



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la creación de una escuela de billar en la ciudad de
Quito

AUTOR

Juan Alberto Aragón Camacho

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE BILLAR
EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesora guía:

Irma del Carmen Padilla Espinoza

Autor:

Juan Alberto Aragón Camacho

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Irma del Carmen Padilla Espinoza (MBA)

C.I. 170919817-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Oswaldo Xavier Martínez Páez (MBA)

C.I. 171166315-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Juan Alberto Aragón Camacho

CI: 0202395943

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por permitirme terminar con mis estudios, a mi familia por entregarme su apoyo incondicional, mi madre Rocío Aragón quién pese a las dificultades siempre se mantuvo firme y supo demostrarme fortaleza, a mi abuelita Corina Camacho por hacerme quién soy, ya que sin ella jamás hubiera estado en esta posición; a todos y cada uno de mis amigos que estuvieron en los momentos buenos y malos de este proceso, pero sobre todo agradecer a Ramiro Gómez y Daniel Egas quienes aparte de ser mis compañeros son grandes amigos y excelentes personas con las que agradezco haber compartido su tiempo. A mi tutora Irma Padilla quién invirtió su tiempo y su inmensurable conocimiento; a mis profesores por su dedicación y anécdotas brindadas en clase y finalmente a la Udla por haberme brindado las facilidades para culminar mis estudios.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por entregarme fortaleza y guiarme siempre por el camino correcto, a mi madre y abuelita Rocío y Corina por ser quienes me inspiran en mí día a día y quienes no dudan en apoyarme.

RESUMEN

El billar es considerado un deporte al demandar precisión y razonamiento. En Ecuador el billar se rige por la Federación Ecuatoriana de Billar con sede en Guayaquil. La falta de comunicación sobre este deporte a nivel competitivo provoca que las personas lo miren como entrenamiento y ocio, motivo por el cual la creación de una Escuela de Billar en la ciudad de Quito pretende inculcar y generar personas que practiquen este deporte a un nivel profesional, consta de tres niveles, haciendo uso de imágenes proyectadas en las mesas de billar, generando atracción y permitiendo que los clientes sean autodidactas. A continuación, se presenta un plan de negocios con un análisis exhaustivo sobre el mercado, los clientes, y el entorno de industria. Se comprueba que el proyecto es viable en base a los resultados obtenidos de los diferentes estados financieros con una tasa interna de retorno del -24.90% y un valor actual neto de -\$2.541,65; el nivel de aceptación en encuestas es de 90% que están dispuestos a utilizar este servicio, enfocándose a personas de entre 16 a 23 años en adelante.

ABSTRACT

Billiards is considered a sport by demanding precision and reasoning. In Ecuador billiards is governed by the Ecuadorian Billiards Federation based in Guayaquil. The lack of communication about this sport at a competitive level causes people to see it as training and leisure, which is why the creation of a Billiard School in the city of Quito seeks to instil and generate people who practice this sport at a professional level, Through the use of a novel learning system that consists of three levels, using images projected on the billiard tables, generating attraction and allowing customers to be self-taught. Below is a business plan that projects a thorough analysis on the market, the customers, and the industry environment. It is verified that the project is viable based on the results obtained from the different financial statements with an internal rate of return of -24,90% and a net present value of -\$2,541.65; The level of acceptance in surveys is 90% who are willing to use this service, focusing on people between 16 and 23 years old and up.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo	2
1.2. Análisis del entorno externo	4
1.2.1. Entorno Externo.....	4
1.2.2. Análisis PORTER	9
1.3. Análisis interno	10
2. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
2.1. Investigación cualitativa.....	14
2.2. Investigación Cuantitativa.....	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	20
5. PLAN DE MARKETING.....	22
5.1. Estrategia general de marketing.....	22

5.1.1. Mercado Objetivo.....	22
5.1.2. Propuesta de valor.....	22
5.2. Mezcla de marketing	23
6. PROPUESTA DE FOLOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	31
6.2. Plan de Operaciones.....	33
6.3. Estructura Organizacional	35
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	37
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	37
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	38
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	39
7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	40
7.5. Índices financieros.....	41

8. CONCLUSIONES GENERALES.....	42
Referencias	44
Anexos	47

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Según (RAE, 2015) define al deporte como una actividad física, ejercida como juego competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas. Pero además de ello como recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre. Institucionalmente, para que una actividad sea considerada deporte, debe estar avalada por estructuras administrativas y de control reconocidas que se encargan de reglamentarlo (las organizaciones deportivas). El hecho de que alguna actividad no esté reconocida institucionalmente como deporte, no impide que pueda estarlo popularmente, como ocurre con el deporte rural o con los deportes alternativos. El **billar** como tal es un deporte que demanda precisión y uso de razonamiento, en base a ello el proyecto se enfoca a la enseñanza recreativa para el perfeccionamiento de habilidades referente a este deporte mediante el uso de diferentes mecánicas. La diversión y el ocio en las personas ha sido y será un tema muy amplio en el cual todas las personas en algún momento de sus vidas lo realizan, ya sea a solas o con acompañantes de su propia familia o amigos muy allegados. La aprobación de la Constitución de Montecristi en el año 2008 trajo consigo varios retos para la adaptación de las instituciones a la vivencia de derechos considerados de “segunda categoría”. Uno de ellos, el derecho al ocio puede ser además un indicador importante de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianas. (Nacional, 2008)

El proyecto Virtual Pool se basa en una escuela de billar para la ciudad de Quito en el norte de la ciudad, es un proyecto orientado a personas, que deseen mejorar su técnica en el billar o simplemente deseen aprender sobre esta actividad recreativa, dichas personas dedican 10:14 horas en promedio a la convivencia y actividades recreativas, En la ciudad de Quito según (Billar, 2015) la participación de Ecuador en campeonatos de billar a nivel Nacional reúne 52 personas de diferentes ciudades del país para una participación cerrada, sin embargo también se informa de una participación de alrededor de 1618 personas en la ciudad de Guayaquil y con futuras expansiones para la

ciudad de Cuenca en la Federación de dicha ciudad. Razón por la cual el mercado de billar a nivel profesional está en aumento, por lo que se ha provisto la implementación de una escuela para profesionalizar el billar en la ciudad de Quito, observando el constante crecimiento de este mercado y la escasa implementación de billar como deporte se puede llegar a la conclusión que es un negocio rentable y más si no existe competidores directos.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Determinar a través de un plan de negocios si la escuela de billar es financieramente viable y tiene mercado.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un análisis exhaustivo de la industria a la que se enfocará el negocio, mediante el análisis PEST, matriz Porter
- Analizar el mercado que posee la ciudad de Quito por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación, para comprobar el nivel de aceptación del proyecto.
- Realizar un plan de marketing para posicionar el negocio como una institución reconocida en el mercado de Quito.
- Realizar un plan de reclutamiento de personal y organigrama para determinar la cantidad de recurso humano que necesitará la ejecución del proyecto.
- Analizar la rentabilidad del proyecto mediante herramientas financieras que permitan saber su periodo de recuperación de la inversión.

CIU

Tabla 1

Sección	P85.	ENSEÑANZA
Clase	P8541.0	Enseñanza deportiva y recreativa.
Actividad	P8541.01	Enseñanza de adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera.

Clasificación Nacional de actividades económicas 2012

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos

A pesar de que la definición de deporte no especifica que la «actividad física» deba ser extenuante, existen deportes de bajo impacto físico que no son considerados como tales por algunas personas. Un ejemplo de ello es el ajedrez, el cual es un juego cuya actividad física es, aparentemente, muy escasa, pero está reglamentado, tiene carácter competitivo y está avalado por federaciones oficiales, por lo que se considera un deporte. Otros ejemplos de aparentemente escasa actividad física son el tiro con arco, el automovilismo, el billar, entre otros. Por el contrario, existen actividades físicas extenuantes que no son un deporte, por no cumplir con la definición. (Bosch, 2009) El **billar** como tal es un deporte que demanda precisión y uso de razonamiento, teniendo en cuenta estos tips, el proyecto como tal se enfoca a la enseñanza recreativa para el perfeccionamiento de habilidades referente a este deporte mediante el uso de diferentes mecánicas.

ANÁLISIS ENTORNOS

1.2. Análisis del entorno externo

1.2.1. Entorno Externo

Político

Gubernamental

Las políticas gubernamentales disponen que “El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física (...); impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales.” Políticamente el país está fomentando el desarrollo de las empresas nacionales a través de leyes que incentivan a que las empresas obtengan más oportunidades cuando compiten con empresas extranjeras. (Desarrollo, 2012)

Legal

En Ecuador a partir del año 2013 mediante la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado y la Constitución de la República del Ecuador en su Artículo 381, permiten un desarrollo de todo tipo de empresas, así como de los consumidores para que puedan competir en igualdad y por lo tanto asegurar un producto eficiente con un capital humano y educación de excelencia las cuales son pilares fundamentales para la transformación productiva que tiene el país. (Desarrollo, 2012)

La adquisición de implementos y servicios relacionados con la actividad física, que favorecen la mejora y mantenimiento de la salud, son gastos deducibles del impuesto a la renta (...) Con el fin de promover la emisión de comprobantes de venta y el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los comercializadores y empresas que se especializan en actividades deportivas (...) (SRI, 2015)

Económico:

Inflación

La inflación anual en Ecuador para febrero de 2017 según (Censos I. N., INEC, 2017) alcanzó una variación de precios de 0,96% con respecto al mismo mes del año anterior. En Quito la inflación se registró con un 0,01% posicionándola como una de las ciudades con menor tasa junto con Manta. Al mismo tiempo, el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) situó el costo de la Canasta Básica en 708,52 dólares y el ingreso familiar mensual en 749,98 dólares incluyendo los fondos de reserva, en la cual un 0,04% de esos ingresos percibidos por las familias en Quito se destinaron a Educación y otro 0,04% a Recreación (Consumidor, 2017)

Uno de los principales productos que incidieron en la inflación del país fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas que según la figura 1 obtuvo un 0,0699% para el año 2017. Por otra parte, tanto educación como recreación y cultura fueron uno de los sectores que incidieron al decrecimiento de la inflación con un -0,0023% y un -0,0253% respectivamente.



Figura 1 Incidencia en la inflación de las divisiones de productos

Adaptado de: INEC, 2017. Incidencia en la Inflación de las Divisiones de Productos de la inflación.

Tasa activa

La tasa de interés activa para marzo de 2017 en cuanto a PYMES se ubica en un 11,83% anual siendo éste el porcentaje que incidirá en las PYMES por motivos de servicio de microcréditos o interés que se paguen por algún tipo de servicio adquirido. En el sector Educativo la tasa de interés máxima es de

9,50% anual tienen un mejor acceso a créditos o servicios que pueda adquirir este sector. Así como se muestra en la Figura 2. (Ecuador, BCE, 2017)

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8,58	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,49	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,02	Productivo PYMES	11,83
Comercial Ordinario	9,42	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	8,14	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,83	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	11,33	Comercial Prioritario PYMES	11,83
Consumo Ordinario	16,85	Consumo Ordinario	17,30
Consumo Prioritario	16,65	Consumo Prioritario	17,30
Educativo	9,49	Educativo	9,50
Inmobiliario	10,67	Inmobiliario	11,33
Vivienda de Interés Público	4,98	Vivienda de Interés Público	4,99
Microcrédito Minorista	27,62	Microcrédito Minorista	30,50
Microcrédito de Acumulación Simple	25,18	Microcrédito de Acumulación Simple	27,50

Figura 2 Tasa de interés activa

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2017.

