



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**Escuela de Administración de Empresas**

**PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A LA EMPRESA PITO PEREZ**  
**“ACADEMIA DE VOLEIBOL”**

**Tesis previa la obtención del título de**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORES:**

Cristian Esteban Altamirano Morocho.  
Marcos Felipe Pérez Mosquera.

**DIRECTOR:**

**Econ. Lenin Zúñiga Condo.**

**Cuenca – Ecuador**

**2012**

**Los criterios vertidos en esta  
Tesis son de exclusiva responsabilidad  
de los Autores**

**Cristian Altamirano Morocho**

**Marcos Pérez Mosquera**

## **DEDICATORIA**

Le dedico a Dios por su infinita Bondad, a mi Esposa e hijas por su apoyo incondicional y paciencia, a mis Padres y Hermanos por su aliento para que culmine esta nueva etapa, y a todos los que de manera directa e indirectamente me ayudaron a la culminación de esta tesis, que es un principal objetivo de mi vida.

Cristian

## **DEDICATORIA**

A mis padres, esposa y hermanos por el apoyo que me brindan en cada momento.

A todos que Dios os bendiga.

Papacitos este titulo obtenido no solo es mio sino de ustedes por el amor, abnegación, cuidado y su siempre desinteresado apoyo que me supieron impulsar, guiar en mi formación humana, cristiana y estudiantil, de esta una de las etapas de mi vida.

Gracias muchas gracias viejitos lindos.

Con amor.

MARCOS.

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, por su fortaleza que nos permitió concluir con este trabajo.

Al Eco. Lenin Zúñiga, un especial reconocimiento, por su apoyo permanente e incondicional por lo cual logramos alcanzar nuestro objetivo.

## INDICE

### TABLA DE CONTENIDOS

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA.....                                          | II  |
| AGRADECIMIENTO .....                                      | iii |
| INDICE.....                                               | iv  |
| RESUMEN.....                                              | ix  |
| ABSTRACT .....                                            | x   |
| INTRODUCCION .....                                        | 1   |
| CAPITULO 1 .....                                          | 2   |
| 1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO.....                           | 2   |
| 1.1 LA IDEA DEL NEGOCIO.....                              | 2   |
| 1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....                        | 2   |
| 1.2.1 SERVICIO DE LA EMPRESA.....                         | 3   |
| 1.2.2 CLIENTES DE LA EMPRESA.....                         | 4   |
| 1.3 MARCO ESTRATEGICO.....                                | 5   |
| 1.3.1 MISION.....                                         | 5   |
| 1.3.2 VISION.....                                         | 5   |
| 1.3.3 OBJETIVOS.....                                      | 5   |
| 1.3.4 VALORES.....                                        | 6   |
| 1.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....                           | 7   |
| 1.4.1 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....                   | 7   |
| 1.4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....                       | 7   |
| 1.5 ANALISIS Y MATRIZ FODA: FODA ACADEMIA PITO PEREZ..... | 9   |
| 1.5.1 ANALISIS INTERNO .....                              | 9   |
| 1.5.1.1 FORTALEZAS (Aspecto Interno) .....                | 9   |
| 1.5.1.2 DEBILIDADES (Aspecto Interno) .....               | 9   |
| 1.5.2 ANALIS EXTERNO.....                                 | 10  |
| 1.5.2.1 OPORTUNIDADES (Aspecto Externo). .....            | 10  |
| 1.5.2.2 AMENAZAS (Aspecto Externo).....                   | 10  |
| 1.6 ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....                 | 10  |
| 1.6.1 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....                 | 10  |
| 1.6.2 AMENAZA DE SUSTITUTOS.....                          | 11  |
| 1.6.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPETIDORES.....       | 11  |
| 1.6.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR.....    | 12  |
| CAPITULO II.....                                          | 13  |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. MERCADO.....                                                              | 13 |
| 2.1 TAMAÑO DE MERCADO: .....                                                 | 14 |
| 2.1.1 MERCADO ACADEMIA PITO PEREZ .....                                      | 15 |
| 2.1.2 SEGMENTACION DEL MERCADO DE LA ACADEMIA DE VOLEIBOL<br>PITO PEREZ..... | 16 |
| 2.1.3 MERCADO TOTAL.....                                                     | 16 |
| 2.1.4 MERCADO OBJETIVO.....                                                  | 17 |
| 2.2 INVESTIGACION DE MERCADO .....                                           | 18 |
| 2.2.1 ENCUESTA.....                                                          | 20 |
| 2.2.1.1 APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS: .....                                   | 23 |
| 2.2.2 TABULACION DE DATOS .....                                              | 23 |
| 2.2.3 CONCLUSION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS .....                       | 30 |
| 2.3 ANALISIS DEL PRECIO .....                                                | 30 |
| 2.3.1 ANALISIS DE PRECIOS DE SERVICIOS SUSTITUTOS.....                       | 31 |
| 2.3.1.1 PRECIOS COMPETITIVOS .....                                           | 32 |
| 2.3.2 ANALISIS DE PRECIOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS.....                    | 32 |
| 2.3.3 FIJACION DEL PRECIO .....                                              | 33 |
| 2.4 DETERMINACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....                          | 33 |
| 2.4.1 IMPLEMENTOS DEPORTIVOS DE CALIDAD.....                                 | 34 |
| 2.4.2 AMPLIAS INSTALACIONES.....                                             | 36 |
| 2.4.3 HORARIOS FLEXIBLES.....                                                | 38 |
| CAPITULO III .....                                                           | 40 |
| 3. ANALISIS TECNICO .....                                                    | 40 |
| 3.1 LOCALIZACION.....                                                        | 40 |
| 3.2 TAMAÑO DEL PROYECTO.....                                                 | 42 |
| 3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO .....                                            | 42 |
| 3.3.1 EQUIPO PRINCIPAL .....                                                 | 43 |
| 3.3.2 PERSONAL DE LA ACADEMIA PITO PÉREZ: .....                              | 45 |
| 3.3.3 DESCRIPCION DEL PROCESO .....                                          | 49 |
| 3.3.4 Diagrama de Flujo de Proceso (DPO).....                                | 51 |
| 3.4 ANALISIS DEL SERVICIO OFRECIDO .....                                     | 52 |
| 3.4.1 BENEFICIOS DE LOS CONSUMIDORES.....                                    | 55 |
| CAPITULO IV.....                                                             | 59 |
| 4.1 INVERSION INICIAL .....                                                  | 59 |
| 4.1.1 EQUIPO DE OFICINA.....                                                 | 59 |
| 4.1.2 EQUIPO DE COMPUTACIÓN.....                                             | 60 |
| CAPITULO V.....                                                              | 63 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 5. ANÁLISIS ECONOMICO.....                 | 63 |
| 5.1 PRESUPUESTO DEL PERSONAL .....         | 64 |
| 5.2 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTOS.....        | 65 |
| 5.3 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS .....      | 67 |
| 5.4 PRESUPUESTOS DE SERVICIOS BASICOS..... | 68 |
| 5.5 CAPITAL DE TRABAJO: .....              | 71 |
| CAPITULO VI.....                           | 73 |
| 6. EVALUACIÓN FINANCIERA .....             | 73 |
| 6.1 FLUJOS DE BENEFICIO DEL PROYECTO ..... | 74 |
| CAPITULO VII .....                         | 78 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....     | 78 |
| 7.1 CONCLUSIONES .....                     | 78 |
| 7.2 RECOMENDACIONES.....                   | 79 |
| BIBLIOGRAFIA.....                          | 80 |
| ANEXOS .....                               | 81 |

## LISTA DE ILUSTRACIONES

|                                                                                            |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Ilustración 1. Análisis y Matriz FODA .....                                                | 9      |
| Ilustración 2 Canales de Distribución.....                                                 | 14     |
| Ilustración 3. Segmentación del Mercado .....                                              | 16     |
| Ilustración 4 Distributivo de Genero en la Unidad Educativa Asunción.....                  | 24     |
| Ilustración 5. Aceptación de la Academia.....                                              | 25     |
| Ilustración 6. Disposición a adquirir el servicio brindado .....                           | 26     |
| Ilustración 7. Distributivo de preferencias de servicios ofertados .....                   | 27     |
| Ilustración 8. Distributivo de preferencias por horarios de instrucción .....              | 28     |
| Ilustración 9. Distributivo de preferencia de horarios .....                               | 29     |
| Ilustración 10: Balón de Voleibol .....                                                    | 34     |
| Ilustración 11. Soporte de red y Varillas .....                                            | 35     |
| Ilustración 12. Bomba y agujas de inflar balones .....                                     | 35     |
| Ilustración 13. Cesto para guardas los balones.....                                        | 35     |
| Ilustración 14. Conos.....                                                                 | 36     |
| Ilustración 15. Canchas para prácticas.....                                                | 37     |
| Ilustración 16. Áreas de Higiene.....                                                      | 37     |
| Ilustración 17. Casilleros .....                                                           | 38     |
| Ilustración 18. Equipo de Computo. ....                                                    | 43     |
| Ilustración 19. Oficinas de la Academia. ....                                              | 44     |
| Ilustración 20: Organigrama de la academia Pito Pérez .....                                | 48     |
| Ilustración 21. DPO .....                                                                  | 51     |
| Ilustración 22: Logo Academia Pito Pérez.....                                              | 54     |
| Ilustración 23. : Proceso de Decisión de Compra.....                                       | 57     |
| <br>Ecuación 1. Fórmula del N muestral .....                                               | <br>22 |
| <br>Tabla 1 Distributivo de Alumnos por Aula, en la Unidad Educativa Asunción....          | <br>18 |
| Tabla 2 Distributivo de género aplicado en las encuestas.....                              | 23     |
| Tabla 3 Interés del público sobre la Academia .....                                        | 24     |
| Tabla 4. Público interesado en adquirir los servicios.....                                 | 25     |
| Tabla 5. Preferencias de servicios ofertados para la Academia. ....                        | 26     |
| Tabla 6. Horarios de Instrucción .....                                                     | 27     |
| Tabla 7. Preferencia por horarios .....                                                    | 28     |
| Tabla 8. Aceptación de pensión en la Academia.....                                         | 29     |
| Tabla 9 Precios de la Competencia .....                                                    | 32     |
| Tabla 10: Horarios para clase .....                                                        | 39     |
| Tabla 11: Localización de la Académia.....                                                 | 40     |
| Tabla 12: Plan de medios.....                                                              | 53     |
| Tabla 13. Cuadro de inversiones de las depreciaciones y valores residuales de mercado..... | 59     |
| Tabla 14: Equipo de Oficina.....                                                           | 60     |
| Tabla 15: Horario de Clases.....                                                           | 61     |
| Tabla 16: Alumnos por cancha# 1 .....                                                      | 62     |
| Tabla 17: Ingresos por mes .....                                                           | 62     |
| Tabla 18. Salarios Entrenadores.....                                                       | 64     |
| Tabla 19. Salarios Personal Administrativo .....                                           | 65     |
| Tabla 20. Valores por servicios Básicos.....                                               | 68     |



|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Tabla 21. Costos de Internet..... | 69 |
| Tabla 22. Plan de Medios.....     | 70 |
| Tabla 23. Útiles de Oficina.....  | 70 |

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación fue para elaborar las directrices que guíen la creación de una empresa que se dedique a dar servicios de educación deportiva enfocada a la niñez y a la juventud de nuestra Ciudad.

En el Capítulo I se trabaja en el análisis de la Naturaleza del Proyecto, el capítulo II se procede realizar una investigación de mercado posteriormente se trabaja en el Plan de Marketing.

Capítulo III se trabaja en la parte técnica en donde se garantizará una excelente calidad del servicio prestado a la niñez y juventud.

El cuarto capítulo se plantea todo el análisis financiero, cabe recalcar que se analizaron dos opciones de inversión, en la primera los inversionistas adquieren el terreno para la ejecución del proyecto y en la segunda opción únicamente alquilan.

Al final se trabaja sobre las conclusiones y recomendaciones para que el emprendimiento sea un éxito.

## ABSTRACT

This research project was carried out to develop the guidelines for the creation of a company dedicated to provide sports education services to the children and youngsters of our city.

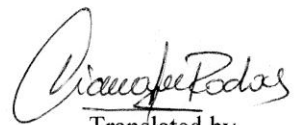
Chapter I presents the analysis of the nature of the project and chapter II provides a market research, presenting subsequently a Marketing Plan.

Chapter III presents the technical aspect, which guarantees an excellent quality in the service provided to children and teenagers.

Chapter IV shows the complete financial analysis. It is important to state that two investment options were analyzed, in the first one the investors acquire the land for the execution of the project and in the second option they rent the land.

Finally, the conclusions and recommendations are presented for the success of this endeavor.



  
Translated by,

Diana Lee Rodas

## INTRODUCCION

Nuestro propósito para realizar este trabajo de investigación fue el elaborar las directrices que guíen la creación de una empresa que se dedique a dar servicios de educación deportiva enfocada a la niñez y a la juventud de nuestra Ciudad.

Por tal motivo, la creación de un proyecto de este tipo, conlleva varios aspectos de carácter importante que se deben analizar para llevar a cabo el funcionamiento efectivo del mismo, en donde analizamos los siguientes aspectos:

En el Capítulo I se trabaja en el análisis de la Naturaleza del Proyecto, en el segundo capítulo se procede realizar en primera instancia una investigación de mercado con la finalidad de conocer si existe o no un mercado potencial, posteriormente se trabaja en el Plan de Marketing.

El capítulo III está destinado para trabajar en la parte técnica en donde se analiza todo lo particular, con lo cual se garantizará una excelente calidad del servicio prestado a la niñez y a la juventud que buscan en el deporte, su bienestar.

El cuarto capítulo se plantea todo el análisis financiero, cabe recalcar que se examinaron dos opciones de inversión, en la primera, los inversionistas adquieren el terreno para la ejecución del proyecto y en la segunda opción únicamente alquilan.

Al final se trabaja sobre las conclusiones y recomendaciones para que el emprendimiento sea un éxito.

## **CAPITULO 1**

### **1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

#### **1.1 LA IDEA DEL NEGOCIO.**

La idea del negocio surge debido al incremento en la cantidad de niños y adolescentes que hoy en día gustan del deporte y hacia los padres quienes desean encaminar a sus hijos hacia una vida sana, libre de vicios.

Pues el tipo de negocio presentado también se lo ha planteado pensando que en el mercado actual no existe una empresa que se dedique a enseñar de manera especializada este tipo de deporte, es por esta razón, se considera una oportunidad para incursionar en el mercado, alcanzando en un futuro un buen posicionamiento y aceptación, brindando a la población una alternativa de entretenimiento, durante todos los días del año y poniendo mas énfasis en la época vacacional.

Según este planteamiento se ha visto la necesidad de analizar el tipo de mercado en el cual se va a incursionar, tomando como ejemplo a empresas relacionadas, que prestan el mismo tipo de servicio o afines, para que una vez establecida se brinde a los futuros demandantes un servicio de excelente calidad, cumpliendo las expectativas de los mismos.

#### **1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.**

El proyecto planteado consiste en brindar enseñanza de un deporte como es el voleibol, ya sea de manera especializada o simplemente como deporte a niños y jóvenes, ofreciéndoles un servicio de excelente calidad, garantizando su aprendizaje, para lo cual los diferentes instructores de la academia poseerán las capacidades y estudios especializados en la rama.

La empresa es una compañía de responsabilidad limitada que se denomina PITO PEREZ “Academia de Voleibol”.

“PITO PEREZ” se enfoca en un target de mercado medio-alto, **dirigido a niños y jóvenes de la ciudad de Cuenca**, de diferentes edades sin importar el sexo, sin descartar la posibilidad de que en un futuro estos servicios sean a nivel Nacional.

### **1.2.1 SERVICIO DE LA EMPRESA.**

El servicio de la Academia “PITO PEREZ” que se brindará, será el de impartir conocimientos teóricos y primordialmente prácticos de voleibol a niños y jóvenes en general.

La institución no solo brindará instrucción física, sino se impondrá como meta formar personas dignas de la sociedad.

Las características del servicio ofrecido son:

1. Establecer políticas de comunicación y sugerencias permanentes con nuestros clientes, permitiéndonos cumplir con las necesidades de los mismos.
2. El servicio será personalizado y garantizado, con la instrucción profesional de cada uno de sus colaboradores.
3. Se ofrecerá un tratamiento rápido y oportuno a las disconformidades de los clientes, en caso de existir.
4. Se mantendrá dentro de las instalaciones, personal médico que permita dar ayuda en caso de emergencia a los clientes.
5. La empresa siempre mantendrá planes de investigación en el mercado, tratando de buscar el mejor servicio para los demandantes.

