



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ALTO
RENDIMIENTO DE ARTES MARCIALES MIXTAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Christian Daniel Muñoz Andrade

Año
2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ALTO
RENDIMIENTO DE ARTES MARCIALES MIXTAS EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios y Marketing
Deportivo”

Profesor Guía:

Carlos Ordoñez

Autor:

Christian Daniel Muñoz Andrade

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

Carlos Fernando Ordoñez Vizcaíno

1712623840

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Andrea Navas

1717878225

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”.

Christian Daniel Muñoz Andrade

C.I.: 1717542763

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios por permitirme culminar una etapa muy importante de mi vida. A mis padres Natalia y Francisco que siempre han estado para mí cuando más los he necesitado y nunca me han dejado solo. A las dos mujeres que más amo en mi vida, mis hermanas Sofía y Dámaris, que han sido los pilares de mi vida, porque junto a ellas he vivido momentos inolvidables y han sabido apoyarme en mis alegrías y levantarme en mis tristezas. Quiero también agradecer a toda mi familia, mis abuelos Marcelo y Bertha, Flavio y Yolanda, que han sido un gran ejemplo para mí en toda mi vida, mis tías Lorena y Paola que han sido como otras madres para mí. Un especial agradecimiento al Club Deportivo el Nacional por abrirme sus puertas y permitir que desarrolle mis pasantías en su institución. A todos mis compañeros y profesores de carrera con los cuales hemos compartido estos cuatro años y medio. A mi profesor guía Carlos Ordoñez, quien me supo guiar y aconsejar para culminar este trabajo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, en especial a mis padres Francisco y Natalia que son mi mayor ejemplo y fortaleza, a mis hermanas Sofía y Dámaris las cuales son los pilares de mi vida. Y dedicarle mi trabajo a Dios por darme la salud y sabiduría necesaria para culminar mis estudios de una manera exitosa

RESUMEN

Las artes marciales mixtas es un deporte que involucra varias artes marciales como Kick Boxing, Muay Thai, Jiu Jitsu, Karate, etc. Tiene sus orígenes en siglos pasados. En el año 648 a. C. en las 33 Olimpiadas aparece un estilo de combate denominado Pankration. Este tipo de combate tenía dos modalidades Katopankration (lo que ahora se conoce como Muay Thai) y el Anopankration el cual permitía seguir el combate en el suelo y usar llaves o estrangulaciones. En el año de 1993 en los Estados Unidos un peleador brasileño de Jiu Jitsu crea lo que ahora se conoce como UFC (Ultimate Fighting Championship), el mayor embajador a nivel mundial de las artes marciales mixtas. En el siguiente plan de negocios se realiza un análisis exhaustivo del mercado, los clientes y el entorno de la industria deportiva para la implementación de un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito. Se utiliza herramientas como entrevistas, encuestas, grupos de enfoque y análisis como PESTEL Y PORTER. Después del análisis financiero que se realiza se determina que el proyecto es viable en base a los resultados obtenidos con una tasa interna de retorno de 29.2%, un valor actual neto de \$12.673. Además según las encuestas, un 92% están dispuestos a ingresar a un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas. Con todos los datos obtenidos de la investigación, se propondrá la implementación de una academia de artes marciales mixtas en la cual el servicio se enfocará en las necesidades de los deportistas para así poder ser un centro que se diferencie de la competencia al ofrecer un servicio y equipos especializados en los diferentes estilos de artes marciales con el fin de que los clientes disfruten de un entrenamiento de alto nivel.

ABSTRACT

Mixed martial arts is a sport involving various martial arts such as Kick Boxing, Muay Thai, Jiu Jitsu, Karate, etc. It has its origins in past centuries. In the year 648 a. C. in the 33 Olympiads appears a style of combat denominated Pankration. This type of combat had two modes Katopankration (what is now known as Muay Thai) and Anopankration which allowed to continue the combat on the ground and use keys or strangulations. In the year 1993 in the United States a Brazilian Jiu Jitsu fighter creates what is now known as UFC (Ultimate Fighting Championship), the world's largest ambassador for mixed martial arts. The following business plan conducts a comprehensive analysis of the market, customers and the sports industry environment for the implementation of a high-performing mixed martial arts center in the city of Quito. Tools such as interviews, surveys, focus groups and analysis as PESTEL AND PORTER are used. After the financial analysis that was carried out, it is determined that the project is viable based on the results obtained with an internal rate of return of 29.2%, a net present value of \$ 12,673. In addition, according to surveys, 92% are willing to join a high-performing mixed martial arts center. With all the data obtained from the research, it will be proposed the implementation of a mixed martial arts academy in which the service will focus on the needs of the athletes so that it can be a center that differs from the competition by offering a specialized service and team in different styles of martial arts so that customers enjoy a high level training.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 justificación	1
1.2 objetivos	2
1.2.1 objetivo general	2
1.2.2 objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno externo (pestel)	4
2.1.2. Analisis de la industria (porter)	7
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 investigación cualitativa y cuantitativa	14
4. Oportunidad de negocio	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el Análisis Externo y del cliente	23
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado objetivo	26
5.1.2 Propuesta de valor	26
5.2 Marketing mix.....	27
5.2.1 Producto	27
5.2.2 Precio	31
5.2.3 Plaza	33

5.2.4 Promoción y publicidad	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	41
6.2.3 Infraestructura requerida para el funcionamiento de la organización.....	43
6.2.4 Maquinaria y equipos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	44
6.3.2. Diseño organizacional	46
6.3.3. Organigrama funcional	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	50
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	50
7.1.1 Proyección de ingresos	50
7.1.2 Proyección de costos	51
7.1.3 Proyección de gastos	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	52
7.2.1 Inversión inicial.....	52
7.2.2 Capital de trabajo	53
7.2.3 Estructura de capital.....	53
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.3.1 Estado de resultados (Anexo 6)	53
7.3.2 Estado de situación financiera (Anexo 7)	54
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	56

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	56
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	56
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	57
7.5 Índices financieros	58
8. CONCLUSIONES GENERALES	60
REFERENCIAS	62
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL	4
Tabla 2. Matriz EFE.....	10
Tabla 3. Resultado de las Encuestas	19
Tabla 4. Resultados Mercado Objetivo	26
Tabla 5. Determinación de precio.....	32
Tabla 6. Costos de promoción y publicidad.....	37
Tabla 7. Maquinaria y equipos.	44
Tabla 8. Cargos y Funciones.....	47
Tabla 9. Salarios	49
Tabla 10. Proyección de ingresos.	50
Tabla 11. Proyección de costos	51
Tabla 12. Proyección de gastos	52
Tabla 13. Estructura del capital	53
Tabla 14. Flujo de efectivo	54
Tabla 15. Flujo de caja	56
Tabla 16. Flujo de caja inversionista	56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Ansoff	25
Figura 2. Logo de la empresa.....	28
Figura 3. Canal de distribución.....	33
Figura 4. Procesos Secundarios	41
Figura 5. Organigrama	47
Figura 6. Inversión inicial.....	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es algo muy notorio a nivel mundial el aumento del interés por las artes marciales mixtas, muchos niños y jóvenes han empezado a practicar este deporte. En el país se cuenta con muchas academias de diferentes artes marciales como: Karate, Kick Boxing, Muay Thai, etc. En las cuales además enseñan artes marciales mixtas como un plus en sus academias. Pero hasta el día de hoy no existe un centro de alto rendimiento de este deporte, que cuente con los especialistas o entrenadores específicos, con lo cual se pueda tener deportistas élites que representen al país. Por lo cual el proyecto que se realizará es la implementación de un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito. Lo que busca este centro es formar deportistas élites capaces de competir en torneos internacionales y llegar a torneos de primer nivel como la UFC (Ultimate Fighting Championship), la cual es la principal promotora de este deporte. Para el año 2016 la UFC logró batir diferentes records en comparación de otros deportes. El evento UFC 205 es el evento más lucrativo para el “Madison Square Garden” con 17 millones de dólares en entradas. (BBC MUNDO, 2016) La UFC es un evento que llega a millones de personas alrededor del mundo, las peleas se transmiten a más de 150 países en diferentes idiomas. Además, cuentan con todas las redes sociales disponibles las mismas que aumentan sus seguidores todos los días. (BBC MUNDO, 2016) Por razones como estas un centro de alto rendimiento en la ciudad de Quito es esencial para desarrollar deportistas que puedan participar en eventos como los antes mencionados. Las instalaciones estarán disponibles a deportistas que tengan las condiciones para llegar a ser un peleador élite. El centro contará con todo el material de última generación que se necesita para formar deportistas con estas características. Se contará con los mejores instructores y con el mejor personal auxiliar para brindar lo mejor a los deportistas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito que sea económicamente viable y pueda tener rentabilidad en un corto y mediano plazo.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

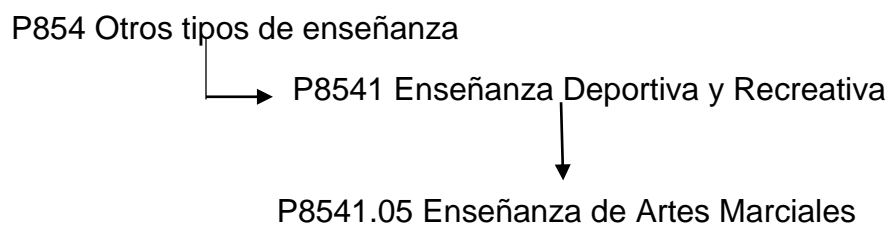
- Investigar cómo se encuentra la industria deportiva en la actualidad y cómo se ha ido desarrollando en estos últimos años para ver con qué situación se encuentra la empresa.
- Conocer cómo está el consumidor y cómo está posicionado este deporte en la mente de los consumidores.
- Luego de la investigación de mercado que se realice, implementar las mejores estrategias de marketing para poder llegar a los clientes y diferenciarnos de los competidores.
- Llegar a posicionarse dentro del mercado y dentro de esta industria como el mejor centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en donde los deportistas tengan todo lo necesario para llegar a ser los mejores en este deporte.
- El principal objetivo es saber si este negocio será rentable a un mediano plazo, por lo cual se realizará un análisis financiero en el cual se conocerá el futuro de este negocio dentro de la industria.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

CIU.

El Centro de Alto Rendimiento de Artes Marciales Mixtas dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Ecuador se encuentra en la letra P en el área de Enseñanza. (INEC, 2012). Más específicamente de esta manera:



2.1.1. ENTORNO EXTERNO (PESTEL)

Tabla 1.

Análisis PESTEL

FACTOR	ASPECTO	ANÁLISIS	FUENTE
POLÍTICO	ESTABILIDAD	<p>El gobierno actual del país está a pocos meses de salir, por lo cual se debe analizar la estabilidad que se ha tenido durante estos diez años de mandato. Varios funcionarios políticos lo califican como “La década ganada”, ya que se han logrado varios avances, como por ejemplo en la educación, con más de 200 mil niños con educación gratuita. Ecuador ha crecido en estos 10 años más del promedio latinoamericano, presentando su estabilidad política como una de sus mejores cartas para inversionistas extranjeros. Se puede agregar que, durante estos diez años de mandato, gracias a las políticas del gobierno, un gran número de ecuatorianos realizan actividades físicas. Sin embargo, el modelo de gobierno socialista ha generado desacuerdos con países de primer mundo como los Estados Unidos.</p>	(ANDES, 2016)

	MINISTERIO DEL DEPORTE	A partir del año 2007 Ecuador cuenta con un Ministerio del Deporte. Tomando en cuenta que es una obligación del estado incentivar y estimular la actividad física en sus ciudadanos se creó este ministerio que tomó las funciones que correspondían a la Secretaria Nacional del Deporte. Para el correcto desarrollo de este ministerio cada año el gobierno destina un presupuesto o fondo. Desde la creación de este ministerio se evidenció un gran desarrollo en muchos deportes, se financió a deportistas élites y se incentivó a la práctica de más deportes. Se puso en marcha varios programas de alto rendimiento, el último se lo hizo desde el 2013 hasta el presente año con una inversión de 60 millones de dólares.	(Deporte, 2007)
ECONÓMICO	CRECIMIENTO O ECONÓMICO	La situación económica actual del país es preocupante, ya que el crecimiento económico se mantendrá en el mismo porcentaje del año pasado de 0,4%, el cual llegó después de haber estado en 1,9%. Esto se debe al constante declive del precio del petróleo que llegó a los 35 dólares por barril, pero para septiembre del presente año aumentó su precio a 43 dólares.	(Ecuador, 2016)
	INFLACIÓN	La inflación del país ha disminuido a comparación de Agosto del 2015 que tuvo un porcentaje de 4.14% y en el presente año presentó 3,6% al mismo mes. Esto representaría una baja en los precios de materiales o artículos necesarios para la industria.	(Ecuador, 2016)
	PIB	El PIB de Ecuador se encuentra en alza en los últimos años, lo que indica una mejora en la producción de los productos hechos en el país. Tiene un alza de 3.7% en los últimos años y el PIB actual en el Ecuador es de \$100,9 mil millones.	(Mundial, 2016)