PIB

Durante el primer trimestre de 2016, la economía ecuatoriana tuvo una tasa de variación de -1,9% con respecto al -0,1% del primer trimestre de 2015, esto debido a la economía petrolera, la cual se posicionó en 2,0% al cuarto trimestre de 2015.

Los componentes del PIB que más aportaron al crecimiento económico entre el primer trimestre de 2016 fueron la refinación de Petróleo con 5,5%; Pesca exceptuando el camarón con un 5,1% y el Petróleo y minas con 1,5%. (Ecuador, Producto Interno Bruto, 2016)

PIB no petrolero

El valor agregado no petrolero tuvo un decrecimiento del 2,2% en el cuarto trimestre de 2015. (Ecuador, Producto Interno Bruto, 2016) Las actividades económicas que más contribuyeron a la baja inter-anual del VAB no petrolero fueron enseñanza y servicios sociales y de salud con -6,8%; administración pública y defensa (Gobierno General) con -4,0%.; actividades profesionales, técnicas y administrativas con -3,0% (Ecuador, Producto Interno Bruto, 2016) El sector Enseñanza y Servicios sociales y de salud contribuyó para el segundo periodo de 2010 al PIB con una tasa de variación de 2.7%, para el segundo periodo de 2011 esta tasa se vio disminuida al 0.9% esto se pudo deber a los

cambios y reformas que se realizó en ese año al sector educación. Para el año 2012 en su segundo período no hubo una contribución mayor, sino que se mantuvo. (Eduación, 2015) En el año 2013 en su segundo período tuvo una contribución similar al año 2010 con 2.7% siendo que para el segundo período de 2014 ésta tasa se vea disminuida en un 0.1%, finalmente para el año 2015 en el segundo período similar al 2011 esto se debe al costo de implementación de nuevo personal capacitado para el año 2016 con el objetivo de crear nueva infraestructura y crear nuevos programas de integración. (Ecuador, Producto Interno Bruto, 2016)

Socio-Cultural

Social

Cultural

La población ecuatoriana según (INEC, Ecuador en cifras, 2012) dedica mayor tiempo a actividades no productivas (tiempo personal) siendo así que las mujeres destinan un 46% al trabajo (remunerado y no remunerado) y 54% lo dedican al tiempo personal; por otro lado, los hombres destinan un 40% al trabajo (remunerado y no remunerado) y un 60% al tiempo personal. Mientras tanto en la provincia de Pichincha con 2'067.408 de ciudadanos que dedican 67:11 horas en promedio a la semana en actividades personales, en una encuesta realizada por el INEC en (Pichincha, 2012) se estimó en 734.987 personas que tan solo 2:57 dedican en promedio a la semana a practicar algún deporte siendo las mujeres quienes más tiempo entregan a estas actividades con 3:03 y 2:56 los hombres.

Demográfico

La población media en Ecuador es de 28 años, de 1982 Ecuador ha reducido su tasa de crecimiento de 2,62% a un 1,95% en una relación de pasar de más 8 millones de personas a casi el doble de la población en 2010 con 14.483.499. La población de la ciudad de Quito, según (INEC, Situación de los Cantones, 2010), se encuentra distribuida principalmente en jóvenes de hasta los 29 años.

Ambiental

En este ámbito se encuentran iniciativas sostenibles como es Visión 2050 que por medio de CEMDES (Consejo empresarial para el desarrollo Sostenible del Ecuador) pretende adaptar a las empresas hacia los objetivos de desarrollo sostenible, como es crear valores, ser ecoeficientes con el uso de tecnologías, energía, recursos que no afecten al medio ambiente y así mejorar las condiciones humanas alineando al Plan Nacional para el Buen Vivir. Tomando en cuenta los recursos consumidos desde el año 2005 hasta el año 2050. (Acciona, 2005)

Tecnológico

Mediante una encuesta realizada por (Censos I. N., 2014) a 4.128 empresas de diferentes sectores económicos entre ellos educación, un 8,5% utilizan dispositivos como Tablets, PDA, proyectores etc. Además de ello, un 40,3% utilizan sistemas operativos que permiten la utilización software libre.

Según (Guerrero, 2015) existe un promedio de incidencia según la edad de aproximadamente 8,33% en edades de entre 18 a 24 años de edad y de un 8,07% en edades de 25 a 29 años de edad, mayormente enfocados al uso de Facebook en 40,06% y Whatsapp con un 13,7% lo que permite a las empresas ofrecer sus productos o servicios por medio de estas plataformas.

1.2.2. Análisis PORTER

Poder de negociación proveedores: Media

El talento humano es un eje fundamental para la enseñanza, así como del entretenimiento. Al mismo tiempo que los materiales son imprescindibles para llevar a cabo el desarrollo de programas de instrucción ya sean estas academias dedicadas a esparcimiento o a la educación. En cuanto al billar profesional sus principales entidades son los entrenadores, deportistas y ayudantes. Sin embargo, estas entidades basan su plano no de una forma profesional es decir su especialización es autodidacta, lo cual no tiene una sujeción profesional desde sus inicios como pasa en otros deportes. Esta falencia permite formar alianzas con un objetivo de formar profesionales que puedan competir en el ámbito competitivo. Esto permite un poder de negociación Medio.

Poder de negociaciones de los compradores: Alta

A un nivel nacional, en cuanto a la industria de enseñanza la participación de mercado se encuentra ocupada en su mayoría por canchas deportivas de diferentes índoles como son, fútbol, básquetbol, tenis, ping-pong, este tipo de empresas por lo general se diferencia por atractivos competentes en sus acciones, sin embargo, los precios suelen ser similares, siendo así, el poder de negociación de los compradores sería alto. Por tanto, la captación de mercado se ve comprometida al tener intermediarios que ofrecen distintas ramas deportivas y que, al ser mayormente conocidas, el interés se ve disminuido haciendo que cada acción que se tome repercuta en el trato con el comprador.

Amenaza de nuevos entrantes: Media

Para esta industria en general el uso de tecnología es relativamente baja , sin embargo la utilización de un local, mesas, publicidad, adecuaciones, mantenimiento entre otras, de manera que la industria del billar requiere de una inversión moderada considerando la adquisición de mesas e implementos para

el su pleno funcionamiento, costos que se ven relacionados directamente con la cantidad de mesas necesarias para la instrucción con un coste de 350 dólares aproximadamente por mesa, sin hacer caso omiso a los permisos municipales, patentes, permisos de funcionamiento de locales. Es por eso, que es una fuerza media pese a ello son rubros necesarios para el pleno funcionamiento del establecimiento.

Productos sustitutos: Alta

Para la industria de enseñanza deportiva concurren actividades que se las pueden relacionar como servicios sustitutos, entre estas están: cine, cursos vacacionales, centros comerciales, festividades, campeonatos nacionales. Por tanto, dichos servicios mencionados pueden reducir la participación en el adiestramiento del billar convirtiendo a los servicios sustitutos en una amenaza ALTA.

Rivalidad competitiva dentro de una industria: Baja

En Ecuador una institución que se adapte a la enseñanza del billar como deporte de alto rendimiento es la Federación Ecuatoriana de Billar, la cual es un órgano rector que posee un mercado objetivo y tiene repercusión internacional. Motivo por el cual la calificación de esta fuerza es baja ya que a pesar de que es un organismo rector su mercado está orientado en la ciudad de Guayaquil, lo que permite la libre implantación de este negocio en la ciudad de Quito sin afectar a los clientes. Cabe recalcar que como tal no existe ninguna escuela de billar en la ciudad.

1.3. Análisis interno

Tabla 2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

N	Oportunidades	Pond.	Calif.	Puntuación
1	Ecuador mediante su constitución protege el desarrollo de empresas	0.09	3	0.27

	de enseñanza deportiva.			
2	Los ciudadanos en Quito destinan un 0.04% de sus ingresos en educación y recreación que es un equivalente a USD\$29,99 en promedio al mes.	0.12	3	0.36
3	Ausencia de competencia directa en la ciudad de Quito.	0.12	4	0.48
4	Incentivos tributarios por medio de entidades gubernamentales.	0.10	3	0.30
5	Mercado sin explotar	0.15	4	0.60
	Amenazas	Pond.	Calif.	Puntuación
6	Poder de negociación con los clientes alto, por servicios sustitutos dentro de la enseñanza deportiva.	0.10	3	0.30
7	Existencia de un órgano rector (F.E.B) que estimula el ámbito competitivo.	0.12	2	0.24
8	Grado de incertidumbre de los clientes sobre el billar como un deporte.	0.15	4	0.60
9	Poder de servicios sustitutos indirectos alto.	0.05	3	0.15
Total		1		3.3

Evaluando los datos generados en la Matriz EFE un 3.3 es un valor que supera al promedio, dando como resultado un mercado sin explotar en el sector de la enseñanza deportiva frente a un grado de incertidumbre por parte de los clientes sobre el billar como un deporte. Esto permite determinar que el negocio puede desarrollarse al no tener una competencia dentro de su segmento de mercado, sin embargo, el éxito dependerá de las acciones e innovaciones que

utilice en las diferentes estrategias de mercado que permitan transmitir una imagen del billar como deporte profesional.

Tabla 3 Conclusiones análisis PEST y Porter

Conclusiones Análisis PEST	Conclusiones Análisis Porter
<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador mediante el uso de su constitución y leyes tributarias que permiten la libre adquisición de herramientas deportivas impulsa la implementación de empresas que generen desarrollo tanto mercantil como de talento humano, las mismas que forman parte del cambio estructural en el desarrollo productivo del país. En cuanto al negocio estas leyes garantizan su implementación y respaldo para la creación y competitividad en el ámbito deportivo y recreacional. • Pese a las variaciones presentadas en la inflación en los recientes años las familias en la ciudad de Quito destinan una parte de sus ganancias a la enseñanza y a la recreación 	<ul style="list-style-type: none"> • Las barreras de entrada hacia nuevos competidores son medias debido a los costes de implementación del local y mantenimiento de los equipos de trabajo. Esto permite que los competidores ingresen casi sin dificultad, pero a su vez no permite una diferenciación en sus establecimientos. • La negociación que se tiene con los proveedores es media, pero si se logra posicionar el negocio podría fluctuar en un cambio mayor en el poder de negociación en los proveedores para así suplir la creciente demanda. • Un alto poder de negociación hacia empresa por parte de los clientes se da por medio de los servicios de enseñanza deportivo que compiten

<p>permitiendo la desaceleración de la inflación en dicha ciudad. Por otra parte, los microcréditos y las tasas de interés son optimistas para las PYMES permitiendo el desarrollo en el sector educacional, así mismo, dicho sector ha sido una constante significativa a la baja en VAB no petrolero permitiendo la creación de nuevos negocios relacionados al sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los posibles consumidores del negocio comprenden una edad relativamente joven y madura que cuentan con estabilidad económica y que además de ello se preocupan por su tiempo de aprendizaje dedicando alrededor de tres horas promedio a la semana para realizar actividades de esparcimiento. • En síntesis, las TIC han permitido que las empresas trabajen con eficiencia, mayor productividad y 	<p>directamente en la industria. Por tanto, el negocio convendrá en la utilización de un servicio innovador que permita generar una recordación de marca y un posicionamiento en la mente del consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La alta amenaza en servicios sustitutos radica en el precio y en la calidad en la que prestan sus productos. Esto hace permite que el negocio no se pueda deslindar de este tipo de competencia. • La no profundización y expansión de esta industria hacia otras provincias permite que no haya una competencia alta. Pese a ello al ser el competidor un órgano gubernamental establecido puede generar una competencia a futuro y posicionarse en la ciudad de Quito creando una competitividad.
--	--

<p>puedan desarrollarse. En Ecuador esta tendencia se ha visto incrementada, aunque no de manera exponencial, sin embargo, a la hora de implementar este negocio es necesario conocer que existe un mercado en cual se puede desarrollar adecuadamente este tipo de emprendimientos.</p>	
--	--

2. ANÁLISIS DEL CLIENTE

2.1. Investigación cualitativa

Grupo focal

El grupo focal se lo llevó a cabo en el sector de California Alta el día 19 de marzo de 2017. Los perfiles de los participantes son hombres de 16 a 23 años de edad que practican generalmente el billar como recreación, para ello se entrevistó a 8 personas. (Anexo 1).