6. El nivel instructivo estará dividido por diferentes sectores, de acuerdo a las edades y capacidades que los alumnos posean en la práctica del voleibol.
7. Se contará dentro de la academia con instalaciones debidamente adecuadas, que permitan dar un servicio de excelencia, entre las principales están:
  - Canchas debidamente estructuradas.
  - Casilleros.
  - Baños y Duchas.
  - Bodega de implementos deportivos necesarios.
  - Oficinas administrativas.

### **1.2.2 CLIENTES DE LA EMPRESA**

Para identificar a los futuros clientes, se va a determinar un perfil con las principales características, las mismas que se detallan a continuación:

El cliente al cual va dirigido el servicio es para escuelas, colegios o personas particulares en general de la ciudad de Cuenca, es decir pueden optar por este tipo de deporte cualquier persona que guste del mismo.

Para que puedan optar por este servicio, los padres de los demandantes directos deben poseer los recursos económicos extras que les permitan cubrir este tipo de gasto, por lo tanto está dirigido a una sociedad económica media y media-alta.

La academia debe estar siempre interesada en adquirir los diferentes implementos deportivos de óptima calidad, de manera que permitan cumplir con los estándares establecidos. Procurando que la empresa obtenga beneficios, al mantener tanto a accionistas, clientes, así como al personal, totalmente satisfechos.

### **1.3 MARCO ESTRATEGICO.**

#### **1.3.1 MISION.**

Somos una Academia de voleibol, que garantiza la prestación de este servicio en la ciudad de Cuenca, con responsabilidad, calidad, honestidad y sobre todo vocación al brindar el servicio, por lo que leales a este compromiso nos proyectamos a nivel nacional.

#### **1.3.2 VISION.**

Ser una empresa modelo en el ámbito nacional en la prestación de servicios deportivos especializados en el voleibol, con los más altos niveles de calidad e innovación constante, buscando cumplir con las expectativas de nuestros clientes alcanzando la fidelidad de los mismos.

#### **1.3.3 OBJETIVOS**

- La Academia "PITO PEREZ" tiene como objetivo primordial, abarcar una estructura organizacional sólida y bien definida, alcanzando de esta manera un alto nivel de rendimiento, permitiendo proporcionar un servicio eficiente, consolidándose día a día en el mercado en el cual se incursiona.
- Ofrecer un nivel instructivo que esté de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Enfocar la organización hacia las nuevas generaciones reforzando sus valores ético y morales.
- Brindar un servicio de calidad con precios competitivos.
- Lograr la fidelidad de los clientes
- Establecer un alto grado de posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Cumplir con cada una de las normas y requerimientos normados por la ley



#### **1.3.4 VALORES**

- Vocación de servicio para satisfacer al cliente: La actitud primordial del personal de la empresa será atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.
- Autoconfianza: “Creemos en nuestras capacidades. Actuamos de forma proactiva”.
- Trabajo en Equipo: “Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor”.
- Honestidad: “Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia”.
- Ampliación de mercado: La empresa se centra en abarcar nuevas oportunidades de mercado y estos se encuentran en los nichos más amplios e inexplorados. Puesto que los de bajo crecimiento son los mas competitivos y explotados.
- Competitividad: “Ofrecemos servicio de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos”.
- Velocidad: “Nos identificamos por ser ágiles y rápidos para tomar las decisiones y emprender las acciones”.
- Actitud de Liderazgo: “Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, y en un futuro nacional”.

- Estrategias: “Realizamos constantemente investigaciones y análisis sobre los gustos, preferencias y tendencias, de acuerdo a los resultados obtenidos se generara estrategias de corto, mediano y largo plazo, las mismas que nos permiten llevar a cabo acciones para lograr nuestro determinado fin”.

## **1.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA.**

### **1.4.1 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.**

1. Brindar un servicio de calidad que permita al ser humano llevar un estilo de vida sana mediante el deporte, tanto físicamente como espiritualmente.
2. Ofrecer un aprendizaje personalizado por categorías, para lo cual se garantizará que se contará con instructores profesionales.
3. Mantener una capacitación constante a todo el personal que conforma la Academia, permitiendo brindar un servicio satisfactorio para los clientes.
4. Ofrecer servicios adicionales a los clientes de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
5. Brindar información constante a los posibles clientes, para dar a conocer el servicio que presta la Academia, esta información se la puede proyectar mediante una página web, trípticos y publicidad en general.

### **1.4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.**

#### **Renovación constante**

La Academia hará muy atractivos sus servicios, manteniendo una renovación constante de los mismos, lo cual será de mucha atracción para los consumidores, permitiendo ofrecerles un deporte integral con diferentes actividades.

**Marca propia.**

La marca propia dentro de la Academia, permitirá darse a conocer en el mercado en el cual se incursionará, proyectando una imagen de calidad y servicio, permitiendo de esta manera enfrentarse a una futura competencia.

**Ubicación estratégica.**

La Academia para poder darse a conocer de los servicios que prestará, se encontrará ubicada Calle Cacique Chaparra y Av. Huayna Capac. Considerada como un lugar accesible para que los potenciales clientes se puedan informar, además se contará con personal capacitado que absuelva las inquietudes de los posibles clientes.

**Medios de difusión**

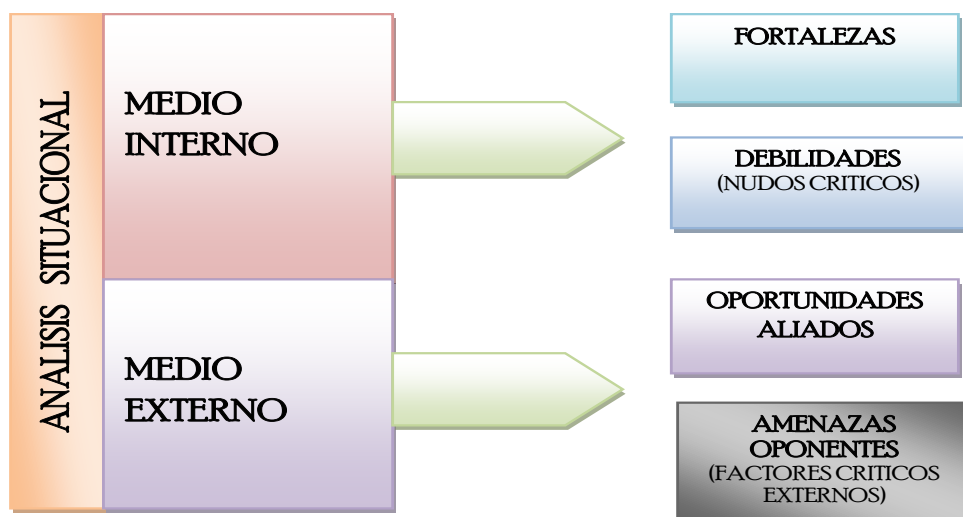
Como medio de comunicación se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional del servicio.

Los medios de difusión que utilizará la Academia 'PITO PEREZ' para dar a conocer a sus consumidores, el tipo de deporte que se imparte y sus ventajas al practicar el mismo, son mediante los siguientes medios de comunicación: Internet, prensa, radio, televisión, publicidad móvil, teléfono, entre otros, los cuales serán considerados de acuerdo a la capacidad económica de la Academia y de su demanda.

**Demanda impulsada por un mejor estilo de vida.**

Pues al ser el voleibol considerado como un deporte integral, no solo se impulsará para mantener un buen estado físico, si no para formarse como personas mentalmente activas para la sociedad.

## 1.5 ANALISIS Y MATRIZ FODA: FODA ACADEMIA PITO PEREZ



**Ilustración 1. Análisis y Matriz FODA**

Fuente: Cuadro tomado del libro Planificación Estratégica Educativa de Alcides Aranda Aranda.

### 1.5.1 ANALISIS INTERNO

#### 1.5.1.1 FORTALEZAS (Aspecto Interno)

- Capital propio.
- Personal calificado y capacitado.
- Seguimiento continuo del servicio que se le da al cliente tanto instructivo como administrativo.
- Entrenamiento personalizado.
- Adecuados canales de venta del servicio.
- Cumplimiento de los estándares de calidad.
- Capacitación continua y adecuada a cada uno de los miembros que conforman la Academia.
- Publicidad.
- Rápida adecuación a las necesidades del mercado.
- Asesoría al momento de adquirir los servicios de la Academia.

#### 1.5.1.2 DEBILIDADES (Aspecto Interno)

- Falta de cobertura a nivel de todo el país.
- Falta de alianzas que permitan crecer como empresa.

- Falta de estrategias a largo plazo.
- Falta de Infraestructura propia y adecuada.
- Desconfianza y resistencia para ampliar el negocio hacia otros mercados, debido al incremento de costos de la empresa.
- Falta de estrategias promocionales.
- Estrategias publicitarias, lo que no permiten posicionarse en su totalidad.
- Dificultad al momento de implementar un precio accesible que permita abarcar un mejor porcentaje del mercado.

## **1.5.2 ANALIS EXTERNO**

### **1.5.2.1 OPORTUNIDADES (Aspecto Externo).**

- La Academia es la única en el mercado, no existe competencia directa.
- Posibilidades de expandirse a un segmento diferente.
- Apertura de nuevos puntos de venta del servicio.
- Crecimiento de la demanda de los servicios.
- Oportunidades de ofrecer otro tipo de deporte.
- Escasas barreras de entrada.

### **1.5.2.2 AMENAZAS (Aspecto Externo)**

- Incertidumbre económica.
- Posible entrada de competidores potenciales.
- Inestabilidad política y económica en el país.
- Falta de recursos económicos que permitan obtener una mayor capacidad de oferta.

## **1.6 ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

### **1.6.1 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.**

La Academia PITO PEREZ no tiene competencia directa, debido a que en el mercado en el cual se incursionará actualmente no existe una empresa que se dedique a enseñar un tipo de deporte como es el voleibol, esto se puede deber también,

porque las barreras de entrada son altas, considerando que para implementar un negocio de esta magnitud se requiere de un capital relativamente alto y tomando en cuenta que la situación económica por la cual se encuentra atravesando el país no es buena, pero no se descarta que en un futuro podrían haber competidores directos.

### **1.6.2 AMENAZA DE SUSTITUTOS.**

En la actualidad las necesidades al realizar algún tipo de deporte en su mayoría se encuentran considerablemente satisfechas, por otro tipo de academias que se dedican a enseñar algún tipo de deporte como es el básquetbol, fútbol, patinaje, entre otros.

Al hablar de deportes sustitutos no se pueden descartar los gimnasios, bailo terapias, canchas en general, entre otros, que los posibles demandantes podrían optar por cualquiera de este tipo de deportes.

En conclusión, el impacto de deportes sustitutos al voleibol es considerado relativamente alto, debido a que la situación económica no es buena, por lo tanto las personas optan por un deporte que sea menos costoso, debido a estos inconvenientes, la Academia se ha planteado un modelo de negocio atractivo, innovador y sobre todo que el precio sea accesible al público en general.

### **1.6.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPETIDORES.**

El segmento al que está dirigido el servicio ofrecido es a los niños y a los jóvenes en general, sin descartar otros posibles demandantes de la ciudad de Cuenca, considerando a que se abarcará un alto grado de demandantes.

Este modelo de negocio no necesita una adquisición continua de implementos deportivos, por lo que para iniciar esta actividad solo se necesitan implementos básicos. Conforme a la demanda, se adquirirá nuevos implementos, por lo que se ha realizado un análisis detallado para escoger los proveedores adecuados para la empresa.

Luego de un análisis detallado se ha escogido a los siguientes proveedores:

Almacén Deportivo FDA.

Almacén Deportivo de Jhon Sinche.

Rodeport.

Para los uniformes se trabajará de la misma manera con:

Rodeport

Cosmoran

Por último, para publicidad:

CienxCiento Serigrafía.

#### **1.6.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR.**

Como se ha mencionado anteriormente, la rivalidad en el mercado en el cual se encontrará la Academia, es alta, en cuanto se refiere a ofertas sustitutas que actualmente satisfacen las necesidades de la población, pero es baja cuando se refiere al tipo de servicio personalizado y de calidad que la Academia ofrecerá en el mercado, por lo tanto deberá siempre estar a la vanguardia, debido a que si es un modelo de negocio atractivo a la población, se puede tener fuertes competidores.

En cuanto se refiere a empresas relativamente pequeñas que podrían ser sustitutas, se considera que las mismas no poseen un alto poder de negociación comparada con la Academia, aun así considerando que entre estas podrían establecer una alianza, pues no contarían con los medios necesarios entre ellos, la calidad para poder satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

## CAPITULO II

### 2. MERCADO:<sup>1</sup>

El mercado es el ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio de bienes y servicios.

El mercado aparece en el momento en que se unen grupos de vendedores y de compradores, lo que permite que se articule un mecanismo de oferta y demanda.

El mercado ideal de competencia perfecta es aquel donde ni los compradores ni los vendedores pueden interferir en el precio final del bien o del servicio intercambiado; este sistema se ve afectado al momento de la aparición de monopolios u oligopolios que fijan los precios por propia voluntad y distorsionan las condiciones del mercado.

El mercado es el conjunto de:

1) Compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda.

2) Vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta.

Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

Desglosando ésta respuesta en términos sencillos, diremos que el **mercado**: Es un conjunto compuesto principalmente por dos elementos: La oferta (vendedores) y la demanda (compradores). Ambos se constituyen en las dos fuerzas que mueven el mercado.

---

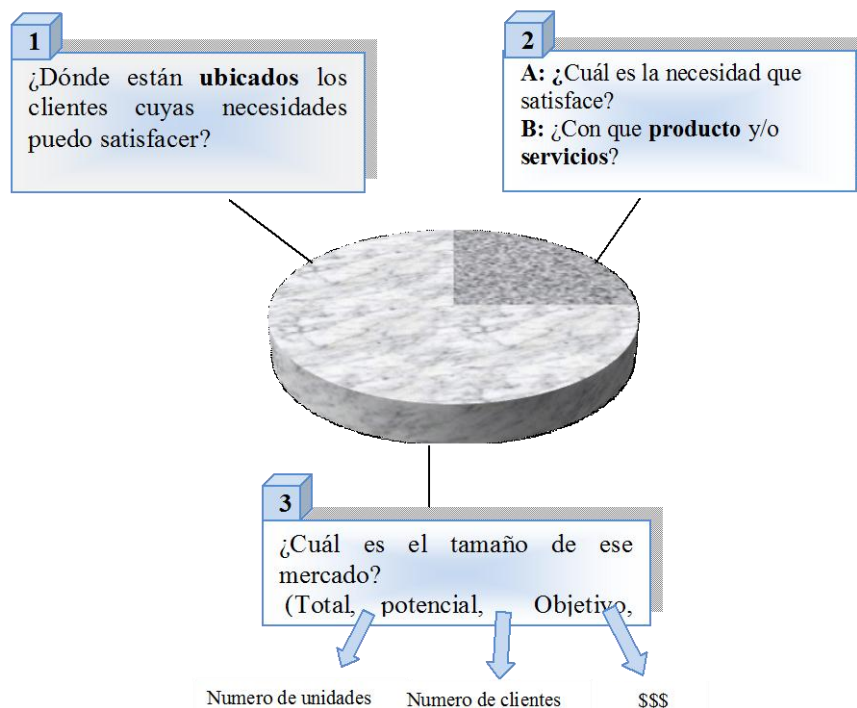
<sup>1</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/que-es-mercado.html>



## 2.1 TAMAÑO DE MERCADO:

Depende del número de compradores que podría haber para una oferta de mercado dada, el tamaño de mercado es la cantidad potencial de usuarios a los que se puede proporcionar acceso y dominio. Esto incluye la cantidad de usuarios a los que un dominio se dirige dentro de un ámbito territorial concreto. Este factor se suele tener en cuenta particularmente en el caso de dominios genéricos o que hacen referencia a un concepto determinado. Cuanto más concreto es el significado del término utilizado, menor el tamaño del mercado.

Por lo que se debe tomar en cuenta factores importantes como la competencia, canales de distribución, lugares de venta del producto o servicio, publicidad existente en el mercado, precios.



**Ilustración 2 Canales de Distribución.**

FUENTE: Folleto fundamentos de marketing entregado por el Ing .Pablo Rosales Heredia.

### **2.1.1 MERCADO ACADEMIA PITO PEREZ**

La Academia Pito Pérez, en primera instancia, como estrategia de penetración se centrara en el mercado institucional, como base para poder tener una idea del comportamiento del mercado, esta definición estará basada en la experiencia adquirida por el trabajo de varios años en este deporte en varias instituciones a nivel local de uno de los integrantes.

