4	37	68%	5	49	70%
	2	30%		14	63%		26	65%		38	68%		50	70%
	3	35%		15	63%		27	65%		39	68%		51	70%
	4	35%		16	63%		28	65%		40	68%		52	70%
	5	40%		17	63%		29	65%		41	68%		53	70%
	6	40%		18	63%		30	65%		42	68%		54	70%
	7	50%		19	63%		31	65%		43	68%		55	70%
	8	50%		20	63%		32	68%		44	68%		56	70%
	9	50%		21	63%		33	68%		45	68%		57	70%
	10	55%		22	63%		34	68%		46	68%		58	70%
	11	55%		23	63%		35	68%		47	68%		59	70%
	12	60%		24	63%		36	68%		48	68%		60	70%

La proyección de servicios considera esta capacidad instalada, mientras que la proyección de los precios se centra en la inflación promedio de los últimos cinco años, según datos del Banco Central del Ecuador, que es de 3,66% anual.

Tabla 21.
Inflación promedio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	63.310	93.439	102.511	108.602	117.380

7.1.2 Proyección de gastos

El presente estudio, al centrar su análisis en una empresa de servicios, no cuenta con costo de producción, por lo tanto, la programación de egresos se centra en gastos, los que, para un mejor tratamiento se los divide en:

- Gastos de personal, que incluyen sueldos y beneficios sociales; estos son proyectados considerando la inflación del 3,66% anual

- Gastos generales, que corresponden a gastos de administración y venta; y al igual que los gastos de personal, estos son proyectados considerando la inflación.

Tabla 22.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	35.444	47.503	48.153	50.907	52.703
Gastos generales	23.900	24.817	25.732	26.915	27.641
Gastos de depreciación	1.168	1.094	1.094	724	724
Gastos de amortización	300	300	300	300	300

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

En el proyecto en estudio la inversión inicial alcanza los \$38.232,07, esto incluyendo capital de trabajo, sin embargo, el capital de trabajo, será analizado en el punto siguiente:

Tabla 23.
Inversión inicial

Implementación y equipamiento	30.538,00
Gastos legales de apertura	1.500,00
Marketing inicial	650,00
Capital trabajo	5.544,07
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	38.232,07

7.2.2 Capital de trabajo

El capital que requiere la empresa para iniciar sus operaciones es de \$ 5.544,07; el mismo que se calcula en base las deficiencias de liquidez de la empresa en los primeros seis meses de operación, esta deficiencia de liquidez se obtiene de la diferencia entre la entrada de efectivo y salidas de efectivo que se presenta en el estado de flujo de efectivo mensual. Los requerimientos de efectivo son en el

mes 1: \$ 152, 25, mes 2: \$ 1.001,79, mes 3: \$ 997,57, mes 4: \$ 1.306,42, mes 5: \$ 950,06 y mes 6: \$ 1.135,94.

7.2.3 Estructura de capital

Para iniciar su funcionamiento, la empresa va a considerar una inversión de \$38.232,07; misma que provendrá en un 80% (\$30.585,66) de fuentes propia (socios accionistas) y el 20% restante (\$7.646,41) será financiado con un crédito contraído con la banca privada de Quito, considerando una tasa de interés del 16% anual a cinco años con pagos mensuales de \$185,95

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados presenta un resumen condensado de ingresos y egresos esperados, en este caso durante los próximos cinco años; es importante considerar que estos resultados son fruto de proyecciones y estimaciones basadas en el mercado y la realidad de la empresa.

Tabla 24.
Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	63.310	93.439	102.511	108.602	117.380
UTILIDAD BRUTA	63.310	93.439	102.511	108.602	117.380
Gastos sueldos	35.444	47.503	48.153	50.907	52.703
Gastos generales	23.900	24.817	25.732	26.915	27.641
Gastos de depreciación	1.168	1.094	1.094	724	724
Gastos de amortización	300	300	300	300	300
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	2.498	19.725	27.231	29.756	36.012
Gastos de intereses	1.146	959	740	483	182
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	1.352	18.766	26.491	29.273	35.830
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	203	2.815	3.974	4.391	5.374
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.149	15.951	22.517	24.882	30.455
22% IMPUESTO A LA RENTA	253	3.509	4.954	5.474	6.700

UTILIDAD NETA	896	12.442	17.563	19.408	23.755
---------------	-----	--------	--------	--------	--------

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera presenta durante los cinco primeros años de funcionamiento de la organización, la composición de sus activos, pasivos y patrimonio, lo que permite a la postre efectuar análisis de ratios para medir liquidez, eficiencia, solvencia y rentabilidad; y al mismo tiempo, determinar políticas en cuanto al manejo de los recursos en su día a día.