Conclusiones investigación cualitativa:

- En base a la información analizada se concluye que las personas practican deportes a nivel académico, siendo el fútbol en el que mayormente se incide.
- Se determinó que asisten debido a que les ayuda despejar su mente al mismo tiempo que se fortalecen.
- Aproximadamente los participantes destinan alrededor de 1 a 3 horas semanales a realizar actividades recreacionales.
- Una parte de los participantes hizo hincapié en que el billar como parte profesional aún está en proceso de madurez y por tanto aún no da de que

hablar en el país, sin embargo, profundizaron que es prudente seguir de cerca la participación que tienen los jugadores en torneos internacionales.

- El nivel de aceptación es relativamente bajo debido a estereotipos que marcan al billar como ocio y no como deporte.
- Los valores que estarían dispuestos a pagar si se diese el negocio serían de 10 a 15 dólares.
- La instalación deberá de ser amplia con el fin de que los jugadores puedan moverse libremente para realizar sus juegos, además de contar con servicio de comida, servicios sanitarios y parqueaderos.
- El escenario debe estar adecuado de tal forma que represente el ámbito profesional y el recreacional, visualizando entornos con colores vivos y música de acuerdo al servicio que se quiere prestar.
- Debido al grupo de personas que en su mayoría cuentan con cargas familiares se debería prestar servicios enfocados hacia los niños o que el mismo servicio se enfoque hacia ellos, debido que los mismos participantes estarían dispuestos a inculcar a sus hijos la práctica del billar como deporte.

Entrevista a expertos

A través de la entrevista se procura obtener información por medio de preguntas y respuestas hacia los entrevistados para así obtener datos relevantes sobre la industria. Para ello se realizaron dos entrevistas hacia expertos en el área de billar exclusivamente y otra con un enfoque hacia la enseñanza y desarrollo del billar. Guía de preguntas (Anexo 2).

Tabla 4 Conclusiones de entrevistas a expertos

Resumen de los datos más relevantes	
Entrevistado: Jonathan Paredes – Jugador semi-profesional de billar en Ecuador	Entrevistador: Jimmy Andrés Jiménez - Jugador semi-profesional de billar e instructor independiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Se instituye un bajo crecimiento de la industria de enseñanza del billar, esto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deduce que en el billar aún prevalecen preceptos en relación a los juegos de azar

<p>debido a la asociación del billar con las apuestas y bebidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las formas de comunicar al público son por medio de redes sociales propias del evento y de blog de entidades adjuntas a las Federaciones de Guayas y Azuay. Las mismas que pretenden un segmento de personas al que se procura conseguir. • Las instalaciones en las que se practica el billar son en su mayoría lúgubres y en cierto modo muy estrechas contrario a lo que deberían ser a un nivel profesional. Además de ello, los permisos para que funcionen dichas instalaciones en ciertos casos no están al día. • La forma de comercializar y entregar el servicio de billar a nivel de enseñanza, no se encuentran establecidos, por lo que es muy fácil subir o bajar los precios. • En cuanto a la demanda del billar en ámbito de enseñanza es nula, esto provocado por la falta información y la poca divulgación que tienen los órganos que los dirigen, además de ello no se ha logrado la participación 	<p>como son las apuestas, lo que interfiere en el nivel de enseñanza de este deporte, y no han permitido que se desarrolle como un deporte profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los fuertes esfuerzos realizados por instituciones como la Federación de Billar de Guayas y de Azuay han tornado al billar para que tome otro concepto y se vaya involucrando más al ámbito competitivo. • Las vías comunicativas que se utilizan para popularizar este deporte son las redes sociales, correos masivos y las páginas oficiales de los órganos rectores. • Para obtener una mayor participación dentro de las diferentes ramas en las que se compiten a nivel internacional se han incorporado estrategias de marketing, siendo estas la premiación económica hasta el 16avo lugar de 72 lugares posibles, la implementación de puntos ranking y la libre inscripción sin reserva. • Las entidades que apoyan al impulso del billar en un ámbito profesional están en la industria deportiva.
---	--

<p>concisa de la parte privada, pese a que en Ecuador se compite de manera nacional como internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda para la enseñanza de este deporte es muy baja debido a la poca divulgación de este tipo de servicios y al bajo respaldo por parte de entidades privadas. • El emprendimiento de la parte privada enfocado a la enseñanza del billar como deporte permitirá un mayor impacto en la población para interactuar con el billar y el ámbito profesional.
---	---

2.2. Investigación Cuantitativa

Encuestas

Las encuestas se realizaron mediante muestreo no probabilístico debido a la escasa e inexistente información para ejecutar la muestra. Las encuestas se las realizó los días 18 y 18 de marzo de 2017 en distintos puntos del norte de Quito. Formato de encuesta (Anexo 3).

Tabla 5 Resultados y conclusiones de encuestas

2. ¿A qué tipo de academia deportiva asistió?		
Fútbol	60%	Las academias con mayor acotación de clientes suelen ser las de fútbol, seguidas de natación y básquet. Esto crea servicios sustitutos dentro de la misma industria donde los clientes pueden elegir entre varias.
Básquet	18%	
Natación	18%	
Tenis	6%	
Ping-Pong	0%	
Rugby	0%	
3. ¿Para asistir a una academia deportiva que factor incide para que lo elija?		
Ubicación	24%	El factor incidente para la elección de una academia

Precio	36%	deportiva es el precio, al igual que la innovación y la ubicación que prestan. Es por eso que el negocio debe orientar sus esfuerzos en relación con el precio, la ubicación y la innovación en el servicio para así posicionarse como una opción al momento de elegir una academia.
Innovación	24%	
Calidad del evento	16%	
4. ¿Acudiría a una escuela de billar donde el sistema de aprendizaje sea mediante guías digitalizadas en la mesa de billar?		
Sí	90%	Un 90% de las personas encuestadas expresaron que estarían dispuestas a asistir a una escuela de billar, sin embargo, un 10% remitió que no lo haría. Esta información permite visualizar que existen clientes para este tipo de negocio.
No	10%	
3. ¿Especifique que tipo de enseñanza desearía obtener en la escuela de billar?		
Carambolas	12%	Una de las variedades que los clientes desearían obtener del negocio es el pool una adaptación del billar americano, continuo de la proyección u orientación del taco referente a la bola de billar. Esto permite conocer los servicios que gusten al cliente al momento de iniciar el negocio.
Pool	56%	
Proyección de la bola	32%	
6. Si desearía asistir a la escuela de billar ¿Con quién estaría dispuesta asistir?		
Familiar	12%	Se puede deducir que los posibles clientes asistirían en su mayoría acompañados por amigos y en un menor porcentaje por compañeros de trabajo y familiares. Esto permite focalizar a los clientes a los que se debe orientar el servicio.
Amigos	68%	
Compañeros de trabajo	20%	
7. ¿En qué momento del día acudiría a la escuela de billar?		
En el día	0%	Para la asistencia de las clases los posibles clientes optan por un horario de la tarde y en menor medida en por un horario nocturno.
En la tarde	80%	
En la noche	20%	
8. ¿Con que frecuencia usted asistiría a la escuela de billar?		
Cada fin de	64%	Los horarios de asistencia por parte de los datos

semana		entregados revelan el tiempo que en su mayoría estarían dispuestos a asistir los fines de semana, y en menor medida una vez al mes.
Cada 3 días	12%	
Cada mes	24%	
Todos los días	0%	
9.Cuál sería un precio accesible que pagaría para asistir a la escuela de billar?		
Menos de US\$15	52%	El precio que los posibles clientes encuentran atractivos es de 15 dólares aproximadamente.
Entre US\$15	38%	
Entre US\$20	10%	
Más de US\$30	0%	
10. ¿Mediante qué medio usted desearía que se le informe sobre la escuela de billar?		
Facebook	58%	Las redes sociales como es Facebook y Twitter son las de mayor impacto al momento de promocionar y entregar información de la academia según los propios encuestados. Esto permite que el negocio pueda establecer la manipulación correcta de información por las zonas de comunicación correctas que permitan una visualización óptima.
Correo electrónico	10%	
Twitter	26%	
Radio	0%	
Instagram	6%	

Conclusiones generales análisis cualitativo y cuantitativo

De acuerdo a los datos generados a partir de los diferentes métodos, se puede concluir que debido a los estereotipos que arraiga el billar, la percepción sobre este deporte se orienta a una práctica recreativa o de ocio, lo cual ralentizaría el impacto inicial que tendría el proyecto. En adición, la pregunta 3 genera cierta reciprocidad con lo mencionado por los expertos en que el posible cliente al momento de escoger una escuela o academia deportiva busca por precio, innovación y no menos importante por ubicación. Además, se concluye que el medio más práctico y a la vez menos costo para difundir información sobre el proyecto serían las redes sociales, que con una aplicación adecuada pueden

repercutir y atraer más clientes, esto llevado de la mano con la pregunta 6 de las encuestas, en la cual se observa que los clientes prefieren ir acompañados por amigos. Conjuntamente, el grupo focal y los expertos concluyeron que debe llegar a ser incluyente no solo para un consumidor individual, sino también colectivo refiriéndose a brindar un servicio enfocado hacia familias. Por otra parte, la escasez de este tipo de emprendimiento en este deporte facilita el establecimiento de este proyecto, sin embargo, no existe un apoyo como tal por parte de órganos privados debido al estereotipo generalizado que tiene el billar que contrasta en parte con los valores de las empresas. Por último, los precios se acoplan tanto por las encuestas como lo discutido en el grupo focal en el cual 5 de los 8 entrevistados concluyeron que un precio adecuado sería entre 10 y 15 dólares, dependiendo mucho de la adecuación de la infraestructura y las prestaciones que brinde el negocio refiriéndose a parqueaderos y la accesibilidad para dar con el local. Esta información concebida permite observar que el negocio aún puede tener otras aplicaciones y variar su tipo de mercado, sin embargo, es importante no desviarse del propósito principal por el cual fue creado este proyecto el de generar profesionales en el billar.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

El proyecto Escuela de Billar basa su emprendimiento en la enseñanza deportiva orientada tanto para jóvenes como adultos de la ciudad de Quito en diferentes niveles de instrucción, mediante profesionales que cumplen con los requisitos para llevarla a cabo.