Es así que, los inversionistas han logrado determinar que los clientes buscan un servicio innovador, diferente a lo ofrecido por la competencia, entre las características mas importantes estarán: el brindar un aprendizaje personalizado y garantizado, que permita cumplir con todas las exigencias, cuya calidad brindada del mismo, sea apto y constante para el cliente, que se enfoque en un precio que sea tanto competitivo como accesible.

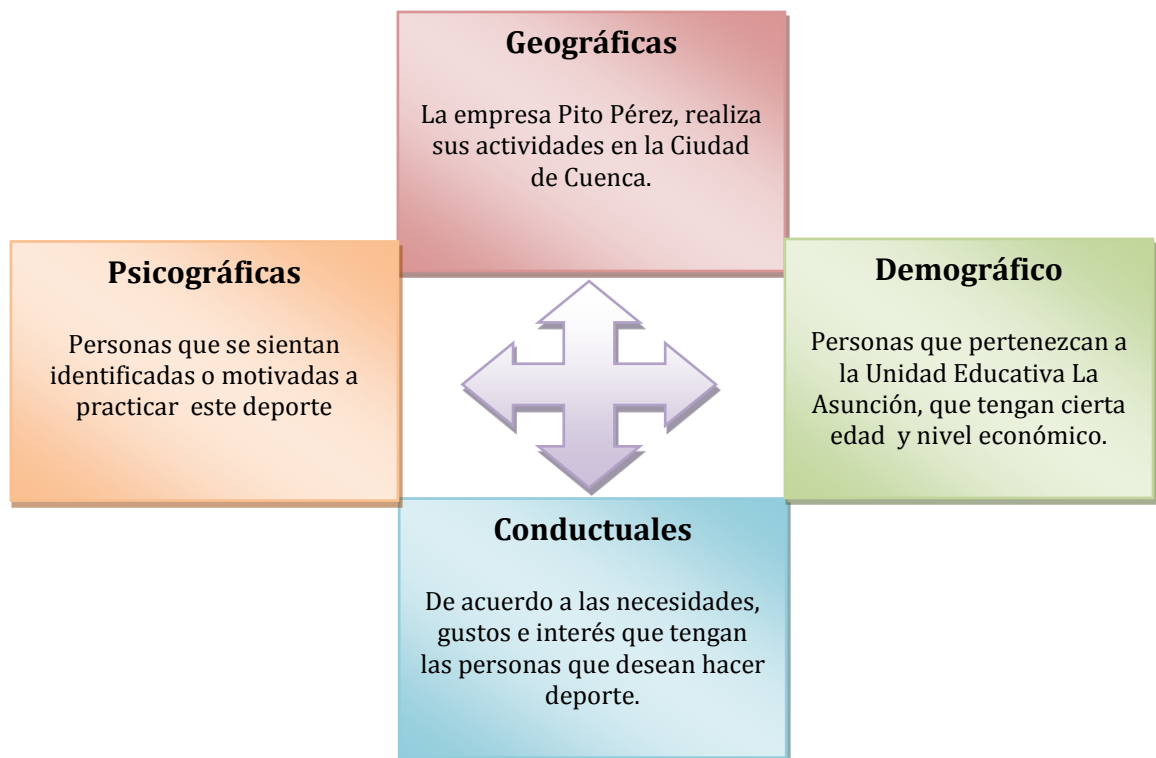
Mas adelante, en el punto que corresponde a la definición del Mercado Total se iniciará con la definición detallada del tamaño de mercado para el presente proyecto.

#### **¿Por qué es importante segmentar el mercado?**

Es necesario identificar a los consumidores que debido a sus características podrían necesitar o preferir más de un servicio que otros grupos, para ello se realizará la segmentación de mercados, la cual consiste en dividir el mercado en partes lo más parecidas posibles.

Para ello se puede realizar un perfil de los clientes con las siguientes características, las mismas que se han utilizado para la academia de voleibol “PITO PÉREZ”:

### 2.1.2 SEGMENTACION DEL MERCADO DE LA ACADEMIA DE VOLEIBOL PITO PEREZ



**Ilustración 3. Segmentación del Mercado**

Elaborado: Cuadro realizado por Cristian Altamirano y Felipe Pérez

### 2.1.3 MERCADO TOTAL<sup>2</sup>

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, está conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

El mercado total para la mayor parte de los productos es demasiado variado (demasiado heterogéneo) para poder considerarlo como una sola entidad uniforme.

Esta falta de uniformidad se puede atribuir a las diferencias en los hábitos de compra, en las formas que se usan el bien o servicio, en los motivos para comprar, o en otros factores.

<sup>2</sup> [http://www.negociosgt.com/main.php?id=99&show\\_item=1&id\\_area=123](http://www.negociosgt.com/main.php?id=99&show_item=1&id_area=123)

Para la Academia el Mercado Total está comprendido por todos los jóvenes (hombres y mujeres) cuya edad está comprendida entre los 10 y 17 años, de la ciudad de Cuenca, que tienen una marcada preferencia por practicar como deporte, el voleibol, y que pueden cancelar una pensión mensual, es decir que pertenezcan a una clase económica media y media-alta.

#### **2.1.4 MERCADO OBJETIVO<sup>3</sup>**

Un mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo. Para localizar posibles clientes se conocerá aspectos como edad, sexo, estado civil e ingresos, entre otros. Esto es segmentar el mercado.

En base a la experiencia y datos recopilados se ha definido como mercado objetivo del proyecto a la Unidad Educativa Asunción, porque cumple con todas las características antes detalladas.

A continuación se presenta en la Tabla 1, se detalla el curso o grado con su respectivo número de estudiantes y que pertenecen al rango y las edades establecidas.

---

<sup>3</sup> [http://www.negociosgt.com/main.php?id=99&show\\_item=1&id\\_area=123](http://www.negociosgt.com/main.php?id=99&show_item=1&id_area=123)

## DISTRIBUTIVO DE ALUMNOS POR AULA EN LA UNIDAD EDUCATIVA ASUNCION

| GRADO O CURSO     | NÚMERO DE ESTUDIANTES |
|-------------------|-----------------------|
| QUINTO DE BÁSICA  | 204                   |
| SEXTO DE BÁSICA   | 220                   |
| SÉPTIMO DE BÁSICA | 205                   |
| OCTAVO DE BÁSICA  | 224                   |
| NOVENO DE BÁSICA  | 210                   |
| DÉCIMO DE BÁSICA  | 212                   |
| CUARTO CURSO      | 220                   |
| QUINTO CURSO      | 205                   |
| SEXTO CURSO       | 206                   |
| <b>TOTAL</b>      | <b>1906</b>           |

**Tabla 1 Distributivo de Alumnos por Aula, en la Unidad Educativa Asunción**

Elaborado: Cuadro realizado por Cristian Altamirano y Felipe Pérez

Obtenido una población de 1906 personas, población que forma el mercado objetivo que se analiza.

### 2.2 INVESTIGACION DE MERCADO<sup>4</sup>

Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado.

La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_de\\_mercados](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados)

El fin que se persigue en el presente Proyecto, es contar con información de fuentes primarias confiables, para lo cual el grupo de trabajo optó por buscar entre varias fuentes de investigación de mercados, entre ellas están los grupos focales, la aplicación de encuestas, entre otras.

Luego de un análisis detallado, se determino no aplicar los grupos focales porque sería muy difícil el conseguir la voluntad de los padres de familia, quienes deberían sacrificar su tiempo para reunirse, dando como resultado un bajo nivel de confianza en la información que se obtendría.

Por tal razón se optó por aplicar la metodología de las encuestas, basándose principalmente por la facilidad de aplicación debido a que los integrantes visitaron a los estudiantes en la Unidad Educativa La Asunción y les explicaron sobre la importancia de llenar correctamente el formulario y que lo realicen con sus padres.

A continuación se presenta el formato de las encuestas enviadas:

## 2.2.1 ENCUESTA



Muy buenos días señores estudiantes y padres de familia, la presente encuesta tiene como finalidad conocer sobre los gustos, preferencias, comportamiento en general y las variables y criterios que ustedes considerarían al momento de optar por la contratación de los servicios de enseñanza del deporte del voleibol. Además considere que el presente trabajo es un requisito para la elaboración de un trabajo de graduación en la Universidad del Azuay; por tal razón los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos.

Sexo:     1 M     ☐                      2 F     ☐

Edad:     .....

**1. ¿Piensa usted que sería adecuado incorporar una escuela de voleibol en la ciudad de Cuenca, para niños y jóvenes?**

1 SI                      2 NO                      ☐                      ☐

En caso de que su respuesta sea NO devolver la encuesta, sin responder las demás preguntas.

**2.- ¿Estaría usted dispuesto a adquirir el servicio de enseñanza de Voleibol, proporcionado por la empresa Pito Pérez?**

1 SI                      2 NO                      ☐                      ☐

**3.- ¿Que características innovadoras son de su preferencia? Señale numéricamente por orden de importancia.**

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Horarios flexibles | <input type="checkbox"/> |
| Transporte privado | <input type="checkbox"/> |
| Refrigerios        | <input type="checkbox"/> |

**4.- ¿Estaría Ud. de acuerdo que las clases sean impartidas de 3 a 5 días a la semana con 2 horas diarias?**

1 SI                      2 NO

**5.- ¿Qué horarios son de su preferencia para las clases deportivas?**

1 Mañana ☐

2 Tarde ☐

3 Noche ☐

**6.- ¿Está usted dispuesto a pagar de 35 a 40 dólares al mes?**

1 SI                      2 NO

OTRO VALOR, SUGERIR.....

**GRACIAS POR SU COOPERACION.**



A continuación, luego de validar las preguntas elaboradas con un grupo de jóvenes estudiantes, se procede a calcular el número de encuestas aplicando la fórmula del “n muestral” para poblaciones finitas.

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2(N - 1) + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

#### Ecuación 1. Fórmula del N muestral

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra.

**Z** = Nivel de confianza, refleja el margen de confianza que se tendrá al momento de generalizar los resultados obtenidos después de haber estudiado la muestra, en estudios de carácter social se asume que se utilizara el 95% es aceptable, se debe tomar el valor 1.96 por cuanto este porcentaje se representa por ser el numero de unidades de desviación estándar respecto a la media.

**N** = Tamaño de la población.

**P** = Probabilidad de que ocurra el suceso.

**Q** = Probabilidad de que no ocurra el suceso.

**E** = Error muestral. Es el error consustancial al procedimiento de muestreo, es el que se comete por el solo hecho de extraer un grupo pequeño de un grupo mayor 5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 (1906) (0,50) (0,50)}{(0.05)^2 (1905) + (1.96)^2 (0,50) (0,50)}$$

**n= 320.**

Luego de la aplicación de los criterios estadísticos, se estableció que se aplicarán un total de 320 encuestas de manera aleatoria a los jóvenes estudiantes, según el distributivo presentado en la Tabla 2.

### 2.2.1.1 APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS:

Durante la aplicación de las encuestas, el grupo de trabajo experimentó varias situaciones que se consideran importantes y por tanto se presentan en el informe.

Al elaborar las encuestas para los estudiantes de la Unidad Educativa Asunción, se entregó al azar la cantidad de 350 encuestas, considerando la probabilidad de que todas no sean devueltas o que varias de ellas estén incompletas.

Para realizar la tabulación, en primer lugar se revisó minuciosamente que las encuestas estén correctamente llenadas tanto en el contenido como en la totalidad de las mismas, luego de la clasificación se tomó aleatoriamente las 320 encuestas.

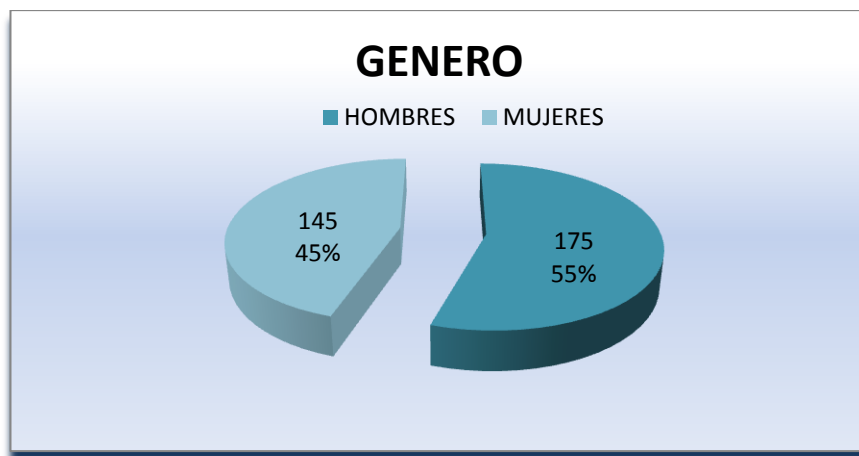
## 2.2.2 TABULACION DE DATOS

### ANÁLISIS SOBRE LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL MERCADO

Con la realización de la investigación de mercados a los estudiantes que forman parte de la Unidad Educativa Asunción, se ha obtenido los siguientes resultados:

| <b>GÉNERO</b> |                   |                   |
|---------------|-------------------|-------------------|
|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Hombre        | 175               | 55%               |
| Mujer         | 145               | 45%               |
| <b>Total</b>  | <b>320</b>        | <b>100%</b>       |

**Tabla 2 Distributivo de género aplicado en las encuestas.**  
Elaborado por: Cristian Altamirano y Marcos Pérez



**Ilustración 4 Distributivo de Genero en la Unidad Educativa Asunción**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

Fuente: Encuestas

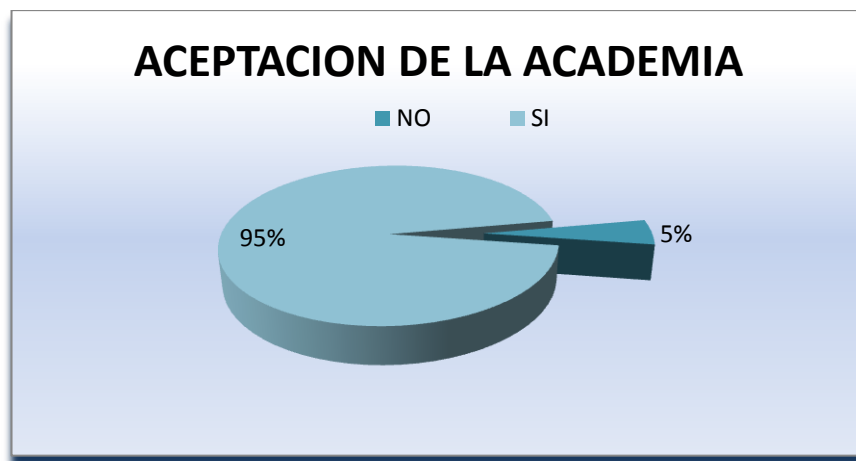
En la ilustración 4 se indica el distributivo con porcentaje del número de encuestados, el mismo que ha sido realizado a un total de 320 estudiantes de la Unidad Educativa Asunción, según la muestra tomada, el 45% de los encuestados son mujeres y el 55% son hombres, con lo que se tiene una visión general sobre la preferencia en cuanto al género.

| ¿Piensa usted que sería adecuado incorporar una escuela de voleibol en la ciudad de Cuenca, para niños y jóvenes? |            |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                                   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| SI                                                                                                                | 304        | 95%         |
| NO                                                                                                                | 16         | 5%          |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                      | <b>320</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 3 Interés del público sobre la Academia**

Elaborado por: Cristian Altamirano y Marcos Pérez

Fuente: Encuestas



**Ilustración 5. Aceptación de la Academia**

**Elaborado por:** Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas

En la ilustración 5, se demuestra el agrado de aceptación que existe por parte de los encuestados hacia la implementación de una Academia de voleibol con una instrucción profesional y personalizada; de la totalidad de encuestas realizadas el 95% afirma que estaría de acuerdo en pertenecer a una academia de este tipo, para niños y jóvenes en general, mientras que solo un 5% refleja un rechazo hacia esta.

En base a estos resultados, se podría concluir que se tiene una amplia aceptación dentro del mercado en el que se va incursionar, lo que implica que se tiene una buena perspectiva como empresa a futuro. Con los porcentajes obtenidos se toma como referencia la cantidad de 304 encuestas, referida a la aceptación indicada en la tabla 3, para la tabulación de la siguiente pregunta (tabla 4).

| ¿Estaría usted dispuesto a adquirir los servicios proporcionados por esta Academia? |            |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                     | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| SI                                                                                  | 280        | 92%         |
| NO                                                                                  | 24         | 8%          |
| <b>TOTAL</b>                                                                        | <b>304</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 4. Público interesado en adquirir los servicios.**

**Elaborado por:** Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas



**Ilustración 6. Disposición a adquirir el servicio brindado**

**Elaborado:** Gráfico elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas

En la ilustración 6, se puede visualizar que de las personas que respondieron aceptando la idea de una Academia de voleibol en Cuenca, el 92% de ellas, que representan 280 jóvenes, están dispuestos a contratar los servicios de la Academia.