	PIB PER CÁPITA	En cuanto al PIB per cápita dentro del país se encuentra de igual forma en un alza en estos años, lo que indica una mayor calidad de vida para las personas dentro del país y que de esta forma puedan ver otras opciones de entretenimiento como es el deporte. El PIB per cápita del país se encuentra en \$6.090 hasta el año 2014	(Mundial, 2016)
	TASA DE INTERÉS ACTIVA	La tasa de interés activa ha tenido un sube y baja durante estos dos años, actualmente se encuentra en 8.78%. Comparando con los meses finales del año pasado esta tasa ha mejorado y ayudaría a nuevas inversiones.	(Ecuador, 2016)
	RIESGO PAÍS	El riesgo país actual en el Ecuador se encuentra en 879, el cual ha ido en alza los meses del presente año.	(Ecuador, 2016)
LEGAL	LEYES	A partir del año 2015 los implementos deportivos pueden ser deducidos del Impuesto a la Renta. Toda factura por gastos deportivos como inscripciones a centros deportivos o compra de artículos pueden ser considerados como gastos de salud, lo cual ayuda mucho a la industria deportiva.	(Comercio, 2015)
	ARANCELES	A partir del año 2014 los implementos deportivos que sean importados por parte de federaciones o comités deportivos no están sujetas a tarifas ni recargos arancelarios.	(Exterior, 2015)
	IMPORTACIONES	Para poder importar artículos al país se necesita primero estar registrado en el sistema del ECUAPASS como importador sin afectar la nacionalidad o si son personas naturales o jurídicas.	(Exterior, 2015)
	LEYES LABORALES	En la industria deportiva en lo que se refieres a entrenadores se realizan contratos de servicios profesionales, de esta manera no se crea un vínculo de dependencia y el profesional cobra mediante factura.	(Trabajo, 2016)

TECNOLOGICO	TECNOLOGIA	En los últimos años Ecuador ha venido desarrollándose en el aspecto tecnológico, hoy en día el país tiene herramientas de primer nivel, pero sigue existiendo ese retraso tecnológico a comparación con otros países de la región como Colombia.	
	TECNOLOGÍA DEPORTIVA	En el ámbito deportivo Ecuador sigue teniendo retrasos al igual que en todos los ámbitos. En Europa se encuentra la cámara de crioterapia que ayuda a una mejor recuperación del deportista y es mucho más rápida a precios accesibles. En el país ha llegado esta máquina, pero tienen precios muy elevados, una sesión está entre los 50 y 70 dólares.	(FISIODEPORT, 2016)
SOCIAL	TASA DE DESEMPLEO	La tasa de desempleo urbana se encuentra hasta junio del presente año en 6.68% la que evidencia un crecimiento en comparación al año pasado. Es algo perjudicial para la industria y para el país.	(Ecuador, 2016)
	INSEGURIDAD	La delincuencia es algo muy preocupante en el país, pero en los últimos años se ha visto nuevas técnicas para combatir este mal que perjudica a todas las industrias. Ecuador ha llegado a ser el cuarto país con más bajos índices de inseguridad.	(Ecuador inmediato, 2015)

2.1.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La industria deportiva es algo que viene en alza los últimos años, por lo cual se tiene cada vez más competencia. La amenaza de nuevos competidores en la actualidad es **MEDIA** ya que existen dos lados en esta industria. Por un lado se tiene una industria rentable a un mediano plazo, el gobierno está incentivando mucho la práctica deportiva y ha disminuido las barreras que se tenían para la práctica de actividad física. Otro factor que influye es que, en la actualidad los

centros deportivos o gimnasios ya no deben sacar los permisos de funcionamiento que se debía pedir en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA), esto sucede desde el 2015. A pesar de esto sigue habiendo controles rutinarios en estos centros. Por otro lado, se ve la situación actual del país, es evidente que se está pasando por una crisis económica, por lo cual no se tiene el capital necesario para ingresar muy fácilmente a un nuevo negocio deportivo. La inversión inicial para un gimnasio o una academia de artes marciales esta alrededor de 30 a 50 mil dólares, tomando en cuenta la renta del local.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro de esta industria y más específicamente dentro de las artes marciales se encuentran varias marcas muy bien posicionadas en la actualidad como VENUM o TAP OUT que en un principio tenían productos con un costo muy elevado, pero con la ayuda del gobierno se ha logrado eliminar los aranceles para la importación de productos deportivos y se los podrá deducir en el impuesto a la renta como gastos de salud. De igual manera como proveedores en la industria de enseñanza se considera a los entrenadores o capacitadores. El país en lo que se refiere a entrenadores de artes marciales mixtas cuenta con personal muy capacitado pero no en gran volumen. Los entrenadores certificados para estas artes marciales son escasos, lo que ha provocado que las academias existentes contraten profesores extranjeros para charlas o seminarios de máximo dos semanas por su alto costo. Es por esto que el poder de negociación de los proveedores es **ALTO**, ya que al no haber el personal suficiente cada negocio o competencia trata de conseguir al mejor para lograr una diferenciación con el resto.

Poder de negociación de los compradores

Como ya se mencionó en esta industria existe mucha competencia en ciertas disciplinas deportivas, lo cual hace que los clientes tengan la potestad de elegir

entre varias opciones. Actualmente en el país existen academias de todo tipo de arte marcial como el Karate, Muay Thai, Kick Boxing, Judo, Boxeo, Jiu jitsu y Taekwondo. A parte de todo eso, también existe un gran número de gimnasios en el país. Es por eso que el poder de negociación de los compradores es **ALTO** por la gran variedad de servicios que se ofrecen el día de hoy para dichos consumidores.

Rivalidad entre competidores

Al ser una industria que prácticamente ya está copada, será muy duro entrar con un nuevo negocio, dentro de esta industria se encuentran gimnasios, academias deportivas, etc. Y muchos de estos negocios se encuentran ya con un gran posicionamiento dentro del mercado. En la zona tentativa del negocio, la Mitad del Mundo (Considerando San Antonio de Pichincha, Pomasqui y Calacalí) existe 6 academias de artes marciales y 7 gimnasios, por lo cual la rivalidad entre competidores es **MEDIA** ya que existe competencia dentro de academias de artes marciales, pero no en gran volumen.

Amenazas de productos sustitutos

Existen un gran número de productos sustitutos dentro de esta industria, hoy en día se ve a la venta muchos tutoriales de hacer ejercicio o cómo aprender artes marciales. Con el avance de la tecnología se pueden ver videos gratuitamente en YouTube con los cuales se puede aprender desde la comodidad de su hogar. De igual forma existen otras disciplinas deportivas como el futbol, el cual es considerado como deporte número uno en el país y como el deporte más practicado con un 60 % de la población. También tenemos deportes como el ecua volley que tiene un gran posicionamiento en el mercado local o el tenis, que a pesar de su alto costo de elementos y canchas donde practicarlos, ha sido un deporte con un gran crecimiento en el país. El atletismo es otro deporte que se ve en alza en el país y el cual está teniendo un gran apoyo por parte del gobierno hacia sus deportistas. Tomando en cuenta

todos estos elementos la amenaza de productos sustitutos en la industria de la enseñanza es **ALTA** por el gran número de deportes y academias ya muy bien posicionados que existen dentro del país.

MATRIZ EFE.

Tabla 2.

Matriz EFE

Matriz EFE de la Industria de Enseñanza Deportiva y Recreativa			
Factores externos claves			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Facilidades laborales en el deporte (contratos por servicios).	0.1	3	0.3
Industria en vías de desarrollo con barreras de entrada tolerables.	0.2	4	0.8
Personal capacitado dentro de la industria.	0.08	2	0.16
Ecuador presenta disminución en la inflación de 4,14% a 3,6%.	0.07	2	0.14
Homologación de impuestos e ingreso de deporte en el rango de salud para deducción de los mismos.	0.05	1	0.1
Amenazas			
Falta de tratados de libre comercio con países de primer mundo.	0.06	1	0.12
El riesgo país dentro del Ecuador ha ido en alza durante los últimos periodos.	0.1	3	0.3
Gran número de productos sustitutos.	0.2	4	0.8
Aumento de la tasa de desempleo en el país.	0.07	2	0.14
Alto costo de nuevas tecnologías para el deporte y escasas tecnológicas en el país.	0.07	2	0.14
Total	1		3

ANÁLISIS MATRIZ EFE:

La matriz EFE presenta factores importantes con respecto a la industria, y después de analizar sus ponderaciones, se obtiene un valor promedio de 3 puntos, esto significa que el negocio puede desarrollarse en un entorno favorable, tomando en cuenta que el promedio de este análisis debe estar por encima del 2,5, así se entiende que las oportunidades se pueden aprovechar y las amenazas contrarrestar si se plantea estrategias adecuadas a las condiciones del mercado.

Pese a que Ecuador ha presentado un decrecimiento en su economía, debido a la falta de tratados internacionales, aumento en desempleo y riesgo país (esto lo hace ver como un entorno peligroso para la economía), los resultados se ven fortalecidos por dos principales oportunidades, una relacionada con el entorno del negocio partiendo desde el análisis PORTER, la alta capacidad del personal que existe en este campo, y la segunda tomada del análisis PESTEL, en la parte económica, la disminución en la inflación, así los precios de insumos para la industria bajan, factores que influyen positivamente para dicha matriz.

CONCLUSIONES ANÁLISIS DE ENTORNOS.

El país se encuentra en un ambiente político socialista gracias al gobierno saliente, esto ha generado nuevas alianzas y acuerdos con países que comparten este modelo; sin embargo, esta condición ha llevado al estado lejos de acuerdos con países de primer mundo como los Estados Unidos, pese a que el estado político estable en Ecuador lo hace favorable ante inversionistas, el estar lejos de tratados con naciones importantes afecta a que los precios de insumos y materia prima sean altos, y que empresas importantes a nivel mundial se alejen de nuestra mira, incluyendo al deporte las grandes empresas productoras de insumos deportivos se alejan de la órbita del Ecuador mientras exista este tipo de gobierno.

En la economía, el país se encuentra inestable, los impuestos están en crecimiento y consecuentemente el riesgo país, lo cual significa que el estado se encuentra en una situación de endeudamiento considerable, que a futuro lo puede llevar a generar mora en sus deudas, esto causa recelo en las empresas inversoras e incluso dentro de las organizaciones constituidas a nivel local, producto de esto se empieza a acrecentar las tasas de desempleo y la estabilidad económica del país.

Los cambios positivos dentro del aspecto legal del país han ayudado al deporte, a diferencia de otros campos donde los aranceles de importación y exportación son altos, el gobierno con la creación del Ministerio del Deporte y la “Ley de deporte”, ha permitido homologar desde el año 2014 las tarifas de impuestos a estos insumos deportivos, así como la inclusión de los gastos del deporte entre los deducibles de salud, esto ha ayudado al crecimiento de personas que practiquen deporte; mientras que la oferta deportiva ha aumentado gracias a las favorables condiciones laborales del medio como los contratos por servicios profesionales.

La tecnología va desarrollándose, el crecimiento es lento. En otras regiones se puede ver una gran innovación en cuanto a implementos deportivos relacionados a lesiones deportivas. En el país, no se cuenta aún con dichas tecnologías, sin embargo, el deporte gana cada vez más protagonismo, y se ha convertido en una cuestión de salud, por lo que de a poco se puede ver cambios positivos en beneficio de los deportistas para que puedan crecer y mejorar su rendimiento, hay que considerar que el costo de este tipo de tecnologías es alto.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, debido al aporte del gobierno en el deporte que ayuda al ingreso dentro de esta industria, pero, la situación económica y el alto nivel de inversión para montar un gimnasio o academia (30 a 50 mil dólares) suponen una barrera de entrada importante para inversores. Mientras que, en cuanto a los productos sustitutos existen

varios, desde los videos de autoaprendizaje hasta las mismas academias o gimnasios que ofrecen servicios de artes marciales, por lo tanto, dentro de este campo la amenaza es alta.