Tabla 25.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	38.232	39.366	50.261	66.606	84.200	106.153
Corrientes	6.194	8.796	21.086	38.825	57.443	80.421
Efectivo	6.194	8.074	20.339	37.987	56.574	79.483
Cuentas por Cobrar	-	722	746	838	869	938
No Corrientes	32.038	30.570	29.176	27.781	26.757	25.732
Propiedad, Planta y Equipo	30.538	30.538	30.538	30.538	30.538	30.538
Depreciación acumulada	-	1.168	2.262	3.357	4.081	4.806
Intangibles	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Amortización acumulada	-	300	600	900	1.200	1.500
PASIVOS	7.646	7.884	6.338	5.119	3.305	1.503
Corrientes	-	1.323	1.049	1.321	1.255	1.503
Sueldos por pagar	-	612	612	612	612	612
Impuestos por pagar	-	712	437	710	644	891
No Corrientes	7.646	6.561	5.289	3.798	2.049	-
Deuda a largo plazo	7.646	6.561	5.289	3.798	2.049	-
PATRIMONIO	30.586	31.482	43.924	61.487	80.895	104.650
Capital	30.586	30.586	30.586	30.586	30.586	30.586
Utilidades retenidas	-	896	13.338	30.902	50.309	74.064

De acuerdo con el balance presentado, es importante recalcar los siguientes aspectos.

- La política, en cuanto a crédito y cobranza de la empresa es: un 90% de las ventas en efectivo y el 10% a crédito a 30 días plazo.
- Las utilidades que se generen, por política interna no serán distribuidas, sino que servirán para el crecimiento y la expansión de la organización

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo analiza entradas y salidas de efectivo en el año; el mismo se presenta para los cinco primeros años de funcionamiento, y de acuerdo con los resultados obtenidos, se esperan flujos positivos para estos periodos analizados.

Tabla 26.
Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	2.965	13.538	19.139	20.336	24.959
Utilidad Neta		896	12.442	17.563	19.408	23.755
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.168	1.094	1.094	724	724
+ Amortización		300	300	300	300	300
- Δ CxC		(722)	(24)	(92)	(31)	(69)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		612	-	0	0	-
+ Δ Impuestos		712	(275)	273	(66)	248
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(32.038)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(32.038)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	38.232		(1.272)	(1.491)	(1.748)	(2.049)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	7.646	6.561	(1.184)	(1.491)	(1.748)	(2.049)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	30.586		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	6.194	1.880	12.265	17.647	18.587	22.909
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		6.194	8.074	20.339	37.987	56.574
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	6.194	8.074	20.339	37.987	56.574	79.483

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

En este flujo se presentan las entradas y salidas de caja que han sido programadas, de acuerdo con las operaciones de la empresa, sin embargo, en este flujo no se considera el crédito recibido al iniciar las operaciones, por lo tanto, el flujo del proyecto, es un flujo sin financiamiento.

Tabla 27.
Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		2.498	19.725	27.231	29.756	36.012
Gastos de depreciación		1.077	1.094	1.094	755	724
Gastos de amortización		300	300	300	300	300
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		203	2.815	3.974	4.391	5.374
22% IMPUESTO A LA RENTA		253	3.509	4.954	5.474	6.700
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		3.419	14.796	19.698	20.946	24.961
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(650)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(786)	151	(356)	64	(308)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	1.235
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(650)	(786)	151	(356)	64	927
INVERSIONES	(32.038)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	6.578
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	550
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(32.038)	-	-	-	-	7.128
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(32.688)	2.632	14.947	19.342	21.010	33.016

De acuerdo con los resultados presentados, se espera contar con saldos favorables a lo largo de los cinco primeros años de funcionamiento.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

En este flujo se presentan las entradas y salidas de caja que han sido programadas, de acuerdo con las operaciones de la empresa, sin embargo, y a diferencia del flujo del proyecto, en este sí se considera el crédito recibido al iniciar las operaciones, y sus resultados al ser comprados con el flujo del proyecto permite al inversionista tomar una mejor decisión, sobre la conveniencia o no de endeudarnos.