Claramente se observa que el porcentaje de aceptación es relativamente alto, por lo que según la investigación se demuestra que se encuentra bien enfocado en el proyecto y el mercado al cual se va incursionar.

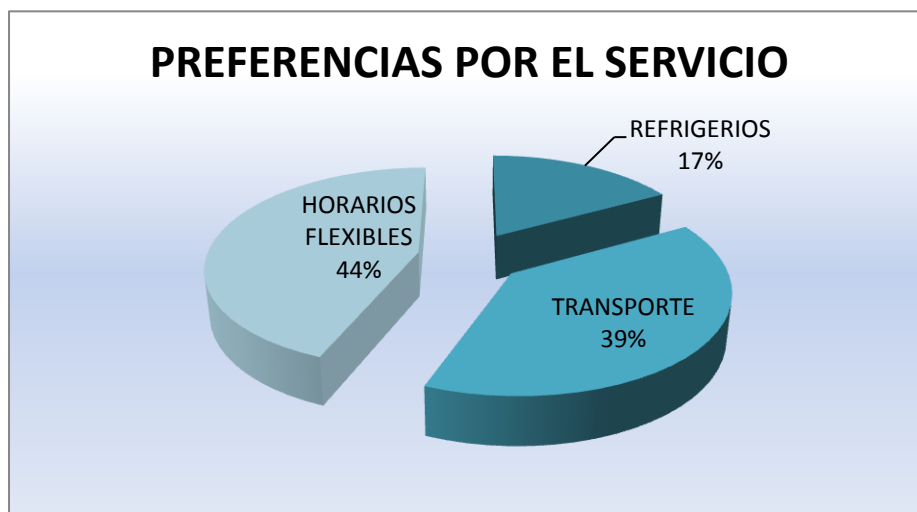
Con los porcentajes obtenidos se toma como referencia la cantidad de 280 encuestas (92% de la aceptación) para la tabulación de las siguientes preguntas (Tabla 5).

| ¿Qué características innovadoras son de su preferencia?<br>Señale numéricamente por orden de importancia |            |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                          | Frecuencia | Porcentaje  |
| Horarios Flexibles                                                                                       | 123        | 44%         |
| Transporte                                                                                               | 109        | 39%         |
| Refrigerios                                                                                              | 48         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                             | <b>280</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 5. Preferencias de servicios ofertados para la Academia.**

**Elaborado por:** Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas



**Ilustración 7. Distributivo de preferencias de servicios ofertados**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas

En la ilustración 7, se observa la preferencia de los encuestados hacia las diferentes opciones de servicios ofertados, al momento del brindar el servicio, en donde la preferencia prima por los horarios flexibles con un 44 %, seguido por transporte puerta a puerta con un 39%, y un porcentaje menor se encuentra la preferencia por los refrigerios con un 17%.

Esto demuestra que los posibles clientes que formarían parte de esta institución prefieren los horarios flexibles y el transporte puerta a puerta que la Academia PITO PEREZ ofrecerá, por lo que se tendrá estos servicios enfocados de acuerdo a las necesidades de los clientes.

| Estaría Ud. de acuerdo a que las clases sean impartidas de 3 a 5 días a la semana con 2 horas diarias?. |            |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                         | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| SI                                                                                                      | 266        | 95%         |
| NO                                                                                                      | 14         | 5%          |
| <b>TOTAL</b>                                                                                            | <b>280</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 6. Horarios de Instrucción**

**Elaborado por:** Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas



**Ilustración 8. Distributivo de preferencias por horarios de instrucción**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas

Del análisis de la ilustración 8, se puede distinguir que los encuestados tienen una alta preferencia por practicar este deporte de 3 a 5 días a la semana con 2 horas diarias con un 95% de aceptación y muy por debajo con una 5%, no les agrada.

Los resultados obtenidos en este punto son de mucha importancia ya que le permitirá a la Academia establecer un cronograma de actividades de acuerdo a las necesidades del cliente.

| ¿Qué horarios son de su preferencia? |            |             |
|--------------------------------------|------------|-------------|
|                                      | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| MAÑANA                               | 28         | 10%         |
| TARDE                                | 182        | 65%         |
| NOCHE                                | 70         | 25%         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>280</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 7. Preferencia por horarios**

Elaborado por: Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas



**Ilustración 9. Distributivo de preferencia de horarios**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** encuestas

En la ilustración 9, se concluiría que en base a la investigación de mercados realizada a las personas encuestadas, tienen una clara preferencia por recibir clases de voleibol en las tardes con un 65%, seguido con un 25% en la noche y con un porcentaje menor y no muy aceptado en la mañana con un 10%. Se realizó un análisis y se pudo concluir que los que respondieron que prefieren tomar clases en la mañana (10%) sería durante el periodo de vacaciones.

Según este punto la Academia tendrá que ofrecer más la instrucción en horarios de la tarde, pero sin descartar en la noche. La Academia estará en la obligación de elaborar de manera correcta sus actividades para que de esta manera el tiempo utilizado sea el óptimo.

| ¿Está usted dispuesto a pagar de 35 a 40 dólares al mes por dos a tres horas a la semana? |            |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                                           | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| SI                                                                                        | 235        | 84%        |
| NO                                                                                        | 45         | 16%        |
| <b>TOTAL</b>                                                                              | 280        | 100%       |

**Tabla 8. Aceptación de pensión en la Academia.**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

**Fuente:** Encuestas

En tabla 8, se indica que la mayoría de los posibles consumidores si estarían dispuestos utilizar este servicio con los precios estipulados, teniendo una aceptación del 84%, mismos resultados que le permitirán a la Academia establecer un rango de precios de acuerdo a los horarios establecidos anteriormente.



### 2.2.3 CONCLUSION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

Por medio de la investigación de mercados realizada por la Academia de voleibol PITO PEREZ, se demuestra que existe un alto porcentaje de aceptación en el mercado para este proyecto, ya que se oferta al cliente un deporte con un servicio totalmente innovador, con unas instalaciones totalmente adecuadas y pensadas en el bienestar de los usuarios, tratando de cumplir con cada una de las exigencias y expectativas de los mismos.

Por lo que, en base a los resultados obtenidos, el voleibol ha sido considerado por los futuros clientes como un deporte muy atractivo, facilitando de tal manera poder incursionar en este mercado de manera positiva con objetivos y metas alcanzables, tomando en cuenta que se debe estar siempre a la vanguardia de una futura competencia directa y sin descartar a los deportes afines, al mismo que podrían sustituir a este deporte, por lo que se pretende ofrecer ciertos servicios complementarios los mismos que permitan alcanzar una percepción positiva del mercado.

Al término de la investigación de mercados son esclarecedores los objetivos sobre el grado de aceptación que se puede tener en el mercado, establecer cambios innovadores y pertinentes que cada persona desea que implementemos en este servicio, logrando así cumplir y obtener la satisfacción tanto empresarial como de los beneficiarios, llegando a ser una empresa líder y reconocida en el mercado, caracterizándose por la fidelidad que se obtendrá de todos los miembros que se relacionan con la Academia.

### 2.3 ANALISIS DEL PRECIO

El **precio** es "en el sentido más estricto", la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

El precio no tiene que ser necesariamente igual <sup>5</sup>al "valor" del bien o servicio, o al costo del mismo, ya que el precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, el precio varía de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

En el caso normal, la demanda y el precio tiene una relación inversa: cuanto más alto el precio, menor es la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva de la demanda a veces tiene pendiente ascendente. Una empresa que oferta bienes o servicios de lujo y que tienen sus precios altos venden más. Algunos consumidores ven el precio alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de demanda podría bajar.

La Academia de voleibol "PITO PÉREZ", considerará al precio entre una de las estrategias mas importantes para alcanzar un alto posicionamiento en el mercado. Para la fijación de precios adecuados para la empresa, se ha tomado en consideración el análisis de los precios sustitutos, ya que en la actualidad no se dispone de una competencia directa.

### **2.3.1 ANALISIS DE PRECIOS DE SERVICIOS SUSTITUTOS**

La existencia de varias empresas dedicadas a una actividad similar o igual, hacen que la competencia sea mayor, esto implica que se debe plantear estrategias aptas para poder posicionarse en el mercado. Una de estas estrategias es el precio, el mismo debe ser analizado muy amplia y suspicazmente posible, para así poder determinar un precio ni tan bajo que nos de pérdidas en la empresa ni tan altos que de la reducción de los demandantes. Se debe tratar de alcanzar el equilibrio para así poder obtener una favorable acogida de los posibles clientes y con altos ingresos para la empresa.

---

<sup>5</sup> <http://www.econlink.com.ar/definicion/precio.shtml>

La Academia de voleibol “PITO PÉREZ” no tiene competencia directa, pero si tendrá una competencia de servicios sustitutos. Entre las empresas competitivas por servicios sustitutos son:

Academia del Gato Ortega (básquetbol)

Academia del Deportivo Cuenca (fútbol)

Academia Tecni Club (fútbol)

Academia Anita Valencia (básquetbol)

Academia Boca Junior (fútbol)

Se ha realizado un análisis de precios, de tres empresas competitivas, como base para la fijación de los precios a implementar en la Academia. En la Tabla 9, el comparativo de precios.

### 2.3.1.1 PRECIOS COMPETITIVOS

| ACADEMIA                | MATRICULA \$ | MENSUALIDADES \$ |
|-------------------------|--------------|------------------|
| Gato Ortega             | 40,00        | 35,00            |
| Deportivo cuenca        | 40,00        | 25,00            |
| Academia Anita Valencia | 45,00        | 30,00            |

**Tabla 9 Precios de la Competencia**

Elaborado: Cuadro realizado por Cristian Altamirano y Felipe Pérez

### 2.3.2 ANALISIS DE PRECIOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS.

Por medio de la investigación de mercados realizado, se puede dar cuenta que los futuros clientes prefieren un precio que se encuentre entre los \$35,00 y \$40.00 (valores obtenidos de la encuesta), estos precios dependen de los diferentes horarios, que la Academia Pito Pérez pone a disposición.

Los horarios se fijarán de acuerdo a la investigación de mercados realizada (Tabla 10), ya que los mismos deben ser escogidos espontáneamente y de acuerdo a la disponibilidad, para que así las clases sean cómodas y logren el éxito deseado.

### 2.3.3 FIJACION DEL PRECIO

Se ha visualizado que un precio cómodo tanto para la empresa como para los clientes se encuentra entre los \$30 y \$35 dólares mensuales, por las dos horas diarias de clases brindadas. El precio fijado tendrá variaciones dependiendo de la elección que haga cada cliente, ya que estos están relacionados con los horarios que se ponen a disposición.

Para fijar el precio se tomará en consideración varios factores, entre ellos los resultados de la investigación realizada en la investigación de mercado, análisis realizados a la competencia indirecta como algunas academias que practican deportes diferentes y sobre todo el análisis financieros realizado por los emprendedores, ya que se debe fijar un precio que beneficie tanto al cliente como para los propietarios.

Se ha observado que los precios son ajustables al bolsillo de las personas que tengan un cierto grado de interés por los servicios ofrecidos, para que así se tenga un acceso cómodo y sin un alto grado de complicación económica por parte de los futuros clientes.

### 2.4 DETERMINACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Las personas deben tomar en consideración que el servicio es un bien intangible, que se presta en una empresa, por lo tanto es un factor importante ya que permite una interrelación directa entre la empresa y el cliente, es por tal motivo que se ha propuesto entregar un valor agregado para así alcanzar la satisfacción de los clientes.

**Valor Agregado:** El valor agregado dentro de un servicio son las características extras, que permiten diferenciarse y aumentar el valor comercial.

Es por esto, que los servicios contarán como valor agregado primordial LA CALIDAD, eficiencia de los instructores, experiencia en impartir conocimientos, y

los implementos adicionales (casilleros, duchas, entre otros) que vendrán sujetos al servicio principal, lo cual será una característica de la academia.

#### **2.4.1 IMPLEMENTOS DEPORTIVOS DE CALIDAD.**

Entre los implementos necesarios para una buena práctica y enseñanza de voleibol tenemos:

**Balones de voleibol:** Es esférico y flexible; 65-67 cm. de circunferencia, 260-280 g de peso y presión interior de 0,3-0,325 Kg./cm<sup>2</sup>. Es así más pequeño y ligero que los balones empleados en baloncesto o fútbol. Puede estar hecho de varios materiales aunque el más cómodo y utilizado es el de cuero. También hay balones de plástico que sirven para entrenamiento.



**Ilustración 10: Balón de Voleibol**

**Soporte de red y varillas:** En el eje central del campo se sitúa una red de 1 m de ancho y sobre 10 m de largo, con dos bandas y dos varillas verticales sobresalientes sobre la línea lateral del campo. El borde superior de la red, las varillas y el propio techo del pabellón delimitan el espacio por el que se debe pasar el balón hacia el campo contrario.

De acuerdo a lo reglamento, la altura superior de la red puede variar en distintas categorías, siendo en las categorías infantiles de 2,24 m para hombres y 2,10 m para mujeres.



Ilustración 11. Soporte de red y Varillas

**Bomba y agujas de inflar balones:** Constituye un émbolo para inflar los balones , de igual manera servirá para dar mantenimiento y así tengan una presión correcta.



Ilustración 12. Bomba y agujas de inflar balones

## CESTO PARA GUARDAR BALONES

Se pondrá a disposición de los estudiantes un cesto, donde se guardaran los balones después de cada entrenamiento, evitando así que se extravíen los mismos.



Ilustración 13. Cesto para guardas los balones

## CONOS

Este tipo de implemento servirá para señalización el momento de realizar el “pre calentamiento” antes de iniciar entrenamiento.



Ilustración 14. Conos

### 2.4.2 AMPLIAS INSTALACIONES

En lo que respecta a la cancha de voleibol, cabe destacar que se divide en dos partes. La cancha de juego en sí, que mide 18 x 9 m, con la zona libre alrededor de dos metros, la altura del techo respecto al piso es al menos 10 m, las líneas que delimitan la cancha miden 5 cm. y deben ser de color blanco. Se prohíbe las líneas con materiales sólidos en las canchas al aire libre.

Además de las líneas de la cancha, tenemos:

- Las líneas de delimitación: dos laterales y dos de fondo.
- La línea central: Se extiende bajo la red.
- La línea de ataque: Es la línea que marca la zona de ataque. Su borde posterior está situado a 3 m de la línea central.

### ACADEMIA DE VOLEIBOL PITO PEREZ

Pito Pérez contará con dos canchas amplias, las mismas que dispondrán de señalización. Se colocaran en las canchas las redes con sus respectivos soportes, para lograr así el correcto aprendizaje de los estudiantes.



**Ilustración 15. Canchas para prácticas.**

### **ÁREAS PRIVADAS PARA HIGIENE DE LOS ESTUDIANTES.**

La academia Pito Pérez contará con áreas específicas, que serán utilizadas para aseo y necesidades del cliente, en las mismas se encontraran, duchas, sanitarios y lavatorio de manos.

De igual manera se pondrá a disposición de los estudiantes artículos de aseo.



**Ilustración 16. Áreas de Higiene.**



## **CASILLEROS**

Los estudiantes tendrán a su disposición un casillero, para que guarden sus pertenencias.



**Ilustración 17. Casilleros**

## **ASISTENCIA TÉCNICA PROFESIONAL**

Para alcanzar la excelencia de los alumnos, se brindará asistencia técnica, esto quiere decir que si el estudiante luego de haber recibido sus clases desea reforzar su aprendizaje en algún tema específico, puede consultar a los instructores, para que así quede satisfecho.

De igual manera si es de preferencia del alumno se dictaran clases extras, esto implicaría un costo adicional.

### **2.4.3 HORARIOS FLEXIBLES**

La fijación de horarios se realizara, tomando en consideración que los estudiantes tienen sus propias ocupaciones, por tal motivo los horarios son flexibles, para que así estos puedan ser elegidos libremente según su conveniencia.

## HORARIOS DE CLASES

| LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES |
|-------|--------|-----------|--------|---------|
| 14H00 | 14H00  | 14H00     | 14H00  | 14H00   |
| 15H00 | 15H00  | 15H00     | 15H00  | 15H00   |
| 16H00 | 16H00  | 16H00     | 16H00  | 16H00   |
| 17H00 | 17H00  | 17H00     | 17H00  | 17H00   |
| 18H00 | 18H00  | 18H00     | 18H00  | 18H00   |

**Tabla 10: Horarios para clase**

Elaborado: Cuadro realizado por Cristian Altamirano y Felipe Pérez

## BEBIDAS HIDRATANTES

Durante las clases, la Academia Pito Pérez, entregara a los estudiantes una bebida hidratante, para así evitar desgaste físico de los mismos.