El poder de negociación de los proveedores es alto, se evidencia que están muy bien capacitados, pero no hay muchos, lo cual genera un difícil manejo desde el punto de vista de las academias que buscan sus servicios, sin embargo, siempre es favorable que los profesionales se desempeñen en este campo tengan la capacitación adecuada para brindar un excelente servicio al cliente.

Dentro de la industria debido al alto nivel de competencia, teniendo en cuenta que la rivalidad entre competidores solo en artes marciales es media y que existen otros servicios como gimnasios o academias deportivas, el poder de negociación del cliente es alto.

Finalmente, el negocio se desempeña en un campo en condiciones favorables para el inversor, gracias al resultado positivo de la matriz EFE (superior a la ponderación promedio) se pueden observar oportunidades importantes como las condiciones tributarias y arancelarias de los factores relacionados con el deporte, las condiciones laborales, los montos de inflación en el país y las vías de desarrollo en la industria, mismas que ayudarán a desarrollar estrategias que impulsen el éxito del negocio y permita brindar un servicio diferenciado y profesionalizado al cliente potencial.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Entrevista 1:

Persona: William Roberto Mantilla Suasnavas

Profesión: Sensei 4 Dan de Kick Boxing, Muay Thai y Artes Marciales Mixtas.

Tema: Centros de alto rendimiento de artes marciales mixtas.

En la ciudad de Quito actualmente no existe un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas, únicamente hay academias que enseñan este deporte, pero no de una manera personalizada. Por este motivo, es un mercado que está completamente nuevo y representa un factor muy importante, ya que toda la demanda se presentaría para nuevos negocios.

Las artes marciales mixtas al ser un deporte nuevo en el país, no es de conocimiento general, por lo cual todavía no existe el apoyo necesario, no cuenta con una asociación ni liga donde se pueda potenciar este deporte.

El mismo, es muy complejo, dentro de los gastos principales para una academia de este tipo se requiere, principalmente, más profesionales que en otros campos como psicólogos, fisioterapeutas y médicos; de igual manera, se precisa instalaciones con servicios especializados y un entorno diferente al de una simple academia, razones que significan altos costos de inversión para el negocio.

Dentro de las academias generales se forman chicos desde los 7 y 8 años de edad, si bien no son profesionalizadas, pero son los únicos medios de aprendizaje en este campo, éstas tienen sus precios entre los 60\$ a 70\$ en sus mensualidades y matrículas (un solo pago) entre los 80\$ a 100\$. Lo que

generalmente se ofrece es solamente el servicio, en pocos casos se dota de camisetas u otros implementos de la academia.

Las vías correctas de marketing y promoción para ingresar al mercado dentro de esta industria son las nuevas tecnologías, con el crecimiento de las redes sociales es fácil hacerse notar y presentar el proyecto a clientes, inversionistas y autoridades que brinden apoyo al desarrollo del mismo, en cuanto al deporte dentro del país, existen dos ecuatorianos que han participado en la UFC los cuales podrían servir como incentivo, siendo figuras públicas y una imagen para nuestro negocio; finalmente, otro punto de penetración en este mercado es una estrategia de precio adecuada, al ser un mercado copado de academias (aunque no sean de lo mismo), en un inicio será importante ingresar con precios cómodos para el usuario.

Entrevista 2:

Persona: William Roberto Mantilla Suasnavas

Profesión: Propietario de la Academia de Kick Boxing y MMA “Mitad del Mundo”

Tema: Instalaciones deportivas en el país.

Las instalaciones deportivas ya no son las mismas de hace algunos años atrás, cada vez se va innovando en implementos o maquinaria, hoy en día se cuenta con infraestructuras de muy buen nivel. Siempre se debe aspirar tener más, pero en el caso de instalaciones deportivas hace falta apoyo, primero por parte del gobierno, segundo, apoyo financiero de entidades privadas o públicas y, por último, tener el espacio necesario que conlleva construir una instalación de alto nivel.

La industria de las instalaciones deportivas en este campo es muy limitada, el gobierno ha generado centros de alto rendimiento, pero ha excluido a este

deporte, mientras que ante las entidades privadas inversionistas o empresas patrocinadoras del deporte, esta nueva disciplina genera poco atractivo y consecuentemente una inversión totalmente nula, lo cual sería un gran reto para quienes sean pioneros en centros de este tipo (deporte tipo UFC).

Para constituir este tipo de negocio las dificultades son las mismas que con cualquier otro en el país, se debe realizar trámites tributarios en el SRI, Ministerio de Trabajo, Educación y Salud, inscribirlo en registros de marcas y finalmente brindar todos los beneficios de ley al staff de empleados.

Finalmente, las instalaciones de servicios de artes marciales se encuentran posicionadas en puntos clave de la ciudad, dentro del sector norte, la zona de la Mitad del Mundo, inclusive a partir del sector de la Real Audiencia, genera un mercado atractivo, existe un número considerable de centros deportivos y clientes potencialmente capaces de adquirir este servicio, mientras que en los sectores centro y sur de la ciudad no son favorables para este mercado.

Entrevista 3

Persona: Christian Manosalvas

Profesión: Peleador de Artes Marciales Mixtas, Muay Thai y Kick Boxing

Tema: Artes Marciales Mixtas en el país.

Es un deporte que está creciendo porque ha tenido una muy buena acogida por parte de las personas que acuden a las academias en los últimos 6 años y en la actualidad ya existen varios clubes de artes marciales mixtas en todo el país. Sin embargo, todavía no existen las condiciones adecuadas para la práctica específica de este deporte, el país no cuenta con los materiales ni la infraestructura adecuada.

El deportista de artes marciales mixtas es una persona apasionada, con deseos de auto superación, este es un deporte que se lo practica simplemente por vocación, a diferencia del fútbol este no es una actividad de aceptación

social, no es un deporte el cual al promocionarlo va a llegar a todo el mundo, sino, solamente a la persona que se interese en este campo y ame este tipo de actividades, esto es favorable para los ofertantes, debido a que tienen un direccionamiento específico hacia un individuo único y diferente a los que practican los demás deportes.

La creación de un centro de alto rendimiento específico sería beneficioso para los deportistas, siempre y cuando cuente con los implementos y profesionales necesarios. Sería mucho mejor si fuera con el apoyo del gobierno más específicamente del Ministerio del Deporte, debido a que esto generaría mayores oportunidades de participación y crecimiento.

Dentro del país, al no existir un centro de alto rendimiento de este deporte, la creación de algo así, generaría un alta expectativa y beneficio para la gente que es apasionada por este deporte, sin embargo, es muy importante analizar las necesidades del deportista de este campo y de la élite al cual se dirige, para atender este tipo de consumidor se necesita un personal altamente calificado y con cursos de especialidad en diferentes tipos de artes marciales, una instalación con espacios e implementos de primera calidad que faciliten el desempeño de dichos entrenadores, finalmente, al buscar un deporte de desarrollo de fuerza y destreza como lo es este, siempre es necesario personal médico y psicológico; si se brindan estas facilidades cualquier deportista estaría a gusto con el servicio.

Grupo de Enfoque

Asistencia: 7 personas

Edad: 18 a 28 años

Ocupación: Estudiantes y deportistas de artes marciales

Estrato socioeconómico: medio y alto

La mayoría de los participantes comenzaron la práctica desde los 14 y 18 años, este deporte llama mucho la atención por el gran compromiso que existe dentro del mismo. Resaltaron una frase muy importante “nunca rendirse”, ya que este deporte es de mucho desgaste y daño físico, esto fue lo que más incentivo a los deportistas a practicar el mismo. Así se puede ver que la principal motivación del cliente es el auto superación y se genera internamente a diferencia de los deportes convencionales, donde las motivaciones son generadas por el ambiente social.

No existe ayuda necesaria del gobierno para este deporte, razón por lo cual no se puede profesionalizar al mismo. No cuentan con una asociación o federación que lo respalde, de igual forma las empresas privadas al no conocer mucho acerca de las artes marciales mixtas no invierten su dinero en estas actividades. Se sugiere que las academias que existen hoy en día deberían reunirse y formar una asociación para poder solicitar un mayor apoyo.

El 100% de participantes conocen acerca del deporte y están dispuestos a ingresar dentro de un centro del alto rendimiento de artes marciales mixtas y destinar de 1 a 3 horas de práctica diaria de ser necesario.

Al ser un deporte de intercambio de golpes y daño físico, la sociedad lo ha percibido como una actividad agresiva que genera perjuicios en quienes lo practican, sin embargo, los deportistas consideran esta actividad como una base de enseñanza y guía disciplinaria que genera tranquilidad y paz interior, lo cual, por lo contrario, ayuda al individuo al auto control de sus acciones y reacciones.

Por otro lado, los participantes estuvieron de acuerdo en que la mejor forma de promocionar este nuevo centro es las redes sociales, tales como Facebook o Twitter, ya que hoy en día el mundo gira alrededor de estas plataformas virtuales. Se puede complementar con anuncios y folletos a entregar en lugares de gran afluencia de gente, por ejemplo, centros comerciales o gimnasios.

Finalmente, de acuerdo a los participantes, existen ya varias academias que ofrecen servicios de entrenamiento para artes marciales, sin embargo, ninguna presenta instalaciones o implementos para calificar como alto rendimiento. Lo que más valoran los participantes al momento de ingresar a una academia de artes marciales es; en primer lugar, los implementos, si no tienen los necesarios para una correcta práctica de este deporte la misma pierde su valor y atractivo. Y en segundo lugar, se guían por el precio de la academia, en este caso, comentan que, si tiene una buena infraestructura y los equipos necesarios, estarían dispuestos a pagar un valor por encima del promedio (60\$ a 70\$).

Encuestas

Se realizaron 50 encuestas a hombres y mujeres que entrenan en diferentes academias de artes marciales, de edades entre 15 y 25 años.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 3.

Resultado de las Encuestas

PREGUNTA	RESULTADO	ANÁLISIS
Género	80% hombres y 20% mujeres.	Esto nos muestra una mayor participación por parte del género masculino en las artes marciales, sin dejar atrás el crecimiento del interés por parte del género femenino hacia estas disciplinas deportivas.
¿Qué arte marcial practica actualmente?	Kick Boxing 84%, MMA 78% y Muai Thai 40%.	Los deportistas practican más de una disciplina en la actualidad, esto se debe a sus preferencias y comportamientos mostrados.
¿Con qué frecuencia practica alguna	1-3 veces por semana 66%, todos los días 34%.	Todos los encuestados se ven involucrados con el deporte semanalmente.

arte marcial?		
¿Cuánto dinero invierte en su preparación física al mes?	50\$ a 100\$ 86%, y más de 150\$ 14%.	La mayor parte de personas están dispuestas a pagar los rangos de precio de la industria siempre y cuando se les ofrezcan las facilidades e implementos necesarios para la práctica. (aquí se considera pagos de membresías y mensualidades en academias o clubes).
¿Conoce algo sobre algo sobre las artes marciales mixtas?	Si 100%, No 0%.	El deporte es de conocimiento total por parte de los encuestados.
¿Cree que se puedan profesionalizar las artes marciales mixtas en el país?	Si 88%, No 12%.	Esto refleja un gran apoyo para una posible profesionalización del deporte.
Al momento de ingresar a una academia ¿Qué es lo que más se valora?	1- Precio. 2- Instructores. 3- Implementos.	Los deportistas lo que más valoran al momento de ingresar en un centro de artes marciales es el precio, 96% lo seleccionó como opción. En segundo lugar, los instructores, un 60% incluyó en su respuesta esta opción. Finalmente, los implementos con 58%.
¿Estaría dispuesto a ingresar en un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas?	Si 92%, No 8%.	La mayoría de encuestados están dispuestos a hacer uso del servicio.
¿Cuántas horas está dispuesto a entrenar al día?	1 a 2 horas 80%, 2 a 4 horas 20%.	El promedio regular de entrenamiento diario es de 2 horas.
¿Cuánto	70\$ a 100\$ 88%, 120\$ a	EL rango de precios para un

estaría dispuesto a pagar mensualmente?	150\$ 12%.	centro de alto rendimiento es el mismo del mercado de las academias comunes de artes marciales.
¿En qué horario estaría dispuesto a entrenar en el centro de artes marciales mixtas?	Noche 50%, Completo 24%, Tarde 17%, Mañana 9%.	La noche es el horario ideal de entrenamiento para los deportistas de este campo.