Tabla 28.
Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(32.688)	2.632	14.947	19.342	21.010	33.016
Préstamo	7.646	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.146)	(959)	(740)	(483)	(182)
Amortización del capital	-	(1.085)	(1.272)	(1.491)	(1.748)	(2.049)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(25.042)	401	12.715	17.111	18.779	30.785

De acuerdo con los resultados presentados, se espera contar con saldos favorables a lo largo de los cinco primeros años de funcionamiento.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, representa la base para la toma de decisiones, sobre la conveniencia o no del proyecto, y su cálculo considera los siguientes parámetros:

Tabla 29.
Calculo de la tasa de descuento

DATOS			
Tasa libre de riesgo		3,07%	
Rendimiento del Mercado		9,90%	
Beta		0,92	
Beta Apalancada		0,76	
Riesgo País		6,89%	
Tasa de Impuestos		22,00%	
Participación Trabajadores		15,00%	
Escudo Fiscal		33,70%	
Razón Deuda/Capital		25%	
Costo Deuda Actual		16,00%	
Precio Dow Jones			
08-jun-17	21.182,00	Hace 5 Años	13.211,00
TASAS DE DESCUENTO			
WACC	16,13%		
CAPM	17,51%		

Esto quiere decir, que lo mínimo que el inversionista desearía recibir por su inversión es 16,13%, todo rendimiento por encima de esta tasa, indica que el proyecto será aceptado.

7.4.3 Criterios de valoración

Con la finalidad de determinar la factibilidad financiera de un proyecto, se definen criterios de evaluación, en lo que respecta al presente proyecto, los criterios que serán analizados son:

Valor Actual Neto: Mide los flujos futuros en dinero de hoy, si el resultado es mayor a cero, el proyecto se acepta, si el resultado es cero, esto nos indica que la rentabilidad del proyecto es la tasa de descuento y si el resultado es menor a cero, indica que el proyecto no genera ni la mínima tasa esperada, por lo tanto se debe rechazar el mismo

Periodo de Recuperación de la Inversión: como su nombre lo indica, este evaluador permite calcular el número de años, meses y días en los cuales se recuperará la inversión realizada.

Tasa Interna de Retorno: Mide el rendimiento de los flujos en el tiempo, este al ser comparado con la tasa de descuento, permite conocer si se tendrá, mayor, igual o menor rendimiento que lo mínimo esperado.

Los resultados de estos evaluadores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 30.
Tasa interna de retorno

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$20.196,25		VAN	\$18.640,92	
PRI	2,72	AÑOS	PRI	2,59	AÑOS
TIR	33,75%		TIR	37,62%	

En ambos casos el VAN es positivo, por lo que se acepta el proyecto, la TIR es mayor que la tasa de descuento y la inversión se recupera en un tiempo dentro del horizonte de cinco años, por lo que se recomienda aceptar la inversión

7.5 Índices financieros

Los índices financieros, son medidas que permiten conocer la salud de la empresa en cuanto a su liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad. En el caso de los índices financieros de la industria se obtuvo de la página web de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2016)

Lo resultados esperados de estos cocientes, para los próximos cinco años se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 31.
Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	6,65	20,11	29,38	45,76	53,50	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	25,04%	14,43%	8,33%	4,09%	1,44%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	2,28%	24,75%	26,37%	23,05%	22,38%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	2,85%	28,33%	28,56%	23,99%	22,70%	2,64%

En cuanto a la liquidez, la empresa puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo sin problemas, este indicador a lo largo de los periodos analizados es mucho mayor al promedio de la industria, por lo que se recomienda canalizar este exceso de liquidez en nuevas operaciones e inversiones que le permitan a la empresa mantener un crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo.

La razón de endeudamiento se encuentra acorde a la estructura de financiamiento propuesta, y a cada vez que se paga capital e intereses de la deuda, el pasivo disminuye, por lo que queda abierta la posibilidad de contraer nueva deuda que, de acuerdo con la industria, puede alcanzar hasta un 50% de sus activos

La rotación de activos fijos es alta, lo cual es razonable, dado que se trata de una empresa de servicios y la rentabilidad esperada sobre activos y sobre patrimonio es positiva y en promedio muy superior al de la industria.

