



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
emprendimiento previo a la obtención del Título de
Licenciada en Mercadotecnia**

**TEMA: “Diseño del modelo de negocios para la
creación de la academia de Cheerleading a través de
la metodología Canvas”**

AUTORA: Jessica Michelle Nerea Martínez

TUTOR: Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2022



APROBACION DEL TUTOR

Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutora del trabajo de titulación “**Diseño del modelo de negocios para la creación de la academia de Cheerleading a través de la metodología Canvas**” presentado por el señor **Jessica Michelle Nerea Martínez** para optar por el título de Licenciada en Mercadotecnia, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

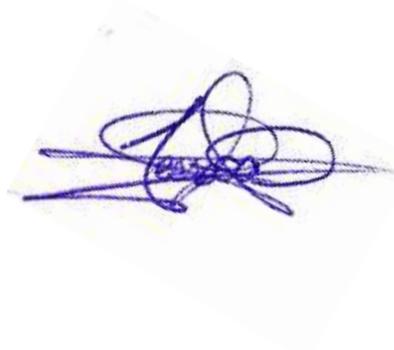
Ambato, 3 de marzo del 2022

Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.

C.I. 1205775461

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Jessica Michelle Nerea Martínez**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Mercadotecnia, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Jessica Michelle Nerea Martínez', is centered on the page. The signature is somewhat stylized and overlaps itself.

Jessica Michelle Nerea Martínez

C.I.1805346895

APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Mayra Fernanda Sánchez Acosta, Mg.
C.I. 1803251204

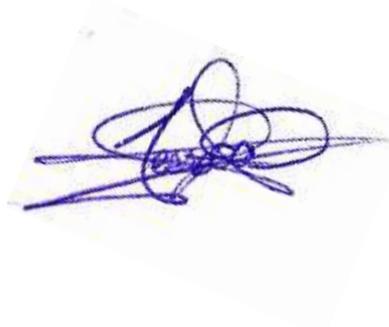
Dr. Jorge Francisco Abril Flores, Mg.
C.I.1803035086

Ambato, 3 de marzo del 2022

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Jessica Michelle Nerea Martinez

C.I.1805346895

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a Dios por colmarme de bendiciones y sabiduría en cada momento de mi vida.

A mis padres y sus parejas, Ma. Augusta y Luis, David y Paulina, por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mi hermana Karen Paola quien ha formado parte de mi crecimiento profesional.

A mis compañeras y amigas (Joyce, Tatiana y Margeory) quienes me han apoyado y ayudado a pesar de la distancia.

“De manera especial dedico este trabajo a mi Pareja Christian (Chino) quien me ha visto crecer y ha estado en cada momento de mi vida brindándome siempre su apoyo y amor incondicional, a mi pequeñ@ quien ha llegado a alegrar nuestras vidas y me ha dado fuerzas para superarme día a día para cumplir mis metas.”

A los padres de mi pareja Luis y Nancy quienes han abierto las puertas de su casa para mí en todo momento, a la hermana de mi pareja Doménica por brindarme siempre una palabra de ánimo. De igual forma a mi tío Fabian por sus palabras de apoyo

A mis abuelos Margarita y Fabián, que me han brindado la sabiduría y se encuentran cuidándome y guiándome desde el cielo, A Elvia y Vicente por sus palabras de apoyo y bendiciones.

Finamente, a mis tíos, primos y amigos los cuales han puesto un granito de arena en mí, brindándome su apoyo y amistad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por guiar mi camino y mis acciones durante este periodo.

Agradezco a mi Alma Mater Universidad Técnica de Ambato, por permitirme forjarme como una profesional, a mis maestros quienes durante mi trayectoria estudiantil han depositado su confianza en mí y han formado parte de mis logros académicos.

A la Licenciada Ruth Zamora, por su tiempo, por la paciencia, comprensión y apoyo que me ha brindado durante el desarrollo del presente trabajo de emprendiendo.

Finalmente, a mi familia, amigos y demás personas de quienes e revisado apoyo y palabras motivadoras para cumplir mis metas

ÍNDICE GENERAL

APROBACION DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRAFICOS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE ECUADICONES.....	xviii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
ABSTRACT	xx
CAPÍTULO I.....	1
PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Definición del problema de la investigación.....	1
1.2 Contextualización.....	2
1.2.1 Macro contextualización	2
1.2.2 Meso contextualización.....	2
1.2.3 Micro contextualización.....	3
1.3. Análisis del problema.....	4
CAPÍTULO II.....	6
DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	6
2.1 Nombre del emprendimiento.....	6
2.2 Localización geográfica	6
2.3 justificación.....	6
2.4 Objetivos	7
2.4.1 Objetivo general.....	7
2.4.2 Objetivos Específicos.....	7

2.5 Beneficiarios	7
2.5.1 Beneficiarios Directos.....	7
2.5.2 Beneficiarios indirectos.....	8
2.6 Resultados a alcanzar	8
CAPÍTULO III.....	9
ESTUDIO DEL MERCADO	9
3.1 Descripción del Producto-servicio, características y uso	9
3.1.1 Producto- servicio	9
3.1.2 Características del emprendimiento	9
3.1.3 Uso	9
3.1.3.1 Modelo de negocio Canvas	10
3.2. Modelo CANVAS para Academia de Cheerleading.....	19
3.3 Segmentación del mercado	22
3.3.1 Mercado meta.....	22
3.3.2 Población y muestra	22
3.4 Investigación del mercado.....	24
3.4.1. Fuentes primarias	24
3.4.2. Fuentes secundarias.....	24
3.5. Análisis e interpretación de resultados.....	24
3.4 Estudio de la demanda	39
3.4.1 Estudio de la demanda en personas.....	39
3.4.2 Estudio de la demanda en efectivo	41
3.4.3. Demanda en efectivo proyectada	42
3.5. Estudio de la Oferta.....	43
3.5.1 Estudio de la oferta en personas.....	44
3.5.2 Estudio de la oferta en efectivo	45
3.6 Mercado Potencial para el proyecto	48
3.6.1 Demanda Potencial Insatisfecha aplicada al proyecto	48
3.7 Precio.....	50
3.8 Canales de comercialización y distribución	52
3.10 Estrategias de Comercialización	53
3.10.1 Análisis FODA.....	53
CAPÍTULO IV.	55

ESTUDIO TÉCNICO	55
4.1 Tamaño del emprendimiento.....	55
4.1.1 Factores determinantes del tamaño	55
4.2 Localización	58
4.2.1 Macro localización	60
4.2.2 Micro localización.....	61
4.3 Ingeniería de Proyecto.....	61
4.3.1 Servicio – proceso	62
4.3.2 Balance de mercadería	65
4.3.3 Periodo operacional estimado de la planta.....	69
4.3.4 Capacidad de comercialización y de atención a clientes	70
4.3.5 Distribución de maquinaria y equipos (Lay-out)	71
4.3.6. Distribución de la planta (Lay-out)	73
CAPÍTULO V.....	78
ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	78
5.1 Aspectos generales	78
5.2 Diseño Organizacional	78
5.2.1 Misión y visión.....	79
5.2.2 Valores	79
5.2.3 Niveles Jerárquicos	81
5.3 Estructura Organizativa.....	81
5.3.1 Organigrama estructural.....	82
5.3.2 Organigrama posicional	83
5.3.3 Organigrama funcional.....	84
5.4 Manual de Funciones	85
CAPÍTULO VI.....	89
ESTUDIO FINANCIERO	89
6.1 Inversiones en activos fijos tangibles.....	89
6.1.1 Activos fijos	89
6.2. inversiones en activos fijos intangibles.....	91
6.2.1 Activos diferidos	91
6.3 Inversiones Capital de trabajo.....	91
6.3.1. Activo Corrientes o circulantes.....	92

6.3.2. Pasivo Circulante o corriente	94
6.3.3 Capital de trabajo	95
6.4. Resumen de las Inversiones	96
6.5. Financiamiento	96
6.6 Planes de Inversiones	97
6.7. Presupuesto de Gastos e Ingresos	98
6.7.1. Gastos operativos	98
6.7.2 Gastos Administrativos	101
6.7.3 Gastos Financieros	103
6.7.4 Resumen del presupuesto de Gastos	105
6.7.5 Situación financiera actual	106
6.7.6. Situación financiera proyectada	107
6.7.7 Presupuesto de ingresos	110
6.7.8. Estado de resultados proyectados.....	110
6.7.9 Flujo de caja	112
6. Punto de equilibrio	113
6.8.1 Punto de equilibrio en unidades monetarias	114
6.8.2 Punto de equilibrio en unidades	114
6.9. Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación de proyectos .	115
6.9.1 Calculo del Tmar 1 sin financiamiento	116
6.9.2 Cálculo del Tmar 2 sin financiamiento	116
6.9.3 Cálculo Tmar1 Global Mixto	117
6.9.4 Calculo del Tmar 2 global mixto	117
6.10 Valor presente neto o valor actual neto (VAN)	118
6.10.1 Calculo VAN1	118
6.11 Indicadores Financieros	120
6.11.1 Índice de solvencia.....	120
6.11.2 Índice de liquidez	120
6.11.3 Índice de endeudamiento.....	121
6.11.4 Índice de apalancamiento	122
6.12 Tasa beneficio-costos.....	122
6.13 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	123
6.14 Tasa interna de retorno (TIR).....	124