Las personas consideran el aprendizaje deportivo de suma importancia debido a los beneficios que brindan a nivel social, como muestra de ello se encuentran programas como “Actívate Ecuador” que pretenden erradicar el sedentarismo y así promover la práctica del deporte. En cuanto al billar el impulso viene provisto por la Federación Ecuatoriana de Billar que organiza campeonatos para promulgar la práctica profesional del billar.

Referente al ámbito económico la cantidad de proveedores que residen para este proyecto permite reducir los costos de implementación y por tanto que el negocio sea rentable, conjuntamente los precios referenciales en esta industria son imperceptibles debido a la falta de una competencia directa dentro del tipo de negocio, aun así, se puede determinar un rango entre \$10 a \$15 dólares mensuales independientemente de los factores del mercado. Al mismo tiempo los fondos que destinan las personas a este tipo de actividades son alrededor de USD\$30 en base a la canasta básica.

En adición, según los datos recolectados de las entrevistas a los expertos se puede orientar al negocio a familias y en especial hacia los niños. Uno de los puntos importantes para el negocio es el ambiente que se debe otorgar además de ser atractivo debe ubicarse en un lugar que sea fácilmente accesible para el cliente.

Implantar el negocio es factible si se toma en cuenta los argumentos otorgados en el grupo de enfoque y las entrevistas, muy a pesar de las ideas que se tiene sobre el billar y la competencia que se pueda llegar a generar, dentro de las necesidades del cliente esta brindar un servicio de calidad a través de profesionales capacitados y aprobados por F.E.B, además de instrumentos de enseñanza adaptados al nivel de destreza que tengan los clientes y finalmente un espacio que permita la enseñanza adecuada. El proyecto se ubicará en el sector norte de la ciudad de Quito debido a la predilección del target, funcionando en la tarde y noche basándose en los resultados brindados por la encuesta, esto permite la aceptación por parte del cliente.

En síntesis, el proyecto es viable siempre que se cumpla con las expectativas que tiene el cliente respecto a este, diferenciándose por su servicio personalizado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La Matriz de Ansoff determina que el negocio se ubica en **Desarrollo de producto**, debido a que el proyecto modifica un servicio de entretenimiento para brindar instrucción en un mercado existente como es el billar. Con el fin de expandir el mercado mediante un servicio de instrucción deportiva, captando potenciales consumidores que están dentro del nicho de mercado.

5.1.1. Mercado Objetivo

Tabla 6 Segmentación de mercado

Geográfica	Demográfica		Psicográficas		
	Edad	Nivel Socioeconómico	Frecuencia de uso		Disposición de compra
Ecuador: 16.483.463 habitantes.	Personas de 16 hasta 54 años: 971.220 habitantes	Grupo socio económico A y C+ (24.7%): 239.891 habitantes	Personas que practican algún deporte: 31,6% de los habitantes	Personas que practican deporte fines de semana: 53% (practicantes totales)	Preferencia de compra: 90%
Pichincha: 2'576.287 habitantes.					
D.M. Quito: 1'619.146 habitantes.					
1'619.146 habitantes	971.220 habitantes	239.891 habitantes	75.805 habitantes	40.176 habitantes	36.158 habitantes
TOTAL, DEL MERCADO OBJETIVO					36.158 habitantes

Adaptado de: INEC, 2010

5.1.2. Propuesta de valor

El proyecto de una escuela de Billar para la ciudad Quito llamado Virtual Pool se encuentra en un mercado de entretenimiento y enseñanza deportiva la cual imparte conocimientos referentes a la práctica del billar. A nivel social pretende

generar un cambio en la mente del consumidor para que el billar sea transformado en un deporte de carácter competitivo además de recreacional. El servicio puede innovarse una vez que se posicione en la mente del consumidor como una opción de entretenimiento siempre que no se desvíe de la formación profesional.

Con el fin de profesionalizar al billar la propuesta de este proyecto radica en un método de enseñanza autodidacta y diferente en sus primeros dos niveles para así generar interés por este deporte, esto gracia a la utilización de un sistema informático que mediante proyección holográfica en la mesa de billar permite al cliente predecir la trayectoria de la bola sobre la mesa y mejorar su estilo de juego sin perder el interés. Para limitar el aplicativo de dicho software por empresas que deseen lucrar a partir de ello, se patentará de acuerdo a las normas vigente en el país mediante el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual el cual permite al proyecto utilizarlo durante 10 años y la patente se aplicará por 20 años a partir de la fecha de presentación. (IEPI, 2017) Dicho esto el último nivel se enfoca hacia los clientes que deseen participar y prepararse de manera profesional con instructores que formaran y pulirán técnicas necesarias para la competencia. Dichos instructores examinaran y acreditaran para obtener un reconocimiento de a ver aprobado los diferentes niveles.

5.2. Mezcla de marketing

Producto

Virtual Pool es una escuela deportiva que a más de poseer métodos de aprendizaje cuenta con un modelo curricular basado en niveles que debe recorrer el cliente con el fin de que pueda decidir si perenne con una práctica profesional. A esto se atribuye el uso de una herramienta que guía al estudiante en su aprendizaje de forma autodidacta es decir sin la necesidad de un profesor guía permanente en los dos primeros niveles, sin embargo, si desea continuar con su aprendizaje el uso de un profesor es obligatorio.

La satisfacción que se genera hacia el cliente se da por medio de las experiencias generadas con el sistema de educación, por tanto, es importante resaltar el uso de una guía computarizada que permita ejecutar el proceso de enseñanza además de los profesionales que apoyen al desarrollo de los mismos. A continuación, se presenta como sería el servicio a ofrecer en su primer nivel.



Atributos y características:

Competitivo: La escuela de billar contará con instructores calificados con el fin de que puedan instruir al estudiante que el billar es un deporte competitivo. En los dos primeros niveles el uso de un sistema de ayuda computarizado permitirá al estudiante obtener principios básicos sobre el billar, así como asistencia en la táctica y posición que deben colocarse para realizar una correcta trayectoria al impactar la bola de billar, en su último nivel el uso de un profesor será utilizará para desarrollar el carácter referente al billar además de pulir técnicas especiales en la trayectoria que el usuario desee poseer.

Servicios adjuntos: se adjuntan servicios como el de parqueaderos, baños, y un espacio con buena ambientación (música y color del entorno) lo cual es son necesarios al momento de elegir a la academia de billar.

Branding y logo:

El logo manifiesta colores que son sugestivos para la vista exteriorizando tranquilidad por medio del color celeste, además de mostrar muy por encima el sistema que será el servicio a prestar. Conjuntamente, incluye el nombre del proyecto con diferentes colores con la razón de que sea fácilmente diferenciado.



Figura 4 Logo Empresa

Servicio al cliente:

Se brindará un servicio personalizado es decir se dará conocimiento al cliente sobre los niveles de aprendizaje y cómo será su desarrollo en el billar, se explicará en que consiste el sistema guía computarizado, así como el rol que tendrán los profesores en los diferentes niveles. Será de conocimiento los horarios, niveles, profesores por medio de una página web propia, redes sociales y correos directos de requerirlo; el servicio de aprendizaje será monitoreado por medio de encuestas de satisfacción y alcance en las técnicas a usar en el billar.

Soporte:

El estudiante obtendrá conocimientos prácticos además de mentales sobre cómo funciona el billar en un ambiente competitivo basándose en valores deportivos. Todo en un ambiente adecuado.

Niveles de producto

Básico: Servicio de instrucción deportiva en base al billar como deporte competitivo.

Real: Escuela de billar, con el fin de instruir a niños y jóvenes mediante un servicio personalizado y personal capacitado a un precio accesible en un ambiente agradable.

Aumentado: El método de aprendizaje será lo que destaque en el servicio, permitiendo una instrucción sistematizada autodidacta y de requerirlo con profesionales calificados, con lo cual se pretende que los clientes tengan opciones durante su proceso de aprendizaje.

Precio:

Los precios se establecen por medio de los costos de prestación del servicio por clase, teniendo en cuenta que son tres estudiantes por clase en 24 clases por mes, tenemos un total por alumnos de 72, siendo que el costo de prestación del servicio por alumno es de \$8,62, multiplicando el total de mano de obra directa más los costos indirectos de fabricación obtenemos un valor de \$25,86 por tema de costo de prestación del servicio por clase.

Demanda:

La industria de la educación deportiva al no ser una necesidad prioritaria dentro de las familias en caso de algún percance está sujeta a cambios en su precio, se debe tener en cuenta que en este tipo de servicio los precios fluctúan entre \$20 y \$30 dentro del mercado.

Tabla 7 Costo de Venta del Servicio

Costo de venta del servicio					
Razón	Unidad de medida	Unidades	Costo	Valor mensual	Valor anual
Mano de Obra Directa					
Instructor 1	Persona	12 clases	\$ 25,00	\$300,00	\$ 3.600,00
Instructor 2	Persona	12 clases	\$ 25,00	\$300,00	\$ 3.600,00
Costos Indirectos de Fabricación					
Muebles de Billar (Kit Completo)+SW enseñanza	Unidades	13 unidades	\$ 708,00	\$ 20,62	247,44
Total MOD + CIF				\$620,62	\$ 7.447,44
DATOS					
Número de estudiantes por clase		3			
Número de clases al mes		24			
Total alumnos por clase al mes promedio		72			
Costo de Prestación del servicio x alumno		8,62			
Costo de Prestación del servicio x clase		25,86			

Estrategia de entrada:

Mediante la estrategia de precio descremado se establece un costo de precio por clase para el estudiante promedio en relación a la industria por lo que es asequible para los consumidores teniendo en cuenta el valor agregado que se presta en el servicio, subsecuentemente los costos pueden reducirse debido a que algunos de ellos no se adquieren de manera mensual.

Estrategia de ajuste:

Descuentos de acuerdo al volumen: se generan al adquirir el servicio de manera masiva es decir en el caso del servicio a brindar si la persona se inscribe en grupo de 2 o más personas.

Precios en base al segmento y el tiempo: se pretende brindar descuentos en la cancelación anual con el fin de fidelizar al cliente y fijar la asistencia del mismo al negocio.

Plaza**Estrategia de distribución: distribución directa**

La escuela de billar brindará sus servicios de manera directa por lo cual no contará con intermediarios. La ubicación de la escuela será en el sector norte de la ciudad de Quito.

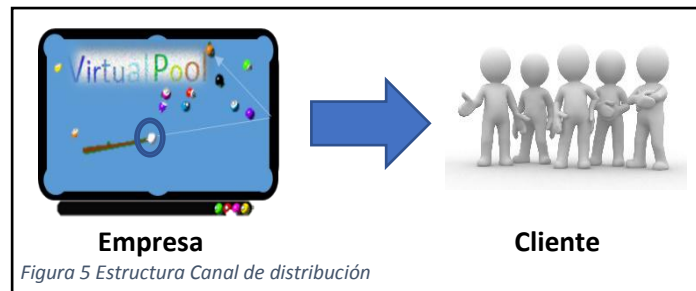
Distribución por nicho:

Los esfuerzos de marketing serán orientados a un segmento determinado con el fin de maximizar las expectativas del cliente referente al servicio. Las promociones y mensajes por parte del negocio en principio estarán orientadas a este nicho, sin embargo, una vez posicionada existirá una posibilidad de cambiar dicha estrategia y expandir el segmento.

