



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA  
DEPORTIVA BASADA EN LOS VALORES EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

FABIÁN ROBERTO CASTRO CARRASCO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA  
DEPORTIVA BASADA EN LOS VALORES 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

PROFESOR GUÍA:

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes

AUTOR:

Fabián Roberto Castro Carrasco

Año:

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Fabián Roberto Castro Carrasco, 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”

---

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes

Master of Business Administration (M.B.A)

CI: 1708663529

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Irma del Carmen Padilla Espinoza

1709198178

## **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.”

---

Fabián Roberto Castro Carrasco

CI: 1804538427

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Dios quien ha sido mi soporte espiritual durante todo el proceso de este trabajo. A mis padres quienes con su apoyo y consejos supieron guiarme. A mi tutor Fernando Gómez de la Torre quien con su ayuda supo direccionarme de manera correcta en el procedimiento de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, a mis profesores y compañeros quienes fueron mi soporte a todo momento y nunca me abandonaron, supieron estar cuando más lo necesitaba.

## RESUMEN

El deporte profesional ecuatoriano se caracteriza por ser iniciado desde las categorías inferiores para una correcta formación de deportistas de alto rendimiento. El fútbol y el básquet son los deportes que más se practican en el país dando como resultado buenos profesionales. Sin embargo, algunos de ellos tienen actitudes erróneas dentro y fuera de los campos deportivos, dando como resultado una carencia de valores deportivos para el buen desempeño personal y profesional. El siguiente plan de negocios proyecta un análisis específico sobre el mercado, clientes y el entorno de la industria deportiva en el Distrito Metropolitano de Quito para la ejecución de una academia deportiva basada en los valores. El uso de herramientas cualitativas y cuantitativas; un análisis Porter y Pestel; un estudio de mercado apoyado por encuestas, grupos de enfoque y entrevistas han permitido reflejar resultados con un índice alto de competencia en la industria de las academias deportivas dentro de la ciudad. Además, existe gran acogida por parte del cliente potencial exigiendo que exista diferenciación, excelencia y profesionalismo en el servicio que se brinda. Se determina que el proyecto si es viable para su ejecución basándose en los resultados financieros proyectados para cinco años con una tasa interna de retorno de 29,68% y un valor actual neto de \$21253. En las encuestas se puede observar que un 94% de padres de familia están interesados en apoyar a sus hijos para formar este proyecto, esto se debe a la necesidad de apartar a sus hijos de los diferentes problemas sociales, vicios y malas influencias. Con ello, la correcta educación deportiva basada en los valores permitirá incluir a los niños niñas y adolescentes en prácticas saludables que los orienten y no permitan cometer los errores que muchos de los profesionales de hoy en día lo hacen.



## **ABSTRACT**

The professional sport in Ecuador is characterized by being initiated from the lower categories for the correct training of high performance athletes. Soccer and basketball are the most practiced sports in the country, resulting in good professionals. However, some of them have wrong attitudes inside and outside the sports fields, resulting in a lack of sports values for good personal and professional performance. The following business plan projects a specific analysis on the market, clients and the environment of the sports industry in Quito for the execution of a sports academy based on values. The use of qualitative and quantitative tools; a Porter and Pestel analysis; a market study supported by surveys, focus groups and interviews has allowed to reflect results with a high level of competition in the sports academy industry within the city. In addition, there is great welcome from the potential customer demanding that there is differentiation, excellence and professionalism in the service provided. It is determined that the project is feasible for execution based on projected financial results for five years with an internal rate of return of 29,68% and a net present value of \$ 21253. In surveys it can be observed that 94% of parents are interested in supporting their children to form this project, this is due to the need to separate their children from different social problems, vices and bad influences. In this way, the correct sports education based on values will allow children to be included in healthy practices that will guide them and not allow them to make the mistakes that many professionals today do.

# ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1.    Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos.....	2
2. Análisis de Entornos.....	3
2.1.    Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1. Entorno Externo.....	3
2.1.2. Análisis de la Industria.....	9
2.1.3. Matriz EFE.....	13
3. Análisis del Cliente.....	14
3.1.    Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	14
3.1.1. Investigación Cualitativa.....	14
3.1.2. Investigación Cuantitativa.....	19
4. Oportunidad de Negocio.....	21
4.1.    Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
5. Plan de Marketing.....	24
5.1.    Estrategia general de Marketing.....	24
5.1.1. Mercado Objetivo.....	24
5.1.2. Propuesta de Valor.....	25
5.2.    Mezcla de Marketing.....	26
5.2.1. Producto.....	26
5.2.2. Precio.....	30
5.2.3. Plaza.....	31
5.2.4. Promoción.....	33
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	38

6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1.	Misión.....	38
6.1.2.	Visión.....	38
6.1.3.	Objetivos.....	38
6.2.	Plan de Operaciones.....	40
6.3.	Estructura Organizacional.....	44
7.	Evaluación Financiera.....	47
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1.	Ingresos.....	47
7.1.2.	Costos.....	47
7.1.3.	Gastos.....	47
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.2.1.	Inversión Inicial.....	48
7.2.2.	Capital de Trabajo.....	48
7.2.3.	Estructura de Capital.....	48
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.3.1.	Estados de Resultados.....	49
7.3.2.	Estado de situación financiera.....	49
7.3.3.	Flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de evaluación.....	52
7.4.1.	Flujo de caja de inversionista.....	52
7.4.2.	Tasa de descuento.....	52
7.4.3.	Criterios de valoración.....	52
7.5.	Índices Financieros .....	53
8.	Conclusiones Generales.....	54
	Referencias.....	56
	Anexos.....	59

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

El deporte formativo es una forma de asistencia en niños, niñas y adolescentes para el desarrollo de técnicas y habilidades motrices; por otra parte promueve la disciplina, concentración y organización; y además ayuda a evitar el sedentarismo juvenil.

En el último censo realizado por el INEC en el año 2012, en la parte del uso del tiempo de los ecuatorianos, se puede evidenciar que los jóvenes entre las edades de 12 a 19 años utilizan 4 horas semanales para hacer ejercicio o practicar algún deporte (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012, p.23-24).

Si bien es cierto, los valores provienen de la educación en el hogar y de igual forma en la instrucción inicial, primaria y secundaria, existen niños y jóvenes entre las edades de 8 a 18 años que no tienen la oportunidad de adquirir dichos valores, o los mismos son mal enseñados por motivos externos a ellos lo que no ha permitido un buen desempeño deportivo en dichas personas. En la ciudad de Quito no existe una escuela deportiva que además de enseñar el deporte inculque de forma correcta valores deportivos a jóvenes para que estos puedan actuar de una forma adecuada y que además de ser buenos deportistas sean personas capaces de tener una formación psicológica capacitada para poder proceder de excelente forma dentro y fuera de las canchas. Por ende, ciertos deportistas que han sido reconocidos en Ecuador han caído en situaciones perjudiciales para su vida deportiva como peleas dentro del campo de juego, drogas, falsificación de identidades, engaños, etc., que en muchas de las ocasiones acabaron con sus vidas profesionales y personales. Esto demuestra que la formación en valores de estos deportistas no garantizó el desempeño como profesionales por lo que se necesita reforzar en estos temas de mucha importancia para el deportista profesional y de élite.

### 1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la factibilidad del plan de negocios dentro del mercado deportivo de la ciudad de Quito mediante el uso de instrumentos financieros, operativos y de marketing que indiquen los diferentes resultados para una posible ejecución como un proyecto atractivo y rentable.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Investigar el crecimiento del mercado para involucrar a la población juvenil en la práctica de la actividad física y del deporte para lograr la detección de talentos deportivos.

Investigar el mercado en base a técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de determinar las oportunidades del entorno.

Realizar un análisis mediante el estudio de los principales conceptos de marketing que se vean evidenciados en un plan estratégico del mismo.

Elaborar una estructura organizacional general para establecer las diferentes ocupaciones de los empleados con sus características en general.

Determinar un balance y estado de resultados en la parte financiera dando prioridad a ingresos, egresos, flujos de caja, etc., para conocer si el plan de negocios es rentable o no.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### CIU

**Industria: P8541** ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

**Categoría: P8541.0** ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

**Sub-categoría: P8541.01** ENSEÑANZA EN ADIESTRAMIENTO DEPORTIVO:  
BÉISBOL, BÁSQUETBOL, VOLEIBOL, FÚTBOL, ETCÉTERA

#### 2.1.1. ENTORNO EXTERNO

##### POLÍTICO

En lo que se refiere a los factores políticos, en Ecuador durante los últimos diez años ha existido un único gobierno que se ha mantenido y ha generado un enfoque social amplio. El país ha crecido poco más del promedio latinoamericano y ha aportado un 10% dl PIB en necesidades económicas, sociales y productivas lo que infiere una estabilidad política positiva. (Estabilidad política y un proceso de desarrollo, la carta de presentación de la Revolución Ciudadana, 2016). Si se observa al ámbito deportivo, existe la ley del deporte, educación física y recreación. Esta ley fue aprobada por la asamblea nacional constituyente en el año 2010. La intencionalidad política es de fortalecer al deporte, en especial al formativo ya que es este la principal arma de desarrollo deportivo, intelectual, y pedagógico para los niños, niñas y adolescentes quienes serán el futuro del deporte en Ecuador. Para corroborar el análisis mencionado anteriormente, se ha tomado en cuenta a los siguientes artículos:

1. Artículo 149: Menciona que aquellos deportistas que sean menores de edad estarán aptos para practicar cualquier actividad deportiva con la autorización de sus representantes legales (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, p. 26)
2. Artículo 18: Define al deporte formativo como “aquel que permite adquirir

una formación motriz que capacite al individuo para responder mejor a los estímulos físicos que impone la vida diaria y actúa también como la educación física de la personas. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, p. 34)

## ECONÓMICO

**Inflación:** El índice de Precios al consumidor en el mes de Agosto de 2016 se colocó en 105,12; comparándolo con el índice del mes anterior (105, 29) existió una variación mensual de -0,16%; si lo comparamos con Junio de 2016 (105,38) se obtiene un frecuencia acumulada de 1,04%; si se compara con el índice de Agosto de 2015 (103,66) existe una inflación anual de 1,42%. (Tabla 1). Sin embargo la inflación promedio para los años comprendidos entre 2015 y 2018 es de 3,66%. En la figura 1 la inflación mensual de la educación se puede observar que es de 0,04%; la más alta es la de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con 0,65%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p. 6-7)

Tabla No 1: Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
ago-15	103,66	-0,001%	4,14%	2,99%
sep-15	103,93	0,26%	3,78%	3,27%
oct-15	103,84	-0,09%	3,48%	3,17%
nov-15	103,95	0,11%	3,40%	3,28%
dic-15	104,05	0,09%	3,38%	3,38%
ene-16	104,37	0,31%	3,09%	0,31%
feb-16	104,51	0,14%	2,60%	0,45%
mar-16	104,65	0,14%	2,32%	0,58%
abr-16	104,97	0,31%	1,78%	0,89%
may-16	105,01	0,03%	1,63%	0,92%
jun-16	105,38	0,36%	1,59%	1,29%
jul-16	105,29	-0,09%	1,58%	1,20%
<b>ago-16</b>	<b>105,12</b>	<b>-0,16%</b>	<b>1,42%</b>	<b>1,04%</b>

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p.6

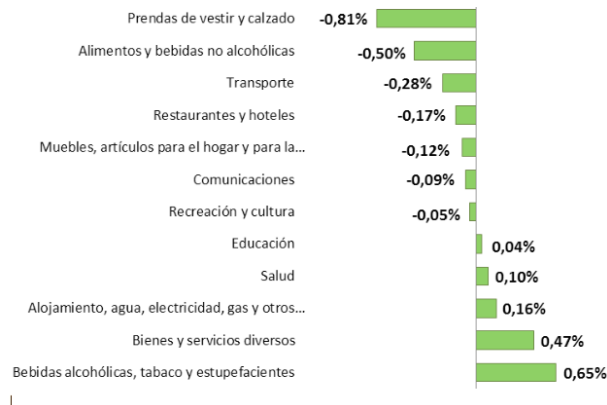


Figura No 1: Inflación Mensual por divisiones de productos

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p.7

**Tasa de Interés:** La tasa de interés activa que es lo que se paga cuando se realiza un préstamo para las empresas PYMES hasta el mes de agosto de 2016 se encontraba en 9,38 en el sector educativo (tasa activa referencial vigente). (Banco Central del Ecuador [BCE], 2016, p.1)

**PIB:** El PIB durante el primer trimestre de 2016 una reducción de -3% con respecto al año anterior y -1,9% con respecto al trimestre anterior. La industria de la enseñanza y servicios sociales y de salud tiene un peso del 6,8% del PIB total pero como se observa en la tabla 2, en esta industria existió decrecimiento de -6,8% durante el trimestre antes mencionado (Banco Central del Ecuador [BCE]).

Tabla No 2: Aporte Sectorial en el PIB 2016.

INDUSTRIA	CRECIMIENTO	INDUSTRIA	CRECIMIENTO
Acuicultura y Pesca De Camarón	-8.0%	Transporte	-1.2%
Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud	-6.8%	Manufactura (sin refinación de petróleo)	-0.9%
Alojamiento y Servicios de Comida	-5.6%	Actividades de Servicios Financieros	-0.1%
Correo y Comunicaciones	-4.5%	Agricultura	0.4%
Administración Pública y Defensa	-4.0%	Suministro de Electricidad y Agua	0.5%
Actividades Profesionales, Técnicas y Administrativas	-3.0%	Servicio Doméstico	0.9%
Construcción	-2.5%	Petróleo y Minas	1.5%
Comercio	-2.0%	Pesca (Excepto Camarón)	5.1%
		Refinación de Petróleo	5.5%

Tomado de: Banco Central del Ecuador [BCE], 2016



**Sector Empresarial:** En Ecuador, existen varios sectores y tipos de actividades en la actividad económica. La educación representa el 1,5% de la actividad económica del país según los últimos datos que se sacaron en el año 2014. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p. 21). La confianza empresarial durante los últimos tres años creció en tasas promedio del 10%, pero se comenzó a parar por motivos políticos.

## SOCIAL

El ambiente social en Ecuador se ve influenciado directamente por los valores, percepciones, apreciaciones de la sociedad y su conjunto. Si bien es cierto, el aspecto social cumple una importante brecha en la sociedad del país, es importante mencionar lo siguiente para entender el aspecto socio-cultural en el deporte. Acorde al Censo de Población y Vivienda del año 2010, el 27% de la población del Distrito Metropolitano de Quito son niños, niñas y adolescentes entre 5 y 19 años. Según el documento Análisis de los Planes Metropolitanos de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial 2025 Proyecciones en un futuro de diez años se pronostica que la población de niños niñas y adolescentes que no hayan cumplido la mayoría de edad serán el grupo poblacional más tanto en proporción como en número. (2013) Entre 21 y 22 horas semanales son las que los ecuatorianos utilizan para practicar actividades de ocio y deporte. Adentrándonos en los niños y adolescentes entre 5 y 19 años, estos dedican entre 17 y 18 horas semanales para las actividades antes mencionadas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012, p. 7-13). Sin embargo según la revista familia en su artículo *El sedentarismo roba a los niños sus habilidades motoras*, este menciona que acorde a una investigación, “un 30% de alumnos de primaria no cumple con las 2 horas planificadas de deportes a la semana y que su actividad física ha declinado significativamente” (2013). Esto provoca que exista sedentarismo en la población antes mencionada y que no estén aptos para practicar deporte. En cuanto se refiere a la división socioeconómica en Ecuador, el INEC establece que existen cinco estratos socioeconómicos que se pueden observar en la figura 2. El 36% de los habitantes en país representa los niveles socioeconómicos más altos (A, B, C+).