CONCLUSIONES

Dentro de la ciudad de Quito existen muchas academias, pero ninguna resalta el alto rendimiento, así mismo, las artes marciales mixtas no tienen ligas organizadas, ni asociaciones que las promuevan; al ser un deporte que requiere de alta inversión por sus implementos necesarios, personal altamente calificado, e inclusive profesionales en otros campos como psicólogos, fisioterapeutas y médicos, esta rama del deporte no se ha implementado aún en la ciudad, cabe destacar que las academias mencionadas anteriormente brindan un servicio que oscila entre los 70\$ a 100\$, y sus canales de comunicación son las nuevas tecnologías, las cuales se ven eficientes en dichos deportes.

Las academias ya constituidas se han posicionado en sectores del norte de la ciudad como la Real Audiencia y Mitad del Mundo, en cuanto al sector centro y sur de la misma, no existe un mercado significativo.

Por otro lado, el cliente de este deporte a diferencia del deportista convencional (jugador de deportes más comunes como fútbol o básquet), es una persona mucho más exigente en cuanto a las comodidades e instalaciones que permitan su desarrollo, mientras en otros deportes se observa entrenamientos incluso en lugares públicos, para las artes marciales se necesitan instalaciones equipadas y con una tecnología distinta a la que existe en otros campos. La mayoría de participantes inician en este deporte desde los 14 años y buscan

satisfacer sus deseos de auto superación; dentro del grupo de enfoque el 100% de los participantes estuvieron dispuestos a acceder a un servicio de alto rendimiento, haciendo uso del mismo de 1 a 3 horas diarias. Complementando con la información anterior, el usuario se encuentra conforme con un rango de precios superior a los 60\$ a 70\$ (valores del mercado).

Para esta industria el cliente selecciona el servicio guiándose en primer lugar por el precio, posteriormente, las instalaciones que le brinde la academia y finalmente, las herramientas y equipos de trabajo; dentro de las encuestas el 92% de las personas están dispuestas a ingresar en un centro de alto rendimiento y reforzando la información anterior, el 80% de los encuestados están conscientes de que se necesita entre 1 a 2 horas promedio de práctica y que el precio varía entre los 70\$ a 100\$.

El cliente dentro de este negocio necesita principalmente implementos e instructores de primera calidad, a partir de esto, el mismo está dispuesto a pagar los precios de la industria, la cual necesita por el contrario una cobertura de mercado exclusiva únicamente por parte de las personas que gustan de este deporte.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS EXTERNO Y DEL CLIENTE

El negocio se encuentra dentro de una industria con un desarrollo constante, se va a trabajar dentro de una región con estabilidad política de 10 años, lo cual atrae a inversionistas; dentro del Ecuador se ha reflejado el apoyo al deporte con la creación del ente regulador (Ministerio del Deporte) y de un reglamento propio de este campo, la “ley de educación física, deporte y recreación”, mediante estos factores se han invertido cerca de 60 millones de dólares en la creación de centros de alto rendimiento, desde el año 2013.

La economía del país se encuentra en declive, sin embargo, la inflación es un factor que ayuda a los precios de la industria, de igual manera, se está fomentando todo bien y servicio hechos en Ecuador, así mismo, el deporte al ser una actividad que ingresa dentro del rango de salud, se ha convertido en un gasto no deducible de impuestos y los aranceles de importación para la industria son más bajos que cualquier otra.

Con respecto a los beneficios que tienen estos centros deportivos son las condiciones laborales con el personal, el cual no crea una relación de dependencia laboral y cobra mediante facturas, esto facilita el manejo de la nómina y la eficiencia del servicio. Finalmente, el factor tecnológico, en constante crecimiento, es algo que ayuda a los deportes para poder cumplir con las expectativas del deportista y dentro de esta industria no es un limitante si se conoce el lugar adecuado donde adquirir el mismo (Europa o los EEUU).

La idea de negocio nace de la necesidad de ofrecer a los deportistas de artes marciales mixtas un centro de alto rendimiento de este deporte en donde ellos puedan tener un entrenamiento diferenciado y de primer nivel, con la mejor infraestructura y los mejores implementos.

En el país existen un gran número de academias de artes marciales las cuales enseñan como un plus artes marciales mixtas. Sin embargo, no existe un centro de alto rendimiento que solo se especialice en las artes marciales mixtas y la formación de deportistas.

Las artes marciales mixtas es un deporte que cada día llama más la atención de más personas, pero a pesar de eso, por el momento no cuenta con el apoyo necesario por parte del gobierno ni de la empresa privada. Esto podría ser una oportunidad, ya que con la implementación de un centro de esta magnitud se hará mucho más conocido a este deporte y llamará la atención de varias empresas privadas y del gobierno, en el país existen muy buenos peleadores que con un entrenamiento más especializado podrán competir a nivel internacional. Además, el centro contará con entrenadores especializados en la disciplina y los deportistas tendrán equipos e implementos más sofisticados.

El estudio de mercado refleja un 80% promedio de interesados en participar del negocio, lo cual es una gran oportunidad del centro de alto rendimiento ya que les va a ofrecer todos los implementos necesarios para practicar además de buenos instructores y sobre todo la oportunidad de desarrollarse como deportistas y poder llegar al profesionalismo. Todos estos beneficios son muy bien valorados.

La gente que se encuentra dentro de la investigación de mercado está dispuesta a cancelar por el servicio los valores estipulados dentro de la industria, entre los 70\$ y 100\$, y saben de la importancia de los servicios profesionales extras que se va a brindar para su mejor entrenamiento.

En conclusión, el negocio es atractivo, debido a que se encuentra dentro del rango de salud, es un industria en vías de desarrollo y el cliente potencial se encuentra dispuesto a participar de estas actividades sin limitaciones económicas o personales, de la misma forma, es una actividad que genera plazas de empleo y no se ve afectada por complicadas relaciones laborales de dependencia, sin embargo, es importante saber el sitio geográfico adecuado

para establecer el centro y los canales de comunicación efectivos para promocionar y captar deportistas (redes sociales y canales tecnológicos).

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para definir una estrategia de marketing se debe considerar que es una empresa nueva en el mercado, por lo tanto, vamos a utilizar la matriz de Igor Ansoff, un matemático y economista reconocido como el padre de la administración estratégica que propone un modelo de crecimiento para nuevos negocios, basándose en su mercado y el producto o servicio ofertado, de esta manera se llegará a establecer una estrategia de mercado eficiente y que se relacione con los análisis previamente realizados.



Figura 1. Matriz de Ansoff

Analizando los parámetros establecidos por Ansoff, nuestro producto es prácticamente nuevo en el país, los centros de alto rendimiento en artes marciales mixtas no existen, sin embargo, el mercado al cual nos dirigimos ya existe, no vamos a buscar generar nuevos comportamientos en el cliente, como se observó en los estudios realizados anteriormente ya existen deportistas que

practican este tipo de artes marciales, sin centros de especialización en MMA ellos serán un mercado existente a explotar, por lo tanto la estrategia será un **DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.**

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo del proyecto se ha determinado considerando la población de la ciudad de Quito más específicamente de las parroquias de San Antonio de Pichincha, Pomasqui y Calacalí, que se encuentra formando parte de un rango de edad entre 18 y 35 años. El resultado es 17.013 personas, a este número de personas se le ha segmentado por estrato socio económico quedando en un número de personas comprendido en 6.108, posteriormente se ha considerado un 2% de esta segmentación correspondiente a las personas que practican deporte obteniendo un mercado objetivo para la academia de artes marciales mixtas de 122 personas. (INEC, Información Censal Cantonal, 2013) En la siguiente tabla se muestra lo descrito anteriormente:

Tabla 4.
Resultados Mercado Objetivo

Población entre 18 - 35 años	17.013
Segmentación estrato socioeconómico	35,90%
Población seg socioeconómico	6.108
Segmentación practica deporte	2%
Población seg practica deporte	122

5.1.2 Propuesta de valor

La academia de artes marciales mixtas buscará brindar un servicio diferenciado al de la competencia que permita crear un valor agregado en sus

entrenamientos al contar con un equipo especializado en los diferentes estilos de artes marciales e implementos y equipos acorde a los diferentes tipos de entrenamiento con el fin de que los clientes disfruten de un entrenamiento de alto nivel. Cada alumno dispondrá de un plan diseñado y personalizado según sus habilidades físicas y motoras que le permita ir avanzando de nivel con el asesoramiento del instructor y cuidados del personal del centro de entrenamiento. Adicionalmente la academia ofrecerá a sus clientes hidratación en cada clase o entrenamiento, se dictarán charlas motivacionales que buscan un crecimiento interior del alumno y que le induzcan al mejoramiento como ser humano.

Por otra parte, el centro certificará el servicio por parte de la organización mundial de la UFC, una certificación única que ayudará al centro para brindar un diferenciador a sus clientes y que el país cuente con el apoyo de una liga mundialmente reconocida.

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

a) Definición del producto o servicio:

La empresa ofertará un servicio de enseñanza, por medio de un centro de alto rendimiento lo que se buscará es brindar calidad y especialidad para los amantes de las artes marciales, mezclando modalidades y técnicas que le permitan al cliente percibir al servicio como el más completo de la ciudad y del país; no existen negocios directamente de este tipo, pero sí academias que ofertan el entrenamiento de modalidades simples de este deporte.

El servicio se enfocará en fortalecer las capacidades físicas e intelectuales de los alumnos mediante el entrenamiento de artes marciales y el uso permanente de multifuerzas, esto se logrará a través de planes de entrenamiento, programas adaptados al estilo de forma interactiva, rutinas de ejercicios

especializados con la debida supervisión de profesionales y expertos en el área quienes velaran por la seguridad e integridad de los alumnos.

Al ser un servicio y no un producto, el éxito de la empresa depende de la percepción positiva que tenga el cliente, se debe cumplir y llenar expectativas sentimentales y sociales, depende mucho de las características que la empresa ofrezca, a detallar más adelante dentro de este plan de marketing.

b) Atributos y características:

Nombre de la empresa: El nombre escogido para la academia es: “The Last Fight” palabras en inglés que significa “La última pelea”, elegido en tributo a los deportistas que buscan un desafío final, basado en la práctica de las artes marciales mixtas.

Logotipo: La imagen principal es la silueta de dos hombres peleando en un entorno oscuro, visualizando al fondo un octágono de colores plateados en el cual es donde pelean los deportistas de artes marciales mixtas. El nombre de la empresa estará a los lados de los dos hombres con tonalidades amarillas y negras. El slogan se ubicará en la parte inferior del nombre con una tonalidad plateada. El costo por el diseño de marca y logotipo es de \$500 que se cancela por una sola vez.



Figura 2. Logo de la empresa

Slogan: El slogan de la empresa es “Cero limites, cero temores, cree y crece”. La frase trata de transmitir valores de superación, deporte; buscando llegar a la parte pasional y emocional del cliente, tomando en cuenta las características

del usuario potencial, como se observó son personas que buscan la auto superación y llegar a ellos con estas frases será sencillo.

Deportivos: Dentro del centro se contará con profesionales altamente calificados y que certifiquen su experiencia a nivel académico y profesional, un factor importante tomando en cuenta las necesidades expresadas dentro de los grupos de enfoque y resto de estudio del cliente.

Equipo de trabajo: Se contará con profesionales capacitados en los campos que necesita esta disciplina y este tipo de centros deportivos, como psicología, fisioterapia y medicina deportiva, esto motivará al cliente para su selección y nos ayudará como un factor diferenciador de otras academias comunes.

Instalaciones: El centro ofrecerá instalaciones de primer nivel al cliente, con equipos e implementos necesarios que brinden un entrenamiento especializado, considerando que el cliente tiene como factor de análisis de selección este campo, es importante destacar la tecnología que brindará el servicio y obviamente adicional a los implementos básicos y necesarios para la preparación, así como zonas complementarias dentro de la instalación, como lockers, parqueaderos, etc.

Lugar: El lugar donde se va a implementar el servicio será San Antonio de Pichincha, población ubicada al norte de la capital, cerca del atractivo turístico de la mitad del mundo, cuenta con un amplio mercado de acuerdo a los estudios realizados, y tiene varias facilidades de acceso al lugar como líneas de transporte público y carreteras en excelente estado.

Actividades complementarias y campeonatos: Se realizarán torneos y competencias dentro y fuera del centro deportivo, de esta forma se incentivará al cliente para que no solo adquiera nuestros servicios, sino también, continúe dentro de nuestra academia.