Punto de venta

Para la obtención del servicio el cliente contará con dos formas de acceso o información: Vía página web www.virtualpool.com ; o en el propio establecimiento: General Dumas y Las Malvas 15363

Estructura del canal de distribución:



Tipo de canal: distribución intensiva

Se pretende mediante este tipo de distribución ofrecer el servicio en distintos puntos de comercialización como es el recinto donde funge el servicio, página web y networks.

Promoción

Estrategia promocional:

Para el negocio es fundamental obtener clientes que deseen aprender sobre este deporte (billar) por lo que una estrategia de Pull es necesaria para que el cliente conozca de primera mano el servicio personalizado que se ofrece.

Publicidad:

La información obtenida por parte de la investigación de mercado da a conocer que existen dos canales de comunicación que son preferentes por parte de los posibles consumidores.

Tabla 8 Acciones de publicidad e implementación

	Facebook & Twitter	Publicidad BTL
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer clientes potenciales dentro del nicho de mercado. • Promocionar eventos especiales. • Orientar los esfuerzos de marketing hacia grupos específicos ya sean identificados por su ubicación, tiempo de asistencia, edades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar interés y posicionamiento en la mente del consumidor sobre los servicios y/o promociones que se prestan.
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Vista previa sobre el o los eventos que se vayan a ofrecer. • Generar una comunidad recíproca que comunique sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afiches que serán distribuidos en lugares con alta concentración de personas como centros comerciales (Quicentro), estadios, parques
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de contenido a través de la página y redes sociales = \$20 (pago para generar alcance en redes sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1000 afiches = \$130
Costo (Redes sociales + BTL)	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales \$20*cada 4 meses = \$80 • BTL \$130*4 meses = \$520 	\$600

Promoción de venta:

Las promociones se darán bajo el concepto de recomendación, es decir en el momento que un cliente asista en compañía de una o más personas, se beneficiara de un 10% de descuento en el pago de la clase mensual esto aplica únicamente para la persona que recomienda el servicio.

Si se el cliente desea realizar un pago anticipado de las alícuotas por un año o más recibe un 20% de descuento en el valor del pago de su precio por clase.

Relaciones públicas:

Las relaciones públicas son determinantes además del cliente puede atraer posibles inversores.

La sociedad actualmente genera cuantiosa información a través de las redes sociales como son Facebook y Twitter, por lo tanto, se pretende generar contenido no solo de los clientes sino también sobre la instalación y el personal que residen con el fin de que puedan conocer sobre quienes formaran parte de su proceso de aprendizaje.

Fuerza de ventas:

De manera directa la persona encargada de receptar a los clientes mantendrá una base de antecedentes, con el fin de generar datos sobre los mismo y así se pueda ayudar para suplir necesidades inmediatas. Además, un buzón de quejas y/o recomendaciones facilitará solucionar inquietudes que se generen en el recinto. Un reporte mensual sobre los incidentes ocurridos puede ayudar a reconocer y resolver problemas aparentemente imperceptibles.

Marketing directo:

La información compartida con los clientes se generará a partir de una base de datos de las compras realizadas, así como de la información generada en Facebook y Twitter, con el fin de fidelizar a los clientes se utilizará el servicio de

mailing para difundir información como felicitaciones en cumpleaños, descuentos especiales, eventos especiales o cambios en las políticas que afecten directamente al consumidor.

A continuación, se detallan la proyección de Marketing Mix con los rubros para publicidad y los descuentos por promociones:

Tabla 9 Proyección Marketing Mix

Proyección Marketing Mix								
PERIODO	Valor mensual	Cantidad	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mailing	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Redes Sociales	\$ 20,00	12	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Afiches/Flayers	\$ 0,15	1000	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Herramienta web	\$ 20,00	12	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Descuento pago anticipado anual	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00
Descuento recomendación	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00
Total Mkt Mix	\$ 173,15		\$ 2.226,00	\$ 2.226,00	\$ 2.226,00	\$ 2.226,00	\$ 2.226,00	\$ 2.226,00
Total Publicidad	\$ 65,15		\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00
	Mensual	Anual						
Pago clase	30	360						
Descuento 20%	6	72						
	Mensual	Anual						
Pago clase	30	360						
Descuento 10%	3	36						

6. PROPUESTA DE FOLOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Ofrecer al sector del norte de la ciudad de Quito instrucción deportiva mediante una escuela de billar de alta calidad. Nuestro servicio se distinguirá por utilizar tecnología de punta para la satisfacción total de nuestros clientes. Nuestro personal evidenciara valores como el respeto y compromiso.

Visión

Ser la mejor escuela de billar hasta el año 2022, con la capacidad de desarrollar mediante el equipo de trabajo un mejor servicio al cliente. Logrando que esta sea una empresa altamente productiva, innovadora y competitiva, para satisfacer a nuestros clientes.

Objetivo

Medio plazo

- Abrir nuevos horarios de atención para nuevos estudiantes. A partir del segundo año.
- Contar con 5 alianzas o acuerdos de cooperación con entidades públicas y privadas relacionadas con el ámbito de la empresa en los tres primeros años.
- Participar en el torneo oficial a nivel nacional a partir del segundo año.

Largo plazo

- Participar a nivel internacional en las diferentes categorías a partir del cuarto año.
- Contar con una certificación del modelo de instrucción de billar de la FEB, a partir del cuarto año de funcionamiento.
- Incrementar las inscripciones en un 12% para los diferentes niveles de instrucción a partir del cuarto año.

6.2. Plan de Operaciones

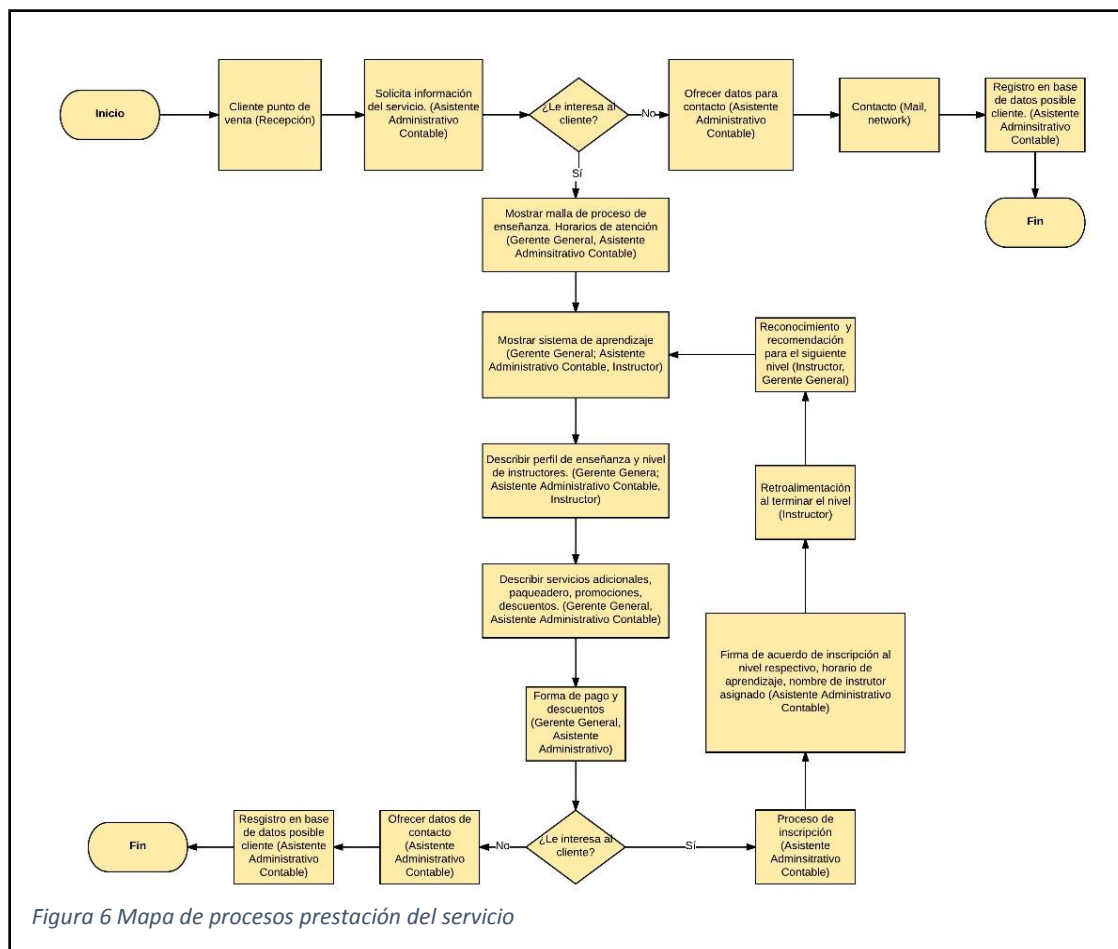


Figura 6 Mapa de procesos prestación del servicio

Mapa de procesos

Virtual Pool es un proyecto que brinda un servicio de enseñanza deportiva entorno al billar, razón por la cual se analiza el proceso que tendrá el cliente al momento de solicitar información y adquisición del servicio, para ello la utilización del personal administrativo y material publicitario serán fundamentales para posicionar el negocio en la mente del consumidor. De forma complementaria el uso de medios electrónicos para el marketing directo permitirá reforzar el posicionamiento en la mente del consumidor. Un tiempo estimado para la completar el proceso de adquisición es de 30 minutos. A continuación, se detalla los tiempos de distribución: Información sobre el servicio: 5 minutos, reconocimiento del establecimiento y descripción de las clases en sus diferentes niveles: 10 minutos; entrega de información sobre formas de pago y promociones: 5 minutos; finalmente proceso de inscripción e

importación a la base de datos: 10 minutos. Para ello es necesario 1 Asistente Administrativo Contable, 2 Instructores ingresando de forma periódica el primero a partir del segundo año y el segundo instructor a partir del tercer año. Adicionalmente 1 gerente.