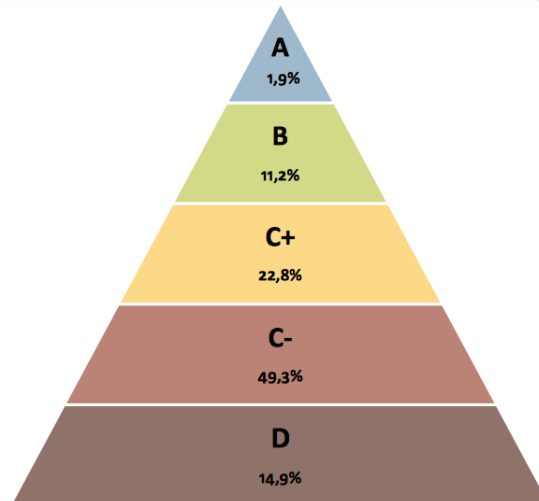


Figura No 2: Pirámide nivel socioeconómico en Ecuador

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012, p.37

## TECNOLOGÍA

El entorno tecnológico es un tema muy interesante cuando se habla de la educación deportiva porque la tecnología ha desarrollado nuevos mecanismos de entrenamiento deportivo que han permitido el mejoramiento de los deportistas de una manera sofisticada y estructural. Hoy en día se observa que los grandes equipos deportivos hacen uso de la tecnología con herramientas especializadas para entrenar a sus deportistas en la parte física, técnica, táctica permitiendo generar un mejor desenvolvimiento del atleta en la alta competencia, es decir la educación que reciben es específica causando una mayor productividad y mejores estándares de calidad. Un simple ejemplo para mencionar son los videos tácticos y técnicos que muchos entrenadores hacen observar a sus dirigidos como parte de la educación deportiva. Esto ha sido una relación entre las TIC y la educación deportiva como una manera de enriquecer las clases que se imparten y que de esta manera se pueda ayudar al estudiante a tener un mejor entendimiento. La tecnología ha tenido un gran avance en las últimas décadas, esto genera nuevas posibilidades de educación deportiva fáciles de usar y que esta al alcance de todos. Respecto al sentido amplio de la tecnología, este es un factor determinante para la capacidad competitiva de la empresa, el tener nuevos materiales, productos o procesos

de enseñanza acelera las mejoras en el conocimiento de las personas sobre el deporte y la educación. Por otra parte genera a la vez avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones lo que permite saber el Know-How sobre la tecnología y las diferentes técnicas de gestión que necesita la empresa para una correcta enseñanza. Un aspecto importante a mencionar es que en el Distrito Metropolitano de Quito existe una mayoría que hace uso del internet el 50,3% tiene acceso. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2010). Es importante recalcar que en la actualidad si existe más del 50% con acceso a internet sin embargo no existe un dato estadístico oficial ya que el último censo en Ecuador se realizó en el año 2010. Esto da un indicio de que no solamente la enseñanza deportiva se lo realiza mediante un servicio teórico y táctico personal sino que también se necesita del uso del internet para la autoeducación en el deporte.

## LEGAL

Para la constitución de una empresa deportiva que se base en la enseñanza es de suma importancia saber los siguientes aspectos:

- EL tipo de compañía que se va a formar.
- Nombre de la empresa (Reservar nombre en la Superintendencia de Compañías)
- Cuenta de integración de capital.
- Contrato y estatus de la compañía.
- Publicación en un periódico de gran circulación los datos que la Superintendencia de Compañías indique.
- Designación de un representante legal.
- Formulario del RUC.
- Registro en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS
- Permiso de funcionamiento por parte del Municipio como también del Cuerpo de Bomberos.

Con los datos antes mencionados se puede constituir una empresa para que labore sin ningún problema legal en Ecuador.

## CONCLUSIONES PESTEL

- La población en Ecuador se divide en varias clases sociales y de acuerdo a la investigación, el 36% de la misma equivale a los rangos A, B, C+, los cuales tienen la posibilidad de tener acceso a diferentes servicios sin prevalecer el precio y la calidad de los mismos.
- La industria de la enseñanza tiene un peso del 6,8% del PIB y a la vez en el primer trimestre del 2016 se muestra un decrecimiento de -6,8%, lo que implica generar estrategias que de alguna manera contrarresten lo antes mencionado.
- Al observar que la mayor parte de la población juvenil entre cinco y diecinueve años practica entre 17 y 18 horas semanales de deporte, es importante mencionar que la industria de la enseñanza deportiva siempre tiene gran aceptación y potencial lo cual le permite desarrollarse y crecer en forma continua.
- La tecnología es parte importante del desarrollo empresarial deportivo y de la enseñanza en la actualidad porque se ha manifestado con los avances y mejores estándares de calidad en servicios los cuales van mejorando día a día. Esto genera que las entidades educativas deportivas utilicen la tecnología como parte del proceso de formación.

### 2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

#### **Rivalidad entre empresas Competidoras: Alto**

En la ciudad de Quito existen 2916 establecimientos educativos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016, p. 21). Especialmente en el sector norte y sus alrededores, se encuentran academias y escuelas deportivas principalmente de equipos profesionales ya que ellos cuentan con divisiones formativas los cuales imparten una correcta enseñanza en sus dirigidos y van formando sus habilidades técnicas (principalmente existen escuelas deportivas en la disciplina de fútbol). El objetivo de la formación deportiva de los equipos profesionales es crear deportistas competitivos. También los centros de alto rendimiento como son LIFE FOOTBALL SPORT, ACADEMIA DE FÚTBOL

CHAMPIONS y otros más, están dirigidos a niños y adolescentes entre 8 y 18 años de edad los cuales de igual forma buscan fomentar e inculcar el deporte en este rango de edad. En lo que se refiere a otros deportes, están las academias y escuelas que ofrecen la enseñanza de natación, tenis, vóleybol, atletismo, squash, etc., así como también la federación deportiva de Pichincha quienes poseen la enseñanza de todos los deportes a niños y adolescentes. A partir de lo mencionado anteriormente, se puede deducir que la rivalidad entre empresas competidoras es alta ya que existe una buena cantidad de escuelas y academias deportivas para niños y adolescentes lo que genera una mayor competencia entre las empresas.

### **Entrada Potencial de Nuevos Competidores: Alto**

En esta industria no existe un monopolio u oligopolio de academias o escuelas deportivas que dominen el mismo. La amenaza es real en lo que se refiere a la entrada de nuevos competidores, ya que se pueden abrir nuevas escuelas o academias que ofrezcan la enseñanza de deportes no solo a niños y adolescentes sino también a todo tipo de personas de cualquier edad. Es de mucha importancia también mencionar que los lugares recreacionales gratuitos donde se puede hacer deporte son múltiples. Por estos motivos, la entrada de nuevos competidores es de nivel alto, pues el emprendimiento que se quiere realizar con este plan de negocios es tener recursos y capacidades de apoderamiento en la industria actual. Para sustentar lo antes mencionado y según el CIIU K643 (Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares) existen 28 entidades que brindan un servicio con fondos de inversión que pueden ayudar a la entrada de nuevos competidores.

### **Productos Sustitutos: Alto**

La autoeducación por parte de los niños y adolescentes es una forma de producto sustituto ya que ellos pueden acudir a cualquier lugar de recreación y practicar o jugar el deporte que ellos quieran sin la necesidad de alguien que les enseñe, solo por simple diversión. Es importante también mencionar en este punto que existen lugares donde los niños y adolescentes van a jugar

video juegos. Un dato específico es que los niños hoy en día pasan la mayor parte de su tiempo libre utilizando este tipo de juegos. En Ecuador, el 61% de niños entre 6 y 9 años y el 58% de los menores de 10 a 18 años juegan habitualmente videojuegos según señala un estudio realizado por Mintel y Fundación Telefónica denominado “Las generaciones interactivas del Ecuador” (Sábada, 2011). Además, según el CIIU existen también otro tipo de empresas que se dedican a la instrucción cultural P8524 (piano, baile, formación artística y cultural) igualmente a la enseñanza de idiomas religión, lectura rápida, etc., (P8549) que serían competencia sustituta. En Quito existen 1362 entidades de las industrias recién mencionadas por tal motivo el nivel de productos sustitutos es alto.

### **Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo**

En la parte del recurso humano, en la industria de la enseñanza existe un total de 57005 personas en lo que se refiere al ámbito laboral en la provincia de Pichincha, lo cual es numero amplio para poder reclutar personal. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2016). De igual manera se evidencia que existe oferta de mercancías deportivas y tomando en cuenta que los productos que se necesitan en esta industria no demandan de una compra continua que se conserve un nivel de producción constante, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo. El material deportivo y los insumos necesarios son balones, chalecos, arcos, aros, bebidas, entre otros. De acuerdo al CIIU en las industrias manufactureras C323 (Fabricantes de artículos para deporte), en la ciudad de Quito existen en total 18 empresas por lo que se deduce que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Poder de Negociación de los Clientes: Alto**

Al observar que existe una gran oferta en el mercado, y tomando en cuenta que los productos sustitutos cada vez son mayores se puede deducir que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que tiene una variedad de opciones al momento de decidir en que puede emplear su tiempo cuando decidan que tipo de deporte quieren practicar y aprender. Según el CIIU en la

industria P8541.01 (Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol b́asquetbol, voleibol, futbol, etćetera), en la ciudad de Quito existe un total de 125 establecimientos que ofrecen la ense˜anza deportiva y si estos est́an bien organizados, mayores son su exigencias en t́opicos como reducci3n de precios, calidad en el servicio, por ende el poder de negociaci3n de los clientes es alto.

## CONCLUSIONES PORTER

- Existe una cantidad de veinte y ocho entidades que brindan un servicio con fondos de inversi3n en esta industria por lo que se considera que la rivalidad de los competidores es alto.
- Los servicios sustitutos que se ofrecen son de mil trescientos sesenta y dos negocios lo que permite tener precios diferentes a los existentes.
- Los clientes de esta industria cuentan con un alto poder de negociaci3n debido a que las opciones similares que se presentan en el ́mbito deportivo son varias con ciento veinticinco negocios que ofrecen la ense˜anza deportiva.
- Al observar que existen dieciocho empresas proveedoras de material deportivo y cincuenta y siete mil cinco personas en el ́mbito laboral de la ense˜anza, se deduce que el poder de negociaci3n de proveedores con el mercado va a ser bajo porque no existe la opci3n de imponer los precios por parte de los compradores.
- Existe un ńmero considerable de empresas competidoras en la industria con dos mil novecientos dieciséis establecimientos en el tema de la educaci3n por lo que el nivel de empresas competidoras es alto y se necesita de un buen diferenciador para ser escogido por el cliente final.

### 2.1.3. Matriz EFE

La Matriz EFE permite analizar las oportunidades y amenazas para creación de un negocio. La calificación obtenida es de 3,1 lo que supera la media de 2,5. Esto demuestra que las circunstancias tienen un mayor peso que las amenazas lo que significa que se pueden aprovechar las oportunidades como tácticas para la elaboración de estrategias en la industria y poder establecerlas

Tabla No 3: Matriz EFE

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
36% de la población se encuentra en las clases socioeconómicas A, B, C+	0,1	3	0,3
Creciente demanda deportiva para niños y adolescentes	0,15	3	0,45
Nueva perspectiva del deporte juvenil con la enseñanza deportiva y de valores	0,1	4	0,4
Apoyo del Ministerio del Deporte a las disciplinas deportivas	0,05	2	0,1
Nicho de Mercado con un gran poder adquisitivo	0,15	3	0,45
<b>Amenazas</b>			
Ingreso de nuevos competidores al mercado	0,1	4	0,4
Adquisición de nueva tecnología deportiva por parte de la competencia	0,1	3	0,3
Políticas gubernamentales pueden cambiar	0,1	3	0,3
Existencia de academias deportivas con trayectoria y experiencia	0,1	3	0,3
Cambios climáticos inesperados	0,05	2	0,1
	1	Total	3,1



### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Para el diseño de investigación se utilizará la investigación cualitativa que es un modo de investigación que se basa en el uso de muestras pequeñas para sacar ideas y conclusiones con varios puntos de vista con el fin de comprender el problema de investigación (Hair, Bush, Ortinau, 2010, p. 39). Los diseños cualitativos a utilizar serán la entrevista con expertos y grupo focal. En lo que se refiere a la investigación cuantitativa, esta técnica tiene como objetivo cuantificar los datos para poder obtener un análisis estadístico (Hair, Bush, Ortinau, 2010, p. 134). Se realizara un total de 50 encuestas.

##### 3.1.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

###### Entrevista con expertos

Para este estudio, se realizaron 2 entrevistas con personas que se encuentran en el medio del negocio en lo que se refiere a las academias deportivas de niños, niñas y adolescentes en la ciudad de Quito. (Ver Anexo No. 1)

Entrevista 1: Gustavo Tapia (Entrenador de las de las categorías formativas de la academia de alto rendimiento Life Football Sport.)

Experiencia: Mas de 5 años trabajando en la formación de niños/as y adolescentes en la disciplina de futbol. Actualmente dirige los entrenamientos a las categorías sub 12 y sub 15 de varones.

Tema: Enseñanza y formación deportiva en niños y adolescentes.

###### Resultados:

Cuando se trabaja con niños/as y adolescentes se fomenta mucho la enseñanza de los valores y la motricidad de desde las edades más bajas como 6 y 8 años. No solamente se enseña la parte deportiva sino también una enseñanza de vida con los valores y cómo actuar en sociedad.

El entrevistado hace mucha referencia a la parte social con las diferentes clases sociales de los jóvenes que se quieren preparar como atletas, ya que ellos necesitan y deben tener un control estadístico tanto en la parte deportiva como en la parte moral y las reacciones hacia sus compañeros.

Algo importante de rescatar de las respuestas del entrevistado, es menester tratar de igual forma a la juventud con la que se trabaja, en razón que trabajar de esta forma, te permite descubrir que educación debe tener el futuro deportista.

Además el trabajo conjunto con el departamento de psicología que debe tener una academia, es de vital importancia porque ahí se descubre que pasa con cada niño y adolescente; muchas veces los jóvenes ocultan los problemas por lo que están atravesando y por ello se necesita un trabajo específico sobre este tema para saber en qué forma mental se encuentran y como se debe corregir para que no tengan malas actitudes. De esta forma poder introducir los valores deportivos en los mismos.

En lo que se refiere en la parte operativa y de infraestructura, una academia debe tener instalaciones de primer nivel tanto en las canchas deportivas, como un departamento médico, un departamento psicológico ya que es lo más importante para poder operar en este negocio, es decir se debe tener las herramientas correctas y necesarias para poder desarrollar al futuro deportista profesional.

Entrevista 2: Diego Apolo Buenaño (Comunicador social y profesor en la Universidad de las Américas)

Experiencia: Mas de 10 años de experiencia en el trabajo con la sociedad con las diferentes prácticas culturales desde el ámbito de la sociología.

Tema: El deporte como practica social.

**Resultados:**

El deporte es una práctica social y que alrededor de este tema se relacionan diferentes prácticas culturales que desembocan en el comportamiento de la sociedad. Actualmente en nuestro país, se desarrolla en una estructura capitalista en base al dinero que ha cambiado el entorno familiar por ello alguna parte de la juventud no adquiere los valores en casa que permiten formarse como personas y a la vez afecta en el ámbito deportivo. Los niños y adolescentes necesitan aprender valores deportivos tales como el respeto hacia el rival, la buena conducta, la honestidad y el juego limpio, el compromiso con ellos mismos y con la entidad a la cual representan, la disciplina en su preparación deportiva diaria, el liderazgo y trabajo en equipo que permite obtener triunfos a corto y largo plazo. Esto por mencionar los más importantes con el fin de provocar un entendimiento básico hacia al futuro deportista.

Las interacciones de los jóvenes con el deporte permiten introducir los valores complementando esto con las actividades cotidianas de los niños y adolescentes. En muchos de los casos es importante estudiar las actividades de interacción de estos seres humanos que en algunos tiempos de su vida no tuvieron una correcta educación para poder trabajar de forma correcta y formal para su propio beneficio.

Por último, el entrevistado manifiesta que los entornos sociales en que se desarrollan los niños y jóvenes es la base para la formación de una academia deportiva que se manifiesta con la educación de los valores en donde el deporte debe ser un proceso estructural de interacción de la sociedad juvenil para la inter relación entre los valores y los futuros atletas.