El proyecto es rentable, se recomienda su inversión y sobre todo considerar este plan financiero una guía para la toma de decisiones.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis de entornos se puede concluir que la emisión de políticas públicas por parte del estado es un factor que impulsa el proyecto, porque incentiva a la población a la práctica deportiva. Además el uso de la tecnología permite que se mejore la relación comercial entre las empresas y los consumidores, con el uso de redes sociales como medio de comunicación.
- La definición de encuestas masivas y el manejo de focus group, permite realizar una investigación de mercado, llegando a determinar que, estos deportes (natación y waterpolo) no están explotados en el país por la escasa obtención de medallas o títulos a nivel internacional, lo cual es una oportunidad para el negocio ya que tan solo el 10% de la población sabe

nadar, y el 94.5% de padres de familia encuestados estarían interesados que sus hijos practiquen natación y waterpolo.

- El análisis de la información recopilada, seleccionándola y organizada, sobre el medio en el que se desarrolla esta actividad y sobre el mercado permite determinar que:
 - ✓ La industria de la enseñanza deportiva se encuentra en un lugar adecuado para ser explotado con inversión en diferentes campos deportivos como por ejemplo la natación y waterpolo.
 - ✓ Las oportunidades de la industria son mayores que las amenazas, la misma mantienen un crecimiento del 4,10% en promedio entre el año 2007 y el año 2016.
 - ✓ La natación se encuentra dentro de los 3 deportes más practicados en niños de 5-12 años de edad.
- La realización de un plan de marketing permite al negocio contar con una guía en cuanto al manejo de su producto, precio, plaza, promoción y servicio; guía que se recomienda considerar con base clave para alcanzar un crecimiento sostenible una vez ejecutado el proyecto.
- La definición del direccionamiento estratégico del negocio (base filosófica) permite definir una visión y una misión empresarial, a partir de lo cual se fijan objetivos a corto mediano y largo plazo, además de definir un plan de operaciones y la estructura organizacional del negocio.
- El plan financiero del proyecto permite definir las inversiones y las operaciones del negocio, a partir de lo cual se establecen estados pro-forma y flujos de caja, mismos que son evaluados y analizados con la finalidad de definir la factibilidad del negocio, llegando a concluir que el proyecto es rentable, el VAN es positivo, la TIR es mayor que la tasa de descuento y la inversión se recupera en un tiempo dentro del horizonte de cinco años.

REFERENCIAS

Agencia Pública de Noticias del Ecuador. (2015). *Creación de CEFDI*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ministerio-educacion-ecuador-creara-centros-formacion-deportiva-integral.html>

Banco Central del Ecuador. (2013). *Producto interno por industria*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/.../IEM-432.xls>

Banco Central del Ecuador. (2016). *BCE*. Obtenido de Coyuntura Económica Diciembre 2016: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>

Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.

El Comercio. (2016). *Balnearios y parques acuáticos*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito-opciones-feriado-parques-balnearios.html>

El Universo. (2013). *Natación en el Ecuador*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/deportes/2013/11/02/nota/1665731/16-campeones-provincial-nautico>

ElComercio. (2016). *Balnearios y parques acuáticos*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito-opciones-feriado-parques-balnearios.html>

ElUniverso. (2015). *Waterpolo en Juegos Panamericanos*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/deportes/2015/07/07/nota/5007589/ecuador-fue-apabullado-27-0-waterpolo-juegos-panamericanos>

- García, D. (2013). *Valor Agregado*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.valoragregado.ec/articulos/ValorAgregado01%20-%20Art%205.%20Garc%C3%ADa%20-%20Deporte%20participativo.pdf>
- IDE. (2017). *El Ecuador 2017*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/271-febrero-2017/1231-el-ecuador-del-2017>
- INEC. (2006). *Prácticas deportivas en Ecuador*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- INEC. (2010). *Si emprende*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=448:si-emprende-el-primer-portal-de-consultas-para-emprendimiento&catid=68:boletines&Itemid=51&lang=es
- INEC. (2012). *Población y demografía*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2014). *Establecimientos económicos*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&id=292%3A-en-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3Aboletines&Itemid=51
- INEC. (2014). *TIC'S*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Martinez, D. (1 de septiembre de 2016). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de Diario El Comercio - Negocios:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/bancocentral-ecuador-decrecimiento-economia-previsiones.html>

Ministerio de Educacion. (2017). *CEFDI*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <https://educacion.gob.ec/centros-de-formacion-deportiva-integral-se-crearan-a-traves-de-la-alianza-publica-y-privada/>

Ministerio del Deporte. (2010). *Ley del deporte*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Mundial, B. (2015). *Ecuador*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

Sosa, C. (2016). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de Negocios - Diario El Comercio: <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/03221647012f1386-c9de-41a9-b319-bb456186d428>