## CAPITULO III

### 3. ANALISIS TECNICO

#### 3.1 LOCALIZACION

La ubicación de una empresa es un eje muy importante ya que generalmente a mayor cercanía que se tenga al mercado, la capacidad de la empresa para influir en las decisiones de compra, la cual podrá ser mayor, por lo que la Academia Pito Pérez se encontrará ubicada en un lugar central, donde la gente tiene fácil acceso y seguro.

Otro factor que toma en consideración la Academia Pito Pérez es que alrededor no debería existir cualquier clase competencia, influir en las decisiones de los clientes.

Tomarse un breve tiempo para analizar las oportunidades localización de una empresa o negocio, puede generar un valor agregado adicional para la empresa y un aumento de su competitividad.

Una excelente localización de la empresa, la cual se refleja en las siguientes características de generar mejoras en la eficiencia en términos de: Costos de transporte, seguridad y cercanía al cliente y a sus necesidades.

Se ha tomado en consideración los siguientes factores para poder escoger el lugar indicado, donde se encuentra ubicada la Academia Pito Pérez.

| VARIABLES A SER ANALIZADAS           | BANCO CENTRAL | MISICATA | GARAICOA | SAYAUSI |
|--------------------------------------|---------------|----------|----------|---------|
| Disponibilidad de Transporte Publico | SI            | SI       | SI       | NO      |
| Acceso a Servicios Básicos           | SI            | SI       | SI       | SI      |
| Zona de Parqueo                      | SI            | NO       | NO       | SI      |
| Alejado de Barrios Peligrosos        | SI            | NO       | NO       | NO      |
| Alejado de Servicios Sustitutos      | SI            | NO       | NO       | NO      |

**Tabla 11: Localización de la Academia**

Elaborado: Cuadro realizado por Cristian Altamirano y Felipe Pérez

A continuación se presenta una breve explicación de lo que se considera importante en cada una de las variables a ser investigadas

- **Disponibilidad de Transporte Público:** Con la finalidad de que los clientes puedan llegar a las instalaciones y luego retornar a su domicilio con facilidad, la Academia debe ubicarse obligatoriamente en un lugar que tenga accesibilidad a transporte.
- **Acceso a Servicios Básicos:** El lugar donde se encontrarían ubicadas las instalaciones de la Academia, deberá de disponer de alcantarillado, agua potable, energía eléctrica, internet y recolección de basura.
- **Zona de Parqueo:** La academia debería disponer de un parqueadero privado para al menos diez vehículos, donde sea fácil el estacionamiento, para que los clientes puedan llegar a las instalaciones y posteriormente se retirados de la Academia con facilidad y seguridad.
- **Alejado de Barrios Peligrosos:** Las instalaciones estarán ubicadas en un sector alejado de los lugares llamados zonas rojas de la ciudad, lo cual brindará seguridad hacia los clientes, los cuales tendrán más confianza de asistir a las clases.
- **Alejado de Servicios Sustitutos:** La academia estará alejada de todas las instituciones que brindan un servicio sustituto, por ejemplo la Academia del Gato Ortega, Deportivo Cuenca, como así también de colegios que brindan ese servicio.

## CONCLUSION:

Luego de un análisis detallado sobre los factores que intervinieron en la selección de la localización, los mismos que han sido enumerados y analizados en detalle en la tabla 11, los inversionistas han tomado la decisión de ubicar la Academia en el sector aledaño al Banco Central ubicado en la calle Cacique Chaparra y Huayna Capac.

### 3.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

Al analizar el tamaño del proyecto, es recomendable iniciar con un mínimo de dos canchas, las cuales deberán tener como máximo 48 alumnos por horario, divididos en 24 practicantes por cancha, por sugerencia de uno de los socios, el cual tiene vasta experiencia como entrenador en este deporte.

Adicionalmente, el experto indica que iniciar con una sola cancha para 12 alumnos se estaría sub utilizando la capacidad del instructor y los costos no serian cubiertos. Por otro lado, colocar más de 24 practicantes por hora en una cancha, la calidad se vería afectada debido a que no se cuenta con el espacio apropiado por estudiante.

### 3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

El proceso que interviene para generar un servicio se llama servucción y para generar un producto se llama producción. La producción de un bien se genera con anterioridad al consumo, en cambio el servicio se desarrolla en el mismo momento en el que es utilizado o consumido.

Otro concepto que diferencia mucho la generación de un servicio respecto de la generación de un producto, es que el cliente participa del proceso de elaboración del servicio, es decir que el cliente es a la vez consumidor y productor del servicio.

La ingeniería de un proyecto comprende todos los aspectos técnicos y de infraestructura que permitan prestar un servicio eficaz a los clientes.

Dentro de los aspectos que intervienen en la ingeniería del proyecto de la Academia se tiene:

**La Infraestructura:** Las instalaciones de la Academia será un lugar amplio que cuente con todas las seguridades necesarias para el trabajador y el estudiante, como

son las salidas de seguridad en caso de alguna emergencia, ventilaciones, además se deberá contar con extintores en caso de incendio.

La infraestructura civil de la Academia deberá ser realizada por personal técnico calificado, se dispondrá de camerinos, baños y seguridades, para que tanto el estudiante como empleados y dueños de la empresa se sientan cómodos y seguros.

**Tecnología:** Para el correcto funcionamiento de todas las actividades brindadas por la empresa se contará con sistemas computarizados para llevar la contabilidad, así como un registro de ingreso y salidas de los personal, estudiantes.



**Ilustración 18. Equipo de Computo.**

### **3.3.1 EQUIPO PRINCIPAL**

La Academia contará con amplias instalaciones, las mismas que se encontraran debidamente equipadas y ambientadas para el correcto funcionamiento al brindar sus servicios.

La Academia contará con una oficina que se encuentre equipada con lo siguiente:

- Dos escritorios y seis sillas para el uso administrativo de la Academia y atención al cliente.

- Una computadora que se utilizara para llevar un control del listado de los estudiantes, manejo de oficios, entre otras actividades administrativas esenciales en toda institución.
- Un archivador en donde se guardarán todos los documentos debidamente ordenados.
- Un teléfono para recibir y realizar llamadas.
- Útiles de oficina manejo diario.

Los entrenamientos se realizarán con instructores profesionales en el voleibol, se contara con dos canchas, que a su vez estará debidamente señalizada, 4 postes, 4 antenas y 2 redes para que así los estudiantes puedan practicar cómodamente sus clases de voleibol.

De igual manera se pondrán a disposición de los alumnos 30 balones para el entrenamiento de los alumnos.



**Ilustración 19. Oficinas de la Academia.**

### 3.3.2 PERSONAL DE LA ACADEMIA PITO PÉREZ:

La Academia Pito Pérez contará con: ORGANIGRAMA.

- **Área Administrativa:** Esta área se encarga de manejar todo lo relacionado con el aspecto financiero y contable, además manejará todas las tareas de archivo, recepción entre otras, esto permitirá alcanzar los objetivos deseados, como es una alta rentabilidad y satisfacción de los clientes.
- **Junta Directiva:** conformada por las accionistas de la empresa, los mismos que a su vez podrán desempeñar otros cargos. Se encargarán de evaluar y analizar todo camino que conduzca a tomar decisiones importantes.
- **Área Contable:** Esta área es manejada por una persona que se encarga de controlar todos los aspectos contables y financieros de la empresa, que todo se encuentre en perfecto orden y en regla.
- **Sector de Servicio:** Esta área será manejada por dos profesores especializados en la enseñanza de voleibol, serán las personas encargadas de inducir a los alumnos por el camino del éxito dentro del ámbito deportivo.
- **Área de Mantenimiento:** Para esta área se contratará con un conserje, que es la persona encargada de mantener el aseo y seguridad de la institución, además se encargará de las labores de utilería.

#### Capacitación:<sup>6</sup>

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

---

<sup>6</sup><http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>



Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

### **Beneficios de la Capacitación.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Beneficio de la capacitación en las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficio de la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

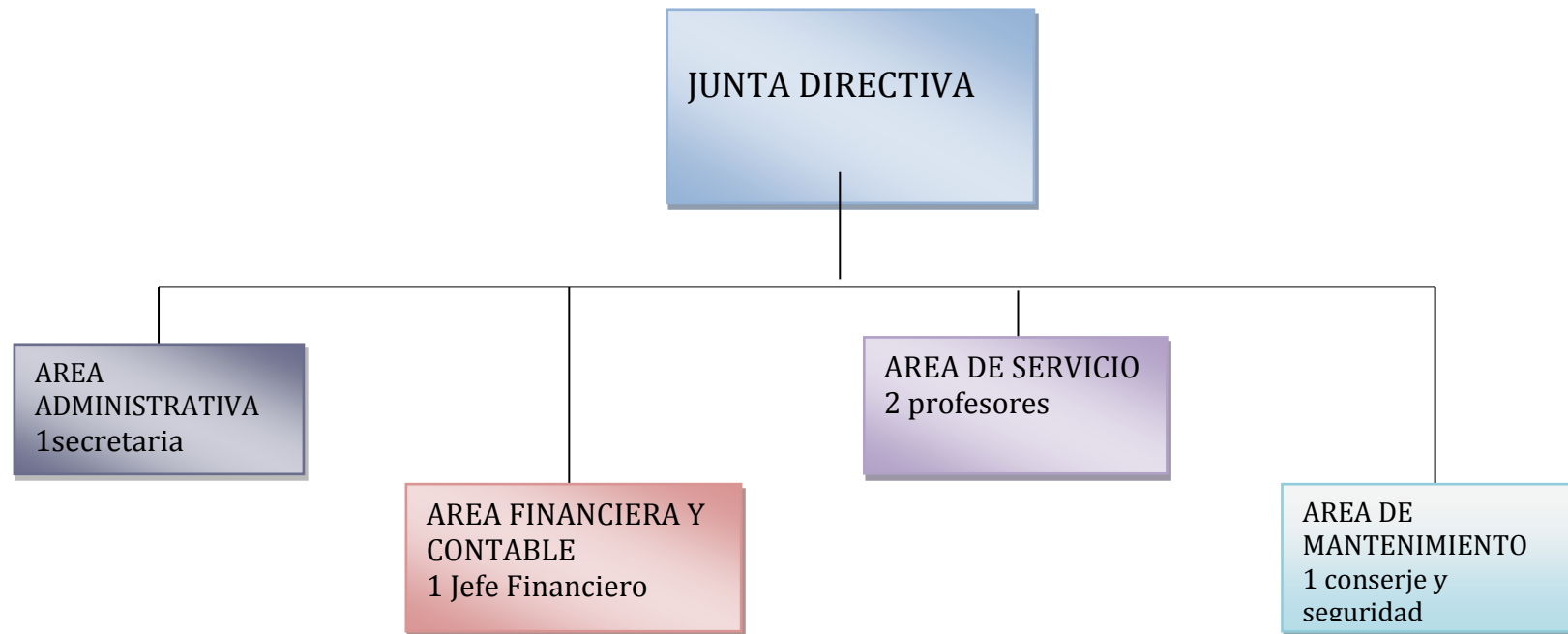
### **Capacitación para la Academia Pito Pérez**

Anualmente se realizarán cursos de capacitación con instructores de alto nivel, que serán contratados para impartir sus conocimientos. Esta capacitación se brindará tanto a los accionistas y para los instructores, para que así todas las personas que conforman el grupo de trabajo, se encuentren en un alto nivel de preparación y que este se vea reflejado en el servicio diario que se presenta a los clientes.

### **ORGANIGRAMA:**

El organigrama es la representación gráfica del orden departamental y funcional de una empresa, este facilita la comprensión sobre la organización de la empresa, a las personas que se encuentran fuera y dentro del ámbito empresarial. La Academia Pito Pérez utiliza el organigrama vertical, el mismo que muestra su distribución de arriba hacia abajo como una pirámide.

## ORGANIGRAMA Academia Pito Pérez



**Ilustración 20: Organigrama de la academia Pito Pérez**  
Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

### 3.3.3 DESCRIPCION DEL PROCESO

Para un correcto y ordenado funcionamiento de las actividades realizadas en la empresa se cuenta con un flujo de proceso, el cual muestra el orden que sigue cada acción, esto a su vez permite que siga en un orden secuencial de actividades, evitando confusiones.

Se ha desarrollado un Diagrama de Flujo de Proceso (DPO), formato vertical, este formato va de arriba hacia abajo, este contiene toda la información necesaria para indicar el proceso utilizado para poder llegar a la meta o fin determinado.

El DPO contiene el orden de las actividades que se desarrolla desde el momento que los clientes deciden inscribirse en la Academia, hasta el momento en que terminan sus clases y son transportados a sus hogares.

Los pasos a seguir y citados del DPO son los siguientes:

1. Una vez que el representante decida que el estudiante tome clases de voleibol en la institución, se procederá a la inscripción & efectuada la entrega de los carnets, se continuara con la fijación de los horarios, los mismos que son señalados por la Academia y el representante deberán escoger entre los estipulados ya por la institución.
2. Ya concluido todo el proceso de inscripción, los estudiantes se encontraran listos para recibir sus clases, por lo que la Academia asume la responsabilidad inmediata de brindar sus conocimientos..
3. En la primera clase, se presentara el instructor a cada alumno y se les dará instrucciones sobre las reglas de comportamiento dentro de la institución.
4. Luego de la presentación del instructor a los alumnos, se tomara lista, para el control de asistencia de los estudiantes a las clases de voleibol.
5. Posterior al control de asistencia, el instructor como los estudiantes empezaran con el calentamiento y clases de voleibol.

6. La práctica constante del deporte, aumenta la deshidratación del ser humano, dado en este conocimiento La Academia Pito Pérez procederá con la entrega de una bebida a los estudiantes.
7. Posterior al descanso que tomaran los estudiantes para ingerir su bebida , se perfeccionara las clases con la recreación deportiva.
8. Ya concluidas las clases, los estudiantes tomaran su tiempo prudencial para el aseo personal, el mismo que se lo podrán hacer tranquilamente en los baños que la Academia pone a disposición para uso libre de cada alumno.
9. Finalmente dentro del proceso después de haber terminado una jornada de clases de voleibol, se procede con la retorno de los alumnos a sus hogares.

En la ilustración 21 se presenta de manera secuencial el flujo de procesos que se requieren para garantizar un excelente servicio en la Academia, la ventaja de presentar en forma grafica es que permite a todos sus lectores una apreciación rápida, clara y sencilla de las actividad que requieren hacer cada uno.

### 3.3.4 Diagrama de Flujo de Proceso (DPO)

#### ACADEMIA PITO PEREZ

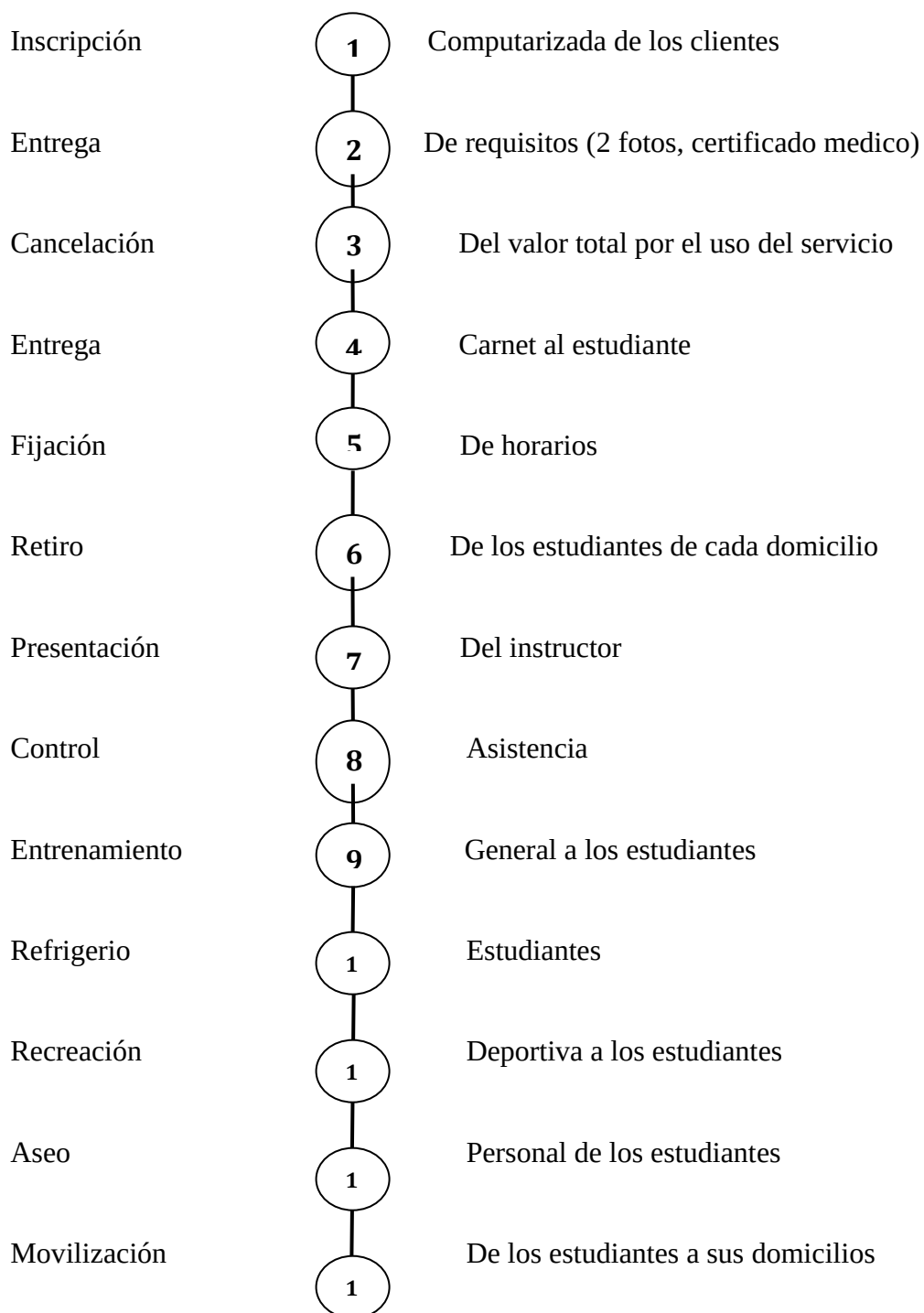


Ilustración 21. DPO

### **3.4 ANALISIS DEL SERVICIO OFRECIDO**

El practicar deporte trae consigo varios beneficios como es mejorar el sistema nervioso, cardíaco, a más de mantener al ser humano en perfectas condiciones tanto físicas como psicológicas, por estas razones los accionistas de la Academia han decidido emprender una empresa donde se brinde salud, distracción a más de beneficios económicos.