Grupos de Enfoque: Padres de Familia con hijos entre las edades de 8 y 18 años de edad / niños y jóvenes entre 8 y 18 años de edad. (Ver Anexos No 2,3 y 4).

Durante el grupo de enfoque realizado el día miércoles 8 de Junio de 2016, se trabajó con un grupo de 8 padres de familia que tienen hijos entre los 8 y 18 años de edad. Este grupo focal se lo realizó en la escuela Johannes Kepler al norte de Quito. Como primer punto se habló acerca del apoyo que dan los

padres a sus hijos para la práctica deportiva y en el 100% de las personas presentes es satisfactorio el apoyo ya que ven al deporte como una actividad de mucha importancia para que sus hijos se puedan desarrollar tanto física como mentalmente. La mayoría de los padres participantes mencionan que es obligación introducir los valores deportivos en la juventud que practica algún deporte porque así pueden entender el entorno en el que viven y de esta manera puedan contribuir en un futuro al deporte Ecuatoriano.

En lo que se refiere a la introducción de los valores en los niños/as y adolescentes, los padres presentes explicaron que si es importante que en una academia deportiva se enseñe valores deportivos a los estudiantes ya que en muchas ocasiones el niño o adolescente no cuenta con las direcciones correctas para un buen comportamiento deportivo durante la práctica, por lo que enseñar este tipo de conocimiento deportivo va a ayudar a que se pueda tener una conducta correcta dentro y fuera de la formación deportiva. Un punto importante en este tema es que los padres buscan una academia deportiva donde se les forme a sus hijos como deportistas y a la vez como seres humanos, de esta forma pueden ellos garantizar que sus hijos sean entes bien formados para el futuro del deporte Ecuatoriano. Los participantes en este grupo de enfoque mencionaron que les gustaría que la academia deportiva se encuentre ubicada en el sector de Cumbaya por fácil acceso y que los horarios factibles para la enseñanza estén comprendidos entre las 14:00 y 18:00 por motivos escolares diurnos.

Además, les parece muy interesante el factor diferenciador que es la instrucción de valores mediante acciones específicas durante el entrenamiento conjuntamente con actividades participativas de los padres de familia, ya que esto asegura el enfoque que se le quiere dar al niño/a y adolescente con el desarrollo de habilidades y destrezas individuales, colectivas y sociales. De igual forma mencionaron que es importante dividir por categorías para un mejor resultado en los niños/as y adolescentes. Las características primordiales que los clientes evalúan en la toma de decisión de compra cuando van a elegir una opción es saber cómo es la infraestructura donde van a entrenar sus hijos, que

tipo de pedagogía les van a impartir, con que instructores profesionales cuentan y además si existe servicio extra (alimentación, seguridad, salud, servicios básicos, transporte, charlas con deportistas profesionales etc.), es decir un servicio completo. El precio que están dispuestos a pagar oscila entre los \$40 y \$80 mensuales siempre y cuando se brinde el servicio completo. Otro aspecto importante que los padres informaron es que el deporte cuenta con beneficios para los menores de 18 años ya que muchos de ellos dedican su tiempo libre en actividades sedentarias lo que no les permite compartir y convivir con otros niños.

En sí, la visión general de los padres de familia es que las academias deportivas deben ser instituciones donde se busque la integridad y la seguridad del desarrollo del joven con excelencia y profesionalismo, generando un amor hacia el niño por el deporte y las buenas actuaciones en el campo de juego son fruto de la correcta enseñanza deportiva, psicológico y mental por parte de los entrenadores.

En cuanto al grupo de enfoque realizado a los jóvenes entre 8 y 18 años mencionaron que lo que les motiva a asistir a una academia deportiva es los tipos de deporte que les gusta (obviamente fútbol y básquet son los principales deportes) para poder formarse como deportistas profesionales a futuro. El 100% de los jóvenes de este grupo focal indicaron que son apasionados por el deporte y ven en ello una oportunidad de vida y trabajo. El 70 % de los mismos prefieren el fútbol y solo un 30% el básquet. En cuanto al tema de la enseñanza de valores, ellos mantienen la postura de que necesitan una enseñanza específica en este tema porque no quieren seguir ejemplos de deportistas profesionales que en ciertas ocasiones actúan de mala manera.

Además los jóvenes buscan que se les capacite con experiencias que ocurren en la vida real deportiva para que no comentan los mismos errores que los profesionales de hoy en día, de esta manera ellos se pueden sentir preparados de lograr los objetivos que se proponen.

### 3.1.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

#### Encuestas

Se realizó un total de 50 encuestas con 11 preguntas cerradas a padres de familia que tienen hijos entre los 8 y 18 años de edad.

#### **Resultados:**

Como se observa las tabulaciones (Ver Anexos No. 5 y 6), existe un 100% de las personas encuestadas que apoyan a sus hijos en que ingresen a la práctica deportiva y que aprendan conjuntamente valores deportivos. Este resultado da un indicio para saber que existe un mercado que si está dispuesto a poner a sus hijos en una academia con un valor agregado y con un diferenciador que es la enseñanza de los valores de manera especial.

Los padres de familia respondieron que en un 74% dejaría entre 1-2 horas al día para que sus hijos aprendan y un 48% estaría dispuesta a que sus hijos entrenen 4 días a la semana lo que proporciona un dato importante para el correcto desarrollo de la enseñanza y de esta manera utilizar el tiempo de manera estructurada.

Por otra parte el 54% de los padres encuestados prefieren que sus hijos entrenen al aire libre lo que promueve el uso de la naturaleza como herramienta fundamental ecológica para brindar seguridad cuidado y motivación y que no exista ningún problema de adversidad en los jóvenes. Además alrededor de un 92% están de acuerdo en que existan otros servicios como becas estudiantiles, alimentación y servicio de transporte y dispensario médico lo que no dificultaría los entrenamientos y la enseñanza de los valores deportivos, esto conduce a un buen tratamiento hacia el segmento seleccionado.

En cuanto al precio, 54% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$51 y \$70 y el 32% entre \$71 y 90\$, esto infiere que los padres de familia están dispuestos a pagar un precio adecuado por el servicio con el fin de que sus hijos reciban un buen trato y que estos se sientan cómodos en la academia

para que puedan aprender correctamente todo lo que se les va a enseñar. La ubicación y el funcionamiento idóneo de la academia deportiva es en el sector de Cumbaya con una respuesta del 74%. En lo que se refiere a los canales de comunicación, los encuestados prefieren enterarse de los servicios de la academia deportiva mediante las redes sociales con un 42%, la radio y TV abarca un 28% y la prensa escrita un 22%.

## CONCLUSIONES

- La mayoría de los padres de familia buscan en una academia deportiva que no solamente se le forme a su hijo como un deportista sino también como un ser humano capaz de enfrentarse al mundo con responsabilidad.
- Fue posible confirmar las percepciones de los padres de familia que quieren que sus hijos ingresen a una academia deportiva y cuáles son las necesidades que ellos exigen para sus hijos dentro del ámbito del deporte.
- El estudio de mercado identificó que el segmento de padres de familia está entre los niveles socioeconómicos A, B, C+ y que estos prefieren pagar entre \$40 y \$80 mensuales por un servicio de calidad y seguridad de sus hijos, además de integrar ellos un desarrollo general formativo que garantice el correcto desempeño de los mismos. Un 68% del mercado objetivo adquiriría lo antes mencionado.
- Existe un mercado importante de niños/as y adolescentes entre los 8 y 18 años que buscan entrenar y a la vez aprender sobre la forma de desarrollarse como persona, de igual manera ven en el deporte una forma de vida y trabajo. Los padres están dispuestos a apoyar a sus hijos para que aprendan valores deportivos que les permita tener buenas conductas cuando están realizando deporte.
- Se puede confirmar que la educación en valores deportivos es de mucha importancia para los padres de familia que buscan que sus hijos se formen y capaciten de la mejor manera posible con la finalidad de ser buenos actores en la sociedad.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La creación de una academia deportiva para niños, niñas y adolescentes de 8 a 18 años que se base en la enseñanza deportiva desde una perspectiva de los valores que permita formar atletas capacitados tanto en el ámbito deportivo como también seres humanos que sean aptos para actuar de forma correcta en la vida deportiva diaria. De esta manera garantizar a padres, equipos, entrenadores, directivos, etc., deportistas aptos de proceder de forma inteligente como un ser integral y potenciador para el crecimiento mental, humano, nutricional (inteligencia emocional).

En cuanto al análisis de la industria, basándose en el aspecto social se observa que existe un 36% de los habitantes en Ecuador que están en los niveles socioeconómicos A, B, C+ lo que representa un porcentaje importante en nuestro público objetivo. Añadiendo a lo dicho anteriormente, se debe destacar que en Ecuador las personas especialmente los niños y adolescentes están influenciados directamente por los valores y las percepciones que ellos puedan adquirir en la sociedad y su desarrollo, por ende hay que mencionar que en un futuro 2025 la población de niños y adolescentes en la ciudad de Quito va hacer el mayor grupo poblacional por lo cual es una gran oportunidad para el negocio con el propósito de dirigirse a esa población y de esta forma enseñar los valores deportivos como son honestidad el respeto, la educación, la sinceridad, el compromiso, la disciplina, el liderazgo y trabajo en equipo, que son fundamentales para el correcto desarrollo del deportista en formación.

Como se observa en el análisis PESTEL, los jóvenes de entre 5 Y 19 años de edad dedican entre 17 y 18 horas a la semana para practicar deportes y actividades relacionadas al mismo. Con lo antes mencionado se abre una puerta como oportunidad ya que muchos padres buscan actividades que ayuden a sus hijos a que estén fuera de drogas, vicios, etc. En lo que se refiere



al aspecto político en la parte de la ley del deporte se encontró que en el artículo 26, el deporte formativo va hacer aquel deporte que comprende las actividades donde existan empresas legalmente constituidas que busquen el desarrollo en la iniciación deportiva y su enseñanza por lo que de igual manera es otra circunstancia para que se pueda inculcar los valores deportivos mediante actividades específicas y puntuales donde se forme talentos y a la vez garantizar futuros deportistas encaminados hacia el bien.

De acuerdo a la entrevista realizada a Diego Apolo Buenaño hay que destacar que cuando los niños y adolescentes se están formando en algún deporte se debe introducir en ellos los valores complementando con actividades cotidianas, ya que muchos de ellos en sus actividades de interacción diarias no tuvieron la oportunidad de adquirir los valores mediante una correcta educación por ende, el beneficio que se genera al crear esta academia es formar deportistas para el trabajo correcto que es la satisfacción para el mismo niño y adolescente deportista.

En el grupo focal se puede observar que los padres de familia buscan en una academia deportiva que se forme a su hijo tanto como deportista y a la vez como ser humano con la capacidad de enfrentarse al mundo con responsabilidad y educación. De igual manera se pudo confirmar las percepciones de los padres de familia en cuanto al desarrollo de su hijo como futuro deportista profesional y élite.

En el estudio de mercado se pudo identificar que los padres prefieren pagar por un servicio de calidad y a la vez de seguridad conjuntamente con el desarrollo general formativo lo que debe garantizar el correcto desempeño de sus hijos tanto dentro y fuera de las canchas deportivas. Existe un 68% de padres de familia reflejado en encuesta como el mercado objetivo que adquirirá el producto o el servicio antes mencionado. El segmento de padres está dispuesto a pagar entre \$50 y \$100 dólares mensuales que es un rango de precio el cual se maneja actualmente en esta industria.

A la vez como se observó en el grupo focal de los niños, estos buscan entrenar y de igual manera aprender cómo desarrollarse para beneficio de la sociedad ecuatoriana. Ellos buscan en el deporte una forma de vida y trabajo por lo que deduciendo esto, los padres están dispuestos a apoyar a sus hijos para que aprendan lo necesario en cuanto al tema de los valores y de esta forma tener buenas conductas cuando estén realizando deporte. La creación de la academia deportiva es realizable, al considerar que se debe tener en cuenta que la enseñanza de los valores deportivos es muy importante tanto para los jóvenes como para sus padres

Por ello, es una buena oportunidad de negocio para poder educar a niños y jóvenes tanto deportivamente como integralmente en su formación. Se trabajara con profesionales altamente capacitados en el ámbito deportivo como en la formación de valores, psicológica y pedagógica. Además, se aplicará situaciones deportivas de la vida real de profesionales de hoy en día que hayan tenido una mala actuación dentro del campo de juego (agresiones, insultos, malos perdedores, faltas de respeto, etc.) como también fuera del mismo (falsificación de identidades, adicción al alcohol, drogas, etc.) que sirvan de ejemplo a los jóvenes para que ellos no comentan los mismos errores. El uso de estas situaciones deportivas de la vida real será durante los entrenamientos mediante demostraciones como también la reproducción de videos.

Así, el deporte será una herramienta creadora de seres humanos de bien que sean agentes de cambio y promuevan una revolución social para el beneficio del deporte Ecuatoriano. Hay que ser recreativos y buscar que las acciones cotidianas de los niños y jóvenes sean de ayuda para introducir en ellos los valores deportivos, y que de esta forma se pueda formar atletas profesionales correctos y para bien. Es importante definir una atracción diferente que sea la propuesta de valor diferenciada para que el cliente pueda percibirla y de esta forma generar mayores ingresos para la industria con barreras de entrada para futuros competidores.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de marketing que se va a utilizar es la de diferenciación ya que el negocio que se va a formar tiene un diferenciador que es cubrir las necesidades de la práctica deportiva con la especialización de enseñar los valores deportivos con métodos específicos y únicos, es decir ofrecer diferencias reales creando un valor superior para el cliente final. Debido a que la academia deportiva se va a enfocar en lo antes mencionado, la estrategia describe el enfoque al cual se dirige y que rumbo va a tomar en cuanto a la especialización y diferenciación que se busca generar con una nueva forma de enseñanza deportiva humana.

#### 5.1.1. MERCADO OBJETIVO

**Segmentación Geográfica:** Personas que habiten en los sectores de, Tumbaco, La Delicia, Eugenio Espejo pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito.

**Segmentación Demográfica:** Padres de Familia entre los 25y 50 años, que tengas hijos e hijas entre los 8 y 18 años de edad, que pertenezcan a un nivel socio económico A, B, C+.

**Segmentación Psicográfica:** Niños, niñas y adolescentes que gusten de la práctica deportiva competitiva mediante el uso y la enseñanza de valores deportivos. Para sacar los datos del mercado potencial, disponible y objetivo, se tomara en cuenta el número de viviendas. En el distrito Metropolitano de Quito existen 764180 viviendas y una población de 2239191 habitantes. (Secretaria Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010, Demografía Barrios).

#### MERCADO

**Mercado Disponible:** 811240 es la población total en los sectores de Tumbaco, la Delicia y Eugenio Espejo. (Secretaria Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010, Demografía Barrios).

**Mercado Potencial:** 94727 adolescentes (hombres y mujeres) entre 8 y 18 años en los sectores de Tumbaco, la Delicia y Eugenio Espejo. (Secretaría Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010, Demografía Barrios).

**Mercado Objetivo:** Se divide el número total de adolescentes sobre el número de miembros por hogar y nos da un total de 25060 personas por hogar y asumimos que cada hogar tiene una cabeza de familia. Según el INEC el 35,9% de la población pertenece al nivel socio económico A, B, C+ por lo que sacamos el porcentaje y nos da un mercado objetivo de 8997 adolescentes.

Tabla No 4: Mercado

<b>MERCADO</b>		
<b>Mercado Disponible</b>	<b>Mercado Potencial</b>	<b>Mercado Objetivo</b>
811240 (Población Total)	94727 (Adolescentes)	8997 (Adolescentes)

En este punto se realizó un redondeo en el mercado objetivo por el motivo de que solo el 7,6% de la población entre las edades de 8 y 18 años practica deporte lo que nos da un total de 680 personas comprendidas entre las edades antes mencionadas las cuales van a ser captadas. Cabe resaltar que el cliente final será el padre de familia quien es el que paga por el servicio y el consumidor será el niño, niña o adolescente.