A continuación, se presenta los valores para publicidad, así como los rubros por tema de descuentos. Además, se detallan los ítems que se invirtieron en Propiedad, plata y equipo:

Tabla 10 Gasto publicidad y descuentos

PERIODO	Valor mensual	Cantidad	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mailing	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Redes Sociales	\$ 20,00	12	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Afiches/Flayers	\$ 0,15	1000	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Herramienta web	\$ 20,00	12	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Descuento pago anticipado anual	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00	\$ 864,00
Descuento recomendación	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00
Total Publicidad	\$ 65,15		\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00

	Mensual	Anual
Pago clase	30	360
Descuento 20%	6	72

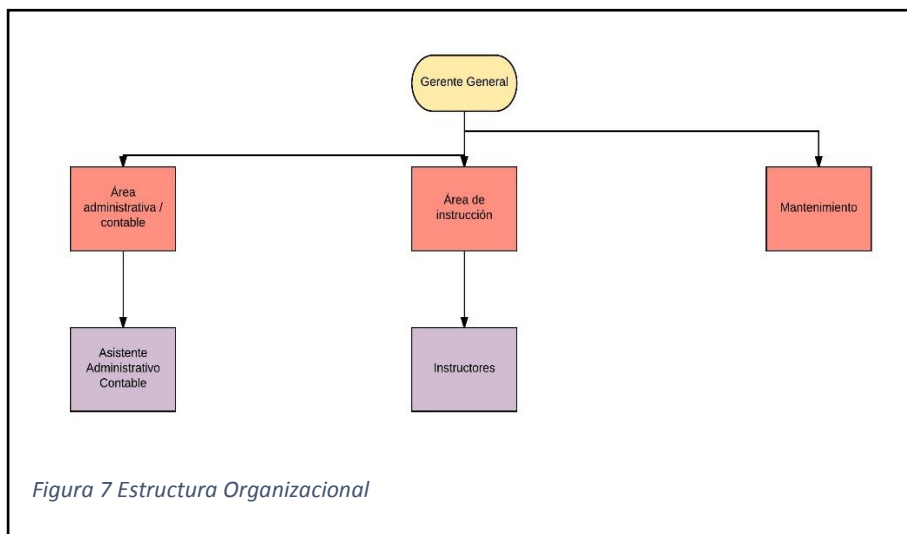
	Mensual	Anual
Pago clase	30	360
Descuento 10%	3	36

Tabla 11 Propiedad, Planta y equipo

Propiedad, planta y equipo				
Razón	Cantidad	Vida Útil	Costo Unitario	Total
Propiedad				
Terreno	1	-	\$ -	\$ -
Planta				
Instalaciones	1	-	\$ -	\$ -
Equipo				
Software	1	5	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Computadora	1	3	\$ 500,00	\$ 500,00
Impresora	1	3	\$ 60,00	\$ 60,00
Escritorio	1	10	\$ 150,00	\$ 150,00
Sillas de espera tripersonal	1	10	\$ 170,00	\$ 170,00
Teléfono	1	10	\$ 30,00	\$ 30,00
Mesas de billar	4	5	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Taco de billar	6	5	\$ 18,00	\$ 108,00
Kit de billar	4	5	\$ 25,00	\$ 100,00
Total			\$ 2.953,00	\$ 3.118,00
TOTAL PPE				\$ 910,00
TOTAL INTANGIBLES				\$ 1.500,00

6.3. Estructura Organizacional

El negocio contará con un propietario único el cual ocupará el puesto de gerente propietario. Este se encargará de realizar los respectivos trámites para el funcionamiento del negocio (Obtención de permisos de un RUC para la empresa, permisos municipales, promoción, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros).



Como mano de obra directa se considera al personal que conserva relación de dependencia con el negocio y por tanto se localizan dentro de los costos de producción. El personal presente en otras áreas es considerado como operativo; solamente el asistente administrativo contable y el gerente general mantendrán una relación de dependencia con la empresa ya que realizarán funciones de forma permanente.

Función por área

Área administrativa contable:

- Atención al cliente y ventas.
- Creación y actualización de la base de datos.
- Manejo de caja.
- Retroalimentación del cliente.
- Estados financieros.

- Manejo de impuestos.
- Presupuestos para cada área.

Área de instrucción:

- Coordinación de pensum académico.
- Coordinación en campeonatos.
- Cuidado del material educativo.
- Coordinación de educación en los diferentes niveles.

Área de mantenimiento:

- Mantenimiento software
- Aseo del recinto.

Aspecto Legal

Para constituir la empresa a nivel municipal se debe pagar un monto de \$256 para la afiliación a la cámara de comercio, de la mismo forma los permisos de funcionamiento del Municipio se dividen en dos rubros: \$57 por temas de patente, uso de suelo y permiso de funcionamiento y 228 en temas de funcionamiento con permiso municipal.

Para que la empresa pueda obtener un RUC y ser constituida para su operación se debe realizar un trámite de forma online en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, por la cual paga \$386,94. Anexo se encuentra los rubros detallados para su constitución:

Tabla 12 Gastos de constitución

Gastos de constitución	
Razón	Valor
Afiliación a la camara de comercio	\$ 256,00
Permiso de funcionamiento del Municipio	\$ 285,00
Permiso de funcionamiento	\$ 40,00
Patente	\$ 15,00
Uso de suelo	\$ 2,00
Valor Notario incluido IVA	\$ 286,94
Tasa fija Registro Mercantil	\$ 25,00
Cuantía	\$ 25,00
Nombramientos de gerente y presidente	\$ 50,00
TOTAL DE GASTOS DE ARRaque	\$ 984,94

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Ventas

La proyección de los costos del servicio para el proyecto en cuestión se basa en un crecimiento anual del 2,4% en la industria educativa, con un número inicial de 56 estudiantes para el nivel 1 y 2 basado en los estudios de mercado y el nivel de aceptación adquirido en las encuestas. A partir del segundo y cuarto año la apertura de un tercer nivel y la inclusión de dos instructores introducidos paulatinamente provocan una apertura para 15 nuevos estudiantes, esto haciendo hincapié a los objetivos de medio plazo. Para el cuarto año el crecimiento se da por un objetivo a largo plazo, estableciendo un crecimiento del 12% anual en el número de estudiantes. Finalmente, en el quinto año la proyección en las ventas se rige por el mercado.

Costo de ventas

Para realizar el cálculo del costo de prestación del servicio por clase se tomó en cuenta el valor mensual de la Mano de Obra Directa que consta de dos instructores más los costos indirectos de fabricación donde se incluye el Kit de Billar y el Software necesario para impartir las clases en sus dos primeros niveles. El valor mensual obtenido de estos factores se los dividió para el número de clases al mes (24 clases) dando como resultado un valor de 25 dólares aproximadamente.

Metodología: Para tomar a los 56 estudiantes se promedió el nivel de aceptación previsto en las encuestas de un 90% con el nivel de aceptación realizadas en el grupo focal de un 66%, razón por la cual en promedio el nivel de aceptación regiría un 80%; esto se lo multiplicó con el total de estudiantes por clase al mes.

Gastos

Gastos Operativos

En los gastos operativos se encuentran los salarios del Gerente General y del Asistente Administrativo Contable que trabajarían en relación de dependencia con el proyecto, teniendo como resultado un total de \$815,52 en gasto sueldo operacional. Adicionalmente, los honorarios percibidos por los instructores se los aplica de forma progresiva, siendo que el primer instructor formará parte del proyecto a partir del segundo año con apertura de un nuevo nivel, y de la misma forma en el tercer año ingresaría un segundo instructor.

Finalmente, los Gastos de constitución atribuidos para el proyecto son de \$984.94 por conceptos de Inscripción en la Superintendencia de Compañías y Valores (SC) y rubros de funcionamiento municipal.

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

Inversión Inicial

En cuanto a la inversión inicial para el proyecto se ha tomado en cuenta rubros en torno a las inversiones de propiedad, planta y equipo, intangibles (Software), así como el capital de trabajo (Rubro de los primeros seis meses de operación), llegando a un valor de \$10.660,53; que serán financiados en un 40% por un préstamo PYMES con una tasa anual del 11.23%, siendo una cuota mensual por pagar de \$93,20 por los próximos 5 años; el 60% restante es capital propio.

Capital de trabajo

El capital de trabajo en todos los años tiende a ser positivo debido a que el proyecto cuenta con saldos positivos en los activos corrientes que son superiores a los pasivos corrientes dado que no cuenta con proveedores.

Estructura de capital

Para el proyecto se tomó en cuenta un 60% como capital propio, debido a que el banco en cuanto a PYMES en el sector educación solo abarca un crédito no mayor a un 40% de la inversión, motivo por el cual se toma una deuda a largo plazo a 5 años con una tasa de interés del 11,23%. El monto de endeudamiento con el banco haciende a \$4.264,21, pagándose mensualidades de \$93,20, con una amortización inicial de \$53,30; llegándose a pagar un total de \$5.593,51 sumado el interés.

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

Estado de resultados

El estado de resultados refleja utilidad positiva desde el primer año de funcionamiento, debido a la cantidad proyectada de ventas que son mayores al costo de servicios y pueden así solventar los gastos producidos por sueldos, depreciación, amortización y gastos en general; sin embargo para el segundo año se puede comprobar que el margen de ganancia se dispara en un 4%, dado que se reducen los gastos generares pese aumentar los costos de servicio y sueldos debido a la establecimiento de un nuevo nivel de aprendizaje, así como de un instructor, para los años siguientes la utilidad se ve disminuida por el incremento en el costo de servicio ya que se emplea nuevos instructores y la apertura de nuevos clases, aun así los rubros siguen siendo positivos.

Estado de situación financiera

Para este estado el proyecto refleja activos mayores a los pasivos, debido a que no cuenta con inventarios, cuentas por cobrar o proveedores que pueden reflejar un cambio en el capital de trabajo neto.

Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El efectivo circulante al finalizar el periodo en el estado de flujo de efectivo muestra valores positivos que son variables debido a la adquisición de servicios como instructores y además de artículos de oficina que terminan su vida útil.

Por otro lado, en el estado de flujo de caja demuestra una tasa de retorno alta y VAN mayor a 0, que permite determinar al proyecto como viable para proceder con su ejecución, pese a tener gastos y costos que infieren en las ganancias, estos permiten tener un crecimiento en los 5 años próximos hasta un posterior declive. De la misma forma el WACC para el funcionamiento del proyecto arroja un 13,43% permitiendo determinar el costo de la inversión y la constante en la estructura de capital, dando a ver que en futuro pasado los 5 años reduzca el nivel de endeudamiento.

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

Flujo de caja del inversionista

Se puede determinar que el período de recuperación para el inversionista es alrededor de 3 a 4 años, teniendo en cuenta que los flujos de caja para el mismo reflejan valores positivos a partir del 4 año. El índice de rentabilidad es de \$1,98; lo que significa que por cada estudiante al que se le brinde un servicio se generará aproximadamente \$2. A continuación, se puede observar los períodos de recuperación que se presentan tanto para el proyecto como para el inversionista:

posicionada en el CIU en el sector educación, las demás empresas no presentan valor en bolsa o acciones, para el cálculo de valor de mercado se efectuó mediante un sistema de descuento de flujos de caja en el período dividido para uno más la tasa de descuento que refleja el riesgo de la inversión, teniendo en cuenta la vida del activo, dando como resultado un valor proyectado de la empresa en el mercado de \$17.538,73.

A continuación, se puede apreciar la fórmula empleada para el cálculo del valor de mercado, así como el resultado arrojado por la misma:

Tabla 14 Valor del Mercado

VALOR DE MERCADO

$$DFC = \sum \frac{FC_t}{(1+r)^n}$$

Donde:

- n= Vida del activo
- FC_t= Flujos de caja en el periodo t
- r= Tasa de descuento que refleje el riesgo de la inversión

	Años					Descuento
FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5	11%
	\$ 522,38	\$ 451,67	\$ 372,59	\$ 284,17	\$ 27.477,64	
Valor de Mercado	\$ 17.538,73					

Este sería el valor proyectado de la empresa en el mercado

8. CONCLUSIONES GENERALES

El billar es considerado como un deporte, debido a que exige cierto grado de esfuerzo físico y además de razonamiento, antiguamente se lo consideraba un deporte con exigencias matemáticas, sin embargo, al pasar el tiempo este deporte fue enlazado con el entretenimiento y el ocio dando un giro en su aspecto profesional. En Ecuador el billar es promovido como entretenimiento y ocio, por lo tanto instituciones como la Federación Ecuatoriana de Billar (órgano rector) no tiene tanto peso como otras federaciones desde distintas ramas deportivas, es por ello que la creación de este proyecto se genera para

profundizar en la práctica del billar como deporte y para competencia nacional e internacional, se encuentra dentro de la industria educativa de adiestramiento educativo la cual en los últimos 5 años tuvo una participación en el PIB de un decrecimiento del -0.0023%. Escuelas en este tipo de deporte no están muy desarrolladas, la ventaja competitiva es que la F.E.B no profundiza en la captación de un mayor permitiendo que sectores como Quito sean idóneos para que la competencia se pueda desarrollar.