UNICEF. (2012). *Deporte para el desarrollo*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de [https://www.unicef.org/lac/deporte_para_el_desarrollo\(2\).pdf](https://www.unicef.org/lac/deporte_para_el_desarrollo(2).pdf)

ANEXOS

Anexo 1

LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION

TITULO I PRECEPTOS FUNDAMENTALES

Art. 3.- De la práctica del deporte, educación física y recreación. - La práctica del deporte, educación física y recreación debe ser libre y voluntaria y constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas. Serán protegidas por todas las Funciones del Estado. (Ministerio del Deporte, 2010)

TITULO IV DEL SISTEMA DEPORTIVO

CAPITULO I DEL DEPORTE FORMATIVO

Art. 26.- Deporte formativo- El deporte formativo comprenderá las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo. (Ministerio del Deporte, 2010)

TITULO V DE LA EDUCACION FISICA

Sección 1 GENERALIDADES

Art. 81.- De la Educación Física. - La Educación Física comprenderá las actividades que desarrollen las instituciones de educación de nivel Pre-básico, básico, bachillerato y superior, considerándola como un área básica que fundamenta su accionar en la enseñanza y perfeccionamiento de los mecanismos apropiados para la estimulación y desarrollo psicomotriz. Busca formar de una manera integral y armónica al ser humano, estimulando positivamente sus capacidades físicas, psicológicas, éticas e intelectuales, con la finalidad de conseguir una mejor calidad de vida y coadyuvar al desarrollo familiar, social y productivo. (Ministerio del Deporte, 2010)

TITULO X DE LA INFRAESTRUCTURA

Art. 139.- Normas o reglamentaciones.- La planificación, diseño, construcción, rehabilitación y uso comunitario de las instalaciones públicas para el deporte, educación física y recreación a nivel nacional, financiadas con fondos del Estado,

deberá realizarse, basada en las normas o reglamentaciones deportivas y medidas oficiales que rigen nacional e internacionalmente, así como tomando las medidas de gestión de riesgos, bajo los más altos parámetros de prevención de riesgos sísmicos, con los que se autorizará la edificación, reparación, transformación de cualquier obra pública o privada del ámbito deportivo. (Ministerio del Deporte, 2010)

Anexo 2

ENTREVISTA A EXPERTOS

1. ¿Crees que la relación del niño en el desarrollo con el medio acuático influye en las habilidades mentales y psicomotrices?
2. ¿Piensas que la natación ayuda en la inclusión del niño en la sociedad?
3. ¿Cuál piensas que sería la edad más idónea para que el niño se inicie en este deporte y por qué?
4. ¿Cuántas horas piensas que el niño debe realizar esta práctica deportiva y por qué?
5. ¿Qué crees que incentiva a los padres de familia para que pongan a sus hijos en academias de natación?
6. ¿Qué crees que motiva a los niños para pedir a sus padres que los sigan llevando a estas clases de natación y waterpolo?
7. ¿Cuál es la metodología de enseñanza más adecuada para que en un corto o mediano plazo los niños no se cansen de este deporte?
8. ¿Cuál crees que es el método más efectivo para publicitar estos servicios de enseñanza deportiva en este caso la natación?
9. ¿Cómo crees que se debería proyectar un niño para que realice este deporte de manera competitiva?
10. ¿Cómo crees que influye la infraestructura en el aprovechamiento del niño para luego ser reflejado en su rendimiento?

Anexo 3

GRUPO DE ENFOQUE

1. Importancia e incidencia del futbol en otros deportes.
2. El deporte de interés para el niño.
3. Práctica de varios deportes por parte del niño.
4. Beneficios del medio acuático.
5. Natación y waterpolo en el mundo y en la sociedad.
6. Implementación de clases de natación en el pensum de estudio.
7. Motivación de padres a hijos.
8. Motivación del niño.
9. Importancia de la infraestructura deportiva.
10. Formación un deportista de competencia.