6.15. Análisis de sensibilidad.....	124
CAPÍTULO VII.....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
7.1 Conclusiones	126
7.2 Recomendaciones.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tipo de clientes	13
Tabla 2.	Canales de distribución y comercialización.....	13
Tabla 3.	Actividades claves dentro de las instalaciones.....	14
Tabla 4.	Recursos clave.....	16
Tabla 5.	Divisiones y categorías de clientes	17
Tabla 6.	Estructura de costos.....	19
Tabla 7.	Genero	25
Tabla 8.	Edad.....	26
Tabla 9.	Conocimiento de Cheerleading.....	27
Tabla 10.	Lugares de capacitación recibida	28
Tabla 11.	Tipo de capacitación recibida.....	29
Tabla 12.	Entrenamiento en equipos	31
Tabla 13.	Interés en pertenecer a una Academia de Cheerleading.....	32
Tabla 14.	Tiempo de entrenamiento.....	33
Tabla 15.	Instalaciones y equipos Indispensables	34
Tabla 16.	Razones para practicar Cheerleading	35
Tabla 17.	Considera necesario la creación de una Academia de Cheerleading.....	37
Tabla 18.	Pago mensual	38
Tabla 19.	Pregunta 7.....	39
Tabla 20.	Demanda en personas.....	40
Tabla 21.	Demanda proyectada en personas	40
Tabla 22.	Pregunta 12 demanda en efectivo	42
Tabla 23.	Demanda en efectivo.....	42
Tabla 24.	Demanda en efectivo proyectada	42
Tabla 25.	Pregunta 7 oferta en personas	44
Tabla 26.	Oferta en personas.....	44
Tabla 27.	Oferta en personas proyectada	44
Tabla 28.	Pregunta 12 oferta en efectivo.....	46
Tabla 29.	Oferta en efectivo.....	46
Tabla 30.	Oferta en efectivo proyectada	47

Tabla 31.	Demanda potencial Insatisfecha (DPI) en personas.....	48
Tabla 32.	Demanda potencial Insatisfecha (DPI) en efectivo	49
Tabla 33.	Precio.....	51
Tabla 34.	Canales de distribución y comercialización.....	52
Tabla 35.	Matriz FODA	53
Tabla 36.	Estrategias FO,DO,FA,DA	54
Tabla 37.	Tamaño óptimo en personas del emprendimiento	56
Tabla 38.	Tamaño óptimo en efectivo del emprendimiento.....	57
Tabla 39.	Ubicación óptima del emprendimiento	59
Tabla 40.	Proceso atención al cliente manera virtual.....	62
Tabla 41.	Proceso atención al cliente manera presencial	63
Tabla 42.	Proceso al brindar el servicio	64
Tabla 43.	Insumos	65
Tabla 44.	Servicios básicos	65
Tabla 45.	Capacidad de comercialización en efectivo del emprendimiento.....	70
Tabla 46.	Capacidad de comercialización en efectivo del emprendimiento.....	70
Tabla 47.	Herramientas y softwares.....	71
Tabla 48.	Equipos de computo.....	72
Tabla 49.	Muebles y enseres	72
Tabla 50.	Adecuación local (muebles y enseres)	73
Tabla 51.	Suministros de oficina.....	73
Tabla 52.	Referencia del plano del gimnasio	75
Tabla 53.	Valores	80
Tabla 54.	Niveles jerárquicos de la empresa.....	81
Tabla 55.	Manual de funciones	85
Tabla 56.	Manual de funciones	86
Tabla 57.	Manual de funciones	87
Tabla 58.	Manual de funciones	88
Tabla 59.	Activos Fijos de Herramientas	89
Tabla 60.	Activos fijos Equipo de computo.....	89
Tabla 61.	Activos Fijos de Muebles y enseres	90

Tabla 62.	Total Activos Fijos	90
Tabla 63.	Total activos diferidos.....	91
Tabla 64.	Cajas-Bancos.....	92
Tabla 65.	Inventario	93
Tabla 66.	Total Activo corriente	94
Tabla 67.	Financiamiento.....	96
Tabla 68.	Cuadro Comparativo Instituciones financieras	97
Tabla 69.	Plan de Inversión.....	97
Tabla 70.	Gastos de Insumos.....	98
Tabla 71.	Cargo Depreciación y amortización.....	99
Tabla 72.	Mantenimiento de equipos de computo	100
Tabla 73.	Total Gastos Operativos.....	100
Tabla 74.	Servicios básicos	101
Tabla 75.	Sueldos administrativos	101
Tabla 76.	Suministros de limpieza	102
Tabla 77.	Suministros de oficina.....	102
Tabla 78.	Total Gastos Administrativos.....	102
Tabla 79.	Préstamo bancario	103
Tabla 80.	Total Gastos Financieros.....	105
Tabla 81.	Presupuesto de Gastos.....	105
Tabla 82.	Balance general	106
Tabla 83.	Balance General Proyectado	108
Tabla 84.	Ingresos brutos	110
Tabla 85.	Estado de resultados.....	111
Tabla 86.	Flujo de caja	112
Tabla 87.	Costos fijos y variables	113
Tabla 88.	Tmar 1 mixto global.....	117
Tabla 89.	Tmar 2 mixto global.....	117
Tabla 90.	Análisis de sensibilidad.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Genero	25
Gráfico 2.	Edad.....	26
Gráfico 3.	Conocimiento de Cheerleading.....	27
Gráfico 4.	Lugares de capacitación recibida	28
Gráfico 5.	Tipos de capacitación recibida	30
Gráfico 6.	Entrenamiento en quipos.....	31
Gráfico 7.	Interés en pertenecer a una Academia de Cheerleading.....	32
Gráfico 8.	Tiempo de entrenamiento.....	33
Gráfico 9.	Instalaciones y equipos indispensable.....	34
Gráfico 10.	Razones para practicar Cheerleading	36
Gráfico 11.	Considera necesario la creación de una Academia de Cheerleading.....	37
Gráfico 12.	: Pago mensual	38
Gráfico 13.	Demanda en personas proyectada	41
Gráfico 14.	Demanda en efectivo proyectada	43
Gráfico 15.	Oferta proyectada en Personas	45
Gráfico 16.	Oferta en efectivo proyectada	47
Gráfico 17.	Demanda Potencial Insatisfecha (DPI) en Personas	48
Gráfico 18.	Demanda Potencial Insatisfecha (DPI) en efectivo.....	50
Gráfico 19.	Precio	
Gráfico 20.	Tamaño óptimo en personas del emprendimiento	57
Gráfico 21.	Tamaño óptimo en efectivo del emprendimiento.....	58
Gráfico 22.	Ingresos brutos	110
Gráfico 23.	Punto de equilibrio	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Árbol de problemas	4
Figura 2.	Modelo CANVAS para Academia de Cheerleading.....	20
Figura 3.	Macro localización.....	61
Figura 4.	Micro localización.....	61
Figura 5.	Diagrama de Flujo. Proceso atencional cliente manera virtual.....	67
Figura 6.	Diagrama de Flujo proceso atencional cliente manera presencial ..	68
Figura 7.	Diagrama de Flujo Proceso al brindar el servicio	69
Figura 8.	Distribución del gimnasio	75
Figura 9.	Organigrama estructural.....	82
Figura 10.	Organigrama posicional	83
Figura 11.	Organigrama funcional.....	84

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1.	Segmentación y muestra	23
Ecuación 2.	Inventarios.....	92
Ecuación 3.	Cuentas por cobrar	93
Ecuación 4.	Pasivo corriente.....	94
Ecuación 5.	Capital de trabajo	95
Ecuación 6.	Inversión inicial.....	96
Ecuación 7.	Punto de equilibrio en unidades monetarias.....	114
Ecuación 8.	Punto de equilibrio en unidades	114
Ecuación 9.	Calculo del Tmar 1 sin financiamiento	116
Ecuación 10.	Cálculo del Tmar 2 sin Financiamiento	116
Ecuación 11.	VAN1	118
Ecuación 12.	VAN2	119
Ecuación 13.	Índice de solvencia.....	120
Ecuación 14.	Índice de liquidez.....	120
Ecuación 15.	Índice de Endeudamiento	121
Ecuación 16.	Índice de Apalancamiento	122
Ecuación 17.	Tasa de beneficio costo	123
Ecuación 18.	Periodo de recuperación de inversión	123
Ecuación 19.	Tasa interna deretorno	124

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se basa en el desarrollo de un modelo de negocios por medio de la metodología Canvas para la creación de una Academia de Cheerleading, con la finalidad de generar un espacio adecuado para deportistas, en el cual se puedan realizar las actividades deportivas de manera óptima y a su vez puedan desarrollar de mejor manera sus habilidades.

Por esta razón, el presente proyecto de emprendimiento se ha enfocado en realizar un análisis óptimo de factibilidad a través de estudio técnico, organizacional y financiero para verificar las inversiones que se deben ejecutar para la creación y constitución de esta.