#### 5.1.2. PROPUESTA DE VALOR

La Academia Deportiva brindará la enseñanza de los valores deportivos y humanos a los niños, niñas y adolescentes mediante actividades especiales y específicas con procesos metodológicos dentro de este ámbito para que los niños, niñas y adolescentes desarrollen una maduración biológica que les permita actuar de manera correcta reflejando los valores aprendidos tanto dentro del campo de juego (entrenamientos y competición), como también en el diario vivir. Esta enseñanza será un proceso cronológico en el desarrollo de

los estudiante donde se influirá en las distintas funciones y capacidades en el proceso de maduración con el fin de contribuir en el mejoramiento de la eficiencia y la calidad de los entrenamientos de modo que se explote los principios fundamentales de la madurez biológica en cada alumno para garantizar futuros profesionales de alta calidad. Esta propuesta de valor da solución a un problema que existe en algunos deportistas ecuatorianos que no han sido profesionales capaces de llevar su trabajo de buena manera. Por ende, la propuesta de valor del servicio es más por más establecido de la siguiente manera.

- Como primer punto el servicio de la academia, ofrece la instrucción deportiva y además la enseñanza de los valores con procesos cronológicos específicos que es un plus para el beneficio del deportista.
- En segundo lugar la academia cuenta con profesionales capacitados en el ámbito deportivo, instalaciones de primer nivel con canchas deportivas en óptimas condiciones, servicios complementarios (transporte, alimentación, seguro médico) y una logística bien estructurada lo que permite que exista un mayor precio que la competencia pero a la vez esto se justifica con el servicio que se va a ofrecer.

## 5.2. MEZCLA DE MARKETING

### 5.2.1. PRODUCTO

**Definición del Servicio:** La academia deportiva cuyo nombre es “SPORTS VALUES ACADEMY” es una entidad educativa que utilizará al deporte del fútbol y básquet para incentivar y formar a niños, niñas y adolescentes en el ámbito deportivo mediante el uso de destrezas, habilidades técnicas y tácticas de juego, esto conjuntamente con un sistema pedagógico y psicológico (personal capacitado para asegurar objetivos y calidad) que ayude al estudiante a formar su talento, personalidad y carácter en el desarrollo deportivo. Esta empresa funcionara bajo la razón de persona natural por la facilidad de pago de contribuciones, con el fin de asumir la responsabilidad de las obligaciones para poder garantizar el patrimonio; es decir será una micro

empresa. Adicionalmente la academia deportiva ofrecerá la enseñanza de los valores deportivos (respeto hacia el rival, la buena conducta, la honestidad y el juego limpio, el compromiso con ellos mismos y con la entidad a la cual representan, la disciplina en su preparación deportiva diaria, el liderazgo y trabajo en equipo) con procesos cronológicos que se dividirán en fases sensibles para el mejoramiento de la eficiencia y la calidad del entrenamiento en edades de maduración.

**Branding y logo:** La construcción de la marca “SPORTS VALUES ACADEMY” está basado en la idea de la enseñanza de los valores deportivos de forma específica. Como se observa en la figura 3, el logo está constituido por un color verde de fondo que se asocia con el ofrecimiento de la academia que es disfrutar del ambiente de la naturaleza mientras se practica deporte y a la vez hace una unión con los dos balones de futbol y básquet que son los dos deportes que se enseñaran. El énfasis que se observa en el logo es el actor principal que es el deportista, esto se ve representado por las manos juntas en el centro de la imagen al crear una conexión entre el deporte y los valores.



Figura No 3: Logo Empresa

#### Atributos y Características

Deportivos: La academia deportiva contará con instructores y profesores altamente capacitados y calificados quienes serán los formadores de seres humanos deportistas. La forma más fácil de influir en los niños, niñas y adolescentes en las distintas funciones y capacidades cuando están en tiempo

de maduración es dividir en fases sensibles para contribuir con el entrenamiento. Para ello se formara las siguientes categorías:

**Categoría Peque (8-9 años):** En esta categoría se realizará actividades de competición formativo recreativas. Es en este punto donde valores como el respeto, la tolerancia, obediencia, y diversión se enseñaran. Los entrenadores generarán un ambiente de tolerancia para facilitar la comprensión y la enseñanza mediante actividades colectivas que promuevan una experiencia positiva temprana. Los padres de familia deben estar presentes en los eventos deportivos de sus hijos para comentar los resultados obtenidos, lo que observan (faltas a jugadores), indicar que tener éxito no es igual que ganar y que fracasar no es igual que perder; esto porque los padres son el ejemplo a seguir de sus hijos y así los niños, niñas y adolescentes puedan tolerar las frustraciones como cuando las cosas no salen como se hubiera deseado. La obediencia que deben demostrar los alumnos será la el generador de funciones responsables hacia ellos mismos para la inserción del compromiso y de la competencia representativa. (Pastor, 2002)

**Categoría Inferior (10-12 años):** En esta categoría los valores en los que se debe hacer énfasis serán la amistad, la cooperación, el trabajo en grupo, el compañerismo ya que existen situaciones como las falsas expectativas, la presión mediática, importancia de los resultados, entorno familiar, etc., que hacen que el estudiante empiece a valorar de una forma más intensa su competición y en muchas ocasiones generan un impulso no controlado. Las charlas de reflexión, debatir sobre lo ocurrido, prácticas en grupo son acciones que se efectuaran para que se generen aprendizajes en la satisfacción individual con el fin de que se acepte el resultado de un partido sin decepciones ni traumas. Los lazos de amistad que se forman en esta edad suelen permanecer por mucho tiempo por lo que se efectuará encuentros de convivencia positivos para los niños, niñas y adolescentes. (Pastor, 2002)

**Categoría Intermedia (13-15 años):** En esta categoría los valores esenciales de enseñanza serán la competitividad, preocupación por los compañeros y demás personas, igualdad, ya que los adolescentes ven al mundo de manera

diferente. Las actividades a enseñar en este punto son la educación moral mediante la dotación de conocimientos que ayuden a los jóvenes a fomentar criterios morales propios y desarrollar en ellos tolerancia, respeto a las minorías, equidad. Dejar que cada adolescente señale un valor y actitud positiva como ejemplo para que se puedan dar cuenta de que conductas deben tomar en la competencia y que funciones o reglas de juego deben respetar. Se indicará que vayan a las sesiones de entrenamiento y/o partidos con música ya que de esta manera se busca estimular y crear en el estudiante una capacidad socializadora y homogénea. (Pastor, 2002)

**Categoría Superior (16-18 años):** En esta categoría se fomentará los valores como mejora de la salud, autoconocimiento, equilibrio personal, ya que muchos jóvenes en esta edad prefieren abandonar el deporte. Actividades relacionadas con el medio ambiente y la ecología permitirán que el adolescente se conozca a sí mismo y no pierda el amor y el respeto por el deporte que está practicando. El objetivo de esta actividad es que generen un equilibrio y favorecer en la práctica deportiva ya que se acerca a ser un profesional. (Pastor, 2002)

Es importante mencionar además que existirán los siguientes servicios:

- Servicios Básicos
- Actividades de integración con las familias, charlas con ex jugadores profesionales, visitas a entrenamientos de equipos profesionales
- Convenios y Campeonatos
- Garantías: educativas, deportivas y de seguridad.
- Atención al Cliente y Servicio post-venta:

Niveles de Producto

Básico: El producto básico que se ofrece es la enseñanza deportiva

Real: El producto real es una academia deportiva de fútbol y básquet

Aumentado: El producto aumentado es la diferenciación del servicio que será la enseñanza de los valores deportivos con actividades reales para que los niños, niñas y adolescentes puedan entender tanto la parte positiva de un buen



deportista y la parte negativa para que no cometan los errores que muchos deportistas de hoy en día lo hacen, esto garantiza a padres de familia, entrenadores, directivos y demás personas un ser humano formado a través de bases deportivas y de valores para una correcta aptitud del mismo.

Tabla No 5: Costos de Producto

ITEM	Valor año 1	Valor año 2	Valor año 3	Valor año 4	Valor año 5
Costo de producto	24,33	26,73	26,04	24,53	23,68

Para el cálculo del costo del producto se determinó 2 rubros, la mano de obra directa que son instructores de fútbol y básquet y costos indirectos como son mantenimiento de las canchas y reparaciones, además del costo de depreciación y amortizaciones. El costo total se divide para el número de alumnos de la escuela por mes y obtenemos cuanto le cuesta a la empresa cada usuario.

*Nota: El crecimiento de alumnos por año tiene una base en el crecimiento de cantidad en los diversos establecimientos deportivos públicos en la provincia de Pichincha en años anteriores, la cual fue de 8% anual (Gobierno de Pichincha Eficiencia y Solidaridad, 2016).*

### 5.2.2. PRECIO

**Percepción de Valor:** Para el servicio, se ha tenido en cuenta la percepción de valor que el cliente tendrá en base a las actividades que se ofrece como también la enseñanza de los valores de forma especializada que es el valor agregado por el cual los padres de familia están dispuestos a pagar. El precio tope de la industria está entre \$50 y \$100 como su puede observar en el estudio de mercado antes mencionado.

**Estrategia de Entrada:** Se utilizará la estrategia de penetración de precios. Esta estrategia se establece para poder entrar en el mercado con un precio bajo en relación a la competencia en general con motivo de llegar de una manera efectiva. El precio final del servicio será de 45 USD. Esta estrategia se

utilizará durante los dos primeros años para obtener una rentabilidad alta. Durante los próximos tres años se aplicará una estrategia de competencia para poder aumentar el valor del servicio mediante el posicionamiento de imagen y marca que la academia deportiva ha logrado

**Estrategias de Ajustes de Precio:** Fijación de precios por segmento basado en el tiempo: Existirá la estrategia de descuento por temporada (Mes del día del niño) y también la estrategia de descuento por cantidad (Descuento familiar). Ambas estrategias tendrán un descuento del 10% al costo del servicio. Se lo realizará durante los tres primeros años.

#### Condiciones de Pago

El pago se lo podrá realizar mediante dos opciones:

- De Contado: Con un tiempo de 30 días.
- Tarjeta de Crédito: Con la opción de diferir hasta tres meses sin intereses. (5% es la tasa de cobro de la tarjeta).

Tabla No 6: Costos de Precio

ITEM	Costo año 1	Precio año 1	Costo año 2	Precio año 2	Costo año 3	Precio año 3	Costo año 4	Precio año 4	Costo año 5	Precio año 5
Precio	24,33	45,00	26,73	46,65	26,04	48,35	24,53	50,12	23,68	51,96

El precio del centro se llegó a estipular mediante el sustento de la investigación de mercados, donde a través de las encuestas y grupo focal, se dio a conocer que el precio del centro debería rondar los 40 a 80 dólares, por tal razón la pensión es de 45 dólares y el costo por matrícula anual es de 60 dólares, este precio además funciona como precio de penetración.

#### 5.2.3. PLAZA

**Distribución Directa:** La distribución del servicio de Sports Values Academy será directa ya que no existirá ningún intermediario para el registro de las inscripciones de los alumnos, estas se realizaran directamente en el lugar

exacto donde estará ubicado que será en la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, en el sector de Cumbaya.

Canal de distribución



Figura No. 4 Canal de distribución

Como se observa en la Figura 4, el canal de distribución será directamente entre la academia y el cliente, quienes negociaran bajo necesidades y condiciones que beneficien a ambas partes.

**Distribución por Nicho:** Se atenderá a un nicho de mercado determinado por lo que se distribuirá el servicio al público que esta segmentado en el proyecto con la finalidad de buscar llegar al cliente potencial mediante la diferenciación y cumplir las expectativas. El precio va en paralelo con el tipo de distribución de la academia, ya que se tendría únicamente consumidores de ese nicho de mercado como inicio. Cuando se realicen mensajes por parte de la empresa, serán dirigidos al grupo objetivo.

**Cobertura del Mercado:** La academia deportiva va a estar ubicada en el sector de Cumbaya, por ende el plan de cobertura que se ejecutará se centrará específicamente en los sectores de Puembo, Eugenio Espejo y La Delicia pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito, ya que son los lugares más cercanos a la ubicación del negocio. Se debe priorizar los sectores potenciales antes mencionados con el fin de llegar al cliente de una manera directa. Con lo antes mencionado, se puede decir que las zonas centro, sur y demás del Distrito Metropolitano de Quito se podrán abarcar mediante el servicio de transporte que se proporcionará.

Tabla No 7: Costos de Distribución

ITEM	Valor año 1	Valor año 2	Valor año 3	Valor año 4	Valor año 5
Plaza y anunciante	2200,00	2.280,52	2.363,99	2.450,51	2.540,20

El costo de distribución se llegó a determinar mediante el costo de la plaza (costos de arriendo, al ser un servicio el lugar de adquisición de información y del servicio es conocido como plaza, el cual a su vez funciona como un canal de distribución) y anunciantes (son costos incurridos a empresas asociadas con el fin de que anuncien nuestro servicio y a través de ellos el cliente llegue a conocer sobre el servicio y adquiera el mismo.)

#### 5.2.4. PROMOCIÓN

La promoción de la academia se basará especialmente en estrategias de Empuje con el objetivo de impulsar a los clientes a adquirir el servicio. Al ser una academia nueva con un servicio diferenciado sabiendo que existe una competencia fuerte, la estrategia de empuje de venta permitirá una entrada en el mercado logrando comunicar el concepto y los atributos del nuevo servicio a brindar.

**Fuerza de Ventas:** La fuerza de ventas de la academia tendrá un objetivo específico que es captar y registrar los clientes de la siguiente manera:

- Directa: En las instalaciones de la academia existirá dos personas que se encargarán de las ventas, la misma que registrará una base de datos de los clientes. El usuario tendrá que acercarse al negocio en Cumbaya para poder acceder al servicio.
- Indirecta: Mediante canje con la empresa deportiva ecuatoriana Marathon Sports, se tendrá la oportunidad de generar mayor fuerza de ventas hacia al cliente final. Se ofrecerá a esta empresa vallas publicitarias en la academia con el objetivo de que en Marathon Sports realice la promoción en productos que generen un descuento en las inscripciones para el negocio. Este canal indirecto de fuerza de ventas permitirá tener un mayor número de inscripciones.

Por otra parte, habrán más funciones en la fuerza de ventas tales como registro de inquietudes de parte de los clientes, reportes mensuales con el número de inscripciones (fichas de inscripción) para llevar un control.

**Relaciones Públicas:** La estrategia de relaciones públicas se basará en una comunicación que genere gran alcance para difundir la información del negocio hacia la captación de mercado. Mediante el uso de herramientas de RRPP se producirá lo siguiente:

- Para el lanzamiento de la academia deportiva, se utilizará los medios de comunicación. Se elaborará boletines de prensa con información principal del servicio con el objetivo de captar la atención de los medios radiales, escritos y televisivos del Distrito Metropolitano de Quito. Se busca llegar entre 10 y 15 medios para cubrir la mayor parte del mercado.
- Alianzas estratégicas con los principales colegios del Distrito Metropolitano de Quito para poder captar a lo niños y jóvenes a que se integren a la educación deportiva.
- Ferias: Participar en las diferentes ferias que realizan los colegios mostrando todo lo que se va a enseñar, esto ayudaría al negocio a posicionarse en el mercado como una empresa que se preocupa por sus clientes y consumidores desarrollando una relación fuerte.
- Uso de herramientas web (redes sociales) para el difusión de información de la academia.