El servicio que presenta esta empresa es la enseñanza del voleibol, deporte que requiere de fuerza y concentración de la persona que la practica, ayuda a que el estudiante no tenga miedo y eleve su autoestima. Además, permite obtener del estudiante desenvolvimiento en una cancha muy limitada con un grupo de jugadores y esto a su vez fomenta en el ser humano la cooperación y el juego en equipo.

Por lo tanto al emprender la Academia no solo se ha pensado en los beneficios económicos que se puede conseguir para la empresa, sino que también se piensa en los clientes, en los beneficios que se otorga al entregar el servicio como es entrenar voleibol.

Para alcanzar el éxito de la empresa no solo se ha basado en el servicio que se brinda, sino que también se acompaña con estrategias de marketing como es la publicidad, estrategia que accederá llegar a los futuros clientes y permitirá que se sientan atraídos y centrados en el uso de estos servicios.

La Academia es una empresa que iniciará sus actividades por lo que necesitará una buena campaña publicitaria y para esto se tomará la decisión de utilizar ciertos medios de comunicación que estén al alcance del presupuesto de la empresa.

- Trípticos.
- Propaganda en radio
- Anuncio en prensa
- Banners
- Página Web

## PLAN DE MEDIOS

| Medio             | Mensaje      | Frecuencia              | Objetivo         | Control                 | Presupuesto (\$) |
|-------------------|--------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| Banners           | Informativo  | 1 Banner muestra diaria | Local            | Posicionar marca        | 170,00           |
| Radio             | Recordatorio | tres veces al año       | Local y regional | Incrementar marca       | 135,00           |
| Tripticos         | Informativo  | 500 tripticos           | local            | Posicionar marca        | 28,80            |
| Internet          | Informativo  | 365 días                | global           | Internacionalizar marca | 315,00           |
| Prensa            | Recordatorio | dos veces por mes       | local            | Posicionar marca        | 360,00           |
| TOTAL PRESUPUESTO |              |                         |                  |                         | 1008,80          |

**Tabla 12: Plan de medios**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

La publicidad tiene como meta señalar el valor y el grado de importancia que conlleva el uso del servicio a brindar por la Academia, como es el voleibol. Permite que los clientes se sientan atraídos por descubrir lo nuevo, y hace que una empresa sea conocida en el mercado.

## LOGO DE LA ACADEMIA PITO PEREZ

El grado de importancia que tiene la publicidad es muy alta, por lo que para la Academia ha realizado un logo que permitirá identificar a la empresa dentro del mercado estudiantil, el mismo muestra el mensaje que se quiere difundir, como es el enseñar un deporte (voleibol), y los beneficios que representa para el cliente, al momento de hacer uso del servicio.

Un logo debe estar bien diseñado, ya que es la tarjeta de presentación de toda empresa, es el recordatorio en cada cliente sobre la Academia. Cuando una empresa tiene un servicio de óptima calidad inmediatamente genera demanda dentro de la población de consumidores. Los consumidores por tanto buscan el logo de la empresa para así poder adquirir el servicio, en este caso de la Academia Pito Pérez.



## Importancia del logo.

Un logo bien diseñado debe cumplir con tres condiciones esenciales: debe ser apropiado, estéticamente agradable y reflejar la credibilidad de esa compañía.

Apropiado: que el emblema refleje la característica principal de la empresa o producto de un modo sencillo.

Agradable: que sea aceptable sin complicaciones visuales, pues el factor más importante que se debe tener en cuenta al momento de diseñar es la percepción visual.

Credibilidad: que las personas se identifiquen con el logo y que el sello de garantía de esa empresa produzca la confianza de la gente en el producto.



Ilustración 22: Logo Academia Pito Pérez  
Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

### **3.4.1 BENEFICIOS DE LOS CONSUMIDORES**

Entendiendo por la forma de comunicarse con los clientes ya sea de manera personal o impersonal y según el tipo de servicios que oferta la Academia, se ha considerado importante analizar los beneficios de los consumidores.

Los consumidores de la Academia, son personas que van a hacer uso de un servicio para satisfacer una necesidad, todo consumidor tiene ciertos comportamientos que le inclinan a adquirir un servicio, en este caso son personas que sienten la necesidad de practicar un deporte por salud, entretenimiento, cultura deportiva y sobre todo gusto y afán por practicar el voleibol.

El consumidor es considerado desde una perspectiva empresarial como el “rey”, porque todo fin de una empresa a más de cumplir sus objetivos como son la rentabilidad alta, aceptación en el mercado, entre otros, es satisfacer las necesidades del consumidor en general, cumplir con todas las perspectivas que esperan de la Academia, permitiéndoles una adaptación y satisfacción completa. Para conseguir estas metas día con día se implementan y se renuevan estrategias que nos permitirán llegar a la mente del consumidor en donde se desea posicionar.

#### **¿POR QUE PREFIEREN ESTE SERVICIO LOS CONSUMIDORES?**

Los clientes tomarán la decisión basándose en factores como:

- Experiencia
- Prestigio
- Precios
- Calidad (eficiencia en la enseñanza)

La Academia Pito Pérez, es una empresa que desarrollará sus actividades en base a la experiencia, conocimiento y eficacia que dispone cada accionista y trabajador de la Academia.

## **¿QUIÉN COMPRA?**

### **¿Qué influye en la decisión de compra?**

Es la necesidad de adquirir el servicio basado en los gustos y necesidades de los consumidores ante el servicio que se ofrece.

Los clientes son personas que sienten la necesidad y el gusto de practicar voleibol.

### **¿Quién toma la decisión de compra?**

La decisión de adquirir este servicio la toman los adolescentes y sus padres de familia.

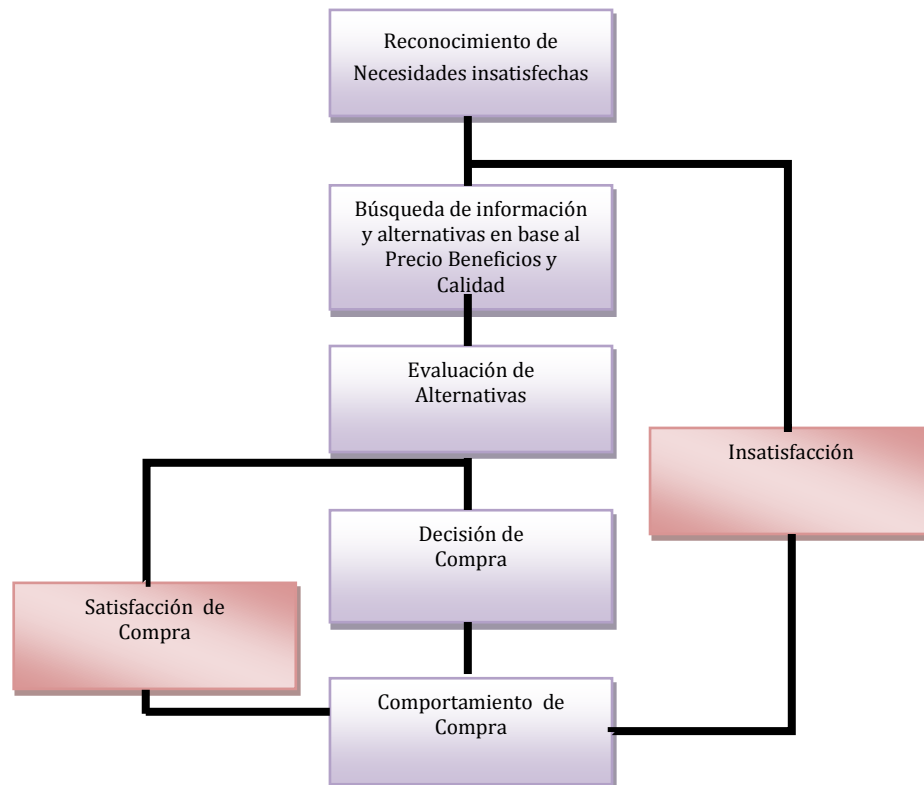
### **¿Quién utilizará el servicio?**

Las personas que utilizarán el servicio son directamente los adolescentes que se encuentren entre la edad señalada (desde los 10 hasta los 17 años.)

## PROCESO DE COMPRA

### ¿QUÉ PROCESO SE SIGUE PARA DECIDIR?

## PROCESO DE DECISION DE COMPRA



**Ilustración 23. : Proceso de Decisión de Compra**

**Fuente:** El presente cuadro se ha obtenido de la materia de Fundamentos de Mercadotecnia, entregada por el Ing. Pablo Rosales Heredia.

El consumidor reconoce la necesidad de información o asesoramiento; luego, busca alternativas de lugares donde contratar el servicio, basadas en el precio, beneficios, calidad del servicio y profesionalismo. Después evalúa las alternativas y toma la mejor decisión. Si el servicio es bueno y satisface las necesidades del comprador, volverá a contratar los servicios de la misma empresa, de lo contrario, tendrá que pasar nuevamente por el proceso de búsqueda de información.

En la Asunción según estudio, son 1906 alumnos que son el mercado objetivo.

Se aplicó la encuesta y el resultado es que  $280/320$ <sup>7</sup> representa el 88% del público que desea los servicios de la academia.

Se calcula el 88% de los 1906 basados en el criterio de la inferencia estadística es decir que se trabajo con el supuesto de que la muestra es representativa de la población  $1906*88\%=1677$  mercado objetivo.

.

Del mercado objetivo el empresario se propone alcanzar un porcentaje del cual se desea obtener, para este caso se ha fijado el 10%, entonces  $1677*10\%$  es decir la Academia se plantea como objetivo recibir a 167 alumnos en sus diferentes horarios.

### **En producción o tamaño óptimo**

La Academia contará con dos canchas con capacidad de 48 alumnos por horario ahora se va a trabajar por número esperado por horario.

Es muy importante precisar el tamaño del mercado, ya que en base a la información obtenida, se podrá definir la cantidad de ofertantes y demandantes que la empresa "Academia Pito Pérez" tendrá en su mercado.

Como se ha señalado en capítulos anteriores la academia Pito Pérez tiene una población de 280 personas, que estarían dispuestas a adquirir estos servicios, en otras palabras esto será el mercado objetivo, se contará con las instalaciones e implementos necesarios para brindar este servicio, más adelante se especificará que dispone la academia.

---

<sup>7</sup>Valore obtenidos, n muestral =320 ref. Ecuación 1, dispuestos a adquirir servicios = 280 ref. Tabla 4.

## CAPITULO IV

### 4. INVERSIONES Y COSTOS

#### 4.1 INVERSION INICIAL

##### INVERSIONES FIJAS:

A continuación se presenta un cuadro donde se exponen todos los requerimientos financieros de largo plazo bajo la modalidad de inversiones fijas que necesita el emprendimiento:

**CUADRO DE INVERSIONES:  
DE LAS DEPRECIACIONES Y VALORES RESIDUALES DE MERCADO**

| Detalle                 | Valor de Mercado  | Años a Depreciar | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Val/Residual Contable |
|-------------------------|-------------------|------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|
| Computadora             | 489,25            | 3                | 163,08             | 489,25                 | 0                     |
| Equipo de oficina       | 581,5             | 5                | 116,3              | 581,5                  | 0                     |
| Equipamiento            | 2.169,23          | 5                | 433,85             | 2.169,23               | 0                     |
| Terreno                 | 101.250,00        |                  |                    |                        | 127.068,75            |
| Construcción            | 30.000,00         | 20               | 1.500,00           | 7.500,00               | 22.500,00             |
| <b>TOTAL INVERSIÓN:</b> | <b>134.489,98</b> |                  | <b>2.213,23</b>    |                        | <b>149.568,75</b>     |

**Tabla 13.** Cuadro de inversiones de las depreciaciones y valores residuales de mercado  
Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

##### 4.1.1 EQUIPO DE OFICINA

A continuación se presenta la Tabla 14, en la cual se detalla los requerimientos del emprendimiento en cuanto a estas necesidades.

| DESCRIPCION  | UNIDADES | PRECIO UNI | PRECIO TOTAL     |
|--------------|----------|------------|------------------|
| ESCRITORIOS  | 2        | \$ 30,25   | \$ 60,50         |
| SILLAS       | 8        | \$ 14,25   | \$ 114,00        |
| ARCHIVADORES | 3        | \$ 60,00   | \$ 180,00        |
| ESTANTES     | 1        | \$ 55,00   | \$ 55,00         |
| TELEFONOS    | 2        | \$ 15,00   | \$ 30,00         |
| TELEFAX      | 1        | \$ 55,00   | \$ 55,00         |
| IMPRESORA    | 1        | \$ 87,00   | \$ 87,00         |
| <b>TOTAL</b> |          |            | <b>\$ 581,50</b> |

Tabla 14: Equipo de Oficina

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

Considerando el bajo nivel de desgaste que tienen éstos activos, debido a la baja utilización de los mismos, en el cálculo de las depreciaciones el criterio será depreciar a 5 años y en cuanto a valor del salvamento, no tendrá ningún valor.

#### 4.1.2 EQUIPO DE COMPUTACIÓN.

##### COMPUTADORAS:

El proyecto no requiere de equipos de computación con altas exigencias en lo que respecta a capacidad; todo lo contrario, se requiere únicamente máquinas con capacidades normales y que faciliten el trabajo de la secretaria, contadora y del gerente; el valor a invertir es de cuatrocientos ochenta y nueve 25/100 dólares (USD 489,25) según proforma y se depreciará a tres años y no habrá valor de rescate.

##### INGRESOS:

Luego de las inversiones (que es la variable más importante y por ende de mayor cuidado) a continuación se va a analizar una variable de alta sensibilidad para el proyecto y se trata de los ingresos.

Para trabajar, se planteo el supuesto de que las clases serán de lunes a viernes en horario de la tarde, es decir, luego de las clases normales de los jóvenes de la Unidad Educativa la Asunción.

La hora de inicio es a la 14H00 y el último periodo de clases por día inicia a las 17H00 terminando a las 18H00, en la tabla 15 se indica de manera detallada el horario.

| LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES |
|-------|--------|-----------|--------|---------|
| 14H00 | 14H00  | 14H00     | 14H00  | 14H00   |
| 15H00 | 15H00  | 15H00     | 15H00  | 15H00   |
| 16H00 | 16H00  | 16H00     | 16H00  | 16H00   |
| 17H00 | 17H00  | 17H00     | 17H00  | 17H00   |
| 18H00 | 18H00  | 18H00     | 18H00  | 18H00   |

**Tabla 15: Horario de Clases**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

Así mismo se trabajó con un supuesto de que en cada cancha puede recibir por hora de clase un máximo de 24 alumnos y basándose en la experiencia de uno de los inversionistas se trabajó en un número conservador de estudiantes por hora de clase por cancha.