Se utilizó un método de análisis cuantitativo, en el cual se registraron y analizaron datos de 393 personas, con la finalidad de definir las necesidades del mercado meta, a su vez se realizó un estudio organizacional para delimitar las funciones de cada empleado en la empresa y aspectos internos como la misión, visión y valores.

De igual forma, se realizó un estudio financiero en el cual se determinó la forma de financiamiento adecuada la cual se encuentra conformado por un capital propio y financiamiento de una entidad bancaria, de tal forma que se ha obtenido la factibilidad y viabilidad de la ejecución de la empresa.

PALABRAS CLAVES: EMPRENDIMIENTO, MODELO DE NEGOCIO, CHEERLEADING, METODOLOGIA CANVAS,

ABSTRACT

This project is based on the development of a business model through the Canvas methodology for the creation of a Cheerleading Academy, in order to generate a suitable space for athletes, in which they can perform sports activities optimally and in turn can better develop their skills.

For this reason, this project has focused on conducting an optimal feasibility analysis through a technical, organizational and financial study to verify the investments to be made for the creation and constitution of this project.

A quantitative analysis method was used, in which data from 393 people were recorded and analyzed, in order to define the needs of the target market, in turn, an organizational study was conducted to define the functions of each employee in the company and internal aspects such as mission, vision and value.

Similarly, a financial study was conducted to determine the appropriate form of financing, which is made up of equity capital and financing from a bank, so that the feasibility and viability of the company's execution was obtained.

KEYWORDS: ENTREPRENEURSHIP, BUSINESS MODEL, CHEERLEADING, CANVAS METHODOLOGY.

CAPÍTULO I

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición del problema de la investigación

En los últimos años, en la provincia de Tungurahua el Cheerleading ha tomado fuerza, sin embargo, en la mayoría de los equipos existen deserciones, principalmente, después de las competencias que se realizan en el país, sin embargo, hay deportistas que buscan otros equipos para continuar entrenando. Hay que considerar que la incorporación o falta de una persona en los equipos causa desequilibrio en las funciones y desarrollo de la coreografía (Levesque, 2011).

La inconformidad de los deportistas en los equipos es ocasionada principalmente por la frustración, ya que este es un deporte de agilidad, fuerza, precisión y disciplina, junto con varias técnicas y lineamientos que se debe seguir, la segunda razón de deserción es las lesiones, ya que los espacios de entramiento no son adecuados, por otra parte, los equipos no cuentan con un médico fisioterapeuta para salvaguardar la salud física de los mismos, de tal forma que la mayoría de ex-deportistas cuentan con lesiones que no han sido tratadas adecuadamente. (Tjonndal, 2021)

Además, debido a la pandemia causada por el COVID-19 la gran mayoría de equipos de la provincia de Tungurahua se ha visto afectado, ya que al ser un deporte de contacto existió preocupación e inseguridad en los entrenadores y deportistas de realizar reuniones de entrenamiento (ADVENTURE BRAND, 2021). Ante esta situación, la cantidad de equipos disminuyeron en 30% aproximadamente, sin embargo, los equipos que se mantuvieron en pie son aquellos que llevan más de 5 años, los cuales constan de jóvenes de entre los 16 y 28 años, a su vez, quienes participaban activamente en competencias en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Por medio de la utilización de metodología Canvas para el modelo de negocios de Academia de Cheerleading se busca mejorar varios aspectos relevantes para los

deportistas, para que estos se sientan seguros, en confianza y motivados en continuar con la práctica de este deporte, a la vez, generar instalaciones adecuadas junto con personal capacitadas para formar parte del STAFF de la academia. (Torgovnich, 2009)

1.2 Contextualización

1.2.1 Macro contextualización

De acuerdo a Appenzeller, Appenzeller, & Mueller (2008) el cheerleading es un deportes de alto riesgo a nivel mundial, ya que requiere un cierto nivel de exigencia física en los deportistas; en este contexto, Wilson (2003) menciona que este deporte se debe practicar desde edades muy tempranas, para pulir todas las técnicas de los deportistas; de igual manera, Herrera, Micheo, Gerardo, & Patel (2021) consideran que todos los cheerleader tienen su propia categoría y nivel y que éstas se definen en función a su edad y habilidades necesarias para el ingreso de un deportista o grupo de deportistas al equipo.

Por ello, se considera importante el modelo Canvas ya que ayuda a estructurar modelos de negocios basados en emprendimiento o innovación social. Sousa (2014), Vidal (2017) y Marbaise (2018) detallan que el modelo Canvas se divide en 9 módulos, donde cada uno se trata de manera independiente, pero existe una secuencia lógica para su funcionamiento; la parte central se encuentra la propuesta de valor, la parte derecha del Canvas es la parte emocional de él y se localiza; mientras que, el segmento de mercado, relaciones con los clientes, canales de comunicación dan la fuente de ingresos. Por último, en la parte izquierda, que se conoce como el bloque analítico, se detallan las actividades claves, recursos claves y socios claves los cuales brindan la estructura de costos.

1.2.2 Meso contextualización

El cheerleading en Latinoamérica ha crecido exponencialmente en la última década, principalmente, en México, Brasil, Colombia, Ecuador, Costa Rica y Chile, los cuales han sido partícipes y protagonistas de competencias a nivel mundial. Para este deporte,

The Universal Cheerleaders Association (UCA) conjunto con The International Cheerleading Union (ICU) son las organizaciones que se encuentran a cargo de campeonatos, campamentos y cursos de cheerleading en Latinoamérica. (Ronald, 2017)

Sin embargo, durante la pandemia existieron cambios en la modalidad de entrenamientos, mientras que algunos cursos y equipos no lograron mantenerse a flote, los más reconocidos como son las selecciones de los países, tomaron en consideración las prácticas virtuales desde la seguridad de sus hogares, con la finalidad de realizar ejercicios de fuerza, flexibilidad, equilibrio y resistencia y, así, mantener el nivel de los deportistas. No obstante, cada vez más se van adaptando las instalaciones para continuar con los entrenamientos, reactivar el deporte y, a su vez, el turismo y la economía de los países.

Navarro (2012) y Nantik Lum (2018) concuerdan que el modelo de negocios Canvas es la mejor forma de comprender los proyectos empresariales, ya que describe de manera lógica los factores relevantes para la empresa como son la organización, la creación y el valor que la empresa desea demostrar a los clientes, con el objetivo de obtener beneficios económicos o rentabilidad que ayude al correcto desenvolvimiento de cada elemento y, así, garantizar el éxito en las diversas actividades a realizar y procurar la seguridad física y la salud de los deportistas.

1.2.3 Micro contextualización

El Cheerleading es un deporte basado en fuerza y agilidad. Por una parte, los autores Oveman (2019) y Zoo (2016) manifiestan que el cheerleading es una actividad practicada por niños, jóvenes y adultos que domina habilidades de flexibilidad, gimnasia, baile, pirámides, lanzamientos y moutions, a su vez, se emplean técnicas básicas del deporte. Por otra parte, Solarte (2014) menciona que el Cheerleading en el Ecuador inició a principios del año 2000 en la ciudad de Guayaquil, expandiéndose, posteriormente, a las ciudades de Quito, Ambato, Cuenca y Manabí.

Para Barg (2010) las principales áreas en las cuales se centran los modelos de negocios son la infraestructura, oferta, clientes y educación de beneficios, a su vez, Osterwalder

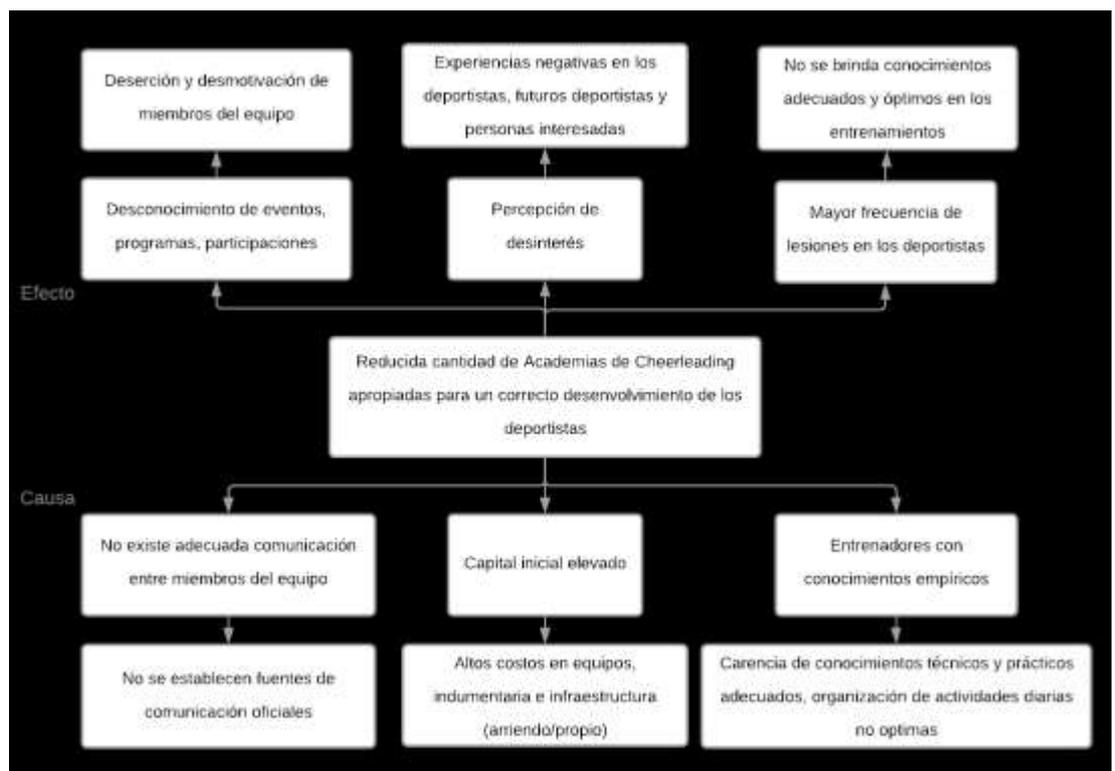
& Pigneur (2019) manifiestan que las principales preguntas que debe considerarse son ¿Quién? ¿Cómo? ¿Qué? ¿Para quién? ¿Cuánto? ¿Cuándo?