Cliente: El cliente es el corazón de cualquier negocio, complementando lo analizado anteriormente, el tipo de cliente que buscará este servicio es más pasional que racional, busca satisfacer necesidades de entretenimiento y auto superación, hay que motivarlos por medio de factores sentimentales diferentes al resto.

Atención al cliente y post-venta: El negocio se concentrará en brindar un servicio personalizado al cliente, desde que el mismo se interese en el servicio, hasta después que lo reciba, se hará evaluaciones para tener herramientas de mejora y sugerencias por parte de los usuarios involucrados.

Garantía: El centro funcionará con la garantía principal que será su “credibilidad”, después de haber realizado un estudio exhaustivo del cliente, podemos observar que las mejores garantías que se le puede brindar es la capacidad del personal y la calidad de los implementos deportivos, lo cual será prioritario para establecer el centro de alto rendimiento.

c) Niveles de producto:

Básico: El servicio básico a ofertar es el entrenamiento deportivo, por medio de nuestro personal capacitado e instalaciones de primer nivel, se brindará un servicio de preparación deportiva con miras al alto rendimiento, así el deportista estará capacitado para competir en alto nivel y proyectarse inclusive internacionalmente.

Real: El servicio real es el centro de alto rendimiento, el negocio básicamente es ese, buscamos brindar un espacio especializado para cualquier deportista que guste de las artes marciales mixtas, no hay tal en el país y esto ayudará a proyectar el nivel de producto real hacia el cliente.

Aumentado: El nivel de producto o servicio aumentado se refiere a todos los factores extra que se encuentran dentro del servicio, los dos principales

factores de producto aumentado son el personal altamente calificado y los implementos de primera calidad.

5.2.2 Precio

Dentro del precio se deberá establecer una estrategia general de precios y una de entrada al mercado, para poder sobrevivir dentro de un mercado hay que direccionar bien este factor económico.

a) Estrategia de precio:

La estrategia de precio será por percepción de valor, el cliente identificará las características distintivas del negocio, evaluando la capacidad de los instructores y la calidad de los implementos, el valor que cancelarán será simbólico al servicio diferenciado que el centro les va a brindar.

b) Estrategia de entrada al mercado:

Se determinó que la estrategia de precio será de penetración de mercado, es decir buscar bajar el precio para atraer a un mayor número de clientes abarcando un sector o segmento más amplio del mercado. Esto se determinó debido a que el centro de alto rendimiento también se dirige a personas de estrato social medio.

c) Tipo de demanda:

La demanda de este negocio es **INELÁSTICA**, es decir, no es sensible a los cambios de precios de la competencia, debido a que nuestro servicio es único comparado con otras academias, lo ofertado no existe en el país, por cualquier cambio en la economía, no se afectará nuestros valores, costos y precios dentro del mercado.

d) Determinación del precio:

También se consideró la variable del precio de la competencia, el cual se ubica en un rango de \$70 y \$80 por mes según la investigación previamente

realizada, las empresas consultadas son: “Academia Team Predador”, “Academia de artes marciales Kamikaze”, “Academia de defensa personal y artes marciales Muay Thai Kick Boxing” y al análisis de mercado con las entrevistas y grupo de enfoque, es importante considerar si el cliente potencial está dispuesto a pagar este valor. El precio de los entrenamientos en el centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas tendrá un valor mensual de \$60, el mismo que se irá incrementando anualmente considerando la tasa de inflación anual de 3,66%, obtenida del Banco Central del Ecuador. (Ecuador, 2016)

Tabla 5.

Determinación de precio

Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pensión	\$ 60,00	\$ 62,20	\$ 64,47	\$ 66,83	\$ 69,28

Adicionalmente, se cobrará un valor de matrícula al cliente al momento de inscribirse en el centro por una sola vez por un valor de \$75 (Valor estable durante los 5 años).

e) Políticas de cobro:

La empresa tendrá una política de cobro bien establecida a los clientes, para el importe de la matrícula se cobrará en un solo pago de contado, con tarjeta de crédito (previo recargo adicional), o cheque, se lo debe efectuar antes del inicio del ciclo de entrenamientos. Mientras que para el importe de la mensualidad se tendrán esas mismas formas de pago, efectivo, tarjeta o cheque, pero dentro de este campo se tendrá un plazo de hasta 15 días para cancelar, los pagos se efectuarán cada quincena del mes.

f) Políticas de pago:

Los pagos a proveedores de la empresa se los realizarán dentro del periodo de un mes y se manejará una cuenta de ahorros específica de la empresa, así

como un fondo de caja chica para los gastos eventuales del centro, así como sus empleados; en cuanto al pago a los empleados se lo cumplirá cada inicio de mes, sin excepciones.

5.2.3 Plaza

a) 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) Esto debido a que es un servicio y el cliente llega al mismo directamente en la instalación.

La academia se ubicará en el norte de la ciudad de Quito, específicamente en San Antonio de Pichincha, para esto se arrendará un edificio de 400 m², que tendrá un costo mensual de \$450 dólares. Las actividades de entrenamiento e impartición de clase se realizarían en un local seguro que cumplan con las normas municipales, para esto las instalaciones contarán con piso antideslizante y una capa de esponja en el ring de boxeo y octágono, se dispondrá de parqueaderos para los vehículos de los clientes.

b) Canal de distribución:



Figura 3. Canal de distribución

El canal de distribución como podemos observar es directo, la empresa brinda sus servicios deportivos e inscripciones en el lugar de funcionamiento del

negocio, no existen intermediarios y el cliente se beneficia de un trato especializado.

c) Cobertura de mercado:

El negocio de artes marciales como se analizó previamente en el documento tiene un mercado bien marcado dentro de la zona Norte de la ciudad; se iniciará con una cobertura de mercado regional, solamente del barrio o sector de la empresa que es San Antonio de Pichincha, posteriormente el centro se concentrará en expandir dicha cobertura en zonas aledañas como el Condado, Carcelén, la Mitad del Mundo y la Real Audiencia.

5.2.4 Promoción y publicidad

a) Fuerza de ventas:

La fuerza de ventas de la empresa será el factor más importante del mix promocional, debido a que este personal será el encargado directamente de la captación y el trato al cliente, adicionalmente será quien tenga el contacto directo con el mismo, para esto se contará con una sola persona que realice las ventas de la academia:

Secretaria – recepcionista: Será la empleada encargada de explicar todas las características del servicio a los clientes que se interesen en el mismo, buscar incentivarlos y generar las compras por parte de los mismos; el valor salarial mensual del importe de esta empleada será de 450 dólares.

Las funciones principales dentro del campo de fuerza de ventas serán:

- Atención al cliente.
- Atención post – venta.
- Manejo de bases de datos.
- Call center de ventas.
- Resolución de problemas.
- Presentación de informes.

b) Relaciones públicas:

Las relaciones públicas son la herramienta más importante de la comunicación de la empresa, por estos medios se podrá informar sobre las actividades y noticias de la empresa, esto le permitirá a la misma tener prestigio y hacerla más atractiva ante los consumidores y la industria, para esto se manejará herramientas virtuales.

Página web: El centro de entrenamiento de artes marciales mixtas contará con su propio portal web, donde los clientes podrían encontrar información concerniente a los servicios, instructores, videos de los entrenamientos, horarios incluso hacer la reserva de las clases. El costo del diseño de la página web es de \$300 más IVA por una sola vez. Adicionalmente se contratará el servicio de mantenimiento y actualización de la web a partir del segundo año y este costo tendrá un costo de \$99. (Páginas Web Ecuador, 2016).

Redes Sociales: Se manejará canales de comunicación tradicionales por este medio, tales como, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y Youtube. De esta forma se llegará a difundir videos, notas, e informativos sobre el deporte y los deportistas involucrados en la academia, así la gente se informará directamente de nuestra fuente sobre lo que se trata este campo de las artes marciales y sus beneficios.

c) Marketing directo:

El marketing directo es todo contacto que el cliente pueda tener con la empresa, la forma más efectiva de llegar a ellos es por medio del “marketing digital”, por medio de esta herramienta se podrá generar bases de datos efectivas y verídicas que ayuden a contactar al cliente.

Base de datos: A partir de los inscritos e interesados en el servicio, la empresa se encargará de generar una base de datos con información verídica de clientes y posibles clientes, para poder efectuar la herramienta de correos masivos (explicada en el siguiente punto), de esta manera se obtendrá un contacto directo y personalizado con el cliente.

Correos masivos: Se utilizará el programa Windows Essential Business Server a través del cual se enviará correos masivos a posibles clientes con la información de la academia, estilos de artes marciales mixtas, promociones. El costo de este servicio está previsto en un valor de \$60 mensuales.

d) Promoción de ventas:

En los inicios del negocio no se va a manejar este campo de la promoción de ventas, el costo es relativamente justo para el servicio que se va a brindar al cliente, a futuro con el crecimiento y expansión del centro se pondrá a consideración diferentes tipos de promociones que ayuden a captar clientes como:

- Descuentos a grupos.
- Descuentos familiares.
- Descuentos por pagos adelantados.

e) Publicidad:

Cuñas radiales: La academia pautará cuñas en dos de las radios deportivas de la ciudad de Quito: La Red y América Estéreo, la frecuencia de los anuncios será mensual y se contratará el servicio por todo el año con pagos semestrales. El anuncio de la academia será pautado los días lunes, miércoles y viernes en horarios de 10:00 a 12:00, y de 16:00 a 20:00. El costo por el servicio de anuncios en la radio es de \$420 semestrales. (Red, 2016)

Flyers: para la publicidad por este medio se contratará el servicio de impresión de 2.500 volantes que serán entregados en el sector norte de la ciudad de Quito a peatones, alrededor de los gimnasios, oficinas y asociaciones deportivas. El costo de la impresión de 2500 volantes es de \$285 anuales.

En la siguiente tabla se describen las actividades relacionadas con la promoción y publicidad debidamente costeadas de manera anual:

Tabla 6.

Costos de promoción y publicidad

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	342,00				
Mantenimiento y Actualización		99,00	106,38	110,27	114,31
Diseño de logotipo (marca)	500,00				
Cuñas radiales	840,00	870,74	902,61	935,65	969,89
Impresión de volantes	285,00	295,43	306,24	317,45	329,07
Correos masivos (e-mailing)	360,00	373,18	386,83	400,99	415,67
	2.327,00	1.638,35	1.702,07	1.764,37	1.828,94

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Somos una empresa ecuatoriana ubicada al norte de Quito que se dedica a ofrecer entrenamiento de artes marciales mixtas a un nivel profesional, con el asesoramiento de personal capacitado, por medio de implementos de alta tecnología, incorporando técnicas y tácticas para cada estilo permitiendo el desarrollo físico e integral de deportistas a través de principios de disciplina, respeto, perseverancia y espíritu combativo.

Visión

Para el año 2.020 consolidarnos como un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas reconocido en el mercado nacional, siendo un referente en la práctica de la actividad física contribuyendo con la formación integral de los deportistas profesionales, generando así un valor agregado a la comunidad en pro del desarrollo productivo del país.

Objetivos

Los objetivos están planteados a mediano plazo (1 a 3 años) y largo plazo (3 a 6 años).

Objetivos de mediano plazo

- Dar a conocer el centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas al mercado objetivo a través de la implementación de las estrategias de crecimiento y el plan de marketing en un plazo de 1 a 12 meses.
- Mejorar el salario de los colaboradores de la empresa en un 5% y los beneficios a partir del segundo año de su funcionamiento.

- Mejorar un 10% cada año los costos de operación del centro de alto rendimiento a fin de obtener una mayor rentabilidad en el negocio.
- Diseñar un programa de capacitación trimestral para el personal que labora en el centro con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, motivando el compromiso e identificación con la empresa con el fin de mejorar en un 20% el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Objetivos de largo plazo

Lograr que para el año 2021 el centro de alto rendimiento sea una marca reconocida por lo menos en 60% del mercado de consumidores que buscan entrenamiento e incorporación de técnicas en la práctica de artes marciales mixtas.

Incrementar la cartera de clientes de la academia de artes marciales mixtas hasta un 20% al término de los cinco años.

Recuperar la inversión en un período de 36 meses, con respecto al inicio de funciones de la academia.

Incrementar para el año 2021 un 10% de rentabilidad sobre el capital, mejorando el rendimiento de los aportes para los socios.