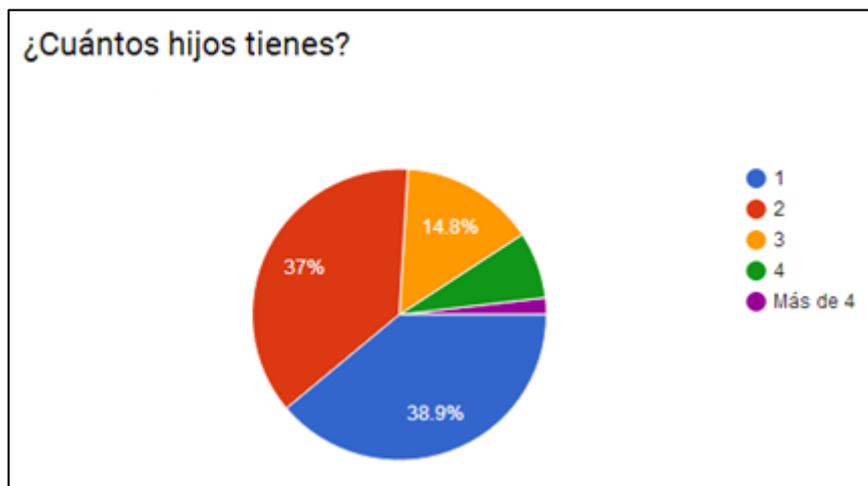
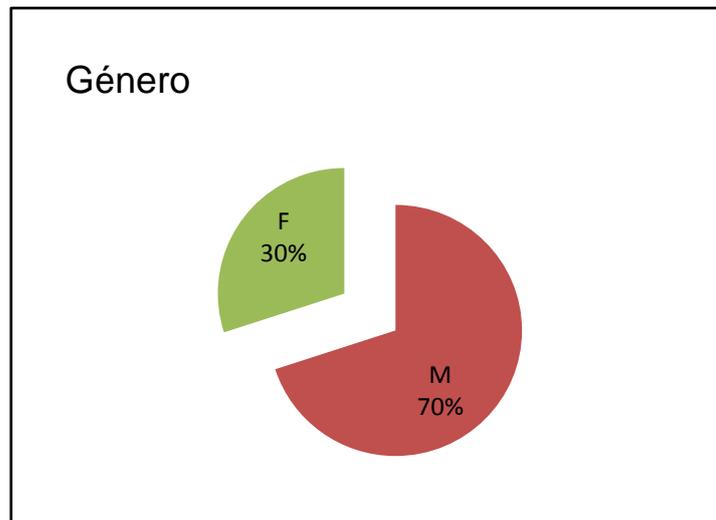
Anexo 4

ENCUESTAS

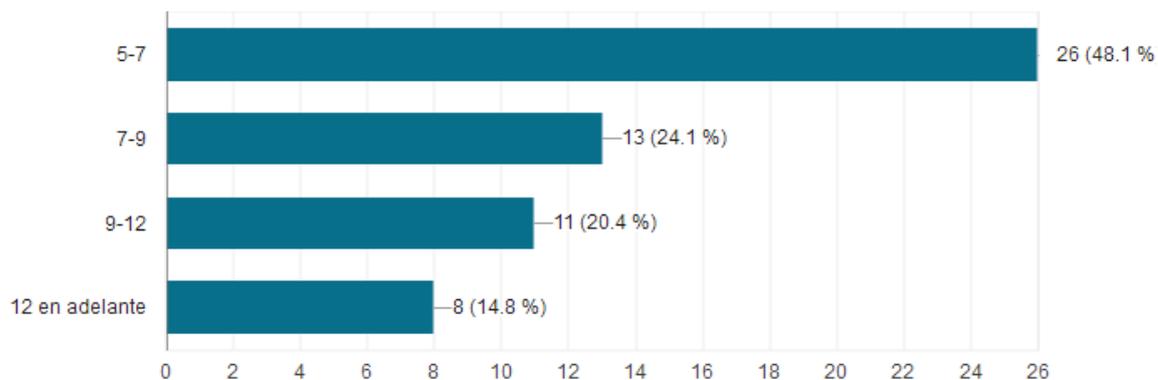
1. Genero
2. ¿Cuántos hijos tienes?
3. ¿Qué edad tiene tu hijo@?
4. ¿Qué deporte practica?
5. ¿Te gustaría que tu hijo practique deportes como natación/waterpolo?
6. ¿Cuántas veces a la semana estarías dispuesto a llevar a tu hijo?
7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?
8. ¿Te gustaría que en su escuela tenga la oportunidad de practicar actividades extracurriculares como natación/waterpolo?
9. ¿Cómo prefieres que fueran las clases de natación/waterpolo para tu hijo@?
10. ¿Crees que las instalaciones juegan un papel importante en el aprendizaje y bienestar del niño?
11. ¿En qué lugar de Quito se te facilitaría la movilidad hacia la academia?
12. ¿Cómo te gustaría informarte sobre el complejo acuático y la academia de enseñanza?