Por último, Duque y Palacios (2011) detallan que el modelo de negocios se debe empezar por el lienzo, es decir, un concepto, el lenguaje en el cual se va a utilizar y compartir, lo cual se verá reflejado de manera visual para poder generar nuevas alternativas, es decir, para lanzar y aprender. Por todo ello, el realizar un modelo de negocio bajo el método Canvas es una gran opción para empresas sin importar el tamaño o la complejidad, ya que abarca puntos estratégicos necesarios para la creación de este.

1.3. Análisis del problema

A continuación, se detalla el análisis del árbol de problemas con la finalidad de identificar de manera lógica el problema a solucionar, objetivo de esta investigación:

Figura 1. Árbol de problemas



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

En la mayoría de equipos de Cheerleading, existe un cifra elevada de deserción de los deportistas después de las competencias o de algún tiempo de haber estado dentro del equipo, esto debido la desmotivación que genera un ambiente de entrenamiento inadecuado, a su vez la desmotivación también se debe a que los deportistas no cuentan con el apoyo necesaria por parte de los padres o entrenadores, lo que genera un desequilibrio en el equipo, y conlleva conflictos entre los miembros del grupo y entrenadores.

La infraestructura que se necesita para un correcto desenvolvimiento de los deportistas tiene costos elevados, ya que estos deben ser los correspondientes según las normas de competencias, de tal forma que existe una limitación para la adquisición de equipos para la adecuada práctica del deporte.

De igual manera, los conocimientos empíricos de los entrenadores generan que existan lesiones en los deportistas, esto da como resultado que el entrenador o entrenadores no generen un impacto positivo al momento de realizar las actividades correspondientes, por tal razón las personas a cargo del equipo deben mantenerse en capacitación contante para un correcto desenvolvimiento dentro y frente al equipo.

CAPÍTULO II

DESCRIPCION DEL EMPRENMIENTO

2.1 Nombre del emprendimiento

Diseño del modelo de negocios para la creación de la academia de Cheerleading a través de la metodología Canvas.

2.2 Localización geográfica

País: Ecuador

Zona: N°3

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

2.3 Justificación

La realización del emprendimiento tiene la como finalidad generar e incrementar el interés en todas aquellas personas que practican o han practicado este deporte, así como en las personas que desconocen o tienen algún conocimiento sobre el mismo, en la ciudad de Ambato, con las actividades e infraestructura adecuada.

La creación de una academia de cheerleading intenta cubrir la creciente curiosidad de personas y deportistas que tienen a deslumbrarse con las diversas actividades que realiza un cheerleader, a su vez, el incremento de videos de acrobacias, duplas y gimnasia, entre otras, que se encuentran en redes sociales como son Facebook y YouTube.

De igual forma, la reactivación de los niños, jóvenes y adultos es indispensable en la actualidad, debido a que, por la pandemia y el confinamiento, la gran mayoría de

personas se volvieron sedentarias. Por ello, este emprendimiento ayudará a mantener un estilo de vida saludable mediante la recreación en un ambiente adecuado, con indumentaria, equipos e instrumentos para aprender, corregir y pulir las actividades de gimnasia, flexibilidad, acrobacia, fuerza y estabilidad.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocios para la creación de la empresa academia de Cheerleading a través de la metodología Canvas.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la propuesta de valor en la empresa la academia de Cheerleading para analizar su viabilidad.
- Establecer una segmentación de mercado adecuado para el estudio de demanda.
- Proponer un plan de negocio para la creación de la academia de Cheerleading.

2.5 Beneficiarios

2.5.1 Beneficiarios Directos

Los beneficiarios serán los niños, jóvenes y adultos entre las edades de 10 a 28 años que deseen aprender o a su vez hayan ya practicado el Cheerleading y quieran reanudar su práctica.

Con la correcta distribución de las instalaciones físicas y horarios establecidos para garantizar las fuentes de empleado directo como entrenadores capacitados en este deporte, así como, de personal adecuado para las diversas áreas, los cuales obtendrán ingresos económicos.

2.5.2 Beneficiarios indirectos

Se anhela crear sucursales de la Academia de Cheerleading dentro y fuera de la ciudad a largo plazo, con la finalidad de promover el deporte y llegar a más personas y potenciales deportistas en el país.

De igual manera, en las diversa ciudades se promueve el turismo por medio de la participación en competencias, campamentos y cursos a nivel nacional e internacional, y también se invita a los proveedores de indumentaria, equipos e instalaciones físicas del lugar de entrenamiento.

2.6 Resultados a alcanzar

Crear un modelo de negocio rentable a través de la metodología Canvas, con la finalidad de enfocarse en puntos claves para brindar un servicio de calidad por medio de instalaciones adecuadas para la práctica de este deporte con personal capacitado, generando un ambiente de entrenamiento y de trabajo adecuado procurando la seguridad de deportistas y entrenadores, a su vez promover la práctica del deporte, ingresar en el mercado competitivo, posicionar una marca y un equipo a nivel nacional

CAPÍTULO III

ESTUDIO DEL MERCADO

3.1 Descripción del Producto-servicio, características y uso

3.1.1 Producto- servicio

El autor Tapia (2004) menciona que un producto es considerado como un bien u objeto para el consumo o uso del cliente o consumidor, por otro lado, hace referencia que el servicio se lo conoce como un producto intangible el cual se basa en la realización de actividades, en ambos casos el producto o servicio es ofrecido al mercado con la finalidad de obtener reconocimiento a la marca o empresa como tal.

La metodología Canvas se centra en una propuesta de valor, con la finalidad de analizar un proyecto y sus diversos aspectos, la cual se encuentra plasmada en un lienzo que ofrece una imagen visual de forma simplificada. Por otra parte, la Academia de Cheerleading se centra en brindar un servicio de entrenamiento personalizado y grupal según corresponda, para pulir y mejorar habilidades en los deportistas de dicho deporte.

3.1.2 Características del emprendimiento

La academia de Cheerleading está centrada en brindar un entrenamiento personalizado a los deportistas o Cheerleader, de igual forma de brindar capacitación sobre técnicas, normas, reglas y elementos básicos del deporte tanto a padres como a deportistas, principalmente en cómo protegerse para no sufrir lesiones en la práctica del deporte.

3.1.3 Uso

El Cheerleading es un deporte considerado de alto riesgo a nivel mundial, esto en base a los diversos tipos de elevaciones, acrobacias y niveles que se maneja, esto a su vez

se ve reflejado a futuro como una manera de comercialización de indumentaria deportiva y una manera de posicionar la marca mediante participación en competencias y elaboración de campeonatos, cursos vacaciones, cursos para entrenadores y campamentos para deportistas.

3.1.3.1 Modelo de negocio Canvas

“El modelo de negocio Canvas es considerada una estrategia de administración al igual que una herramienta de emprendimiento la cual brinda la oportunidad de inventar, describir, diseñar y pivotar un modelo de negocio.” (Finocchio, 2016)



Ilustración 1. Modelo de negocio CANVAS.

Fuente: Catalano, G. (2017).

El modelo Canvas se divide en 9 módulos cada uno se trata de manera independiente, pero existe una secuencia lógica para su funcionamiento: en la parte central tenemos la propuesta de valor, la parte derecha del Canvas es la parte emocional de él y se encuentran: el segmento de mercado, relaciones con los clientes, canales de comunicación y esto nos da la fuente de ingresos. En la parte izquierda se conoce como

el bloque analítico y aquí están: las actividades claves, recursos claves y socios claves esto nos da la estructura de costos (Sousa, 2014; Vidal, 2017; Marbaise, 2018).