Crece en 30% en número de clientes activos o con membresía anual, al en un periodo de 5 años, siendo la base el primer año.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Entre los principales procesos que se han previsto para que la empresa funcione adecuadamente y desarrolle apropiadamente las operaciones dentro

del centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas se distinguen los siguientes:

Procesos principales

Los que hacen referencia a las actividades vinculadas con los servicios que presta el centro de alto rendimiento de artes marciales, esto es la provisión de entrenamiento de los diferentes estilos de las artes marciales mixtas, los procesos son los siguientes: Entrenamiento y Marketing y Ventas.

Entrenamiento: Preparación de las clases a los deportistas en los diferentes estilos de las artes marciales mixtas.

Marketing y Ventas: Proceso de promocionar y vender el servicio de la empresa al mercado objetivo con el fin de llegar a la mente del deportista que busca entrenamiento y práctica de las artes marciales mixtas.

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 centro para poder entregar el servicio de preparación y entrenamiento de artes marciales mixtas a los deportistas.

Administración y Finanzas: Se refiere a la gestión de recursos administrativos y financieros de la empresa.

En la siguiente figura se pueden identificar los procesos principales y secundarios descritos anteriormente:

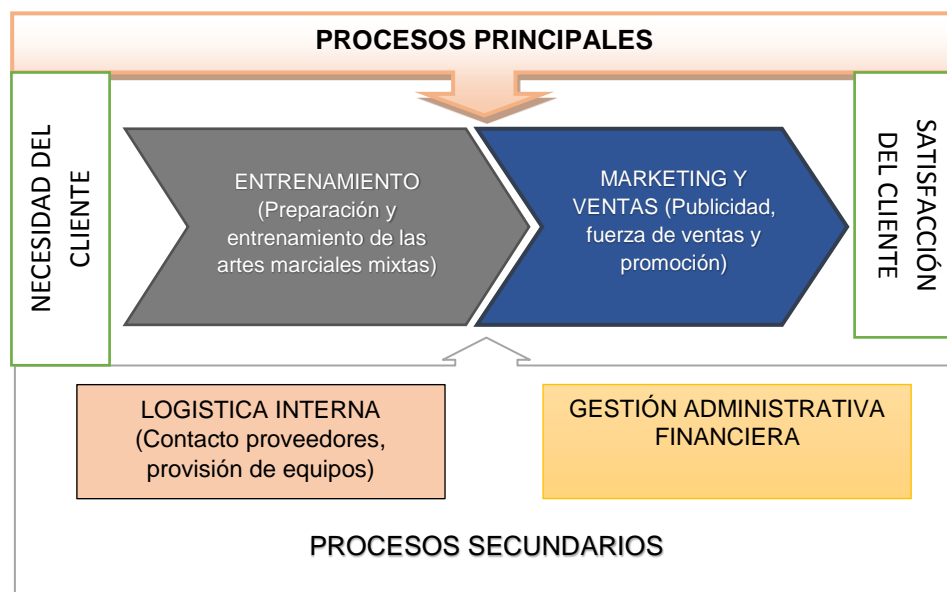


Figura 4. Procesos Secundarios

6.2.2 Ciclo de operaciones

Se realiza una descripción del funcionamiento del centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas:

- Funcionamiento de la Academia de Artes Marciales Mixtas

El alumno puede hacer uso de entrenamiento personalizado, es decir con guía del instructor por el lapso de máximo de dos horas; puede ser distribuida en una hora en artes marciales, y la hora restante en el uso del gimnasio, esto puede ser rotativo y es bajo el criterio del instructor y de practicante.

Se permite el uso de las instalaciones una hora en la mañana o una en la tarde, así también las dos horas seguidas; cabe señalar que esto está en función de la tabla de entrenamiento y criterio del instructor.

El horario de atención será desde las 06:00 hasta las 22:00 horas, este horario se lo coloca pensando en que muchos de los potenciales clientes son

estudiantes trabajadores que pueden hacer uso de sus prácticas ya sea en la mañana o en horas de la noche.

Prestación del servicio de entrenamiento

A continuación, se detallan como inicia y termina el proceso de entrenamiento en el centro de alto rendimiento:

Solicitud del servicio

El alumno se acerca a las instalaciones para solicitar información e inscribirse en las clases de artes marciales mixtas. La recepcionista atiende al cliente que ingresa y le brinda toda la información sobre las clases, estilos, tipo de entrenamiento, características y beneficios de la preparación, una vez finalizada la entrega de información la recepcionista dirige al interesado a las instalaciones para que conozca el centro (espacios de prácticas, octágonos, espacio de multi fuerzas, vestidores, y baños). Realizado del recorrido a las instalaciones regresan a la recepción en donde la persona interesada se inscribe, paga la mensualidad o la membresía, escoge horarios disponibles y si gusta puede participar de una clase y hacer uso de las instalaciones, caso contrario sale de las instalaciones y se marcha.

Entrenamiento y uso de instalaciones

Una vez que el interesado se inscribe y paga su mensualidad o membresía en el centro, puede hacer uso de las instalaciones, para lo cual ingresa al centro en el horario especificado hace uso del parqueadero provisto por el centro y se dirige a la recepción para registrar su entrada a la clase, en los vestidores se cambia de vestimenta en el caso de así requerirlo utilizando los lockers para dejar sus pertenencias caso contrario se dirige a área indicada previamente por el instructor: espacio de prácticas de artes marciales o al espacio multi fuerzas para iniciar con el entrenamiento donde el instructor dicta la clase mediante

técnicas establecidas para cada estilo de artes marciales y finaliza con la rutina de pesas, con la clase y entrenamiento finalizados el practicante se dirige a los vestidores, recoge sus pertenencias, de ser necesario se ducha y posteriormente se dirige hacia la salida de las instalaciones del centro.

6.2.3 Infraestructura requerida para el funcionamiento de la organización

Espacio de prácticas

Comprende el lugar destinado para realizar las prácticas o entrenamiento de una determina arte marcial, serán exclusivamente con la asistencia y acompañamiento del instructor, con el equipo indicado y las seguridades que el alumno debe de conocer al iniciar sus entrenamientos en la academia.

Octágono

Es el lugar donde se realizan las contiendas, donde tanto el alumno como el instructor podrán ver y demostrar el avance de las habilidades desarrolladas en la etapa de entrenamiento, no se permite su uso sin el acompañamiento del instructor y previa la planificación de trabajo.

Multi fuerzas

Es donde se encuentran las máquinas de pesas, mancuernas, pesos, barras; es decir el equipo de acondicionamiento físico, cuyo fin es complementar las actividades de las artes marciales; para su uso el alumno deberá siempre hacer la planificación de trabajo como lo amerita; esta medida se toma en función de precautelar la integridad de los alumnos de la academia.

6.2.4 Maquinaria y equipos requeridos para el funcionamiento de la organización

Tabla 7.
Maquinaria y equipos.

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Ring de boxeo	1	1200	1.200,00
Octágono	1	1500	1.500,00
Fitness ball	16	8	128,00
Pesas rusas	30	24	720,00
Bicicleta elástica	9	180	1.620,00
Caminadora	9	799	7.191,00
Implementos MMA	14	300	4.200,00
Pesas	18	35	630,00
Aductor	9	25	225,00
Colchoneta	15	20	300,00
Peras	3	75	225,00
Puchings	7	150	1.050,00
Steps	9	35	315,00

Soporte barras	36	12	432,00
Escritorio	2	200	400,00
Sillas	45	8	360,00
Rotulo	280	3	840,00
Total maquinaria y equipo			21.336,00

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal propuesta

Figura legal: Para la constitución de la empresa se ha seleccionado la figura de Compañía Limitada, la misma que según la ley de Compañías se constituye “entre tres o más personas que responden por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales, que serán depositados en una cuenta de integración de capital hasta que se protocolice la constitución de la compañía” (Art. 92, Ley de Compañías, Superintendencia de Compañías). Los gastos de constitución están estipulados en un valor de \$1200 al inicio del proyecto que cubrirán el costo de la escritura pública, permisos de funcionamiento y gastos notariales.

Tipo: Compañía Limitada

Razón Social: Ultimate fight

Representante Legal: Christian Muñoz

Objeto Social: Prestación de servicio de recreación deportiva

Los permisos de apertura y funcionamiento que se requiere para que el centro de alto rendimiento funcione y opere con total normalidad son los siguientes:

Ante el Servicio de Rentas Internas se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes, RUC que es el documento de identificación para el contribuyente.

Solicitar en el Municipio de Quito, la Licencia Única de Actividades Económicas, LUAE, para que la empresa ejerza su actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito.

Obtener el número de patrono ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social registrándolo como nuevo empleador.

6.3.2. Diseño organizacional

La estructura organizacional que utilizará el centro de alto rendimiento es el diseño o estructura plana, este tipo de estructura se adapta a la empresa debido a que no se cuentan con cargos intermedios, es decir según el organigrama propuesto, los colaboradores reportan directamente al administrador, “este tipo de estructura se caracteriza porque las personas de la empresa están bien capacitadas para que tomen de forma correcta las decisiones y sean responsables en el éxito de la empresa” (Aruguete, 2009)

6.3.3. Organigrama funcional

Para el inicio y apertura del Centro de Artes Marciales se contará con la colaboración de cinco personas, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Un administrador, una recepcionista, un contador, dos instructores especializados en diferentes artes marciales, instructor de pesas y acondicionamiento. Se contará con los servicios externos de un contador para realizar los registros contables de la empresa y una persona de mantenimiento quien se encargará de la limpieza de las áreas del centro, así como de verificar

que las áreas cuenten con todos los implementos como insumos en baños, duchas, vestidores y área administrativa.

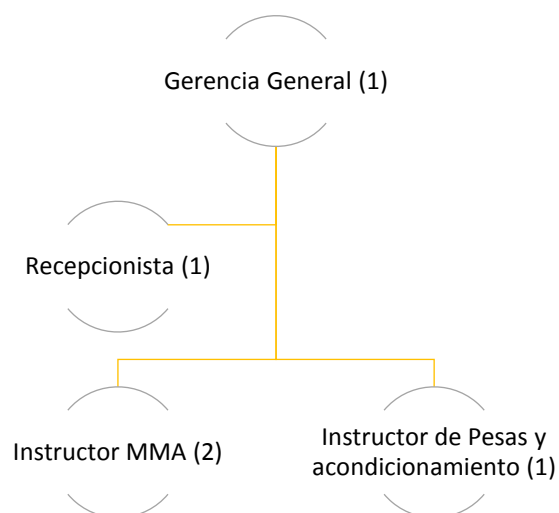


Figura 5. Organigrama

Cargos y funciones según organigrama

Tabla 8.
Cargos y Funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Conocimientos
Gerente General	Accionistas	<p>Administrar los recursos financieros de la academia.</p> <p>Desarrolla estrategias comerciales, elabora plan de marketing.</p> <p>Contacto y selección de proveedores</p> <p>Compra de equipos, insumos y maquinaria requerida para las salas del centro.</p>	<p>Herramientas tecnológicas</p> <p>Tributación</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Desarrollo organizacional</p>

Recepcionista Asistente	Gerencia General	Atención telefónica y física de los clientes y personas interesadas, manejo de los horarios para entrenamientos, cobro de matrículas y mensualidades, administración de la página web y redes sociales, nómina y rol de pagos, recepción y envío de documentación, apoyo a las áreas administrativas y operativas de la empresa.	Paquetes informáticos Servicio al cliente Contabilidad básica Rol de pagos
Instructor de MMA	Gerencia General	Guía y asesora de forma permanente a los alumnos en los diferentes estilos de las artes marciales mixtas, su permanencia está en el sector de del octágono y la zona de prácticas de artes marciales	Experiencia basta en artes marciales Primeros auxilios Implementos de MMA
Instructor de pesas	Gerencia General	Guiar y asesora de forma permanente a los alumnos, su permanencia está en el sector de multi fuerzas	Experiencia en acondicionamiento físico Primeros auxilios

En la siguiente tabla se pueden apreciar los salarios para cada cargo, así como el gasto mensual y anual en el que incurre la empresa por su contratación:

Tabla 9.