Anexo 5

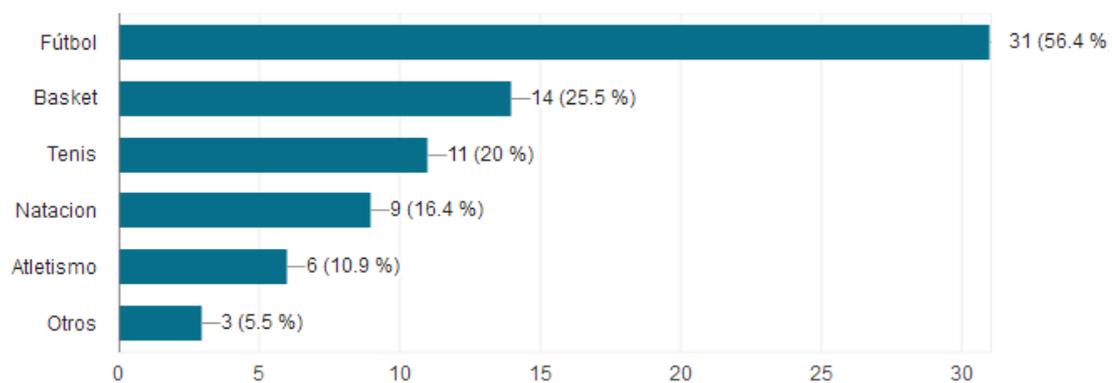
Gráficos de las preguntas de la encuesta realizada a 50 personas:



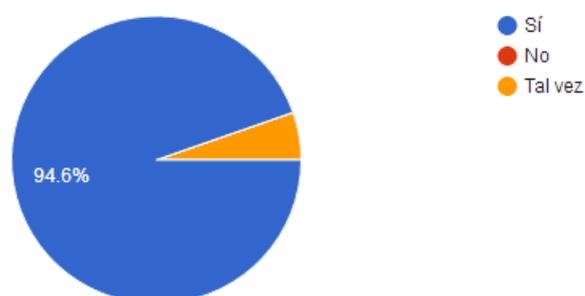
¿Qué edad tiene tu hij@?



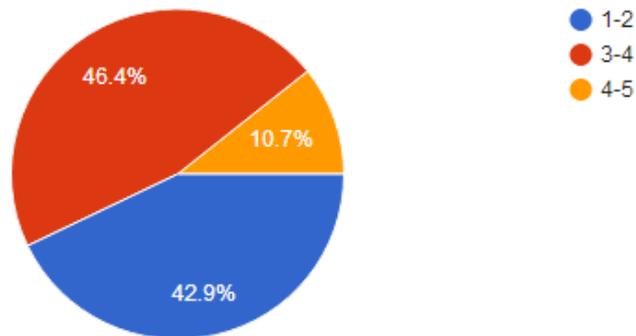
¿Qué deporte practica?



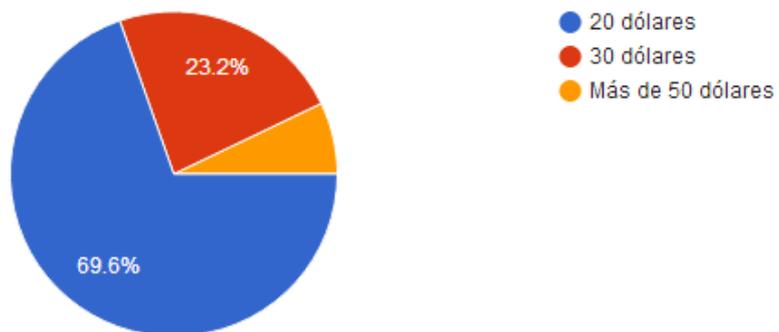
¿Te gustaría que tu hijo practique deportes como natación/waterpolo aparte de los deportes tradicionales?



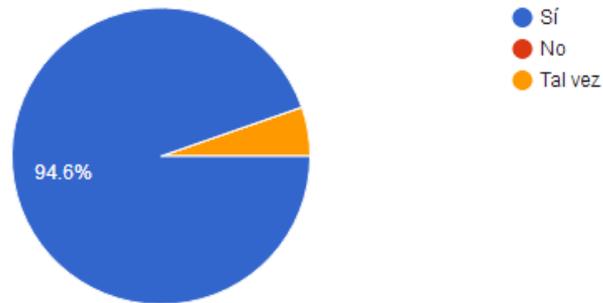
¿Cuántas veces a la semana estarías dispuesto a llevar a tu hijo a que practique este deporte?