El modelo Canvas es importante porque nos ayuda estructurar modelos de negocios basados en emprendimiento o innovación social. A continuación, se observa los beneficios del modelo Canvas. Las ventajas del Modelo Canvas son (Alves, 2015; Bernarda, Osterwalder, Papadacos, Pigneur & Smith, 2016):

- Simplicidad de interpretación: permite interpretar de manera muy simple, la forma en tu empresa crea valor para los clientes y lograr competitividad.
- Integral y sistemático: sistema íntegro para encontrar la solución de problema, se puede ver las falencias y fortalezas del problema.
- Cambios y repercusiones: Nos ayuda a actuar bajo diferentes alteraciones que tenga el sistema y además nos permite actuar de la mejor manera. Enfocándonos en los ciclos que pueda tener el problema.
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: es un modelo aplicable cualquier tamaño de empresa. Ayuda a magnificar ya darle la grandeza la solución del problema, ayuda a tener una base personas, es una forma visual más efectiva para la solución del problema, y para poderlo entender mucho mejor sólida en el lanzamiento del negocio.
- Lenguaje visual: nos ayuda a que sea más perceptible a nosotros y a las demás.
- Sinergia y trabajo en equipo: ayuda a que la idea negocio se pueda dimensionar en varias etapas del proceso, ayuda a tener una interacción, entre la solución.

El realizar un modelo de negocio bajo el método Canvas es una gran opción para empresas, sin importar el tamaño o la complejidad, ya que abarca puntos estratégicos necesarios para la creación de éste.

3.1.3.1.1 Propuesta de valor

El proyecto tiene la finalidad de brindar una infraestructura adecuada para la práctica del deporte Cheerleading, dicho deporte tiene un nivel de dificultad y coordinación muy elevado, razón por la cual se debe tener el personal adecuado para guiar a los

deportistas en cada momento de aprendizaje y competencia. Además, hay que considerar que el elemento principal para mantener a un equipo en pie es el liderazgo, tanto entrenadores como deportistas deben tener un espíritu y actitud de liderazgo para fortalecer la unión del equipo y a su vez mantener la constancia en el aprendizaje.

Por otra parte, el factor motivación es fundamental, ya que desenvolverse en un ambiente de motivación donde el apoyo de su alrededor sea adecuado para un correcto desarrollo de habilidades sociales y competitivas dentro del equipo, conjuntamente con esto se activan los sentimientos de alegría, orgullo, e incluso tristeza y frustración, sin embargo al estar en un ambiente de motivación los sentimientos negativos, disminuyen y generan emociones de competitivas para mejorar los elementos o actividades propuestas por el o los entrenadores.

El Cheerleading al ser un deporte de alto riesgo, las personas que lo practican deben tener disciplina y perseverancia siendo estos pilares fundamentales para obtener los resultados esperados en las diversas competencias, de igual forma, al ser un deporte tan completo, los deportistas deben mantener una calidad física y emocional, esto con la finalidad de evitar el abandono del equipo, a su vez se busca una constancia para mantener un ritmo de entrenamiento.

La propuesta de valor va dirigida a ofrecer a los deportistas un espacio adecuado, donde puedan sentirse cómodos y motivados, juntamente con una alimentación adecuada y personal capacitado para mantener la salud física y emocional de los deportistas, brindar asesoramiento sobre la práctica del deporte y, así, mantener los conocimientos adecuados y actualizados tanto los entrenadores como los deportistas, mantener actitud de Liderazgo en el equipo e incentivar la participación en torneos, competencias, campamentos y capacitaciones.

3.1.3.1.2 Segmentos de clientes

El emprendimiento tendrá en cuenta que los clientes clave son abordados con diversidad, con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, dando como resultado los siguientes análisis de clientes:

Tabla 1. Tipo de clientes

Tipo de cliente	Características
Tutor del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • El tutor mantiene características similares al consumidor/deportista. • Apoya los gustos y habilidades de los miembros de su núcleo familiar. • Paga membresía anual.
Cientes Académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Son los miembros de la academia que se encuentran cursando la escuela colegio o universidad. • Paga membresía anual.
Cliente esporádico	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellos que frecuentan la actividad física de manera poco frecuente. • Es considerado como deportista amateur. • Paga cuota de ingreso por día.
Cientes premium	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores que absorben conocimiento teóricas, prácticas y técnicas más rápido. • Mayor potencial en competencias. • Asisten a la gran mayoría de eventos y campamentos.

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

3.1.3.1.3 Canal de distribución y comercialización

El principal canal de distribución y comercialización es un tipo de canal directo en el cual el cliente recibe un servicio de manera directa, en el que e incluye seguimiento de actividades, planes de seguimiento y mejoramiento, razón por la cual, no se necesita intermediarios. Los canales de distribución considerados son los siguientes:

Tabla 2. Canales de distribución y comercialización

Canales	Características
Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp)	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma para brindar información clara y concisa del servicio. • Promociones por temporada. • Evaluación del servicio.
Cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con los clientes. • Servicios profesiones. • Campañas promociones.

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia.

3.1.3.1.4 Relación con los clientes

Para conocer la relación de la academia con sus clientes se considera necesario responder a la pregunta: ¿Qué tipo de relaciones se quiere establecer con el mercado? En este caso, se busca brindar un servicio personalizado brindando la oportunidad de mantener una socialización e interacción adecuada, los representantes de la empresa como son entrenadores brindaran estrategias de atracción de los clientes, los cuales, se encuentran relacionales con los canales de distribución, por medio de la utilización de Marketing de Contenidos en redes sociales.

La atención al cliente dentro de las instalaciones donde se puedan despejar las dudas sobre las actividades a desarrollar dentro y fuera de las instalaciones en caso de competencias, se ofrecerá buzón de sugerencias para mejorar la estancia de los deportistas, entrenadores y padres de familia, a su vez mantener una retroalimentación de los deportistas para conocer el avance y el nivel de estos.

3.1.3.1.5 Actividades principales

Las principales actividades se basan en actividades competitivas y recreativas, las actividades se centrarán en sesiones de formación donde se realizarán elementos como gimnasia, saltos, baile, elevaciones y pirámides, los entrenamientos durarán 120 minutos.

Tabla 3. Actividades claves dentro de las instalaciones

Divisiones	Tipo de clases		
Gimnasia	Teoría	Técnica	Practica
Saltos	Teoría	Técnica	Practica
Baile		Coreografía	Practica
Elevaciones y pirámides	Teoría	técnica	Practica

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Las actividades que se detallan en la tabla 3 forman parte del entrenamiento, en estas también se prestará atención a las condiciones físicas y el trabajo de acrobacia, turcos y motiouns, con el objetivo de construir y mantener un equipo altamente competitivo y fuerte, a su vez, se realizarán actividades de acrobacia y flexibilidad en parejas como son los saltos y la flexibilidad adquiriendo de esta manera habilidades y destreza técnica.

Por otro lado, la participación de los deportistas y entrenadores en campamentos en donde se reúnen equipos de todo el país para convivir, mostrar sus habilidades y aprender nuevas técnicas o trucos.

De igual manera, la participación en competencias nacionales siendo las principales competencias en la ciudad de Quito, la cual da el pase a la competencia en la ciudad de Guayaquil, y esta última da paso a las competencias internacionales, siendo el más alto peldaño la competencia en Florida, Estados Unidos, en donde se celebra el campeonato mundial UCA-UDA ALL STAR (Universal Cheer Association).

La infraestructura del lugar de entrenamiento es fundamental ya que se toma en cuenta las medidas mínimas requeridas para la práctica de este deporte, razón por la cual se debe contar con un tapete de medidas adecuadas las cuales son 25 metros cuadrados y 8 metros las cuales deben ser de un piso especial para la práctica de este deporte, una altura óptima para actividades como lanzamientos.

También es importante el espacio establecido para gimnasia, en el cual, se encontrarán carrillera, así como, un espacio adecuado para baile, en el cual, se recomienda poseer espejos. Además, las instalaciones deben contar con servicio sanitario, camerinos, sala de espera y recepción.

3.1.3.1.6 Recursos clave

Los pilares fundamentales para los recursos humanos se basan en la propuesta de valor, por tal razón la empresa tendrá las siguientes categorías:

Tabla 4. Recursos clave

Categoría	Características
RRHH, entrenadores, fisioterapeutas, deportistas	<ul style="list-style-type: none">• Personal altamente capacitado y calificado.
Administrador y Community Manager	<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en actividades deportivas.• Manejo de redes sociales.
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo a programas.• Celulares como medio de comunicación.• Control y seguimiento de avances deportivos.• Cronograma de actividades.
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none">• Lugar donde se desarrollarán las actividades.• Satisfacer las necesidades del cliente.• Punto de encuentro para cualquier actividad.• Venta de bienes, uniformes, productos nutricionales, de cuidado físico y de rehabilitación.
Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none">• Ayuda de entidades bancarias.• Contribución de los socios.• Colchón financiero o ahorros.• Membresías deportivas.• Pagos anuales, mensuales o diarios.• Participación en eventos y competencias.

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

3.1.3.1.7 Aliados Claves

Los socios claves serán los deportistas padres de familia o tutores legales de los deportistas, los cuales tendrán acceso a las instalaciones y a los entrenadores, se considera la situación, tipo de vinculo o compromiso de los deportistas para la realización de cualquier actividad dentro o fuera de las instalaciones.

El nivel o avance de las habilidades del deportista se verán reflejados según su edad y capacidad, esto será realizado mediante audiciones para conocer su categoría y nivel.