Intrínsecamente el mercado deportivo en lo que las escuelas formativas refieren, el billar no es mediática y tampoco depende de los resultados, como pasa con el fútbol. La creación de un establecimiento con las instalaciones adecuadas, agregándole un pensum y un sistema educacional distinto, hacen que sea atractivo para el cliente y esto genere interés en el mismo. El desarrollo del aprendizaje según Jonathan Paredes (Experto) es poco desarrollado y no tiene el impacto que otros deportes tienen, él recomienda que el uso atractivo de educación agregado ciertos servicios adicionales permite una atracción en la mente del consumidor a la hora de elegir.

Los consumidores potenciales para este proyecto rondan las edades de entre 16 y 23 años en adelante, en su mayoría tienden asistir a escuelas formativas con amigos o compañeros de trabajo, buscando un servicio personalizado y que asegure un nivel de satisfacción acorde al pago por el servicio.

Finalmente, la estrategia a utilizar para este proyecto es de desarrollo del producto, teniendo en cuenta una estructura organizacional vertical, lo que permite llevar un control de forma jerarquizada de las acciones y servicios a brindar, manteniendo una comunicación recíproca entre áreas para cumplir los objetivos en común que ayuden el progreso del proyecto.

Referencias

- Acciona. (2005). *CEMDES*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Visión 2050: <http://www.cemdes.org/iniciativas.php>
- Billar, F. E. (2015). *201*. Recuperado el 20 de 11 de 2015, de <http://www.billarecuador.com/>
- Bosch, C. (2009). *El billar no es de vagos: ciencia, juego y diversión*. México D. F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Censos, I. N. (2014). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012_2013_2014_Tic_Resumen_Ejecutivo.pdf
- Censos, I. N. (5 de Enero de 2017). *INEC*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de www.ecuadorencifras.gob.ec/inflaci3n-diciembre-2016/
- Censos, I. N. (6 de Marzo de 2017). *INEC*. *Ecuador registr3 una inflaci3n de 0,20% en febrero*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-una-inflacion-de-020-en-febrero/>
- Consumidor, Í. d. (2017). *Canasta*. Canasta familiar b3sica, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Quito. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Desarrollo, S. N. (Diciembre de 2012). *Planificaci3n*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Ecuador, B. C. (14 de Junio de 2016). *BCE*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%ADa-ecuatoriana-registr%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%B3n-trimestral-de-19>
- Ecuador, B. C. (Marzo de 2017). *BCE*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Educación, M. d. (30 de Noviembre de 2015). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/category/noticias-destacadas/>

Guerrero, J. G. (Julio de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

IEPI. (2017). *Propiedad intelectual*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>

INEC. (2010). Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

INEC. (2010). *Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo 2010*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

INEC. (2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf

INEC. (2014). Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/Tabulados%20ECV%206R.xlsx

INEC. (5 de Diciembre de 2015). *INEC*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-011-en-noviembre/>

Nacional, A. (2008). Constitución de 2008. Quito.

Naresh K. Malhotra, J. F. (2011). *Investigacion de Mercados*. México DF: Pearson Prentice Hall.

Pichincha. (Noviembre - Diciembre de 2012). TIEMPO PROMEDIO A LA SEMANA QUE DEDICA LA POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MÁS OCUPADA, EN REALIZAR EJERCICIOS O PRACTICAR ALGÚN DEPORTE POR SEXO, SEGÚN REGIONES NATURALES Y PROVINCIA. (INEC, Entrevistador)

RAE. (2015). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=CFEFwiY&o=h>

Rita Caroli, D. M. (1995). *El gran libro de los juegos*. Barcelona: Editorial de Vecchi.

SRI. (2015 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/37ce4dcb-2418-4fca-a06e-ac0223496a5f/32+IMPLEMENTOS+Y+SERVICIOS+DEPORTIVOS+SE+PUEDEN+DEDUCIR+COMO+GASTOS+PERSONALES+EN+SALUD.pdf>

Anexos

Anexo 1: Guía de Grupo de enfoque

1. Requisitos para los participantes

Género	Edad	Cantidad
Hombre	16 - 23	8

Introducción

1. ¿Han asistido algún tipo de academia deportiva?
2. ¿Qué tan a menudo asisten a la práctica deportiva?
3. ¿Cuál es el tipo de academia al que asisten con regularidad?
4. ¿Con quienes suelen ir acompañados?

Trama

1. ¿Cuán importante es asistir a una academia deportiva?
2. ¿Por lo general cuanto tiempo suelen destinar a estas actividades?
3. ¿Cuáles son los horarios que destinan para la asistencia a dichas prácticas?

Desarrollo

1. ¿Al mencionar una escuela de billar cuál es la primera impresión que tienen?
2. ¿De qué manera proyectan este tipo de escuela?
3. ¿Qué tipo de acciones esperarían encontrar en la escuela de billar?

Presentación del proyecto

1. ¿Estarían dispuestos a acudir a una academia en la que se enseñe la práctica del billar mediante el uso guías digitales en diferentes niveles en un ámbito de entretenimiento?
2. ¿Cuál sería el precio que más les convendría para asistir a esta escuela?
3. ¿Además de la enseñanza que actividades agregadas les gustaría que tuviera?

Anexo 2: Entrevista a expertos

1. Guía de preguntas a expertos

Entrevistador: Juan Alberto Aragón Camacho

Entrevistado: Jimmy Andrés Jiménez (Jugador semi-profesional de billar e instructor)

1. ¿En la actualidad cómo determina la situación de la enseñanza del billar en Ecuador?
2. ¿Cuáles son las actividades que han venido realizando los diferentes organismos de billar profesional para dar a conocer este tipo de deporte?
3. ¿Se podría decir que el deporte - espectáculo billar ha obtenido un crecimiento de la demanda por parte de las personas, por tanto, una mayor asistencia a los mismos?
4. ¿Cuándo se realiza una competición que sistemas suelen utilizar para comunicar dicho evento?
5. ¿Conoce las estrategias publicitarias que utilizan los órganos rectores para obtener mayores participantes?
6. ¿Para obtener recursos, considera usted que se muestra interés tanto de empresas privadas como públicas para apoyar al billar como deporte?
7. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de una escuela de billar donde se prioriza el aprendizaje de este deporte mediante la ayuda de un sistema de guía digitalizado?
8. ¿Usted piensa que se podría generar alianzas con empresas externas a la organizadora con el fin de impulsar al billar profesionalmente en el país?
9. ¿Qué sugerencia indicaría para llevar a cabo este tipo de escuela?

Entrevistador: Juan Alberto Aragón Camacho

Entrevistado: Jonathan Alberto Paredes Escobar (Jugador semi-profesional de billar)

1. ¿Cómo considera que se encuentra la industria del billar en Ecuador?
2. ¿De qué manera se realiza la promoción para dar a conocer al billar como deporte?
3. ¿En base a lo mencionado anteriormente piensa usted que hay un crecimiento de la demanda del billar por parte de las personas?
4. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para dar a conocer el billar como deporte?
5. ¿Piensa usted que hay interés por el billar como deporte por parte de empresas externas a la organizadora?
6. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de una escuela de billar que basa su enseñanza en guías proyectadas sobre la mesa?
7. ¿Creería que es posible crear una alianza con los organismos que rigen el billar a un nivel profesional?
8. ¿Qué sugerencia indicaría para llevar a cabo este tipo de escuela?

Anexo 3: Formato de Encuesta

Escuela de billar en el norte de Quito

La encuesta a continuación es de carácter académico, la cual pretende obtener datos para la implementación de una escuela de billar al norte de la ciudad de Quito. Esta encuesta no le tomará más de 2 minutos en realizarla, agradezco de antemano su aporte para el beneficio del proyecto.

Edad _____

Género: M F

¿Asistió alguna vez a una academia deportiva?

Sí No

¿A qué tipo de academia deportiva asistió?

Fútbol

Básquet

Natación

Tenis

Ping-Pong

Rugby

¿Para asistir a una academia deportiva que factor incide para que lo elija?

Ubicación

Precio

Innovación

Calidad del evento

¿Acudiría a una escuela de billar donde el sistema de aprendizaje sea mediante guías digitalizadas en la misma mesa de billar?

Sí No

¿Especifique que tipo de enseñanza desearía obtener en la escuela de billar?

Carambolas

Pool

Proyección de la bola

Si desearía asistir a la escuela de billar ¿Con quién estaría dispuesta asistir?

Familiar

Amigos

Compañeros de trabajo

¿En qué momento del día acudiría a la escuela de billar?

En el día

En la tarde

En la noche

¿Con que frecuencia usted asistiría a la escuela de billar?

Cada fin de semana

Cada 3 días

Cada mes

Todos los días

¿Cuál sería un precio accesible que pagaría para asistir a la escuela de billar?

Menos de US\$15

Entre US\$15

Entre US\$20

Más de US\$30

¿Mediante qué medio usted desearía que se le informe sobre la escuela de billar?