**Marketing Directo:** El marketing directo se basará en el contacto que va a tener la academia deportiva (empleados, servicios,) mediante los siguientes puntos importantes:

- Herramientas web: En la actualidad las páginas web tienen un mayor uso por parte de las personas y por ende las noticias que se publican se difunden con mayor facilidad generando gran influencia e impacto en la sociedad. El 53,1% de la población de Quito hace uso del internet. (Ecuador en Cifras, 2013). Haciendo un énfasis en lo antes mencionado,

la academia deportiva tendrá un community manager quien será el responsable de publicitar la marca en internet, medios sociales. El mismo creará un canal de YouTube, una página web oficial y hará uso de las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) donde se difundirá información, noticias, videos, fotos, etc., para generar una relación fuerte con el cliente potencial y que este conozca de mejor manera el servicio. De igual forma con la ayuda de Similar Web que es una herramienta para analizar el número de visitas de una página web se podrá determinar el número de visitas totales y la evolución del tráfico en la página oficial de la academia. (Florido, 2015).

- **Base de Datos:** Tener una base de datos es de mucha importancia para saber con qué clientes contamos y cuáles pueden ser nuestros posibles consumidores. Para ello se necesita utilizar herramientas tecnológicas que permitan llevar ordenadamente la información (Nombre, edad, fecha de nacimiento, mail, dirección, teléfono, etc.) y poder llegar directamente con información, descuentos, promociones, etc. Se tendrá una base de datos tanto de los padres de familia como de los alumnos.

Mediante mailing se hará llegar la información antes mencionada además de incluir felicitaciones de cumpleaños, ocasiones especiales, todo en base a nuestros clientes actuales y futuros.

**Promoción de Ventas:** Las promociones que se realizarán irán de acuerdo al cliente y sus condiciones de adquisición del servicio (formas de pago, número de alumnos que inscriba en la academia, etc.).

- **Estrategia descuento Familiar:** El representante que pague por 2 o más estudiantes tendrá un descuento del 10% sobre el valor total a pagar.
- **Estrategia día del niño:** Los niños, niñas y adolescentes que se inscriban en el mes del día del niño (Junio) tendrán un descuento del 10% en los 3 primeros meses de servicio.

**Publicidad:** Mediante publicidad BTL se buscará comunicar mensajes precisos y claros, informando e incentivando al público objetivo a preguntar por el

servicio para que consecutivamente puedan hacer uso del mismo. (Ver Anexo No. 7)

Los mensajes que se expondrán serán los siguientes

- “Has pensado en una educación de valores para la práctica deportiva de tu hijo” Ven y conoce de Sports Values Academy, la única academia deportiva en el país que ofrece el servicio de la enseñanza deportiva especificada en valores y conductas para el profesionalismo del deportista.
- “Tienes que hacer algo honrado y valiente en tu vida si quieres vivir contigo mismo” (Brown, 1982). Ven y conoce de Sports Values Academy, la única academia deportiva en el país que ofrece el servicio de la enseñanza deportiva especificada en valores y conductas para el profesionalismo del deportista.

Se aplicará los siguientes canales publicitarios:

- Redes Sociales: Facebook, Instagram y Twitter serán las redes sociales donde se publicitara la academia deportiva. Se realizara una inversión de \$10 diarios por dos semanas de cada mes para la difusión de la publicidad por un año.
- Cuñas Radiales: Se hará uso de medios radiales deportivos (Radio La Redonda y La Deportiva) donde se presentará una cuña diaria por una semana de cada mes en los horarios de 7am a 8am y de 6pm a 7pm. Durante los primeros días de promoción de la academia en la radio. Las 5 primeras personas que llamen y respondan a una pregunta específica por haber escuchado la cuña radial recibirán 2 meses gratis de entrenamiento en la academia. (Ver anexo No. 8)
- Periódicos y Revistas: Un Domingo de cada mes se pondrá publicidad en la sección de la familia de El Comercio y en la Revista Estadio. Mediante canje, las publicaciones en estos medios escritos se harán posible. Se ofrecerá vallas publicitarias en la academia para poder cubrir la mitad del costo de la publicación.

- Afiches y Flyers: Se imprimirán alrededor de 5000 afiches anuales para que sean distribuidos en los lugares donde se encuentra nuestro mercado objetivo y alrededor del Distrito Metropolitano de Quito. (Ver anexo No. 7)
- Charlas Motivacionales con líderes de opinión: Se realizara charlas motivacionales con líderes de opinión actuales (Antonio Valencia, Juan Pablo Álvarez, deportistas reconocidos) para promover la academia deportiva en los niños, niñas y adolescentes.

Tabla No 8: Costos de Promoción

ITEM	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	1	342,00	342,00	342,00				
Charlas Motivacionales	1	99,00	99,00		99,00	106,38	110,27	114,31
Diseño de logotipo (marca)	1	500,00	500,00	500,00				
Cuñas radiales y ferias	2	420,00	840,00	840,00	870,74	902,61	935,65	969,89
Impresión de flyers	1	285,00	285,00	285,00	295,43	306,24	317,45	329,07
Correos masivos (e-mailing)	6	60,00	360,00	360,00	373,18	386,83	400,99	415,67
				<b>2.327,00</b>	<b>1.638,35</b>	<b>1.702,07</b>	<b>1.764,37</b>	<b>1.828,94</b>

En conclusión la estrategia general de diferenciación se la utilizará por el motivo de que el negocio es nuevo y está dirigido a un mercado específico. La propuesta de valor se basa en ser diferentes de la competencia mediante una enseñanza deportiva y de los valores única en el medio. Por otra parte se pueden llegar a formar ciertos convenios con empresas e instrucciones gubernamentales y privadas que den una solución para el profesionalismo de estos deportes en Ecuador. Los costos anuales de Marketing Mix son elevados ya que se utilizan materiales puntuales como se observa en el análisis.



## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### 6.1.1. Misión

Poner al alcance del consumidor un servicio de enseñanza deportivo-recreativa basada en los valores, donde se proporcione un rendimiento del atleta en forma progresiva a través de un trabajo coordinado, brindando un ambiente agradable, eficaz y seguro en base a una academia de fútbol y básquet que fortalezca al deportista hacia un mayor desempeño y que sea sostenible a largo plazo, mediante un compromiso de alta dirección y una base sólida con un sistema de gestión de mejora continua, traspasando el bienestar y la seguridad de nuestro servicio hacia el cliente y consiguiendo la confianza del mismo mediante la experiencia que recibe.

#### 6.1.2. Visión

Posicionarnos en el mercado Ecuatoriano como una de las academias deportivas de preferencia del público en un espacio de cinco años, para poder expandirnos dentro del marco nacional y a la vez extender el número de estudiantes, horarios y categorías con la finalidad de desarrollar una mejor calidad de servicio y de igual manera generar una fidelización al cliente con la vinculación emocional hacia nuestra marca.

Sistema de Gestión de mejora continua y de alta dirección: Este sistema se propone para lograr la sostenibilidad a largo plazo del negocio. El objetivo es plantear y dinamizar la gestión de calidad al interior de la academia deportiva con el fin de cumplir una certificación deportiva que apruebe la enseñanza mediante los siguientes procesos: captación, planificación, selección, formación y competitividad en los deportes de fútbol y básquet.

#### 6.1.3. Objetivos

Mediano Plazo

- Posicionar a la academia Sports Values Academy con el uso de una campaña de comunicación interna y externa donde se dé a conocer la diferenciación y valor agregado del servicio dentro de la industria de la enseñanza del deporte durante los dos primeros años de actividades para poder elevar las ventas del servicio en un 20%.
- Aumentar las ventas en un 10% en los primeros dos años mediante un sistema conjugado de actividades (Contacto con profesionales en el ámbito deportivo, recomendación directa, realización de eventos deportivos en la academia, etc.) para poder crecer con el equipo de trabajo a diez entrenadores y así poder tener trabajar de forma eficaz.
- Participar en torneos provinciales y nacionales organizados por los diferentes colegios estudiantiles, ministerio del deporte, y demás escuelas deportivas tanto en la disciplina de fútbol y básquet a partir de los 6 meses de actividades.
- Publicar 200 contenidos de información en el blog y las redes sociales en los primeros 12 meses de actividades.

#### Largo Plazo

- Aumentar las ventas en un 20% en los próximos 5 años mediante la reducción de precios (economía de escala), realizando merchandising, descuentos para poder empezar la ampliación de la academia en otras ciudades del Ecuador.
- Incrementar en un 20 % el número de equipos de la academia en las diferentes categorías durante los primeros 4 años.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades deportivas profesionales, ministerios relacionados con el deporte, escuelas y colegios educativos para el logro de becas estudiantiles, desde el primer año de funcionamiento con el objetivo de tener apoyo para el desarrollo y crecimiento del negocio y del deportista.
- Elaborar un programa de profesionalización de la academia Sports Values Academy mediante el uso de un manual de gestión que brinde

una prestación de servicios con planificación, ejecución, y desarrollo a partir del cuarto año de actividades.

## 6.2. PLAN DE OPERACIONES

### Mapa de Procesos

La academia deportiva al ser una empresa que brinda un servicio, necesita de un mapa de procesos como se observa en la figura 5 donde se analizaría el sistema de compra que un cliente puede realizar. Se necesita del recurso humano (vendedor), materiales de oficina (Computadoras, agenda, etc.), material publicitario (Afiches) que sean de ayuda para que el interesado conozca de buena manera el servicio que se ofrece en el negocio. Se ha estimado que el tiempo de duración que el cliente necesita para el proceso completo de compra es de 45 minutos divididos de la siguiente forma:

- Entrada y bienvenida al cliente con la explicación de información inicial sobre la academia deportiva (cinco minutos).
- Recorrido de las instalaciones con la indicación de los servicios que ofrece la academia dependiendo el interés del cliente (veinte minutos).
- Descripción de información adicional al cliente como transporte, alimentación, servicios complementarios, etc. (diez minutos).
- Inscripción, toma de datos para el ingreso del estudiante a la academia deportiva (diez minutos).

Todo el proceso antes explicado lo realizará un vendedor que estará siempre disponible en la Academia deportiva para que reciba a las personas interesadas.

En lo que se refiere al proceso de la prestación del servicio, van a existir dos horarios de entrenamiento (14:00 a 16:00 y de 16:00 a 18:00).

- Los primeros 30 minutos estarán dedicados a las charlas por parte de los entrenadores, observación de videos, etc.

- Los siguientes 60 minutos se ocupara la preparación física, técnica y táctica del niño niña y adolescente.
- Los 30 minutos finales se harán uso para entrenamiento psicológico, mental y formativo. Es en este punto donde entra el tema de los valores, la instrucción psicológica y la formación como seres humanos.

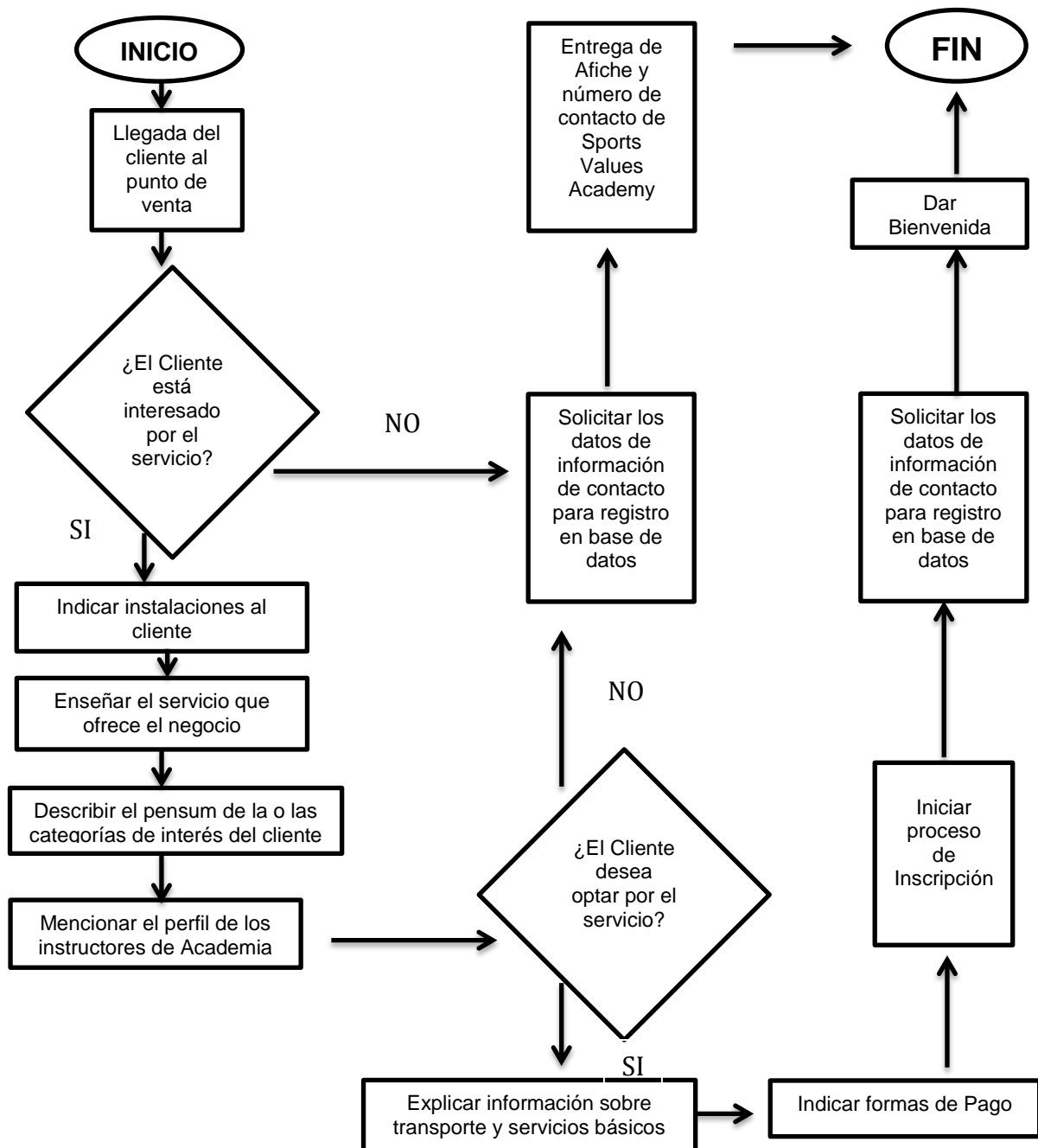


Figura No 5: Mapa de Procesos – Sports Values Academy

A continuación se presenta los costos necesarios para los procesos antes mencionados:

Tabla No 9: Costos de Procesos

ITEM	Costo
Vendedor	\$450,00
Materiales de oficina	
Computadoras	\$1.200,00
Impresora	\$250,00
Escritorio	\$400,00
Sillas	\$360,00
Material impreso	\$23,75
Base de datos	\$30,00
Total	\$2.713,75

#### Logística

La academia deportiva va a operar mediante el uso de un manual de gestión de calidad con la finalidad de brindar la prestación de servicios de Selección, planificación, captación y competitividad deportiva. En este manual antes mencionado, se encontrará un plan de contingencia para casos especiales (desastres naturales, lesiones de los deportistas durante el tiempo de entrenamiento, incendios, etc.) con la finalidad de que todos los miembros de la organización sepan qué hacer cuando ocurra cualquiera de estos eventos, preservando siempre la seguridad del niño, niña y adolescente.

Al través de la organización, se busca masificar el fútbol y el básquet brindando actividades de recreación y formación basadas en la enseñanza profesional y específica de los valores en niños y jóvenes con el objetivo de proyectar su camino al ámbito profesional.

#### Ubicación

La academia deportiva Sports Values Academy estará ubicada en el sector de Cumbaya, Eloy Alfaro S8-48 y De los Rosales, a quince minutos al oriente de Quito, junto al colegio SEK de los Valles, ya que presenta varias características beneficiosas para poder brindar el servicio.