Tabla 5. Divisiones y categorías de clientes

Divisiones	Niveles	Categoría			
		Infantil	Youth /juvenil	Senior	Número de participantes
Equipo Femenino	Nivel 1-2	11 años o menos	12-16 años	14 años o más	10-35 deportistas
	Nivel 3-4	11 años o menos	12-16 años	14 años o más (solo nivel 3)	10-35 deportistas
	Nivel 5-6			15 años o más	10-35 deportistas
Equipo Mixto	Nivel 1-2	11 años o menos	12-16 años	14 años o más	10-35 deportistas
	Nivel 3-4	11 años o menos	12-16 años	14 años o más (solo nivel 3)	10-35 deportistas
	Nivel 5-6			15 años o más	10-35 deportistas
Quintetos femeninos			12-16 años	14 años o más	5 deportistas
Quinteto mixto			12-16 años	14 años o más	5 deportistas
Duplas			12-16 años	14 años o más	2

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Federación Catalana de Ball Esportiu - FCBE (2021)

El principal proveedor de implementos deportivos es PowerMats, ya que brinda los implementos necesarios bajo pedido para equipos de Cheerleading, gimnasia y baile, entre los cuales se encuentra tapetes de entrenamiento a la medida, carrileras, colchonetas, entre otros implementos.

3.1.3.1.8 Fuente de ingresos

En lo que refiere a la fuente de ingresos, éste depende de la adquisición de los programas, así como del número de deportistas que se encuentren interesados en la práctica del deporte Cheerleading, en donde se centrará en el desarrollo y consolidación de las habilidades y fortalezas de los deportistas, esto bajo un paquete o membresía.

Las membresías se podrán pagar de manera anual, semestral, trimestral, bimensual, mensual o el pase diario, dependiendo de la situación económica de los deportistas y las actividades que cada uno de ellos va a realizar y estén involucrados.

Por otra parte, a futuro se espera la venta de artículos deportivos, entre los cuales se encontraras, vendajes, implementos para flexibilidad, uniformes de entrenamiento, a su vez, se tendrá un bar donde los deportistas puedan acceder a bebidas nutritivas e hidratantes.

Las presentaciones y participaciones en eventos también son considerados una fuente de ingresos, de igual forma esto ayuda al reconocimiento del equipo por medio de la publicidad realizada en estas ocasiones, la asociación o patrocinio de empresas o entidades que brinden un aporte económico para la realización de las actividades.

3.1.3.1.9 Estructura de costos

A continuación, se detalla la estructura de costos del emprendimiento:

Tabla 6. Estructura de costos

Insumos	
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none">• Tapete de competencia• Colchonetas de seguridad• Aparatos de gimnasia (carrileras)• Espejos
Costos Administrativos	
Pago de nomina	<ul style="list-style-type: none">• Entrenador• Fisioterapeuta• Gerente• Secretaria
Cotos indirectos	
Servicios básicos	<ul style="list-style-type: none">• Luz• Agua• Internet
Equipos	<ul style="list-style-type: none">• Computadora• Impresora
Publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Emisión en medios de comunicación y redes sociales

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: investigación propia

3.2. Modelo CANVAS para Academia de Cheerleading

A continuación, se describe el Modelo CANVAS de la academia de cheerleading que se busca crear como emprendimiento en el presente trabajo de investigación:

Figura 1. Modelo CANVAS para Academia de Cheerleading

Aliados claves Deportistas padres de familia/tutores legales Entrenadores Proveedores (PowerMats)	Actividades claves Gimnasia, saltos, baile, elevaciones y piramides competencias y campamentos	Propuesta de valor Espacio adecuado de trabajo (valores, entorno social confortable, motivación) Entrenadores profesionales, calificados y certificados	Relación con los clientes Asistencia personal, socialización e interacción adecuada	Segmento de Clientes Tutor del consumidor (representante del deportista) Clientes Académicos (estudiantes de escuela, colegio o universidad) Cliente esporádico (deportistas amateur) Clientes premium (deportistas frecuentes)
	Recursos claves RRHH, entrenadores, fisioterapeutas, deportistas Administrador y Community Manager Recursos tecnológicos Recursos físicos Recursos Financieros		Canales de comercialización y distribución Utilización de redes sociales contacto directo (cara a cara)	
Estructura de costos Costos indirectos (servicios básicos, equipos tecnológicos y publicidad) Recursos humanos Infraestructura		Fuente de ingresos Membresía de los clientes Participación en competencias y eventos Patrocinio de empresas Futuro (venta de artículos deportivos)		

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

En la figura 1 se aprecia los 9 puntos del modelo Canvas que se ha realizado para la creación de La Academia de cheerleading en el cual se encuentra como primer punto la propuesta de valor, esta se centra en generar un espacio adecuado para la práctica del cheerleading, donde los deportistas, padres de familia y miembros de la empresa puedan desenvolverse en un entorno social confortable donde se sientan motivados.

Como segundo punto se encuentra el segmento de clientes en el cual se encuentra estipulado el tipo de clientes que se va a tener en relación con las actividades y aptitudes de los involucrados.

El punto tres el cual es Canal de distribución y comercialización se considera como primer canal a las redes sociales ya que son una forma de llegar a los posibles clientes de manera rápida, por otra parte, se considera el contacto directo o cara a cara ya que es otra forma de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa de manera concisa.

Las relaciones con los clientes es el punto cuatro el cual responde a la pregunta ¿Qué tipo de relación se quiere establecer con el mercado?, en la cual la empresa se centra en mantener una asistencia personalizada en la cual se pueda socializar y aclarar las dudas e inquietudes que los clientes puedan tener.

El quinto punto son Las Actividades principales, es decir que actividades se van a desarrollar en la empresa dentro de las instalaciones y fuera de ellas, en esta encontramos actividades de Cheerleading como es la gimnasia, saltos, baile, elevaciones y pirámides como principales actividades, al igual se realizarán actividades de calentamiento y flexibilidad, a su vez tanto entrenadores como deportistas tendrán la posibilidad de asistir a campamentos donde se podrá mejorar las técnicas y adquirir nuevos conocimientos, las competencias nacionales e internacionales también son parte fundamental para que los deportistas conozcan y puedan observar los diversos niveles competitivos que existen y logren motivarse para subir de nivel y superarse.

Como sexto punto se tiene los recursos claves, en el cual se considera a los recursos humanos en los cuales se ven involucrados los miembros de la empresa y los deportistas, a su vez se considera los recursos tecnológicos principalmente como medio de comunicación y para la planificación de actividades, los recursos físicos es decir el lugar adecuado donde las personas puedan desenvolverse de manera correcta y el cual sea el punto de encuentro. Los recursos financieros es decir el financiamiento propio y el financiamiento por parte de entidades bancarias.

Los Aliados Claves el cual es el punto siete se centra en los padres de familia y deportistas ya que se debe mantener un vínculo y compromiso constante dentro y fuera de las instalaciones, al igual que los proveedores en este caso la empresa PowerMats la cual brinda cuenta con las colchonetas e insumos necesarios para La academia de Cheerleading.

La fuente de ingresos son el punto ocho en el cual se detalla de donde y de qué forma se obtendrá los ingresos de la empresa la cual será durante membresías mensuales hasta membresías anuales, se considera que a futuro se incrementará la venta de artículos deportivos para obtener otra fuente de ingresos, al igual de colocar un bar donde se pueda adquirir bebidas nutritivas e hidratantes. A su vez se considera las presentaciones y participaciones las cuales son considerados como otra fuente de ingresos y reconocimiento de la empresa, al igual de la asociación o patrocinio con empresas que se encuentren interesadas en fomentar la práctica del deporte.

Por último, se encuentra la estructura de costos en la cual se encuentra los diversos pagos que se debe realizar para el funcionamiento de la empresa entre los cuales se encuentran los insumos, el pago de nómina y servicios básicos, entre otros.

3.3 Segmentación del mercado

Segmentación de mercado, también conocido como segmentación de clientes, es el método por el cual se categoriza los principales clientes, para tener un trato más personalizado, principalmente utilizado en marketing (Becerra, 2018).

3.3.1 Mercado meta

El mercado meta es un concepto utilizado en la creación de negocios, dirigido principalmente a potenciales clientes, estos mantienen características específicas, entre ellas hábitos de consumo, ubicación geográfica, hábitos de conducta. Es de gran importancia para planificar y efectuar las estrategias para la captación del público (Thompson, 2019).

3.3.2 Población y muestra

En referencia a Fuentelsaz, Icart & Pulpón (2006) una población es una reunión de individuos o elementos que posee características similares, siendo finitas o infinitas; mientras que la muestra es la parte representativa de la población.

En este contexto, de acuerdo a información INEC 2020, en la ciudad de Ambato, se registra un aproximado de 20.996 jóvenes desde los 10 años hasta los 28 años de edad. A continuación, se presenta el cálculo de la muestra.

Fórmula:

Ecuación 1. Segmentación y muestra

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

Nomenclatura:

n= tamaño de la población

N= población total

Z=distribución normalizada (1.96 el porcentaje de confiabilidad es 95%)

p=proporción de aceptación deseada para el producto

q=proporción de rechazo

E=porcentaje deseado de error

Cálculo:

Resolviendo la fórmula se tiene:

$$n = \frac{20.996 (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (20.996 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 392.80277$$

Se aplicará una encuesta estructurada a 393 jóvenes de entre los 10 y 29 años de edad de la ciudad de Ambato.