Salarios

Cargo	Cantidad	Salario mensual	Gasto Mensual	Gasto anual
Gerente General	1	850,00	1.054,69	12.656,30
Recepcionista	1	450,00	572,76	6.873,10
Instructor Artes marciales mixtas	2	550,00	1.355,90	16.270,80
Instructor Pesas y acondicionamiento	1	550,00	693,24	8.318,90

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Considerando el mercado objetivo de la academia de artes marciales mixtas establecido en el plan de marketing que se ubicó en una población de 122 personas se captará el 69% (debido al estudio de mercado) de este mercado en el año uno para terminar con un porcentaje de captación del 95% en el año cinco. La proyección de ingresos inicia en el mes 1 con la atención de 84 clientes, el cual se incrementa en el primer año hasta 108 clientes por mes. A partir de año 2 el número de clientes crece al 5% anual hasta lograr en el año 5 un crecimiento del 20% anual, según lo que se estableció en los objetivos empresariales. El precio inicial del servicio de entrenamiento en la academia se establece en \$60, el cual fue determinado en el plan de marketing para su crecimiento se ha establecido el supuesto de la inflación proyectada que corresponde al 3,66% obtenida del Banco Central del Ecuador. En base a estos datos la proyección de ingresos se establece de la siguiente manera:

Tabla 10.

Proyección de ingresos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	76.500,00	87.260,99	84.932,50	85.860,00	91.822,50

Los ingresos superan los \$70 000 debido a la cantidad de alumnos mencionada anteriormente, los precios en las mensualidades se basan en la competencia y el estudio de mercado, de esta forma se llega al año 5 a casi \$100 000 de ingreso.

* Las políticas de cobro y pagos, se encuentran dentro del producto, en el conjunto del marketing mix.

7.1.2 Proyección de costos

Los costos de la academia se han establecido por la mano de obra directa, que brinda el servicio de entrenamiento, y la proyección de crecimiento del mismo se debe a la inflación proyectada de 3,66%, las necesidades del cliente, el crecimiento de ventas y los objetivos a mediano y largo plazo (esto genera más costos a futuro).

Tabla 11.

Proyección de costos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo del servicio de entrenamiento	27.093,69	29.710,13	28.938,96	31.750,44	32.826,94

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos de la academia de entrenamiento están compuestos por los siguientes rubros:

Gastos salarios: personal administrativo de la academia que corresponde al gerente general y recepcionista.

Gastos generales: suministros de oficina, seguros, suministros de limpieza, pago de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable, teléfono e internet), arriendo de las instalaciones, capacitación para los instructores, uniformes y servicios externos de contabilidad. (crecen a medida que la empresa se expande)

Los gastos generan un crecimiento únicamente por el valor de la inflación anual de 3,66% proyectada por datos del gobierno local.

Tabla 12.
Proyección de gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos sueldos	19.529	21.565	21.844	23.118	23.937
Gastos generales	14.961	13.601	14.047	14.506	15.044
Total gastos	34.490	35.165	35.891	37.623	38.981

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial tiene un valor de \$ 40.581,12, según la siguiente estructura:

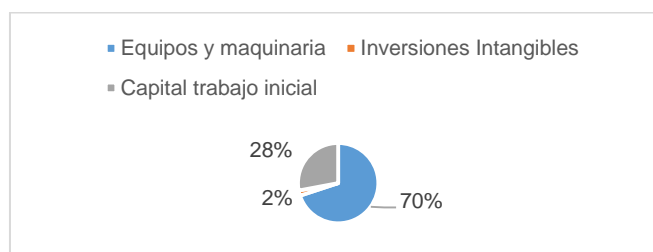


Figura 6. Inversión inicial

El 70% (\$ 28.386) de la inversión inicial es el equipo y maquinaria empleada en la academia de entrenamiento, está compuesto principalmente por instrumentos de entrenamiento, equipo de combate y gimnasio. El 28% (\$ 11.345) comprende el capital de trabajo inicial, que son la reserva para dos meses de gastos generales y salarios. El 2% (\$ 850) responde a la adquisición de un software especializado en la administración de academias deportivas, donde se registra el progreso de cada cliente.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es un valor referencial con el que la empresa puede responder ante cualquier eventualidad durante su proceso de operaciones sin que corra riesgo la liquidez de la empresa, obtenido de: **la resta del total del pasivo corriente sobre el activo corriente**, obtenemos en todos los periodos valores favorables, visualizando un total inicial de \$ 11.345 en el primer periodo de operaciones.

7.2.3 Estructura de capital

La inversión inicial de \$ 40.581 es financiada de la siguiente manera:

Tabla 13.
Estructura del capital

	Porcentaje	Fuentes	Usos
Capital propio	70,00%	28.406,78	Maquinaria
Financiamiento bancario	30,00%	12.174,33	Capital trabajo y software
Plazo: 5 años	Tasa interés: 17%		Cuota mensual: 302,56

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

7.3.1 Estado de resultados (Anexo 6)

El año 1 la academia de entrenamiento tiene utilidad neta de \$ 8.025, la cual se incrementa hasta \$ 12.600 en el año 5, esto representa un crecimiento promedio de la utilidad neta de 16%.

7.3.2 Estado de situación financiera (Anexo 7)

El estado de situación financiera detalla las políticas de cuentas por cobrar a los clientes de la academia de entrenamiento, la cual es 90% de contado y 10% a crédito. Los pagos a proveedores de la empresa se realizan de contado, tomando en cuenta la naturaleza del negocio que no dispone de materia prima. En el caso de las utilidades anuales están se acumulan en la cuenta de utilidades retenidas en el patrimonio y en el activo en la cuenta de efectivo.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo anual muestra la liquidez de la academia de entrenamiento:

Tabla 14.

Flujo de efectivo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	-	9.174	13.962	12.794	10.498	13.322
Utilidad Neta		8.025	13.183	11.834	9.979	12.660
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		699	699	819	435	435
+ Amortización		170	170	170	170	170
- Δ CxC		(648)	(9)	16	(7)	(45)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		489	-	-	(0)	(0)
+ Δ Impuestos		438	(81)	(45)	(80)	101

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades de Inversión	(29.236)		-	(1.153)	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(29.236)		-	(1.153)	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	40.581		(1.999)	(2.367)	(2.802)	(3.317)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	12.174	10.486	(1.843)	(2.367)	(2.802)	(3.317)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	28.407		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	11.345	7.485	11.963	9.274	7.696	10.004
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		11.345	18.830	30.793	40.067	47.763
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	11.345	18.830	30.793	40.067	47.763	57.767

Después de observar los 5 primeros periodos de funcionamiento de la empresa, se ve que es una organización con un potencial crecimiento, partiendo de un valor de \$ 11 345, proyecta un crecimiento aproximado del 50% anual (año 1) en el flujo de efectivo, los valores más importantes de la empresa son las actividades operacionales y las actividades de inversión, la organización termina siendo dependiente de este tipo de factores en su liquidez.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Tabla 15.
Flujo de caja

	INVERSIÓN	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo del Proyecto	\$ (40.581,12)	\$ 21.537,26	\$ 16.586,03	\$ 13.806,95	\$ 12.380,35	\$ 11.283,81

Acorde a la información del estado de resultados, el flujo de caja positiva desde el año 1, en el año 5 se agrega el valor de recuperación de maquinaria.

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

Tabla 16.
Flujo de caja inversionista

	INVERSIÓN	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo del Inversionista	\$ (28.406,78)	\$ 16.965,94	\$ 12.291,98	\$ 9.625,08	\$ 8.426,61	\$ 4.718,92

El flujo de caja del inversionista se calcula en base al resultado del flujo de caja y mantiene igual tendencia positiva en el saldo final, esto se debe a que la empresa tiene un alto nivel de ingresos, no genera contratos de relación de dependencia laboral con empleados y ahorra costos y tiene una alta proyección de ventas.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento calculada para el proyecto es 14,80%, un valor que significa que el proyecto puede generar una rentabilidad de hasta dicho porcentaje para los inversores, los valores se calculan gracias a las condiciones del mercado como los impuestos, la inflación y la organización como la deuda de la misma y sus ingresos, basada en la modelo WACC, el cual se detalla a continuación:

RAZON DEUDA /		
CAPITAL	42,86%	
IMPUESTOS	22,50%	
INFLACIÓN	3,66%	
TASA LIBRE RIESGO US		
TREASURIES 5Y	2,07%	https://www.treasury.gov/
RIESGO PAÍS	6,58%	https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788
BETA INDUSTRIA NO		
APALANCADA	1,05	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page
BETA APALANCADA	1,40	
RETORNO DEL		
MERCADO	11,67%	
COSTO DE CAPITAL	15,50%	
COSTO DE DEUDA	17,00%	
WACC	14,80%	

El retorno del mercado se calculó en base al índice bursátil S&P 500 a cinco años, la fuente de esa información:
<http://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?ltr=1>

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración para las proyecciones del centro recreacional son las siguientes:

FLUJO DEL PROYECTO

CRITERIOS DE VALORACIÓN

VAN	\$ 12.673
TIR	29,21%
RECUPERACIÓN	2,08
INDICE DE RENTABILIDAD	1,31

FLUJO DEL INVERSIONISTA

CRITERIOS DE VALORACIÓN

VAN	\$ 8.772,80
TIR	31,17%
RECUPERACIÓN	1,76
INDICE DE RENTABILIDAD	1,33

Los valores de los criterios son favorables para los inversionistas debido a las condiciones del mercado analizadas anteriormente, dentro del mercado como tasas de impuestos, inflaciones, descuentos, etc, y las condiciones de la organización como ingresos y proyecciones de ventas, lo más importante es el crecimiento de las ventas de la organización, esto permite la recuperación de la inversión inicial y genera una rentabilidad superior al mercado para los inversionistas.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros de la academia de artes marciales mixtas tienen un criterio positivo en comparación con la industria. En el caso de la liquidez se incrementa debido a la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo y la disminución del crédito solicitado al inicio de la operación de la empresa. Con este criterio concuerda el índice de endeudamiento del activo que disminuye entre el año 1 y año 5. La rentabilidad del proyecto es superior que la industria lo cual muestra una gestión sustentable en la operación de la empresa.

El primer tipo de indicador es el de liquidez, el cual mide la capacidad del proyecto de responder ante cualquier obligación a corto plazo; la razón corriente es la cantidad de unidades de servicio disponible para responder ante la demanda de la industria, el promedio de este mercado es de 1,27 plazas, y el promedio del servicio es desde 4 hasta 102 el año 5 de funcionamiento.

Los indicadores de endeudamiento de la empresa miden la participación de los acreedores en la misma, en el caso del endeudamiento del activo, el proyecto refleja un 24% contra un 74% de la industria, esto refleja una influencia muy baja por parte de dichos acreedores, lo cual significa un riesgo bajo para la empresa ante cualquier situación de crisis.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, los cuales nos reflejan la eficiencia en la administración de la empresa, el margen de utilidad que refleja el rendimiento de las ventas en las ganancias generadas por la compañía, tenemos un porcentaje inicial del 10%, para los 5 años siguientes representa un crecimiento entre el 2% al 4% respectivamente. Mientras que la rentabilidad del activo, que significa la influencia del mismo sobre la utilidad de la compañía representa en el año inicial un 17% para llegar hasta el año 5 con un valor del 15%, con relación a la industria que tiene un promedio del 7%, este aspecto es desfavorable ya que muestra a la compañía vulnerable ante cualquier afectación que sufran los activos de las mismas; finalmente, en cuanto al patrimonio sufre un caso parecido, con un porcentaje inicial de 22% y un promedio de la industria del 18%.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Durante los últimos años las artes marciales mixtas han ganado terreno entre los deportes más importantes, practicados y lucrativos del mundo, siendo la UFC su entidad regulatoria, como ejemplo, para el gran Madison Square Garden de Nueva York los eventos de la misma representan sus mayores ingresos anuales. En el Ecuador se ha fomentado la práctica del deporte por medio de la creación de la ley de cultura física, deporte y entretenimiento, así como del Ministerio del Deporte; de igual manera, el gobierno ha homologado de impuestos a todos los implementos necesarios para esta industria, así como la inclusión de los gastos en deportes dentro de los de salud para las personas naturales.

El mercado de academias de artes marciales en la ciudad de Quito tiene índices altos de competencia y productos sustitutos, el cliente posee herramientas de negociación importantes y de fácil manejo para controlar los precios de demanda del mercado de ofertantes; debido a esto, existe una variedad de proveedores para la obtención de materia prima, sin embargo, dentro de la ciudad no hay un centro de alto rendimiento específico para este deporte.

Como lo mencionó el experto 1 en su entrevista para este deporte se requiere de profesionales altamente calificados y diferenciación con respecto al equipo de trabajo como fisioterapeutas, médicos y personal de entrenamiento e implementos de primera calidad, al formar un centro de alto rendimiento se ofertará un factor diferenciador único e inigualable, que motivará al cliente y lo incentivará para adquirir el servicio.