Cumbaya se encuentra a una altura de 2355 msnm. El clima que se presenta en la zona es privilegiado, llega a los 28 grados centígrados en verano y en las noches el frío alcanza 3 grados centígrados. La media es de 12 a 26 grados centígrados. (Gobierno de Pichincha, 2012)

La parroquia de Cumbaya posee un amplio sistema de transporte urbano con extensiones desde la ciudad de Quito y otras parroquias como también cooperativas de taxis que permite una movilidad más completa. Se destaca el transporte Ecovía que conecta a Cumbaya con la estación Río Coca la cual tiene varias líneas de transporte urbano hacia todos los sectores del Distrito Metropolitano de Quito. (Gobierno de Pichincha, 2012)

El ambiente comercial dentro de la parroquia rural es alto por lo que Cumbaya está designado como un nuevo polo de desarrollo para mucha gente de la capital Ecuatoriana. Describiendo el factor productivo en el sector, la parte inmobiliaria viene creciendo considerablemente, mientras que la parte agrícola trata de subsistir con negocios de lácteos, limones, aguacates, etc. (Gobierno de Pichincha, 2012).

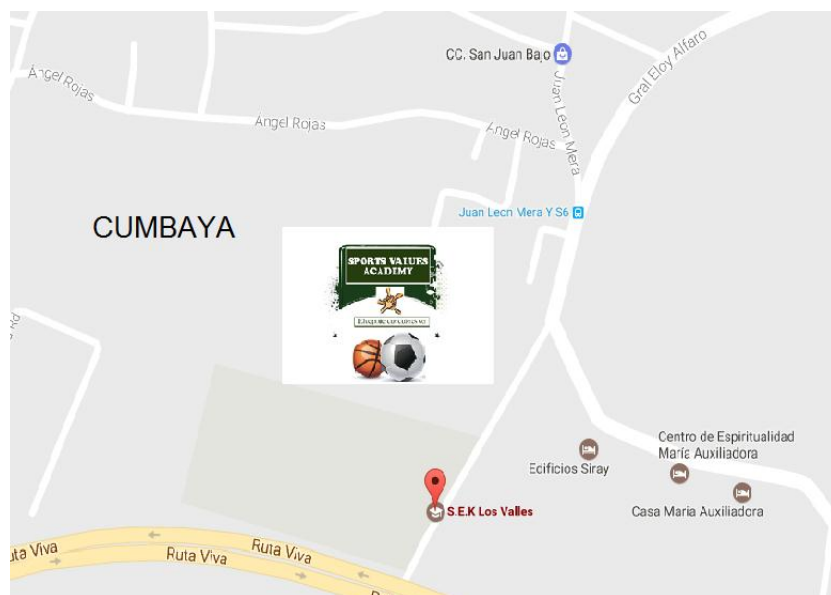


Figura No 7: Mapa de Ubicación – Sports Values Academy

Tomado de: Mapa del Sector Cumbaya – Google Maps

### 6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### Organigrama

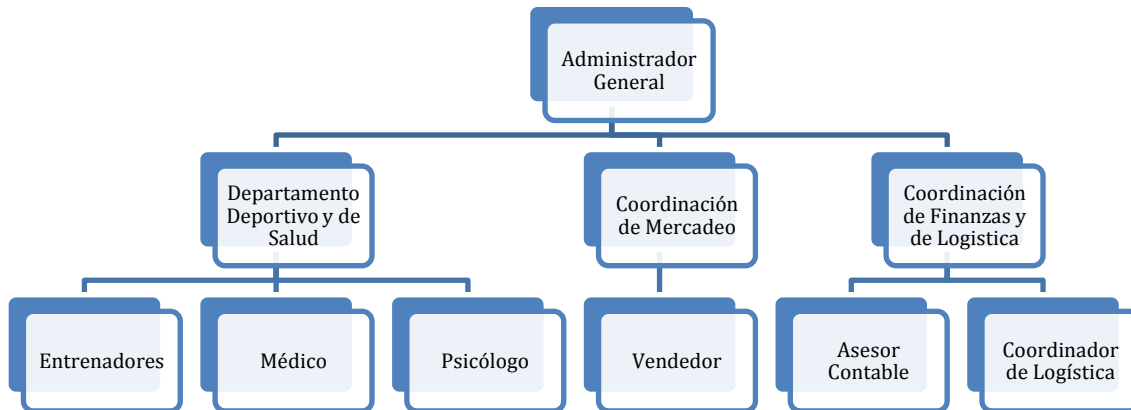


Figura No 8: Organigrama – Sports Values Academy

#### Funciones por áreas

##### Administrador General

- Coordinación y control general de todo el negocio.

##### Coordinación de Deportes

- Existirá un coordinador de instructores, material deportivo y trabajos deportivos de ambas disciplinas en todas las categorías.
- Consta de todos los entrenadores de la academia para la formación y enseñanza.
- Búsqueda de participación de campeonatos en ambas disciplinas deportivas.

##### Médico

- Encargado del bienestar y de la salud tanto física como mental de cada estudiante perteneciente a la academia deportiva.

### Psicólogo

- Control del progreso de cada deportista en el tema deportivo, de valores, físico, mental, psicológico, etc.

### Coordinación de Finanzas y Logística

#### Asesor Contable

- Elaboración del plan financiero para cada año de trabajo. (Flujos de caja, estados financieros, caja chica, etc.)
- Declaración de Impuestos.
- Control de presupuesto para cada área del negocio.

#### Coordinador de Logística

- Planificación de transporte, comida, área recreativa y de práctica, etc.
- Elaboración de un plan de contingencia en casos de emergencia (problemas climáticos, desastres naturales, etc.)

### Coordinación de Mercadeo (Vendedor se encargara de las siguientes funciones)

- Elaboración de las campañas de publicidad, promoción, comunicación, redes sociales, etc.
- Manejo del presupuesto destinado para esta área.
- Ventas y atención al cliente.

Con el objetivo de iniciar el negocio de forma correcta, se necesitará un asesoramiento legal para estar al día en todos los aspectos estatales y con el cliente. Por ello, un despacho de abogados nos ayudaran en los siguientes procesos:

- Asesoramiento en la constitución legal del negocio.
- Colaboración en la declaración de los impuestos al SRI (Servicio de Rentas Internas).
- Permisos de funcionamiento de la empresa.



- Asesoramiento en los contratos con los trabajadores, y en general con el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Revisión legal de los diferentes documentos de la empresa como el RUC, Facturas, temas con el IESS, etc.

Es importante mencionar que la parte jurídica es externa a la nómina de la empresa por lo que no consta en el organigrama, pero este debe trabajar en conjunto con la parte financiera para que exista una coordinación y buen manejo de la academia deportiva.

### Conclusiones

- Se ve reflejado la estructura empresarial mediante el compromiso de la empresa con los clientes (Mapa de procesos, Organigrama, Cadena de valor).
- En el organigrama se evidencia las áreas de trabajo en donde la comunicación entre las mismas permitan tener un ámbito de trabajo en conjunto para brindar un servicio eficiente.
- El desempeño de la organización hacia la atención del cliente se observa en el mapa de procesos en donde se busca acaparar el compromiso que la empresa ofrece a los consumidores mediante una organización estructurada con procesos establecidos.
- Como muestra la cadena de valor, el proceso que se brindará para la conformación del negocio permitirá ofrecer un servicio y logística adecuada y determinada hacia la consecución de desarrollar el deporte en Ecuador.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.

#### 7.1.1. INGRESOS

De acuerdo con el mercado objetivo establecido en el plan de marketing se llegó a la conclusión que se captara un total de 680 personas después de filtrar a la población de clientes potenciales. De este segmento se determinó que en el primer año se captara el 35% del mercado objetivo, aproximadamente 240 alumnos. La proyección se estableció que durante el primer año es del 35%, mientras que el segundo año aumenta hasta el 43% aumentando un 8% el número de usuarios. Al final del quinto año se obtendrá un total de 324 alumnos. Se constituyó el precio de la academia deportiva en 45 dólares mensuales, mientras que el valor de la matrícula será de 60 dólares con una inflación de 3,66%.

Tabla No 10: Ingresos

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$144.000	\$159.160	\$171.960	\$185.280	\$191.880

#### 7.1.2. COSTOS

Para el costo se determinó considerando el salario de Mano de Obra Directa, que son solo los instructores de futbol y básquet que entregan asesoría directa al alumno, además de costos indirectos de manufactura, como es reparaciones y mantenimiento. El costo aumenta con una variación de 3,66% anual.

Tabla No 11: Costos

Año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo servicio	\$70.067	\$76.989	\$74.996	\$82.434	\$85.244

#### 7.1.3. GASTOS

Sueldos y Gastos generales (Marketing, Gastos de constitución, mantenimiento, uniformes para alumnos, Anunciantes, servicio de contabilidad). El ingreso aumentara con un 3,66% anual.

Tabla No 12: Gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos sueldos	36.890	40.726	40.444	43.653	45.196
Gastos generales	46.963	35.945	37.576	39.049	40.529

## 7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

### 7.2.1. INVERSIÓN INICIAL

Un total de 47947 USD los cuales están repartidos de la siguiente manera:

Aproximadamente el 54% de la inversión inicial se realiza en equipo deportivo como son balones, uniformes, hidratación, etc. Cabe mencionar que la adquisición de balones, uniformes, estacas y platos, etc. se hará de manera anual, debido a que su depreciación es de un año. Por otro lado 44% es formado por capital de trabajo inicial, es decir que son las fuentes o recursos, para cubrir los gastos de dos meses del proyecto. Finalmente el 2% pertenece a los activos intangibles, es decir la adquisición de software para equipos de cómputo.

### 7.2.2. CAPITAL DE TRABAJO

De acuerdo con lo mencionado, el capital de trabajo inicial es para cubrir los gastos generales y de sueldo, de los dos primeros meses de funcionamiento del centro de recreación infantil, se realiza esto para mejorar la liquidez de la empresa, en vista de futuras caídas en ventas, este capital es de 25797 USD.

### 7.2.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL

La estructura de capital se dividió de la siguiente forma:

Tabla No 13: Estructura de Capital

	Porcentaje	Fuentes	Usos
<b>Capital Propio</b>	70%	\$33562,99	Implementos
<b>Financiamiento Bancario</b>	30%	\$14384,14	Capital de Trabajo y Software

<b>Plazo: 5 años</b>	Tasa de Interés: 17%	Cuota Mensual: \$357,48
----------------------	----------------------	----------------------------

### 7.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.

#### 7.3.1. ESTADOS DE RESULTADOS

En el año 1 la academia deportiva posee una utilidad neta de -10.082 dólares, siendo esta negativa, debido a las inversiones y gastos iniciales. No obstante para el segundo año, se estabiliza siendo positivo, gracias a los ingresos percibidos y aumento en la demanda, finalmente para el quinto año se logra una utilidad neta de 17.079 dólares,

Tabla No 14: Estado de Resultados

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	\$144.000	\$159.160	\$171.960	\$185.280	\$191.880
Costo servicio	\$70.067	\$76.989	\$74.996	\$82.434	\$85.244
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$73.933</b>	<b>\$82.171</b>	<b>\$96.964</b>	<b>\$102.846</b>	<b>\$106.636</b>
Gastos sueldos	\$36.890	\$40.726	\$40.444	\$43.653	\$45.196
Gastos generales	\$46.963	\$35.945	\$37.576	\$39.049	\$40.529
Gastos de depreciación	\$541	\$541	\$661	\$278	\$278
Gastos de amortización	\$170	\$170	\$170	\$170	\$170
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>-\$10.631</b>	<b>\$4.789</b>	<b>\$18.113</b>	<b>\$19.696</b>	<b>\$20.464</b>
Gastos de intereses	\$2.295	\$1.928	\$1.493	\$979	\$370
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>-\$12.926</b>	<b>\$2.861</b>	<b>\$16.620</b>	<b>\$18.717</b>	<b>\$20.093</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$0	\$429	\$2.493	\$2.808	\$3.014
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$12.926</b>	<b>\$2.432</b>	<b>\$14.127</b>	<b>\$15.910</b>	<b>\$17.079</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-\$2.844	\$535	\$3.108	\$3.500	\$3.757
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$10.082</b>	<b>\$1.897</b>	<b>\$11.019</b>	<b>\$12.410</b>	<b>\$13.322</b>

#### 7.3.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

En el estado de situación financiera se detalla los activos que contara la empresa, partiendo de la inversión inicial en equipo deportivo, equipo de cómputo, muebles y enseres, que cuenta como activos no corrientes. Por el lado del activo corriente está el efectivo, el cual es generado año tras año

después del primer mes de funcionamiento del centro de recreación; mientras que por la parte de pasivos se encuentra solo la deuda por pagar, impuestos por pagar y los sueldos por pagar. El patrimonio es el capital con el que cuenta la empresa como se observó en la estructura del capital y de inversión inicial, la suma de los pasivos y patrimonio debe ser igual al total de activos de cada año.

Tabla No 15: Estado de Situación Financiera

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>47.947</b>	<b>33.760</b>	<b>33.784</b>	<b>44.074</b>	<b>56.698</b>	<b>69.849</b>
<b>Corrientes</b>	<b>25.797</b>	<b>12.321</b>	<b>13.056</b>	<b>24.177</b>	<b>37.249</b>	<b>50.848</b>
Efectivo	25.797	11.241	11.806	22.863	35.827	49.390
Cuentas por Cobrar	-	1.080	1.250	1.314	1.422	1.458
<b>No Corrientes</b>	<b>22.150</b>	<b>21.439</b>	<b>20.728</b>	<b>19.896</b>	<b>19.449</b>	<b>19.001</b>
Propiedad, Planta y Equipo	21.300	21.300	21.300	21.300	21.300	21.300
Depreciación acumulada	-	541	1.082	1.744	2.021	2.299
Intangibles	850	850	850	850	850	850
Amortización acumulada	-	170	340	510	680	850
<b>PASIVOS</b>	<b>14.384</b>	<b>13.123</b>	<b>10.715</b>	<b>8.031</b>	<b>4.745</b>	<b>817</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>734</b>	<b>688</b>	<b>801</b>	<b>826</b>	<b>817</b>
Sueldos por pagar	-	734	734	734	734	734
Impuestos por pagar	-	-	(46)	67	92	83
<b>No Corrientes</b>	<b>14.384</b>	<b>12.389</b>	<b>10.027</b>	<b>7.230</b>	<b>3.920</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	14.384	12.389	10.027	7.230	3.920	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>33.563</b>	<b>20.637</b>	<b>23.069</b>	<b>37.196</b>	<b>53.105</b>	<b>70.185</b>
Capital	33.563	33.563	33.563	33.563	33.563	33.563
Utilidades retenidas	-	(12.926)	(10.494)	3.633	19.542	36.622

### 7.3.3. FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.

El estado de flujo de efectivo anual muestra la liquidez del negocio, es decir la capacidad que tiene la academia deportiva de generar dinero en tiempos de periodos cortos. Se toma en cuenta las actividades de operación (depreciación,

amortización), las actividades de inversión (Propiedad, planta y equipo) y actividades de financiamiento (Deuda a largo plazo y dividendos).

Tabla No 16: Flujo de Efectivo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(12.561)	2.927	15.007	16.274	17.482
Utilidad Neta		(12.926)	2.432	14.127	15.910	17.079
+ Depreciación		541	541	661	278	278
+ Amortización		170	170	170	170	170
- Δ CxC		(1.080)	(170)	(64)	(108)	(36)
+ Δ Sueldos por pagar		734	-	-	(0)	-
+ Δ Impuestos		-	(46)	113	25	(9)
<b>Actividades de Inversión</b>	(22.150)		-	(1.153)	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(22.150)		-	(1.153)	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	47.947		(2.362)	(2.796)	(3.311)	(3.920)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	14.384	12.389	(2.177)	(2.796)	(3.311)	(3.920)
+ Δ Capital	33.563		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	25.797	(14.556)	565	11.058	12.964	13.563
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		25.797	11.241	11.806	22.863	35.827
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	25.797	11.241	11.806	22.863	35.827	49.390

Tabla No 17: Flujo de Caja del Proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(47.947,13)	19.741,75	8.773,87	19.648,75	22.111,78	39.153,21

Mediante el flujo de caja del proyecto se observa que la academia deportiva durante el año 0 tiene un estado negativo pero es por el nivel de inversión realizado, Como se observa en la tabla 17, cada año es positivo, y aumenta. El primer año es mayor porque el número de alumnos inicial es amplio y por el pago de matrícula el resultado de ingresos crece.