3.4 Investigación del mercado

3.4.1. Fuentes primarias

3.4.1.1. La encuesta

El autor Thompson (2017) afirma que la encuesta es uno de los métodos que más se usa dentro de la investigación de mercados, por cuanto, de este método se obtiene información primaria; por otro lado, se reúne datos de las personas encuestadas.

Al plantear una encuesta dentro de la investigación de mercados se realiza un muestreo, este tipo de investigaciones realizadas son pertenecientes a las ciencias sociales, en lo cual se recolecta información de distintas personas con una o varias características similares (Salas, 2020).

3.4.2. Fuentes secundarias

3.4.2.1. Cuestionario

Según el autor Ocampo (2020), el cuestionario es un instrumento para la medición de variables al plantear el problema de investigación y los objetivos de la investigación, a través, de esto las variables están operacionalizadas cómo las preguntas que contenga el cuestionario.

El cuestionario es un instrumento que se utiliza en una investigación social en el cual consta varias preguntas escritas, las respuestas son quienes arrojan información sobre la investigación que se realiza (Arce, Germán, Juárez, & Riojas, 2017).

3.5. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos:

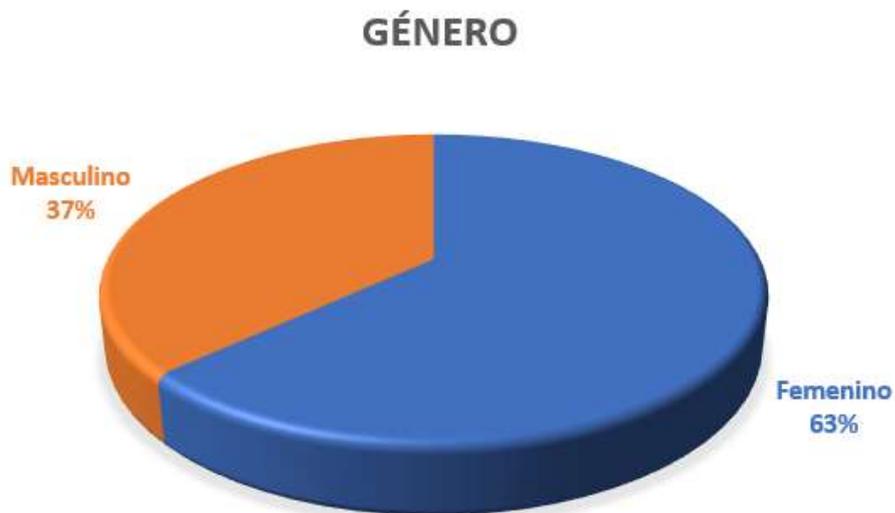
Pregunta 1. Género

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
Femenino	248	13,231	63%
Masculino	145	7,736	37%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 1. Género



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 63% son de género femenino, representando 13,231 personas, mientras que el 37% son de género masculino representando 7,736 personas.

Esto es considerado de importancia para el emprendimiento debido a que se puede generar equipos, quintetos, o duplas de quipos mixtos.

Pregunta 2. Edad

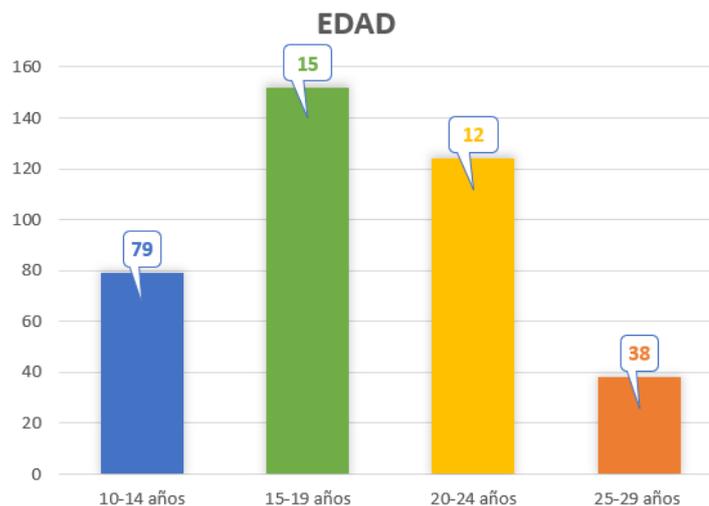
Tabla 8. Edad

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
10-14 años	79	4,215	20%
15-19 años	152	8,109	39%
20-24 años	124	6,615	32%
25-29 años	38	2,027	10%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 2. Edad



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 20% son de edades de 10 a 14 años representando 4,215 personas, el 39% son de edades de 15 a 19 años representando 8,109 personas,

el 32% son de edades de 20 a 24 años representando 6,615 personas y el 10% son de edades de 25 a 29 años representando 2,017 personas. Esto quiere decir que existe variedad de edades para la formación de equipos y la participación en diversas Categorías.

Pregunta 3. ¿Conoce usted en qué consiste el Cheerleading?

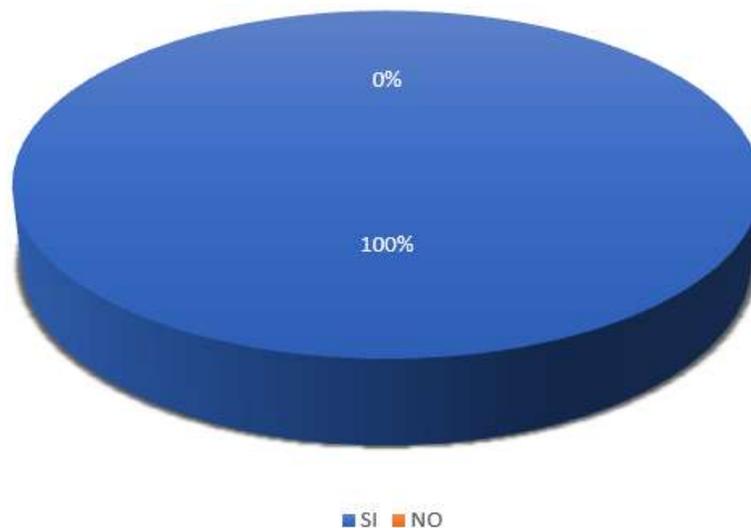
Tabla 9. Conocimiento de Cheerleading

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
SI	393	20,966	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 3. Conocimiento de Cheerleading



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

El 100% del mercado objetivo, representando 20,966 personas, conocen sobre el Cheerleading, lo cual es fundamental para los quipos ya que esto ayuda a la rápida adaptación dentro del equipo.

Pregunta 4. De haber contestado SI en la pregunta anterior, ¿En dónde ha recibido dicha capacitación?

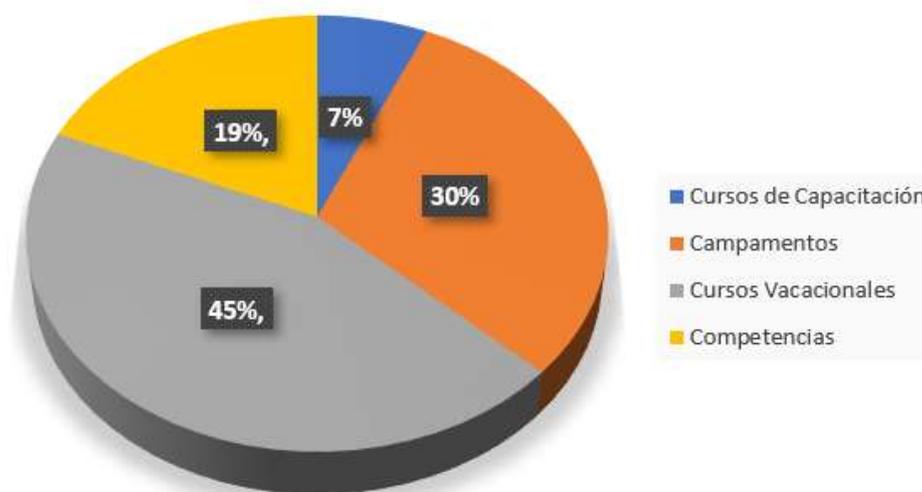
Tabla 10. Lugares de capacitación recibida

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
Cursos de Capacitación	26	1,387	7%
Campamentos	119	6,349	30%
Cursos Vacacionales	175	9,336	45%
Competencias	73	3,895	19%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 4. Lugares de capacitación recibida



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 7% representado por 1,387 personas, conoce el Cheerleading por medio de cursos de capacitación, el 19% representado por 3,895 personas, conoce el Cheerleading por medio de competencias, el 30% representado por 6,349 personas, conoce el Cheerleading por medio de campamentos y el 45% representado por 9,336 personas, conoce el Cheerleading por medio de cursos de vacacionales. A través de las capacitaciones obtenida la adaptabilidad de los deportistas suele ser más rápida tanto al quipo como a las técnicas, elevaciones, piramidales, lanzamientos entre otras actividades que se realizan dentro del deporte.