Por otra parte, el estudio de mercado refleja un índice de aceptación alto, con un 80% de personas interesadas en participar del servicio, dispuestos a pagar valores superiores incluso al promedio del mercado existente (60\$ a 80\$), y la

zona norte de la ciudad como sector preferencial de la ciudad para ofertar este tipo de deportes.

Luego del análisis financiero, se reflejó al proyecto como viable al tener un índice de rentabilidad de 1,31 y una TIR de 29,21%, que significa para los inversionistas un panorama de rentabilidad alentador, ya que la recuperación de la inversión estará relacionada a los valores mencionados anteriormente, de igual manera no existe un riesgo considerable dentro de la influencia de los acreedores sobre la utilidad.

Finalmente, los factores analizados durante el proyecto son eficientes, desde el punto de vista del cliente, la industria y las finanzas, el centro de alto rendimiento es completamente viable, si se lo establece bajo las condiciones preferentemente adecuadas al mercado en el que se va a desarrollar, tenemos un consumidor exigente, pero, nada que la calidad en el servicio no pueda satisfacer, es importante innovar y evolucionar con el pasar del tiempo para que el negocio sea adaptable a los cambios futuros del mercado y la industria.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulacion, C. y. (2015). Tiendas, panaderías, centros de belleza... ya no necesitan permisos de funcionamiento. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/tiendas-panaderias-centros-de-belleza-ya-no-necesitan-permisos-de-funcionamiento/>
- ANDES. (6 de Junio de 2016). ANDES Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramerica. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estabilidad-politica-proceso-desarrollo-carta-presentacion-revolucion-ciudadana.html>
- Aruguete, G. (2009). Una propuesta organizacional alternativa. Buenos Aires: Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del tercer sector.
- Comercio, E. (25 de Mayo de 2015). Los artículos deportivos podrán incluirse como gastos personales. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/articulosdeportivos-gastospersonales-sri-impuestoalarenta.html>
- Deporte, M. d. (14 de Febrero de 2007). Creacion del Ministerio del Deporte . Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/CREACION-DEL-MINISTERIO-DEL-DEPORTE.pdf>
- Deporte, M. d. (2013). El plan de alto rendimiento esta en marcha . Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/el-plan-de-alto-rendimiento-esta-en-marcha/>
- Ecuador, B. C. (2016). Indicadores Economicos . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Ecuadorinmediato. (2015). Ecuador es el cuarto país con más bajos índices de inseguridad. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818776781
- Ecuador, B. C. (2016). Indicadores Economicos . Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Exterior, C. d. (2015). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Resoluci%C3%B3n-015-2015.pdf>

FISIODEPORT. (2016). Camara de Crioterapia . Quito .

INEC. (2012). Clasificación nacional de actividades económicas. Recuperado el 9 de Junio de 2016, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjEqdfXkZzNAhVG0h4KHSKxCFIQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Festadisticas%2FSIN%2Fmetodologias%2FCIIU%25204.0.pdf&usg=AFQjCNEMgvyhFoGz5DeLNwNMn7AsqBEI W1w&sig2=NFutyqrq-n4W>

INNEC. (2013). Información Censal Cantonal.

INEC. (2015). Ecuador en cifras. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>

Kotler, P., & Armstrong , G. (2012). Marketing. México : PEARSON EDUCACIÓN .

Kotler-Armstrong. (2013). Fundamentos del Marketing. En P. K. Armstrong, Fundamentos del Marketing (pág. 260). México DF: Pearson.

Mundial, B. (2016). Indicadores Eciador . Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>

MUNDO, B. (Noviembre de 2016). Más brutal y más moderno: cómo el fenómeno de las Artes Marciales Mixtas está noqueando al boxeo. Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/deportes-37976072>

Páginas Web Ecuador. (2016). Nuestros precios. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>

Red, R. L. (2016). Cuñas Radiales . Quito.

SENAE, A. d. (Diciembre de 2012). Servicio al ciudadano-para importar.

Trabajo, M. d. (2016). Contrato y leyes laborales . Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista 1

Persona: William Roberto Mantilla Suasnavas

Profesión: Sensei 4 Dan de Kick Boxing, Muay Thai y Artes Marciales Mixtas.

Tema: Centros de alto rendimiento de artes marciales mixtas.

Preguntas:

- 1.- Conoce si ya existe un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito.
- 2.- Hay apoyo por parte del gobierno (Ministerio del Deporte) para este deporte.
- 3.- Considera usted que practicar este deporte conlleva costos altos.
- 4.- Cuales son los precios promedio de estas academias, se cobra matrícula y que le ofrecen al cliente dentro de estos pagos.
- 5.- Después de todo lo analizado, cuáles cree usted que sean las claves para ingresar al mercado y que el negocio tenga acogida por parte del cliente.
 - Existen deportistas profesionales en el país para ayudar al crecimiento de este centro.

Anexo 2. Entrevista 2

Persona: William Roberto Mantilla Suasnavas

Profesión: Propietario de la Academia de Kick Boxing y MMA "Mitad del Mundo"

Tema: Instalaciones deportivas en el país.

Preguntas:

- 1.- Como considera usted que se encuentran las instalaciones deportivas en el país
- 2.- Que cree que le hace falta al país para tener instalaciones de primer nivel.
- 3.- En cuanto a la industria deportiva, ¿Cree usted que las instalaciones existentes son las adecuadas? ¿Debería haber más?
- 4.- El gobierno o el Ministerio del deporte se han pronunciado o hay proyectos para la construcción de nuevos centros deportivos.
- 5.- Existe inversión de la empresa privada mediante auspicios para este deporte?
- 6.- Cuales amenazas o dificultades encontró al momento de poner su negocio.
- 7.- Según su visión, dentro de la ciudad de Quito qué sector es más atractivo para el cliente potencial de las artes marciales mixtas y por qué.

Anexo 3. Entrevista 3

Persona: Christian Manosalvas

Profesión: Peleador de Artes Marciales Mixtas, Muay Thai y Kick Boxing

Tema: Artes Marciales Mixtas en el país.

Preguntas:

1.- Cree que las artes marciales mixtas están creciendo en el país.

- Existen las condiciones adecuadas para la práctica de este deporte.

2.- Qué diferencias consideras tu que tienen los deportistas de artes marciales mixtas con los de otros deportes convencionales.

4.- Que cree que le hace falta al país para tener más deportistas elites en esta disciplina.

5.- Que piensa acerca de la creación de un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas.

6.- Estaría dispuesto a ingresar a un centro de esta magnitud.

Anexo 4. Encuesta

Nombre:

Edad:

El siguiente cuestionario tiene únicamente fines académicos, el cual nos ayudara a realizar una investigación de mercados para la realización del proyecto de la tesis. De antemano se les agradece por su colaboración y el tiempo brindado.

1.-Género

Masculino

Femenino

2.- ¿Qué arte marcial practica actualmente?

Kick Boxing

Karate

Muay Tai

MMA

Otros

3.- ¿Con que frecuencia practica alguna arte marcial?

1 vez a la semana

1 a 3 veces a la semana

Todos los días de la semana

Muy rara vez

4.- ¿Cuánto dinero invierte en su preparación física al mes?

50 a 100 dólares

150 a 200 dólares

250 a 300 dólares

5.- ¿Conoce algo sobre las artes marciales mixtas?

Sí No

Si su respuesta es no, quisiera que se le dé una breve explicación acerca de lo que se trata este deporte.

6.- ¿Cree que se pueden profesionalizar las artes marciales mixtas en el país?

Sí No

Porque.....
.....
.....
.....

7.- ¿Al momento de ingresar a una academia de artes marciales que es lo que más valora?

Infraestructura

Equipos e implementos deportivos

Instructores

Sector

Precio

8.- ¿Estaría dispuesto a ingresar a un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas?

Sí No

9.- ¿Cuánto horas estaría dispuesto a entrenar al día?

30 minutos a 1 hora

1 a 2 horas

2 a 4 horas

10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por entrenar en un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas?

70 a 100 dólares

120 a 150 dólares

160 a 200 dólares

11.- ¿En qué horario estaría dispuesto a entrenar dentro de un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas?

Mañana

Tarde

Noche

Horario completo

Anexo 5. Guía de grupo de enfoque

Introducción

La razón de este grupo de enfoque es para conocer más acerca de la creación de un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito, cuáles podrían ser las ventajas y desventajas de este centro y conocer sus opiniones acerca del tema. Con esta breve explicación comenzamos.

Calentamiento

Me pueden mencionar su nombre y su edad por favor.

¿A qué se dedican?

¿Han participado alguna vez de un grupo de enfoque o saben cómo se maneja?

Para los que no saben a continuación les explicaré.

Desarrollo

¿A qué edad empezó a practicar algún arte marcial?

¿Qué fue lo que más le llamó la atención de las artes marciales mixtas?

¿Qué fue lo que le inspiró a practicar este deporte?

¿Considera que este deporte está desarrollado o tiene apoyo en el país?

¿Qué considera que hace falta para poder profesionalizar este deporte?

¿Conoce lo que es un centro de alto rendimiento?

¿Estarían dispuestos a ingresar a un centro como este?

¿Cuántas horas estaría dispuesto a entrenar para poder pelear a nivel profesional?

¿Es fanático de la UFC?

¿Cree que este deporte tenga prejuicios en la sociedad?

¿Cómo cree que sea la mejor forma de promocionar este centro?

¿Cuáles creen que puedan ser desventajas y debilidades de este centro?

¿Qué valora al momento de elegir una academia de artes marciales?

Actualmente, ¿cuánto está pagando por su entrenamiento y cuánto estaría dispuesto a pagar si entrara a un centro de alto rendimiento?

Anexo 6. Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	76.500	87.261	84.933	85.860	91.823
Costo servicio	27.094	29.710	28.939	31.750	32.827
UTILIDAD BRUTA	49.406	57.551	55.994	54.110	58.996
Gastos sueldos	19.529	21.565	21.844	23.118	23.937
Gastos generales	14.961	13.601	14.047	14.506	15.044
Gastos de depreciación	699	699	819	435	435
Gastos de amortización	170	170	170	170	170
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	14.046	21.516	19.11	15.88	19.40

			4	0	9
Gastos de intereses	1.942	1.632	1.264	829	313
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	12.104	19.885	17.850	15.052	19.096
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.816	2.983	2.677	2.258	2.864
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10.289	16.902	15.172	12.794	16.231
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.263	3.718	3.338	2.815	3.571
UTILIDAD NETA	8.025	13.183	11.834	9.979	12.660

Anexo 7. Estado de situación financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	40.581	47.845	58.948	67.217	74.315	83.759
Corrientes	11.345	19.478	31.450	40.708	48.411	58.460
Efectivo	11.345	18.830	30.793	40.067	47.763	57.767
Cuentas por Cobrar	-	648	657	641	648	693
No Corrientes	29.236	28.367	27.498	26.509	25.904	25.298
Propiedad, Planta y Equipo	28.386	28.386	28.386	28.386	28.386	28.386
Depreciación acumulada	-	699	1.398	2.217	2.652	3.088
Intangibles	850	850	850	850	850	850

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortización acumulada	-	170	340	510	680	850
PASIVOS	12.174	11.413	9.332	6.920	4.039	822
Corrientes	-	927	846	801	721	822
Sueldos por pagar	-	489	489	489	489	489
Impuestos por pagar	-	438	357	312	232	333
No Corrientes	12.174	10.486	8.486	6.120	3.317	-
Deuda a largo plazo	12.174	10.486	8.486	6.120	3.317	-
PATRIMONIO	28.407	36.432	49.615	61.450	71.429	84.089
Capital	28.407	28.407	28.407	28.407	28.407	28.407
Utilidades retenidas	-	8.025	21.209	33.043	43.022	55.683

Anexo 8. Índices financieros.

LIQUIDEZ (Capacidad que tiene la empresa para enfrentar obligaciones a corto plazo)	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
Razón corriente	4,19	6,32	9,71	18,40	101,88	1,27
ENDEUDAMIENTO (Mide el grado de participación de acreedores)						
Endeudamiento activo	24%	16%	10%	5%	1%	74%
RENTABILIDAD (Mide la eficiencia de la administración de la empresa)						
Margen de utilidad	10%	15%	14%	12%	14%	14%

Rentabilidad sobre Activo	17%	22%	18%	13%	15%	7%
Rentabilidad sobre patrimonio	22%	27%	19%	14%	15%	18%