#### 7.4. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.

##### 7.4.1. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Tabla No 18: Flujo de Caja del Inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(33.562,99)	15.451,95	4.484,07	15.358,96	17.821,98	34.863,41

##### 7.4.2. TASA DE DESCUENTO

Tabla No 19: Tasa de Descuento (Modelo WACC)

RAZÓN DEUDA / CAPITAL	42,86%
IMPUESTOS	22,50%
INFLACIÓN	3,66%
TASA LIBRE RIESGO	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,05
BETA APALANCADA	1,40
RETORNO DEL MERCADO	11,67%
COSTO DE CAPITAL	15,50%
COSTO DE DEUDA	17,00%
<b>WACC</b>	<b>14,80%</b>

##### 7.4.3. CRITERIOS DE VALORACIÓN.

De acuerdo con el VAN del proyecto de 21253 USD, que es el retorno de los flujos después de los 5 años, descontando la inversión, el proyecto es rentable y por ende posible de realizar. Para replicar esta afirmación, la TIR del proyecto es del 29.68% que es la tasa máxima que se le puede exigir al proyecto, la cual

es superior a la media exigida por inversionistas y accionistas que es del 12%. Finalmente el tiempo de espera para recuperar el total invertido es de 3 años con un índice de rentabilidad de 1,44

## 7.5. ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla No 20: Índices Financieros

	1	2	3	4	5
<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón corriente	2,57	3,15	5,49	11,95	85,49
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
Endeudamiento activo	39%	32%	18%	8%	1%
<b>RENTABILIDAD</b>					
Margen de utilidad	-7%	1%	6%	7%	7%
Rentabilidad sobre Activo	-30%	6%	25%	22%	19%
Rentabilidad sobre patrimonio	-49%	8%	30%	23%	19%

La liquidez del proyecto es positiva al paso de los años, debido a que el efectivo de la acumulación de utilidades es mayor y existe disminución del préstamo o deuda a largo plazo, con el que inicio operaciones el negocio. Comparando con la industria es superior debido al aumento en ingresos y disminución en pasivos. La rentabilidad del proyecto es superior que la industria lo cual muestra una gestión sustentable en la operación de la empresa. En primer lugar está el ROA. A través de la tabla 20 notamos que el rendimiento es negativo el primer año, debido a que los ingresos son menores que los activos iniciales. Por otro lado al final del quinto año este es del 19% es decir que es positivo debido que los ingresos son superiores a los activos no corrientes. Además el ROA de la industria se ubica en el 11%. Finalmente el ROE, de forma similar, es negativo al principio ya que el capital de la empresa es superior que los ingresos y funciona con capital de la empresa en vez de ingresos propios. Finalmente a través del ROE conocemos que porcentaje de dinero se genera (19%), por cada unidad de patrimonio invertida. El Roe de la industria es del 17%.



## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El fútbol y el básquet son los deportes más populares en Ecuador ya que son actividades de entretenimiento que apoyan al desarrollo de la parte intelectual y motriz dentro de los jóvenes entre 8 y 18 años de edad. Como se menciona en el documento, la actividad física en Ecuador siempre va a ser regulada por la ley del deporte y el fútbol y básquet está en la categoría del deporte formativo, por lo que los fines educativos de estos deportes se basan en la búsqueda de talentos para ser formados. De esta manera las academias deportivas representan el 1,5% de la economía Ecuatoriana siendo así una oportunidad de negocio para la academia.
- Las academias deportivas, especialmente en la ciudad de Quito, se han mantenido en un mercado con índices competitivos altos al igual que productos sustitutos altos. Esto ha permitido que se abra una gran cantidad de demanda de proveedores en la industria por lo que la experiencia del personal, el atractivo de la academia y sobretodo la ventaja competitiva son las claves importantes para poder generar un negocio que pueda recibir a la demanda.
- El consumidor potencial como se observa en la investigación de mercados son los niños, niñas y adolescentes quienes buscan en el fútbol y básquet una oportunidad de profesionalismo. La academia deportiva otorga esa oportunidad al enseñar el deporte de manera única con un proceso cronológico en el desarrollo del estudiante donde se influirá en las distintas funciones y capacidades en el proceso de maduración, la inclusión de valores que se explicaron anteriormente, y además convenios con equipos profesional del país, lo que es el valor agregado del negocio.
- Mediante la estrategia de diferenciación la academia busca generar el bienestar del consumidor y del cliente final mediante la estructura organizacional vertical que posee, lo que va a permitir llevar un control de los servicios brindados, de las acciones de cada área jerarquizando

lo antes mencionado con la finalidad de tener una comunicación seguida para poder cumplir con los objetivos que se establecieron. En un futuro se podrá llegar a otros mercados cambiando la estrategia de distribución siendo está más masiva.

- Hablando del tema de los valores, se observa en Ecuador que algunos deportistas profesionales actúan de una manera incorrecta en varios aspectos sociales, deportivos y personales, lo que afecta su integridad física y mental por ende la propuesta de negocio que se presenta en este plan es una buena opción para forma a atletas profesionales con la enseñanza de los valores deportivos de una manera diferente a lo cotidiano.
- Finalmente después del análisis financiero se llegó a determinar la viabilidad del negocio, en base a los criterios de valoración del VAN y TIR, los cuales presentaron las siguientes cifras, la TIR es del 29.68% siendo superior que al de la industria, además el VAN, es decir el valor obtenido al final de los cinco años es de 21253 USD, comparando el desembolso inicial con el resultado final.
- Analizando los indicadores financieros, se demuestras que la liquidez, es decir la capacidad de generar activos corrientes, es superior que al de la industria, por lo que el nivel de ventas en esta industria es alto, aumentado las expectativas de inversión.
- La inversión sobre el Activo es mayor que el de la industria, significando que se puede generar 0.19 unidades monetarias sobre una unidad de inversión, de esta manera se llegó a la conclusión que el proyecto tiene una viabilidad financiera positiva.

## Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2016). *Estabilidad política y un proceso de desarrollo, la carta de presentación de la Revolución Ciudadana*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estabilidad-politica-proceso-desarrollo-carta-presentacion-revolucion-ciudadana.html>
- Audidores, contadores y consultores financieros. (2016). *¿Quieres saber qué impuestos se paga y cuándo?*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016 de <http://www.audidoresycontadores.com/tributacion/25-quieres-saber-que-impuestos-se-paga-y-cuando>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Cifras Económicas del Ecuador. Agosto de 2016*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/In dCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201608.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Previsiones macroeconómicas del Ecuador 2015-2018. Noviembre de 2014*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- Hair, F., Bush, R. y Gutinay, D. (2010). *Investigación de Mercados “En un ambiente de información digital”*. (4.ª ed.). México, D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Uso del tiempo en Ecuador*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tiempo/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tiempo/presentacion.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta de Estratificación del nivel socioeconómico*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Inflación mensual Agosto 2016*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Reporte\\_inflacion\\_201608.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Reporte_inflacion_201608.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Estadísticas Sociales*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo Indicadores laborales*. Recuperado el 16 de Octubre de 2016 de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion\\_Empleo.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion_Empleo.pdf)

Lambin, J. Gallucci, C. Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestiona Estratégica Operativa del Mercado*. (2.<sup>a</sup> ed.). México, D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ministerio del Deporte. (2015). *Ley del deporte, educación física y recreación*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016 de

<http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). *Crear una Empresa en Ecuador*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016 de

<http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>

Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. (2015). *Código del trabajo*. Recuperado el 27 Septiembre de 2016 de

<http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2013). *Análisis de los Planes Metropolitanos de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial 2025*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016 de

<http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticosocial.pdf>

Pastor, F. (2002). *Transmisión de los Valores a través del deporte Escolar*. Recuperado el 8 de Octubre de 2016 de:

[http://www.bizkaia.eus/Kultura/kirolak/pdf/ca\\_Transmisión%20de%20Valores%20a%20través%20del%20Deporte%20Escolar.pdf?idioma=EU](http://www.bizkaia.eus/Kultura/kirolak/pdf/ca_Transmisión%20de%20Valores%20a%20través%20del%20Deporte%20Escolar.pdf?idioma=EU)

Rivera, J. y Molero, V. (2012). *Marketing y Fútbol. El mercado de las pasiones*. (1.ª ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

Sábada, P. (2011). *MINTEL ejecuta proyecto de Generaciones Interactivas en 1900 planteles del país*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016 de [http://www.fundaciontelefonica.com/2011/04/29/17\\_01\\_2014\\_esp\\_6370-2284/](http://www.fundaciontelefonica.com/2011/04/29/17_01_2014_esp_6370-2284/)

Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. (7.ª ed.). México, D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## **ANEXOS**

## **ANEXO No 1 Entrevista Con Expertos**

### **Entrevista a Diego Apolo Buenaño**

1. ¿Por qué es importante enseñar los valores a los deportistas desde temprana?
2. Los valores se aprenden en la escuela, en la casa o en otro lugar?
3. Sabemos que la mayoría de los valores se adquieren en la casa y en el colegio, sin embargo los deportistas hoy en día tienen actitudes irresponsables y algunos de ellos no practican los valores deportivos. ¿A qué se debe esto?
4. ¿Cómo influyen los Valores que se adquieren en la casa o en el colegio en los niños y jóvenes deportistas?
5. ¿Qué importancia debe tener la enseñanza de los valores en los niños y Adolescentes que empiezan su formación deportiva?

### **Entrevista a Gustavo Tapia**

1. ¿Cómo es la enseñanza deportiva en niños y adolescentes?
2. Es importante relacionar los valores con la práctica deportiva pero ¿Cómo influyen los Valores que se adquieren en la casa o en el colegio en los niños y jóvenes deportistas?
3. Qué importancia debe tener la enseñanza de los valores en los niños y adolescentes que empiezan su formación deportiva.
4. Formar y desarrollar deportistas para el beneficio de nuestro País es importante desde temprana edad, ¿cómo introducir en ellos los valores deportivos?
5. En la parte operativa, ¿qué aspectos se debe tomar en cuenta para llevar a cabo una buena enseñanza tanto en lo deportivo como en la inclusión de los valores?

## **ANEXO No 2 Grupo de Enfoque (Padres de Familia)**

### **Guía de Reclutamiento**

Guía de reclutamiento (Grupo de Enfoque)

Buenos días mi nombre es Fabián Roberto Castro Carrasco estudiante de la UDLA, como parte de mi trabajo de titulación debo hacer una investigación de mercados, por lo tanto quisiera que me ayude respondiendo unas preguntas muy sencillas.

Le gustaría que su hijo/a practique el futbol o básquet conjuntamente con la enseñanza de los valores deportivos?

SI

NO

Conoce acerca de la formación de deportistas como personas y a la vez con talentos con la ayuda de los valores deportivos?

SI

NO

Sr, sra \_\_\_\_\_, actualmente yo patrocino una reunión con personas, como usted, para hablar sobre de una academia deportiva basado en los valores con las modalidades de futbol y básquet. Quisiera que usted forme parte de un grupo para comentar y discutir sus opiniones sobre este tema y los lugares para hacer deporte. Es una reunión solamente para una investigación de mercado para mi trabajo de titulación.

Puede usted asistir?

SI

NO

Por ultimo quería agradecer por tomarse el tiempo brindado.

### **ANEXO No 3 (Guión Grupo de Enfoque)**

Bienvenida

Buenos días mi nombre es Fabián Roberto Castro Carrasco estudiante de la UDLA, estamos reunidos en este grupo de enfoque para analizar la factibilidad de la construcción de una academia deportiva que se basa en los valores. Esta academia tiene como objetivo la enseñanza deportiva y específicamente de los valores deportivos con métodos prácticos y dinámicos para los niños y adolescentes que comienzan su formación deportiva.

Reglas

- Como primer punto, quisiera saber el nombre de cada uno de ustedes. Es importante la participación de todos ustedes para saber la opinión determinar algunas conclusiones.
- Como segundo punto tendremos una segunda participación en donde cada uno tendrá la oportunidad de comentar y analizar más detenidamente las ideas de los demás con mucho respeto y tolerancia.
- Es importante recalcar que no se puede salir al baño ni atender cuestión alguna mientras dure esta sesión por lo que espero sea de su comodidad este grupo de enfoque.

Calentamiento

- ¿Asisten sus hijos a una academia deportiva actualmente?



- Para iniciar con el tema quisiera saber su opinión acerca de la educación deportiva mediante los valores en la formación de niños y adolescentes cuando comienzan su vida deportiva
- El fútbol y básquet son los deportes más prácticos por niños/as y adolescentes en nuestro país, estos deportes fomentan a unidad al ser deportes colectivos, sin embargo la enseñanza deportiva no ha sido complementada con los valores deportivos y es por eso que los deportistas no se forman completamente. Quisiera saber su opinión sobre este tema.
- Formar y desarrollar deportistas para el beneficio de nuestro País es importante desde temprana edad, ¿Qué beneficio buscan en sus hijos dentro de las academias deportivas?

#### Tema 1 (General)

- ¿Qué importancia debe tener la enseñanza de los valores en los niños y adolescentes que empiezan su formación deportiva?
- ¿Pondría a su hijo en una la academia donde le enseñen y formen como deportista y como ser humano (persona con valores)?
- Sabemos que la mayoría de los valores se adquieren en la casa y en el colegio, sin embargo los deportistas hoy en día tienen actitudes irresponsables. ¿A qué se debe esto?
- ¿Qué apoyo ustedes como padres de familia brindan a sus hijos para que se formen como deportistas, y que mejor si también se les enseña valores deportivos?

#### Tema 2 (Servicios y comodidad)

- Para su comodidad en donde le gustaría que este ubicado la academia deportiva,.
- Le gustaría que la academia deportiva este en Cumbaya, seria de fácil acceso tanto para sus hijo/as como para ustedes como padres de familia.
- ¿Qué horario sería factible para sus hijos poder entrenar y aprender deporte en base a valores deportivos?
- Conociendo todos los servicios antes mencionados dejaría a sus hijos asistir a esta academia deportiva basada en la enseñanza de los valores deportivos?

#### Cierre y Sugerencias

- Para culminar, quisiera saber cómo les pareció la idea de la academia deportiva para niños/as y adolescentes basada en la enseñanza de valores deportivos en su formación desde una temprana edad?

Gracias por su tiempo y colaboración, ha sido un placer saber su opinión y conversar con ustedes. Fue un gusto haberlos tenido en este grupo de enfoque.

#### Guión Grupo de Enfoque (Jóvenes)

Bienvenida

Buenos días mi nombre es Fabián Roberto Castro Carrasco estudiante de la UDLA, estamos reunidos en este grupo de enfoque para analizar la factibilidad de la construcción de una academia deportiva que se basa en los valores. Esta academia tiene como objetivo la enseñanza deportiva y específicamente de los valores deportivos con métodos prácticos y dinámicos para los niños y adolescentes que comienzan su formación deportiva.

### Reglas

- Como primer punto, quisiera saber el nombre de cada uno de ustedes. Es importante la participación de todos ustedes para saber la opinión determinar algunas conclusiones.
- Como segundo punto tendremos una segunda participación en donde cada uno tendrá la oportunidad de comentar y analizar mas detenidamente las ideas de los demás con mucho respeto y tolerancia.
- Es importante recalcar que no se puede salir al baño ni atender cuestión alguna mientras dure esta sesión por lo que espero sea de su comodidad este grupo de enfoque.

### Calentamiento

- ¿Desde qué edad practicas deporte?
- Para iniciar con el tema quisiera saber su opinión acerca de la educación deportiva mediante los valores en la formación de niños y adolescentes cuando comienzan su vida deportiva.
- El futbol y básquet son los deportes más practicados por niños/as y adolescentes en nuestro país, estos deportes fomentan a unidad al ser deportes colectivos, sin embargo la enseñanza deportiva no ha sido complementada con los valores deportivos y es por eso que los deportistas no se forman completamente. Quisiera saber su opinión sobre este tema.
- Formar y desarrollar deportistas para el beneficio de nuestro País es importante desde temprana edad, ¿Qué beneficio buscan en sus hijos dentro de las academias deportivas?