En la Tabla 16 se proyecta un día normal, iniciando clases a las 14H00 y terminando a las 18H00; el número total estimado de alumnos por tarde es de 66 alumnos y el valor a cobrar a cada uno de ellos es de TREINTA Y CINCO 00/100 dólares (USD 35,00), éste valor es únicamente por el mes de clases, es decir, no incluye transporte.

En un futuro y de manera complementaria los socios podrían pensar como servicios complementarios el transporte y en un pequeño bar; pero para el presente cálculo de los ingresos no se toman en cuenta basados en las recomendaciones técnicas de analizar los proyectos en su parte financiera únicamente lo concerniente a los ingresos operacionales.

El ingreso total por mes es de DOS MIL TRESCIENTOS DIEZ 00/100 (USD 2.310,00), este valor se debe multiplicar por las dos canchas que se espera disponer y por los doce meses de trabajo; considerando todos éstos supuestos, el ingreso esperado del proyecto es de CINCUENTA Y CINCO MIL CUATROCIENTOS CUARENTA 00/100 dólares (USD 55.440,00).

En la Tabla 16 se presenta de manera resumida toda la información trabajada.



| Cancha # 1 capacidad máxima por hora 24 alumnos |           |                 |                    |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------------|--------------------|
| Horario en clases                               | ALUMNOS   | VALOR           | TOTAL              |
| 14h – 15h                                       | 12        | \$ 35,00        | \$ 420,00          |
| 15h - 16h                                       | 20        | \$ 35,00        | \$ 700,00          |
| 16h - 17h                                       | 18        | \$ 35,00        | \$ 630,00          |
| 17h -18h                                        | 16        | \$ 35,00        | \$ 560,00          |
| <b>TOTAL ALUMNOS POR DIA</b>                    | <b>66</b> | <b>\$ 35,00</b> | <b>\$ 2.310,00</b> |

**Tabla 16: Alumnos por cancha# 1**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

| Cancha # 2                      |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| Ingreso Calculado por 2 canchas |                     |
| Total ingresos por mes          | \$ 4.620,00         |
| Meses                           | 12                  |
| <b>Ingreso Anual</b>            | <b>\$ 55.440,00</b> |

**Tabla 17: Ingresos por mes**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

Complementariamente, durante el período de vacaciones, la Academia podría aprovechar para ampliar sus horarios de clases y por ende tener mayores ingresos, otro aspecto conservador es que la Academia pueda abrir su nicho de mercado a otras instituciones educativas, con lo cual se esperaría garantizar por lo menos el número propuesto de estudiantes en la Academia y la expectativa de contar con un número mayor de estudiantes.

Para el presente análisis no se considera estas opciones optimistas porque se trabaja bajo un escenario conservador por decisión de los inversionistas.

A continuación se presenta en detalle los diferentes gastos que se requieren para cumplir con el normal funcionamiento de la Academia.

## **CAPITULO V**

### **5. ANÁLISIS ECONOMICO**

Luego de trabajar y analizar las partes correspondientes a los estudios de mercado y factibilidad técnica, ahora se trabajará en analizar si ésta idea de negocio es viable o no desde el punto de vista financiero. Para cumplir con este objetivo se trabajarán dos alternativas de inversión, las cuales son:

- En primera instancia se trabajará con la opción de adquirir el terreno.
- Una segunda opción de trabajo es: que el terreno sea únicamente arrendado con un contrato para cinco años y la opción de renovación del mismo por otro período de igual duración.

A continuación se presentan en detalle cada una de las variables que son parte del estudio económico financiero de la primera opción, es decir, en la cual los inversionistas compran el terreno, entre ellas están: ingresos por la venta de servicios, inversiones fijas y capital de trabajo y los costos y gastos clasificados por rubro; además se procede a explicar en detalle las características de cada uno de ellos con lo cual se justificará su necesidad.

En primera instancia se presentan los rubros que se requieren como inversiones fijas y de capital de trabajo. Con la finalidad de condensar la información y presentar una visión general de éstos rubros, complementariamente en este cuadro se presentan los cálculos de las depreciaciones y de los valores de salvamento debidamente justificados.

## 5.1 PRESUPUESTO DEL PERSONAL

### SALARIOS:

La política salarial de la Academia tendrá como base el salario mínimo establecido en la Ley Ecuatoriana y de ahí, con un análisis de las responsabilidades de cada uno de los cargos, se definirá el valor a cancelar. Otro criterio que guiará la definición de los sueldos a cancelar es que la Empresa recién está iniciando sus actividades y todo el equipo humano debe comprender lo difícil que es el iniciar con una actividad económica.

En la proyección para los cinco años se trabajará con el supuesto que éste rubro tendrá un incremento del 10% anual, este supuesto se basa fundamentalmente en el análisis que existe incrementos salariales mediante decreto, por consiguiente se pretende proyectar considerando un valor conservador para este fin.

Entonces el rubro de salarios se clasifica según su finalidad, así se tiene en primera instancia como costo de prestación de servicios a lo correspondiente al salarios de los dos instructores (uno por cancha) que se requiere para trabajar en el horario establecido (Tabla 18).

| SALARIOS     |          |           |           |                    |
|--------------|----------|-----------|-----------|--------------------|
| DESCRIPCION  | PERSONAL | SUELDO    | TOTAL MES | TOTAL ANUAL        |
| INSTRUCTORES | 2        | \$ 320,00 | \$ 740,00 | \$ 7.680,00        |
| <b>TOTAL</b> |          |           |           | <b>\$ 7.680,00</b> |

Tabla 18. Salarios Entrenadores.

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

En lo referente al personal administrativo el requerimiento es básico, dando cumplimiento a lo dispuesto por la Súper Intendencia de Compañías, toda compañía debe tener obligatoriamente un gerente; es por esto, que la Academia cuenta con un gerente cuyo sueldo bordeará los trescientos cuarenta dólares.

También se requerirá de una contadora que cumplirá además de las funciones de contadora funciones como secretaria. Como se observa los requerimientos en cuanto a personal respecta son mínimos debido a las características del negocio<sup>8</sup>.

| SALARIOS     |          |           |           |                    |
|--------------|----------|-----------|-----------|--------------------|
| DESCRIPCION  | PERSONAL | SUELDO    | TOTAL MES | TOTAL ANUAL        |
| GERENTE      | 1        | \$ 340,00 | \$ 340,00 | \$ 4.080,00        |
| CONTADORA    | 1        | \$ 292,00 | \$ 292,00 | \$ 3.504,00        |
| <b>TOTAL</b> |          |           |           | <b>\$ 7.584,00</b> |

**Tabla 19. Salarios Personal Administrativo**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

Por separado se presentan los valores correspondientes a los costos complementarios de los beneficios sociales que exige la Ley, estos son décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones. Luego de consultar sobre éstos valores con contadores, se definió presentar ésta información como un rubro separado y que aproximadamente es el 30% del sueldo base.

## 5.2 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTOS

### EQUIPAMIENTO:

Dentro de este rubro se trabajará todo lo concerniente a los requerimientos para brindar un servicio de calidad, a continuación en el siguiente cuadro se detallan los mismos.

Sobre las depreciaciones, se trabajan a 5 años y sin valor residual.

<sup>8</sup> Valores calculados a febrero del 2012



# JOHN SICHEL G.

**OFRECEMOS: IMPORTACIÓN DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS, AJEDREZ, ATLETISMO, BOXEO, JUDO, LEVANTAMIENTO DE PESAS, LUCHA, KARATE DO, NATACION, TAE KWON DO, TENIS DE MESA, ZAPATOS PARA TODO DEPORTE, GIMNASIA, PATINAJE, MARCADORES ELECTRÓNICOS, ETC.**

RUC. 100164681001

Cuenca, 3 de Agosto 2011

Sr.  
Colegio Salesianos  
Ciudad

## PROFORMA

| CANTIDAD | DESCRIPCION                                               | VALOR UNIT. | VALOR TOTAL  |
|----------|-----------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| 20       | Balones de Vólibol Mikasa MVA 330.                        | USD 37.50   | USD 750.00   |
| 2        | Pares de Antenas de Vólibol.                              | USD 50.00   | USD 100.00   |
| 2        | Redes de Vólibol Mikasa.                                  | USD 90.00   | USD 180.00   |
| 2        | Juegos de Postes de Vólibol (4 postes)                    | USD 320.00  | USD 640.00   |
| 15       | Conos de 22 cm anaranjados.                               | USD 2.50    | USD 37.50    |
| 15       | Platos o Tortigas.                                        | USD 1.20    | USD 18.00    |
| 2        | Pitos Fox 40.                                             | USD 8.71    | USD 17.42    |
| 10       | Ligas de Fuerza para damas.                               | USD 10.71   | USD 107.10   |
| 1        | Rollo de Elástico para demarcación de canchas deportivas. | USD 17.86   | USD 17.86    |
| 1        | Embolo para inflar balones.                               | USD 8.93    | USD 8.93     |
| 2        | Pares de Protectores acolchonados para postes de Vólibol. | USD 30.00   | USD 60.00    |
|          |                                                           |             |              |
|          |                                                           |             |              |
|          | Valor                                                     |             | USD 1,936.81 |
|          | Iva 12%                                                   |             | USD 232.42   |
|          | Valor Total Incluido Iva.                                 |             | USD 2,169.23 |

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| Lugar de Entrega: A domicilio.                       |
| Fecha de Entrega: 1 día Máximo.(postes 2-3 días).    |
| Forma de pago: 100% deposito en Cta banco Pichincha. |
| Cotización Válida: 30 días.                          |

Atentamente,  
  
Lcdo. John Sichel G.

Favor depositar en Cuenta Corriente # 30893113-04 del Banco de Pichincha de John Sichel

DIRECCIÓN: Cajas 1-117 Av. Los Andes. Totoracocha • TELÉFONO: 593-7 - 2870691-2863709-2867841 • CELULAR: 099951985 -093028409  
Cuenca-Ecuador/www.unisportsichel.com/E-mail: johnsichel@yahoo.es/john.sichel@unisport.com.ec

### **TERRENO:**

El terreno que está ubicado en una zona céntrica de la Ciudad, a una cuadra y media del Banco Central, tiene un área de 405 metros cuadrados y el valor de mercado por metro cuadrado es de \$ 250,00; este valor fue estimado por un perito de una empresa inmobiliaria.

En el caso de los terrenos no tiene depreciación, más bien el predio gana una plusvalía, el perito estimo que luego de los cinco años el terreno costaría por metro cuadrado alrededor de los \$ 350. Con este valor los inversionistas tienen una ganancia de capital de \$ 100 por metro cuadrado, lo que da una utilidad adicional de \$ 40.500,00 a la cual se la debe restar los impuestos del 36,25% que corresponden al 15% de los trabajadores y el 25% del impuesto a la renta; este valor es \$ 14,681,25 dando como valor residual neto \$ 127.068,75.

### **CONSTRUCCIÓN:**

En cuanto a la construcción se requiere un espacio mínimo para una pequeña oficina, dos cuartos para camerinos (uno de mujeres y otro de varones con sus respectivos baños completos) y fundir para las dos canchas.

Se consultó a profesionales en la rama civil e indicaron que el valor aproximado de construir esos requerimientos es de \$ 30.000.00; este valor de depreciará a 20 años y se obtendrá un valor de salvamento contable de \$ 22.500.

## **5.3 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS**

### **VALOR DE SALVAMENTO:**

En el cuadro de inversiones está detallado las inversiones fijas que tienen valor de salvamento, éstas son: el terreno que presenta una ganancia de capital que fue descontado el pago de los correspondientes impuestos y el valor de la construcción; el resto de activos, por su propia naturaleza no tienen valor de salvamento dado el nivel de desgaste.

El valor de salvamento es de \$ 149.568,75 al final de la vida económica del proyecto que es de cinco años.

#### 5.4 PRESUPUESTOS DE SERVICIOS BASICOS

##### SERVICIOS BASICOS:

Dentro de los servicios básicos, se tiene el pago de agua, luz y teléfono, los valores a cancelar han sido tomados en consideración en base a investigaciones realizadas en otras academias que se dedican a brindar un servicio similar, además se tomará en consideración que es una academia que recién está iniciando sus actividades por lo que se debe tratar de reducir al mínimo gastos innecesarios.

Además se considera un incremento del 5% anual en el monto total de éste rubro, con este porcentaje de incremento se pretende cubrir cualquier alza de los costos de los servicios básicos.

Al realizar este análisis se tiene presente que estos rubros son muy difíciles de que cambien de un año al otro debido a que tienen un alto peso político y la autoridad que lo haga tendrá una notable disminución en su imagen; pero a pesar de este criterio se estableció el incremento indicado como medida de precaución (tabla 20) .

| SERVICIOS BASICOS |       |           |             |
|-------------------|-------|-----------|-------------|
| DETALLE           | MESES | VALOR     | TOTAL ANUAL |
| AGUA              | 12    | \$ 19,00  | \$ 228,00   |
| LUZ               | 12    | \$ 42,00  | \$ 504,00   |
| TELEFONO          | 12    | \$ 30,00  | \$ 360,00   |
| TOTAL             |       | \$ 126,00 | \$ 1.092,00 |

**Tabla 20. Valores por servicios Básicos.**  
Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

### **GASTOS DE INTERNET:**

El servicio de internet será contratado el plan básico debido a que se requerirá únicamente como medio de comunicación entre la Academia y los clientes, entre las facilidades a ser cubiertas están: receptar inscripciones de los nuevos alumnos, receptar las sugerencias de los padres de familia y el promocionar las diferentes ofertas que se lancen.

El precio que se encontró en el mercado es de veinte y dos dólares \$ 22,00 incluidos los impuestos. Este rubro no tendrá incremento durante los cinco años de vida del proyecto debido a que más bien por la masificación del servicio, las empresas que ofrecen éste tipo de servicio cada vez están bajando los valores que cobran, es decir, el precio se mantendrá fijo durante todo el tiempo.

| <b>INTERNET</b> |                    |                      |                    |
|-----------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| <b>DETALLE</b>  | <b>PLAN BASICO</b> | <b>VALOR MENSUAL</b> | <b>TOTAL ANUAL</b> |
| INTERNET        | 12                 | \$ 22,00             | \$ 264,00          |
| <b>TOTAL</b>    |                    |                      | <b>\$ 264,00</b>   |

**Tabla 21. Costos de Internet.**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez.

### **GASTOS PUBLICIDAD:**

Una negocio que no hace publicidad, es un negocio que no se conoce en el mercado y por lo tanto sus productos y servicios no son demandados, por tal razón en el presente emprendimiento se ha decidido manejar cinco criterios publicitarios los cuales ya fueron presentados y analizados en detalla dentro del punto “plan de medios” (Tabla 22).

En esta parte financiera únicamente se toma como dato el valor de los un mil ocho 80/100 (\$ 1.008,80) para cargarlo como gasto en el flujo de beneficios. En éste rubro tampoco se considera incrementos durante los cinco años de vida del proyecto porque son valores que se estiman que no cambien, se concluye así por la información proporcionada por los expertos locales.



A continuación se presenta la Tabla 22 del plan de medios con lo cual se establece el presupuesto referencial.

| Medio                    | Mensaje      | Frecuencia              | Objetivo         | Control                 | Presupuesto (\$) |
|--------------------------|--------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| Banners                  | Informativo  | 1 Banner muestra diaria | Local            | Posicionar marca        | 170,00           |
| Radio                    | Recordatorio | tres veces al año       | Local y regional | Incrementar marca       | 135,00           |
| Tripticos                | Informativo  | 500 tripticos           | local            | Posicionar marca        | 28,80            |
| Internet                 | Informativo  | 365 días                | global           | Internacionalizar marca | 315,00           |
| Prensa                   | Recordatorio | dos veces por mes       | local            | Posicionar marca        | 360,00           |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO</b> |              |                         |                  |                         | <b>1008,80</b>   |

**Tabla 22. Plan de Medios.**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

### **GASTO ÚTILES DE OFICINA Y VARIOS:**

El gasto por concepto de útiles de oficina es muy bajo por lo que se realizaron pocas consultas a varios proveedores locales y se pudo establecer que Comercial Soto brinda los mejores precios para nuestros requerimientos puntuales; además como las cantidades utilizadas son bajas, se definió realizar una sola compra anual y tener en bodega los para ser utilizados según las necesidades que se presenten.