Facebook

Correo electrónico

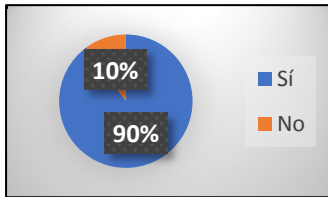
Twitter

Radio

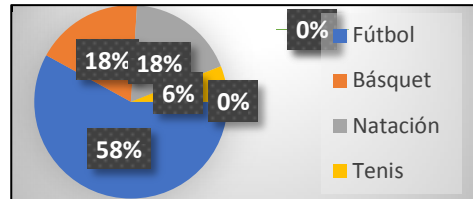
Instagram

Anexo 4: Tabulación de las encuestas

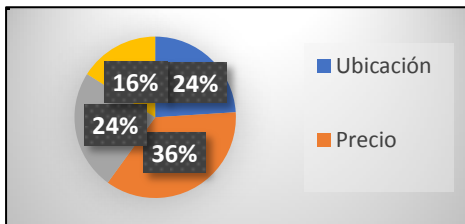
Pregunta 1



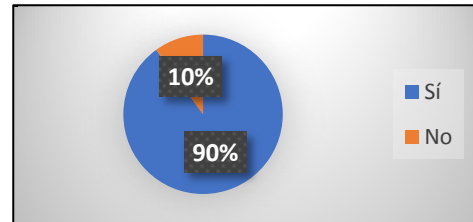
Pregunta 2



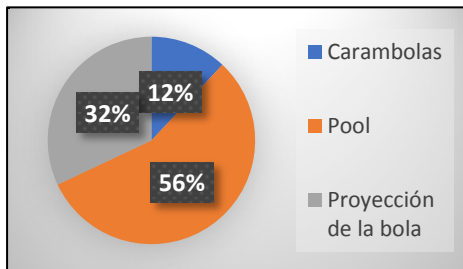
Pregunta 3



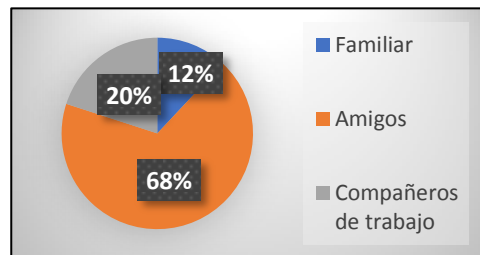
Pregunta 4



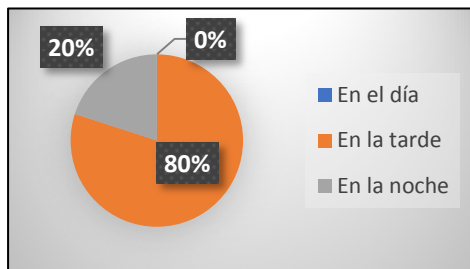
Pregunta 5



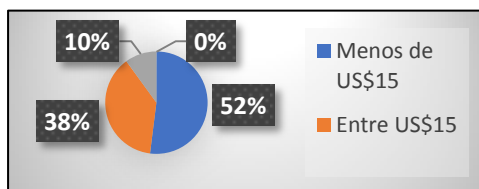
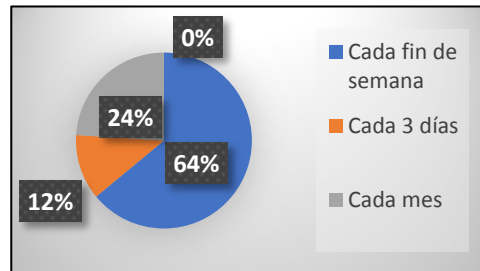
Pregunta 6



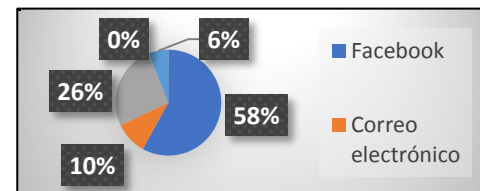
Pregunta 7



Pregunta 8



Pregunta 9



Pregunta 10

Anexo 5 Estado de situación Anual

	Estado de Situación Anual					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 10.660,53	\$ 10.873,22	\$ 11.937,34	\$ 14.102,94	\$ 17.601,29	\$ 22.187,81
Corrientes	\$ 8.300,53	\$ 8.978,22	\$ 10.507,34	\$ 13.137,94	\$ 17.087,29	\$ 22.138,81
Efectivo	\$ 8.300,53	\$ 8.978,22	\$ 10.507,34	\$ 13.137,94	\$ 17.087,29	\$ 22.138,81
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 2.360,00	\$ 1.895,00	\$ 1.430,00	\$ 965,00	\$ 514,00	\$ 49,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 195,00	\$ 390,00	\$ 585,00	\$ 766,00	\$ 961,00
Intangibles (Software)	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 270,00	\$ 540,00	\$ 810,00	\$ 1.080,00	\$ 1.350,00
PASIVOS	\$ 4.264,21	\$ 4.340,24	\$ 3.621,62	\$ 2.834,41	\$ 1.994,81	\$ 944,98
Corrientes	\$ -	\$ 749,58	\$ 784,16	\$ 839,23	\$ 941,53	\$ 944,98
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 687,50	\$ 687,50	\$ 687,50	\$ 687,50	\$ 687,50
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 62,08	\$ 96,66	\$ 151,73	\$ 254,03	\$ 257,48
No Corrientes	\$ 4.264,21	\$ 3.590,66	\$ 2.837,46	\$ 1.995,18	\$ 1.053,29	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 4.264,21	\$ 3.590,66	\$ 2.837,46	\$ 1.995,18	\$ 1.053,29	\$ -
PATRIMONIO	\$ 6.396,32	\$ 6.532,98	\$ 8.315,72	\$ 11.268,53	\$ 15.606,48	\$ 21.242,83
Capital	\$ 6.396,32	\$ 6.396,32	\$ 6.396,32	\$ 6.396,32	\$ 6.396,32	\$ 6.396,32
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 136,66	\$ 1.919,40	\$ 4.872,21	\$ 9.210,16	\$ 14.846,51
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 6 Estado de resultados anual

	Estado de resultados anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 17.894,47	\$ 18.376,89	\$ 18.860,28	\$ 19.344,63	\$ 19.829,96
(-) Costo de servicios vendidos	\$ 247,44	\$ 547,78	\$ 848,12	\$ 1.148,46	\$ 1.448,80
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 17.647,03	\$ 17.829,11	\$ 18.012,16	\$ 18.196,18	\$ 18.381,16
(-) Gastos sueldos	\$ 9.786,25	\$ 9.865,63	\$ 9.945,00	\$ 10.024,38	\$ 10.103,76
(-) Gastos generales	\$ 6.296,92	\$ 5.343,69	\$ 5.375,43	\$ 5.407,21	\$ 5.439,03
(-) Gastos de depreciación	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00
(-) Gastos de amortización	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 1.098,86	\$ 2.154,80	\$ 2.226,73	\$ 2.299,59	\$ 2.373,38
(-) Gastos de intereses	\$ 444,90	\$ 438,60	\$ 432,24	\$ 425,82	\$ 419,33
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 653,95	\$ 1.716,20	\$ 1.794,49	\$ 1.873,77	\$ 1.954,04
(-) 15% Participación trabajadores	\$ 230,25	\$ 403,33	\$ 668,06	\$ 981,44	\$ 1.275,19
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 423,70	\$ 1.312,86	\$ 1.126,43	\$ 892,33	\$ 678,85
(-) 22% Impuestos a la renta	\$ 93,21	\$ 288,83	\$ 247,82	\$ 196,31	\$ 149,35
(=) UTILIDAD NETA	\$ 330,49	\$ 1.024,03	\$ 878,62	\$ 696,02	\$ 529,50
MARGEN BRUTO	99%	97%	96%	94%	93%
MARGEN OPERACIONAL	6%	12%	12%	12%	12%
MARGEN NETO	2%	6%	5%	4%	3%

Anexo 7 Flujo de efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades operacionales	\$ 1.351,24	\$ 2.282,32	\$ 3.472,88	\$ 4.891,24	\$ 6.104,81
Utilidad neta	\$ 136,66	\$ 1.782,74	\$ 2.952,81	\$ 4.337,95	\$ 5.636,35
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 465,00	\$ 465,00	\$ 465,00	\$ 451,00	\$ 465,00
(+) Depreciación	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 181,00	\$ 195,00
(+) Amortización	\$ 270,00	\$ 292,50	\$ 292,50	\$ 292,50	\$ 292,50
(-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Sueldos por pagar	\$ 687,50	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ -
(+) Variación Impuestos	\$ 62,08	\$ 34,58	\$ 55,07	\$ 102,29	\$ 3,46
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ (2.360,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$ (2.360,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 9.986,98	\$ (753,20)	\$ (842,28)	\$ (941,89)	\$ (1.053,29)
(+) Variación de deuda a largo plazo	\$ 3.590,66	\$ (753,20)	\$ (842,28)	\$ (941,89)	\$ (1.053,29)
(-) Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Variación de Capital	\$ 6.396,32	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento neto de efectivo	\$ 8.978,22	\$ 1.529,12	\$ 2.630,60	\$ 3.949,35	\$ 5.051,52
Efectivo principio de periodo	\$ 99.681,76	\$ 119.997,48	\$ 144.362,14	\$ 180.879,63	\$ 236.646,81
(=) TOTAL EFECTIVO FINAL PERIODO	\$ 108.659,99	\$ 121.526,60	\$ 146.992,75	\$ 184.828,98	\$ 241.698,33

Anexo 8 Flujo de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 17.894,47	\$ 23.806,64	\$ 30.194,13	\$ 33.578,45	\$ 36.940,60
(-) Costos del servicio	\$ 247,44	\$ 3.851,51	\$ 7.815,71	\$ 8.576,06	\$ 9.412,16
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 17.647,03	\$ 19.955,13	\$ 22.378,42	\$ 25.002,39	\$ 27.528,45
(-) Gastos sueldos	\$ 9.786,25	\$ 10.738,77	\$ 11.077,39	\$ 11.427,48	\$ 11.789,45
(-) Gastos generales	\$ 6.296,92	\$ 5.697,22	\$ 6.106,15	\$ 6.404,44	\$ 6.707,55
(-) Gastos de depreciación	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 181,00	\$ 195,00
(-) Gastos de amortización	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 1.098,86	\$ 3.054,14	\$ 4.729,88	\$ 6.719,46	\$ 8.566,45
(-) Gastos de Intereses	\$ 444,90	\$ 365,25	\$ 276,17	\$ 176,56	\$ 65,16
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 653,95	\$ 2.688,90	\$ 4.453,71	\$ 6.542,91	\$ 8.501,28
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 230,25	\$ 403,33	\$ 668,06	\$ 981,44	\$ 1.275,19
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 423,70	\$ 2.285,56	\$ 3.785,65	\$ 5.561,47	\$ 7.226,09
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 287,04	\$ 502,82	\$ 832,84	\$ 1.223,52	\$ 1.589,74
(=) UTILIDAD NETA	\$ 136,66	\$ 1.782,74	\$ 2.952,81	\$ 4.337,95	\$ 5.636,35
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.	\$ 1.098,86	\$ 4.729,88	\$ 4.729,88	\$ 6.719,46	\$ 8.566,45
(+) Gastos de depreciación	\$ 322,44		\$ 322,44	\$ 308,44	\$ 322,44
(+) Gastos de amortización	\$ 270,00		\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 230,25		\$ 668,06	\$ 981,44	\$ 1.275,19
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 287,04		\$ 832,84	\$ 1.223,52	\$ 1.589,74
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (FEO)	\$ 1.024,07		\$ 3.728,35	\$ 5.033,45	\$ 6.271,99
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (14.343,06)		\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 71,89		\$ (2.575,53)	\$ (3.847,05)	\$ (5.048,06)
(+) RECUPERACIÓN DE TRABAJO NETO	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 27.236,36
(-) II. VARIACIÓN DE CAP. DE TRABAJO NETO	\$ (14.271,17)		\$ (2.575,53)	\$ (3.847,05)	\$ 22.188,29
INVERSIONES	\$ 9.986,98		\$ (842,28)	\$ (941,89)	\$ (1.053,29)
RECUPERACIONES	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación equipos e computación	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 56,00
III. GASTOS DE CAPITAL(CAPEX)	\$ 9.986,98		\$ (842,28)	\$ (941,89)	\$ (997,29)
	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (3.260,12)		\$ 310,54	\$ 244,50	\$ 27.463,00
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (3.260,12)		\$ 310,54	\$ 244,50	\$ 27.463,00
(+) Préstamo	\$ 4.264,21		\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ (444,90)		\$ (276,17)	\$ (176,56)	\$ (65,16)
(-) Amortización del capital	\$ (673,55)		\$ (842,28)	\$ (941,89)	\$ (1.053,29)
(+) Escudo Fiscal	\$ 149,93		\$ 93,07	\$ 59,50	\$ 21,96
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ 35,57		\$ (714,84)	\$ (814,45)	\$ 26.366,51