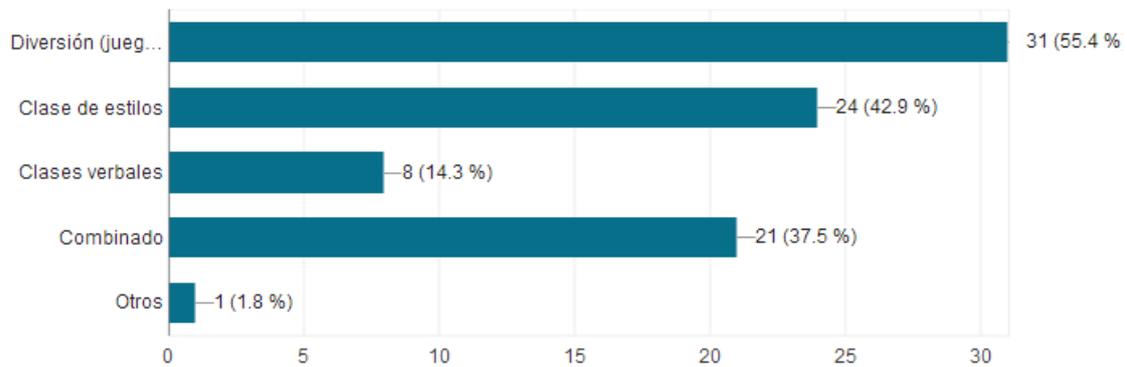
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la mensualidad de este tipo de enseñanza deportiva?



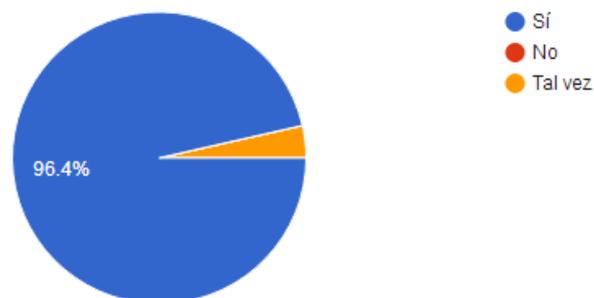
¿Te gustaría que en su escuela tenga la oportunidad de practicar actividades extracurriculares como natación/waterpolo?



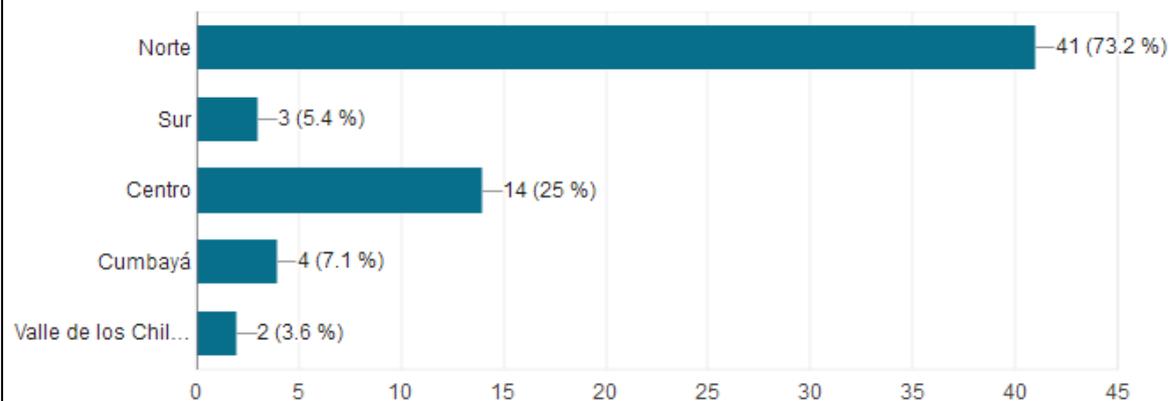
¿Cómo prefieres que fueran las clases de natación/waterpolo para tu hij@?



¿Crees que las instalaciones juegan un papel importante en el aprendizaje y bienestar del niño?



¿En qué lugar de Quito se te facilitaría la movilidad hacia la academia?



¿Cómo te gustaría informarte sobre el complejo acuático y la academia de enseñanza?