Con este criterio se alcanzaría un descuento del 5% sobre el monto total de la compra. A continuación se detalla un listado general de los ítems que se requieren de manera general para laborar durante un año y el monto anual de compra bordeará los ciento noventa y cuatro 46/100 (\$ 194,46).

| ÚTILES DE OFICINA | UNIDADES | VALOR TOTAL      |
|-------------------|----------|------------------|
| ESFEROS           | 8        | \$ 4,00          |
| BORRADORES        | 4        | \$ 1,20          |
| FOLDERS           | 100      | \$ 50,00         |
| GRAPADORA         | 1        | \$ 2,47          |
| PERFORADORA       | 1        | \$ 2,47          |
| CARPETAS          | 200      | \$ 32,00         |
| HOJAS PAPEL BOND  | 5.000    | \$ 10,00         |
| CLIPS             | 1.000    | \$ 2,32          |
| FACTUREROS        | 1.000    | \$ 45,00         |
| NOTAS DE INGRESO  | 1.000    | \$ 45,00         |
| <b>TOTAL</b>      |          | <b>\$ 194,46</b> |

**Tabla 23. Útiles de Oficina.**

Elaborado por Cristian Altamirano y Marcos Pérez

Complementariamente, se establece un rubro de gastos varios entre ellos se estarán rubros como limpieza de la oficina y de las canchas; también estarán los pagos de impuestos municipales y demás trámites que se requieren para el normal funcionamiento de la Academia, entre otros.

El valor que se estima para cubrir éstas necesidades es de trescientos dólares (\$ 300,00) al año.

Con la finalidad de simplificar la información financiera a ser presentada en el flujo de beneficios, se suman los dos rubros, el de gastos de útiles de oficina con el de gastos varios dando un total de cuatrocientos noventa y cuatro 46/100 (\$ 494,46) y se proyecta un incremento anual del 5% con la finalidad de cubrir las alzas por la inflación.

Al final queda únicamente por definir la tasa de rentabilidad que satisface el nivel de ganancia que requieren los inversionistas para ejecutar el proyecto; el criterio que sustenta ésta tasa es el costo de oportunidad que representa para los inversionistas debido a que actualmente ellos tienen otros negocios.

Es por esto que la tasa de corte mínima aceptable para ellos es del 18%.

## **5.5 CAPITAL DE TRABAJO:**

Este rubro tiene como finalidad calcular el monto que requiere el emprendimiento para satisfacer su inicio de operaciones, para lo cual se pretende trabajar en un plan de medios con un monto inicial de \$ 1.00,80, una pequeña inversión en útiles de oficina de \$ 81,46 y la obtención de los primeros permisos de funcionamiento con una inversión de \$ 62.

El total estimado para realizar la inversión en capital de trabajo es de \$ 1.152,26; este monto estará reflejado en los flujos de beneficios de las dos opciones que se propusieron al inicio.

Como se trata de gastos corrientes que se requieren al inicio del proyecto, estos rubros no son recuperables, por lo tanto no se tiene valor de salvamento.

## **CAPITULO VI**

### **6. EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **RESULTADOS:**

Luego de haber trabajado en detalle cada una de las variables económicas financieras bajo el primer modelo en el cual dentro de su estructura de inversiones consta la compra del terreno, se presenta la tabla del Flujo de Beneficios para los cinco años de estudio.

## 6.1 FLUJOS DE BENEFICIO DEL PROYECTO

|                                 | FLUJO DE BENEFICIOS |                  |                  |                  |                   |             |
|---------------------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------|
|                                 | 0                   | 1                | 2                | 3                | 4                 | 5           |
| INVERSIONES                     |                     |                  |                  |                  |                   |             |
| Inv. Inicial                    | -134.489,98         |                  |                  |                  |                   |             |
| Inv. Cap. Trabajo               | -1.152,26           |                  |                  |                  |                   |             |
| <b>Total Inversiones</b>        | <b>-135.642,24</b>  | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b> |
| Flujo Operativo                 |                     |                  |                  |                  |                   |             |
| Ingresos                        | 55.440,00           | 58.212,00        | 61.122,60        | 64.178,73        | 67.387,67         |             |
| Entrenadores (2)                | -7.680,00           | -8.448,00        | -9.292,80        | -10.222,08       | -11.244,29        |             |
| Beneficios Sociales 30%         | -2.304,00           | -2.534,40        | -2.787,84        | -3.066,62        | -3.373,29         |             |
| margen Bruto                    | 45.456,00           | 47.229,60        | 49.041,96        | 50.890,03        | 52.770,09         |             |
| Gastos salarios                 | -7.584,00           | -8.342,40        | -9.176,64        | -10.094,30       | -11.103,73        |             |
| Beneficios Sociales 30%         | -2.275,20           | -2.502,72        | -2.752,99        | -3.028,29        | -3.331,12         |             |
| Servicios Básicos               | -1.092,00           | -1.146,60        | -1.203,93        | -1.264,13        | -1.327,33         |             |
| Internet                        | -264,00             | -264,00          | -264,00          | -264,00          | -264,00           |             |
| Publicidad                      | -1.008,80           | -1.008,80        | -1.008,80        | -1.008,80        | -1.008,80         |             |
| Útiles de oficina y varios      | -494,46             | -519,18          | -545,14          | -572,40          | -601,02           |             |
| <b>Depreciación</b>             | <b>-679,13</b>      | <b>-679,13</b>   | <b>-679,13</b>   | <b>-679,13</b>   | <b>-679,13</b>    |             |
| Utilidad antes Impuestos        | 32.552,87           | 33.285,95        | 33.956,47        | 34.551,37        | 35.055,97         |             |
| 15% Trabajadores                | -4.882,93           | -4.992,89        | -5.093,47        | -5.182,71        | -5.258,40         |             |
| Utilidad antes Imp Renta        | 27.669,94           | 28.293,06        | 28.863,00        | 29.368,67        | 29.797,58         |             |
| 25% Imp Renta                   | -6.917,48           | -7.073,26        | -7.215,75        | -7.342,17        | -7.449,39         |             |
| Utilidad neta                   | 20.752,45           | 21.219,79        | 21.647,25        | 22.026,50        | 22.348,18         |             |
| Depreciación                    | 679,13              | 679,13           | 679,13           | 679,13           | 679,13            |             |
| <b>Total Flujo Operativo</b>    | <b>21.431,58</b>    | <b>21.898,92</b> | <b>22.326,38</b> | <b>22.705,63</b> | <b>23.027,31</b>  |             |
| Valor Residual                  |                     |                  |                  |                  |                   |             |
| Inversiones Fijas               |                     |                  |                  |                  | 149.568,75        |             |
| Capital de trabajo              |                     |                  |                  |                  | 0,00              |             |
| <b>Total Capital de Trabajo</b> |                     |                  |                  |                  | <b>149.568,75</b> |             |
| FLUJO DE BENEFICIOS             | -135.642,24         | 21.431,58        | 21.898,92        | 22.326,38        | 22.705,63         | 172.596,06  |
| TASA CORTE                      | 18%                 |                  |                  |                  |                   |             |
| VAN                             | (\$ 1.009,25)       |                  |                  |                  |                   |             |
| TIR                             | 17.70%              |                  |                  |                  |                   |             |

Lamentablemente, el resultado del Valor Actual Neto da un valor negativo de \$ 1.009,25 lo cual significa que los inversionistas bajo los supuestos trabajados en esta primera opción no alcanzan a tener la rentabilidad **exacta** propuesta del 18%

En lo que respecta a la tasa interna de retorno el resultado es del 17,77%, es decir que los \$ 135.642,24 dólares invertidos, con los ingresos y gastos esperados brinda una rentabilidad del 17,77%.

## **SEGUNDA HIPOTESIS:**

A continuación se va a trabajar en la segunda hipótesis financiera en la cual el terreno ya no es adquirido sino únicamente se alquila por un lapso de cinco años con la opción de renovar el contrato de arriendo.

Para dar cumplimiento a éste escenario se utilizarán los mismos cálculos de ingresos, costos y gastos del primer modelo, lo único que cambia es que en el rubro de inversiones se elimina lo correspondiente al terreno.

El alquiler del terreno tiene un costo de TRESCIENTOS CINCUENTA DÓLARES POR MES (\$ 350,00) en el cual está incluido los impuestos; este valor determinado tiene su fundamento en que los dueños del terreno han fijado en función del valor del mercado y de las opciones de arrendamiento que actualmente tienen.

En el siguiente cuadro se presenta el flujo de beneficios para ésta hipótesis:

## FLUJO DE BENEFICIOS

|                                 | 0                   | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
|---------------------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>INVERSIONES</b>              |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Inv. Inicial                    | -33.239,98          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Inv. Cap. Trabajo               | -1.152,26           |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total Inversiones</b>        | <b>-34.392,24</b>   | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      |
| <b>Flujo Operativo</b>          |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos                        | 55.440,00           | 58.212,00        | 61.122,60        | 64.178,73        | 67.387,67        |                  |
| Entrenadores (2)                | -7.680,00           | -8.448,00        | -9.292,80        | -10.222,08       | -11.244,29       |                  |
| Beneficios Sociales 30%         | -2.304,00           | -2.534,40        | -2.787,84        | -3.066,62        | -3.373,29        |                  |
| Alquiler Terreno                | -3.600,00           | -3.600,00        | -3.600,00        | -3.600,00        | -3.600,00        |                  |
| margen Bruto                    | 41.856,00           | 43.629,60        | 45.441,96        | 47.290,03        | 49.170,09        |                  |
| Gastos salarios                 | -7.584,00           | -8.342,40        | -9.176,64        | -10.094,30       | -11.103,73       |                  |
| Beneficios Sociales 30%         | -2.275,20           | -2.502,72        | -2.752,99        | -3.028,29        | -3.331,12        |                  |
| Servicios Básicos               | -1.092,00           | -1.146,60        | -1.203,93        | -1.264,13        | -1.327,33        |                  |
| Internet                        | -264,00             | -264,00          | -264,00          | -264,00          | -264,00          |                  |
| publicidad                      | -1.008,80           | -1.008,80        | -1.008,80        | -1.008,80        | -1.008,80        |                  |
| Útiles de oficina y varios      | -494,46             | -519,18          | -545,14          | -572,40          | -601,02          |                  |
| <b>Depreciación</b>             | <b>-679,13</b>      | <b>-679,13</b>   | <b>-679,13</b>   | <b>-679,13</b>   | <b>-679,13</b>   |                  |
| Utilidad antes Impuestos        | 28.952,87           | 29.685,95        | 30.356,47        | 30.951,37        | 31.455,97        |                  |
| 15% Trabajadores                | -4.342,93           | -4.452,89        | -4.553,47        | -4.642,71        | -4.718,40        |                  |
| Utilidad antes Imp. Renta       | 24.609,94           | 25.233,06        | 25.803,00        | 26.308,67        | 26.737,58        |                  |
| 25% Imp. Renta                  | -6.152,48           | -6.308,26        | -6.450,75        | -6.577,17        | -6.684,39        |                  |
| Utilidad neta                   | 18.457,45           | 18.924,79        | 19.352,25        | 19.731,50        | 20.053,18        |                  |
| Depreciación                    | 679,13              | 679,13           | 679,13           | 679,13           | 679,13           |                  |
| <b>Total Flujo Operativo</b>    | <b>19.136,58</b>    | <b>19.603,92</b> | <b>20.031,38</b> | <b>20.410,63</b> | <b>20.732,31</b> |                  |
| Valor Residual                  |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Inversiones Fijas               |                     |                  |                  |                  | 22.500,00        |                  |
| Capital de trabajo              |                     |                  |                  |                  | 0,00             |                  |
| <b>Total Capital de Trabajo</b> |                     |                  |                  |                  | <b>22.500,00</b> |                  |
| <b>FLUJO DE BENEFICIOS</b>      | <b>-34.392,24</b>   | <b>19.136,58</b> | <b>19.603,92</b> | <b>20.031,38</b> | <b>20.410,63</b> | <b>43.232,31</b> |
| <b>TASA CORTE</b>               | <b>18%</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>VAN</b>                      | <b>\$ 37.520,97</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TIR</b>                      | <b>55%</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |

Bajo el segundo modelo propuesto los resultados financieros son totalmente alentadores para iniciar éste emprendimiento debido a que el valor actual neto de cómo resultado positivo el valor de \$ 37.520,97.

Esto significa que los inversionistas esperan “en términos de valor presente” recuperar la inversión realizada, obtener la rentabilidad planteada del 18% sobre la inversión realizada y además ganar un excedente económico de \$ 37.520,97.

Complementariamente, el indicador de la tasa interna de retorno confirma la viabilidad financiera del emprendimiento dado que según sus resultados esperados los inversionistas alcanzarán una rentabilidad del 55%.



## **CAPITULO VII**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

Para dar una correcta apreciación del posible resultado financiero de realizar o no la inversión propuesta por los inversionistas en éste emprendimiento, fue indispensable trabajar en los dos hipótesis planteadas, es decir analizar por separado bajo dos escenarios distintos la opción del terreno.

De éste análisis se puede concluir que el emprendimiento es viable desde el punto de vista financiero si los empresarios deciden iniciar el proyecto con la opción de arrendamiento con lo cual obtendrán una rentabilidad de 55% sobre los rubros invertidos.

En lo que respecta al mercado, el proyecto es viable porque de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, los jóvenes y los padres de familia tienen una marcada preferencia por el voleibol como deporte a practicar.

Además se debe resaltar que la investigación se realizó únicamente en la Unidad Educativa La Asunción y el potencial de venta del servicio es impresionante con lo cual solo con esta Institución la capacidad de la Academia estaría cubierta.

La parte técnica desde su inicio está garantizada porque uno de los inversionistas tiene amplia trayectoria como entrenador de ésta disciplina y goza con el gran reconocimiento local.

Además las instalaciones estarán construidas para brindar las facilidades que se requieren para el buen desempeño de la Academia y de sus estudiantes.

## 7.2 RECOMENDACIONES

Luego de concluir que el proyecto es viable se recomienda la ejecución del mismo porque este emprendimiento bajo el segundo modelo de análisis (arrendamiento del terreno) satisface los requerimientos exigidos por los inversionistas y brinda una ganancia adicional del 37% a lo propuesto.

Pero, si bien la opción de arrendar brinda unos mejores números financieros, nosotros con la experiencia en otros negocios comerciales recomendamos trabajar con la opción numero uno en la cual los empresarios compran el terreno porque la expectativa de mejorar esos resultados están en dos variables. La primera en que se espera un mayor flujo de estudiantes deportistas y la segunda porque la plusvalía del terreno será mayor que la propuesta en los cálculos financieros conservadores.

En lo que respecta al área de mercado se recomienda abrir nuevos horarios de clases para otro tipo de clientes debido a que en la presente Tesis solo se trabajo con la Unidad Educativa La Asunción y los estudiantes podrían asistir a clases en horarios de la tarde quedando la mañana un espacio sin utilizar.

Si los empresarios optan por esta iniciativa, los resultados financieros mejoraría considerablemente en su beneficio.

Construir las instalaciones dando cumplimiento a la normativa que regula la federación internacional y además cumplir con la normativa que regula la I. Municipalidad de Cuenca con la finalidad de nunca tener problema alguno y que el emprendimiento se desarrolle con normalidad.

Al final, únicamente se recomienda al inversionista que no escatime esfuerzo alguno para que la Academia cumpla con lo ofrecido y sea reconocida por todos sus estudiantes como la mejor opción para practicar este hermoso deporte.

## BIBLIOGRAFIA

### INTERNET

- <http://www.albertodominguez.es/2007/02/mtodos-de-valoracin-iii-valoracin-de-un.html>
- [http://www.articulosinformativos.com/Objetivos\\_de\\_Venta-a945746.html](http://www.articulosinformativos.com/Objetivos_de_Venta-a945746.html)
- <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Competencia.htm>
- <http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/sistemas-organizacionales-y-estructuras-administrativas/>
- <http://www.editum.org/Relaciones-laborales-la-importancia-en-el-trabajo-o-empresa-p-1687.html>
- <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Segmentacion.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Target>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>
- <http://www.promonegocios.net/mercado/que-es-mercado.html>
- [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)
- [http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/gestion/negociar\\_proveedores.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/gestion/negociar_proveedores.mspx)
- <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml>
- [http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_empaque\\_como\\_factor\\_promocional-promocion/14454-2](http://www.wikilearning.com/monografia/el_empaque_como_factor_promocional-promocion/14454-2)

### LIBROS

- ALCIDES ARANDA ARANDA. “Planificación Estratégica Educativa” Primera Edición, 2000
- BRUNO, BENGOCHEA. “Dirección de Marketing y Ventas” Madrid 1998.
- KOTLER, PHILLIP. “Dirección de Marketing”, Decima Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2001.
- ROJAS, ABASCAL FRANCISCO. “Como se hace un Plan Estratégico”, 3ª Edición, Madrid, Editorial ESIC, 2001.
- THOMPSON Y ARTHUR. “Administración Estratégica” Primera Edición 1987.

## **ANEXOS**