### Tema 1 (General)

- Ustedes como jóvenes están en una etapa de formación ¿Qué importancia debe tener la enseñanza de los valores?
- Sabemos que la mayoría de los valores se adquieren en la casa y en el colegio, sin embargo los deportistas hoy en día tienen actitudes irresponsables. ¿Por qué piensan que tienen ese tipo de actitudes los deportistas profesionales hoy en día?
- ¿Han estado alguna vez aprendiendo la formación deportiva en alguna escuela o academia?
- ¿Qué apoyo les dan sus padres para que se formen como deportistas, y que mejor si también se les enseña valores deportivos?

- ¿Qué experiencias positivas han podido vivir dentro de su formación deportiva?
- ¿Qué indicarían ustedes a las academias deportivas para que les brinden un excelente servicio?

#### Cierre y Sugerencias

- Para culminar, quisiera saber cómo les pareció la idea de la academia deportiva para niños/as y adolescentes basada en la enseñanza de valores deportivos en su formación?

Gracias por su tiempo y colaboración, ha sido un placer saber su opinión y conversar con ustedes. Fue un gusto haberlos tenido en este grupo de enfoque.

### **ANEXO No 4 (Participantes Grupo de Enfoque)**

Tabla No 21: Grupo Focal Padres de Familia

Participantes Grupo de Enfoque – Padres de Familia			
Susana Tilleria (Hija de 17 años)	Manuel Salgado (Hija de 14 años)	Pablo Silva (Hijo de 16 años)	Fabrizio Fernández (Hijo de 10 años)
Patricia Miniguano (Hija de 14 años)	Javier Sidel (Hijo de 9 años)	Silvana Cartagena (hijo de 11 años)	Boris Ávila (Hijo de 17 años)

Tabla No 22: Grupo Focal Jóvenes 12-18 años

Participantes Grupo de Enfoque – Jóvenes entre 12 y 18 años			
Juan Martin Coello 16 años	Melany Freire 11 años	Steven Bedón 9 años	Mateo Araujo 10 años
Luciana Salgado 17 años	Nicolás Zúñiga 14 años	Carlos Puga 17 años	Paola Zuluaga 15 años

### **Anexo No 5: Modelo de Encuesta**

Estimado Padre de familia, soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando esta encuesta para mi plan de tesis acerca de la creación de una academia deportiva de futbol y básquet basada en la enseñanza de valores como un factor importante y como diferenciador. Solicito contestar todas las preguntas que serán de mucha ayuda para mi proyecto. El tiempo estimado en responder la encuesta es de 3 minutos. Aseguro que esta información es de uso académico y es confidencial.

Escoja la respuesta

#### **Sexo**

Masculino

Femenino

1. **¿Tiene usted hijos entre los 8 y 18 años?**  
(Si su respuesta es no ha culminado con la encuesta)  
Si  
No
2. **¿Apoyaría a sus hijos para que ingresen a practicar y/o aprender actividades deportivas (Fútbol y Básquet)?**  
Si su respuesta es no ha culminado con la encuesta.  
Si  
No
3. **¿Cuántas horas estaría dispuesto en dejar a su hijo en la academia deportiva propuesta?**  
1 Hora  
De 1 a 2 Horas  
De 2 a 3 Horas
4. **¿Cuántos días a la semana estaría dispuesto en dejar a su hijo en la academia deportiva propuesta?**  
2 Días  
3 Días  
4 Días  
5 Días
5. **¿Cómo le gustaría que fuera las instalaciones de la academia deportiva para que su hijo/a pueda aprender y entrenar de forma segura?**  
Techada  
No techada  
Al aire libre  
Cerrada
6. **¿Qué factor principal es el más importante al elegir una academia deportiva para su hijo/a pueda entrenar? Escoja una sola opción**  
Precio  
Ubicación  
Actividades y servicios extras  
Experiencia del personal
7. **¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga la academia deportiva? Escoja 1 o varias opciones**  
Dispensario Medico  
Ofrecimiento de Beca académica deportiva en importantes colegios de la ciudad  
Alimentación  
Transporte Puerta a Puerta
8. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que su hijo aprenda y entrene fútbol o básquet con la inclusión de valores deportivos?**  
De \$30 a \$50  
De \$51 a 70  
De \$71 a \$90
9. **¿En dónde le gustaría que este ubicado la academia deportiva?**

Sector Centro Norte de Quito  
Cumbaya  
Sector Inter valles

10. **¿En qué canal de comunicación le gustaría enterarse de los servicios que brinda la academia deportiva? Escoja 1 sola opción**

Redes Sociales  
E-mail  
Radio y Tv  
Prensa Escrita  
Otros

11. **Que sugerencia podría dar para la construcción y desarrollo de la academia deportiva basada en los valores**

Gracias por su colaboración.

## ANEXO No 6: Resultado de las Encuestas

### Sexo

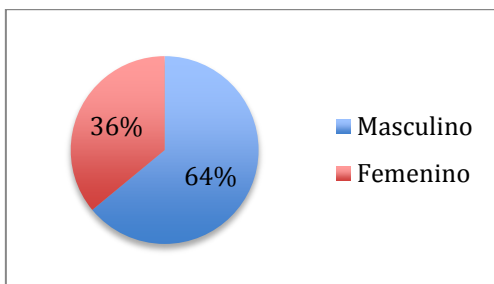


Figura No 9: Sexo

1. **¿Tiene usted hijos entre los 8 y 18 años?**

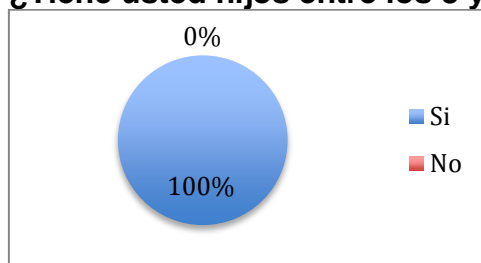


Figura No 10: Hijos entre los 8 y 18 años

2. **¿Apoyaría a sus hijos para que ingresen a practicar y/o aprender actividades deportivas en una academia deportiva?**  
**Si su respuesta es no ha culminado con la encuesta.**

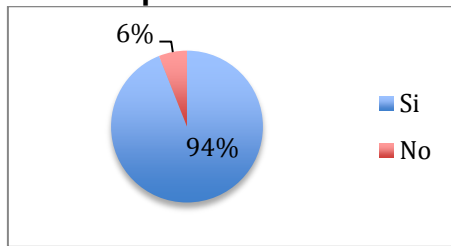


Figura No 11: Apoyo de padres a hijos para que ingresen en una academia deportiva

3. **¿Cuántas horas diarias estaría dispuesto en dejar a su hijo en la academia deportiva?**

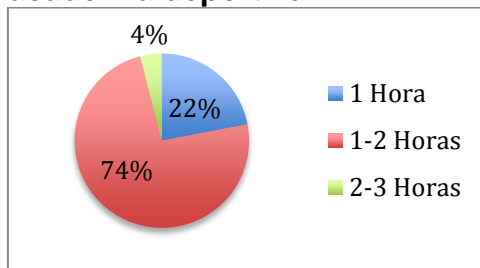


Figura No 12: Horas de práctica

4. **¿Cuántos días a la semana estaría dispuesto en dejar a su hijo en la academia deportiva?**

2 Días  
 3 Días  
 4 Días  
 5 Días

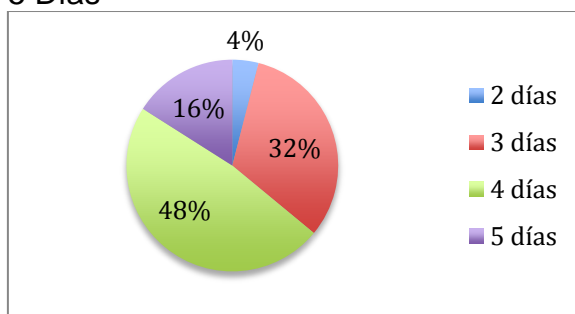


Figura No 13: Días a la semana de práctica

5. **¿Cómo le gustaría que fuera las instalaciones de la academia deportiva para que su hijo/a pueda aprender y entrenar de una forma segura?**

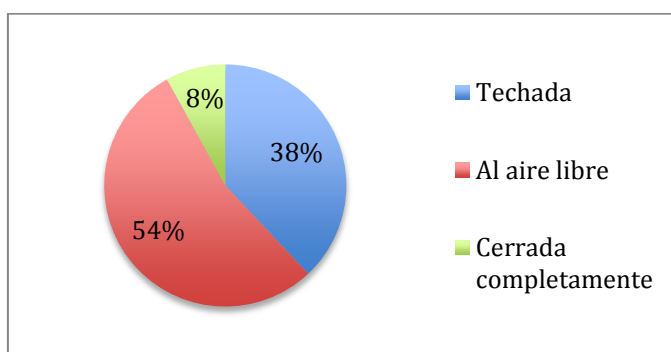


Figura No 14: Instalaciones de las canchas deportivas

6. ¿Qué factor principal es el más importante al elegir una academia deportiva para su hijo/a? Escoja una sola opción

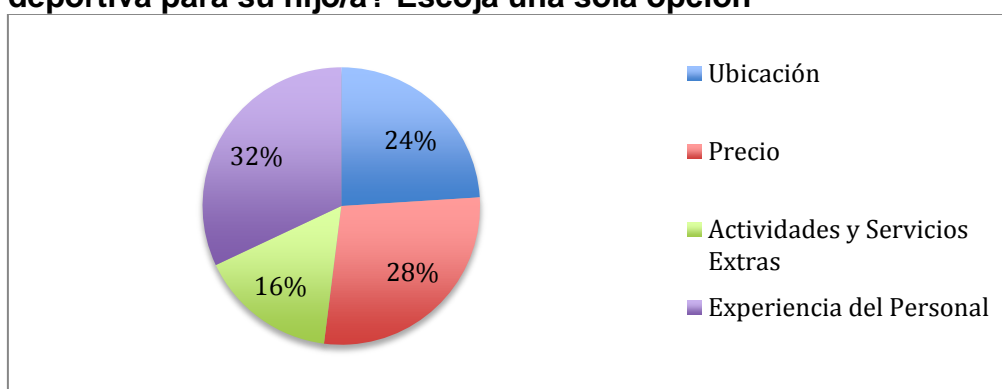


Figura No 15: Factor principal para escoger una academia deportiva

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga la academia deportiva? Escoja 1 o varias opciones

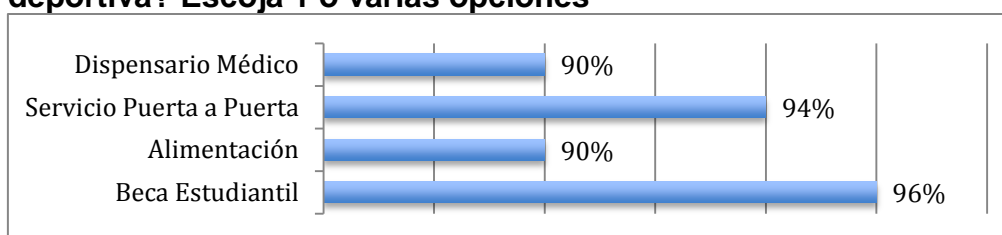


Figura No 16: Servicios adicionales

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la mensualidad del servicio que ofrece la academia deportiva?

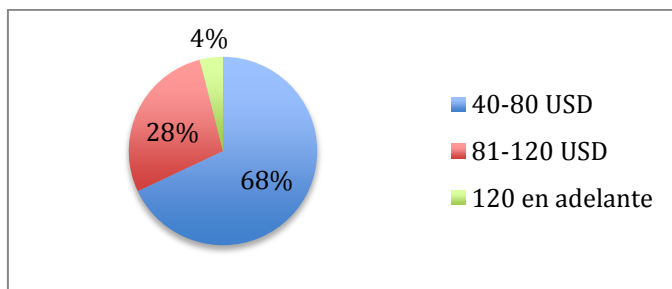


Figura No 17: Mensualidad a Pagar

**9. ¿En dónde le gustaría que este ubicado la academia deportiva?**

Sector Centro Norte de Quito

Cumbaya

Sector Inter valles

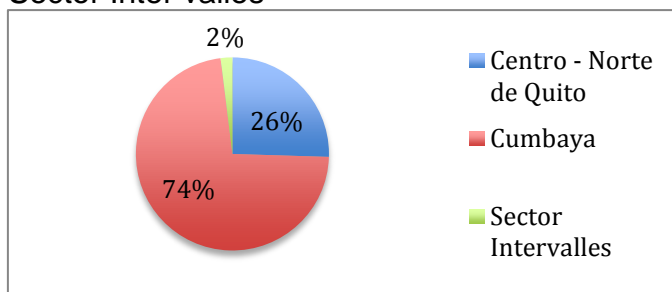


Figura No 18: Ubicación de la Academia Deportiva

**10. ¿En qué canal de comunicación le gustaría enterarse de los servicios de la academia deportiva? Escoja 1 sola opción**

Redes Sociales

E-mail

Radio y Tv

Prensa Escrita

Otros

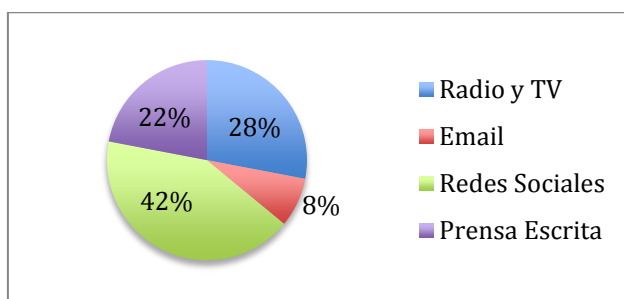


Figura No 19: Canal de Comunicación



## ANEXO No 7: Afiche

The poster is a vertical rectangular graphic with a blue and green color scheme. At the top left, there is a logo for 'SPORTS VALUES ACADEMY' with a star icon and the tagline 'El deporte que quieres ver'. To the right, there are two main sections: 'BAS KET' with a basketball icon and 'FÚT BOL' with a soccer ball icon. Below these, a central text block describes the academy as the only one in the country offering sports teaching with a focus on values and professional athlete conduct. At the bottom, there are four horizontal bars representing different age groups: PEQUE (8-9 años), INFERIOR (10-12 años), INTERMEDIA (13-15 años), and SUPERIOR (16-18 años). The bottom-most section is a dark blue bar with the text 'SECTOR CUMBAYÁ'.

**SPORTS VALUES ACADEMY**  
El deporte que quieres ver

**BAS KET**

**FÚT BOL**

Ven y conoce the Sports Values **Academy la única academia** deportiva en el país que te ofrece el servicio de la enseñanza deportiva especificada en valores y conductas para el profesionalismo del deportista.

- PEQUE - (8 - 9 años)
- INFERIOR - (10 -12 años)
- INTERMEDIA - (13 -15 años)
- SUPERIOR - (16 -18 años)

**SECTOR CUMBAYÁ**

Figura No 20: Afiche

## **Anexo No 8: Cotización Cuña Radial**

Estimado

Envío lo solicitado:

La cuña de 30 segundos cuesta 25 dólares

La mención de 20 segundos cuesta 25 dólares.

Los costos de paquetes completos para meses comerciales de 22 días cuestan 2950 dólares:

Presentación+ despedida+ 2 cuñas + 2 menciones

El costo del medio paquete 1770 dólares

Presentación + despedida + 1 cuña + 1 mención.

***Atentamente,***

***Lic. Verónica Molineros***

***DIRECTORA ADMINISTRATIVA***

***LA RADIO REDONDA***

**Telf.: (593) 02 6002185 Ext. 0**

**Celular: (593) 09 92641417**

**Correo: [director@laradioredonda.ec](mailto:director@laradioredonda.ec)**

**Quito - Ecuador**