Pregunta 5. En base a la pregunta anterior (pregunta 4) ¿Qué tipo de capacitación a recibido?

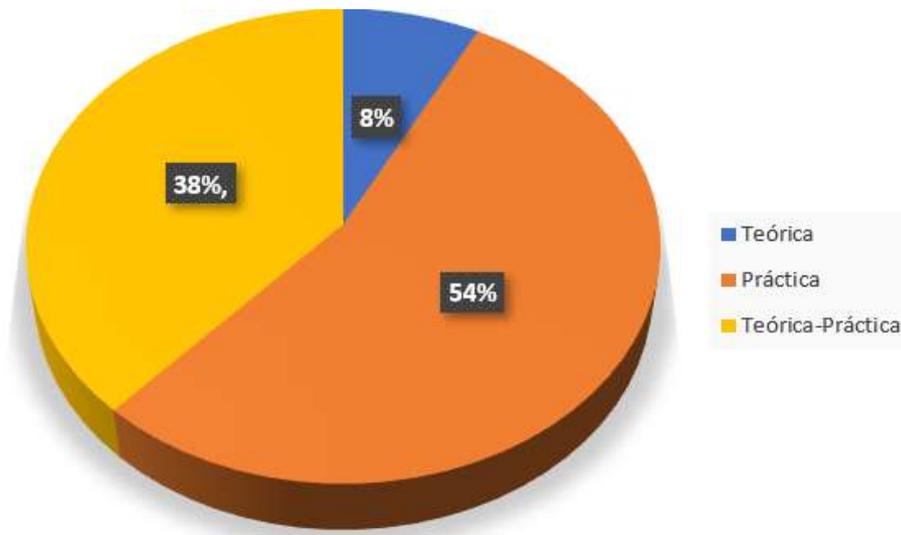
Tabla 11. Tipo de capacitación recibida

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
Teórica	30	1,600	8%
Práctica	213	11,363	54%
Teórica-Práctica	150	8,002	38%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 5. Tipos de capacitación recibida



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia.

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 8% representado por 1,600 personas, ha recibido capacitación de manera teórica, el 38% representado por 8,002 personas, ha recibido capacitación de manera teórico practica y el 54% representado por 11, 363 personas, ha recibido capacitación práctica, de esta forma se puede decir que las personas que recibido en capacitación teórica principalmente han asistido a conferencias o charlas sobre el Cheerleading, por otra parte, las personas que han recibido capacitación teórica-partica suelen asistir mayormente a cursos de capacitación y certificación de Cheerleading, sin embargo las personas que en su mayoría han recibido conocimientos prácticos son netamente deportistas que han asistido a competencias y cursos vacaciones.

Pregunta 6. ¿Ha tenido la oportunidad de entrenar oficialmente en un grupo de Cheerleading?

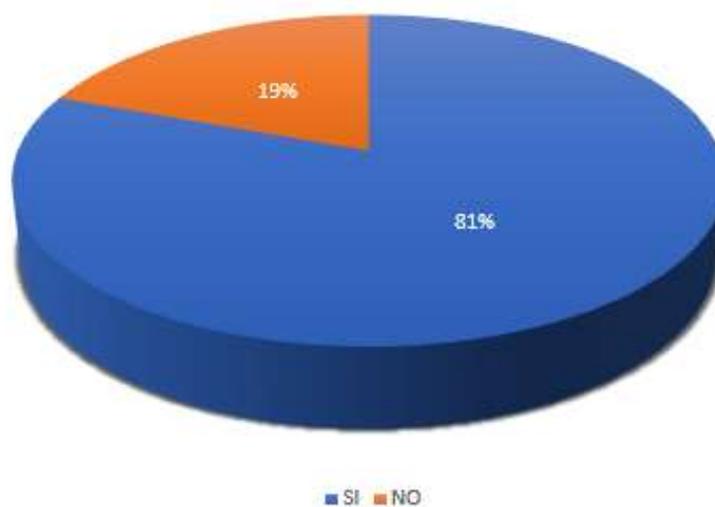
Tabla 12. Entrenamiento en equipos

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
SI	317	16,912	81%
NO	76	4,055	19%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 6. Entrenamiento en equipos



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 19% representado por 4, 055 personas, no a entrenado oficialmente en un equipo, mientras que el 81% representado por 16,912 personas, ha estado oficialmente en un equipo de Cheerleading, esto da a notar que las mayoría de personas que han estado presentes en competencias, mientras que las

personas que no han entrenado oficialmente en un quipo es posible que hayan asistido solo a cursos vacacionales o temporales de Cheerleading.

Pregunta 7. ¿Estaría interesado en pertenecer a una academia de Cheerleading

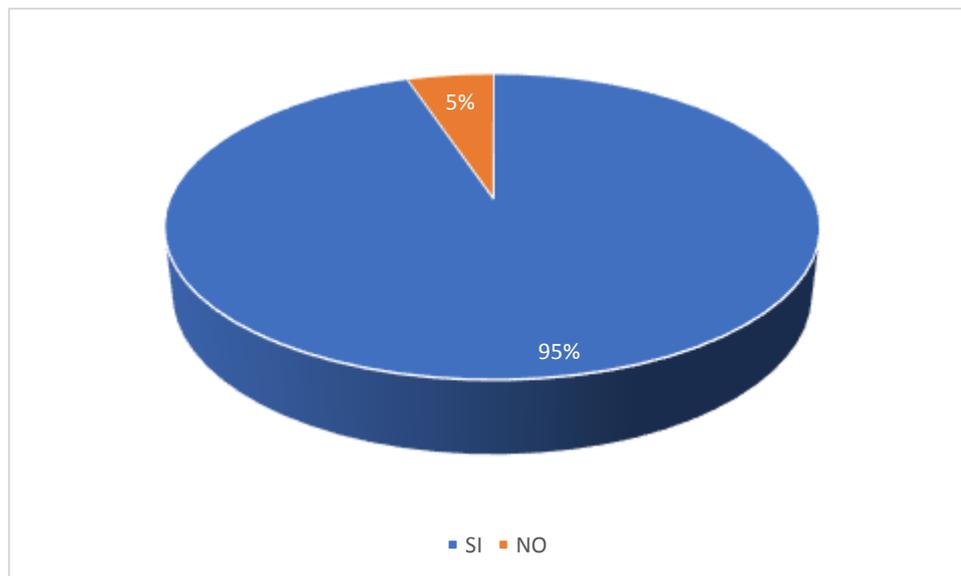
Tabla 13. Interés en pertenecer a una Academia de Cheerleading

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
SI	373	19,899	95%
NO	20	1,067	5%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 7. Interés en pertenecer a una Academia de Cheerleading



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 5% representado por 1,057 personas, no se encuentran interesados en formar parte de una Academia de Cheerleading, mientras

que el 95% representado por 19,899 personas, están interesados en formar parte de una academia de Cheerleading, de esta forma se dice que existe una gran cantidad de personas que mientras su interés por el deporte y las diversas actividades que se realiza dentro del mismo, a su vez se puede decir que dichas personas ya han formado anteriormente parte de un quipo razón pro al cual muestran un mayor interés.

Pregunta 8. En caso de que su respuesta haya sido SI en la pregunta 3, ¿Durante cuánto tiempo ha tenido la oportunidad de entrenar en un grupo de cheerleading?

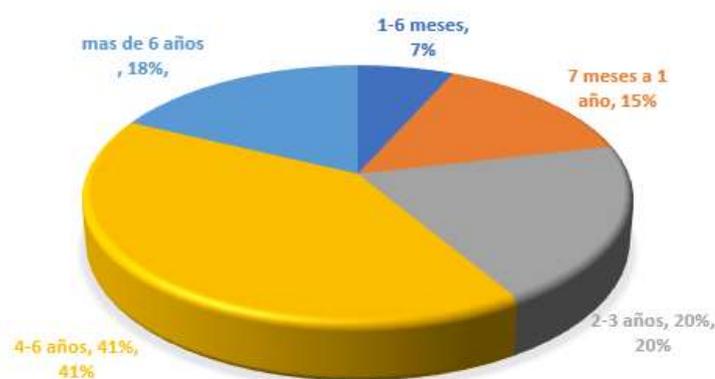
Tabla 14. Tiempo de entrenamiento

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
1-6 meses	26	1,387	7%
7 meses a 1 año	58	3,094	15%
2-3 años	79	4,215	20%
4-6 años	160	8,536	41%
mas de 6 años	70	3,734	18%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 8. Tiempo de entrenamiento



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 7% representado por 1,387 personas han practica Cheerleading de 1-6 meses, el 15 % representado por 3,094 personas han practica Cheerleading de 7 meses a 1 año, el 18 % representado por 3,734 personas han practica Cheerleading de más de 6 años, el 20 % representado por 4,215 personas han practica Cheerleading de 2 a 3 años, y el 41 % representado por 8,536 personas han practica Cheerleading de 4 a 6 años.

Pregunta 9. ¿Usted considera que las instalaciones y equipos como colchonetas y tapete de entrenamiento son indispensables para un correcto desenvolvimiento de los deportistas?

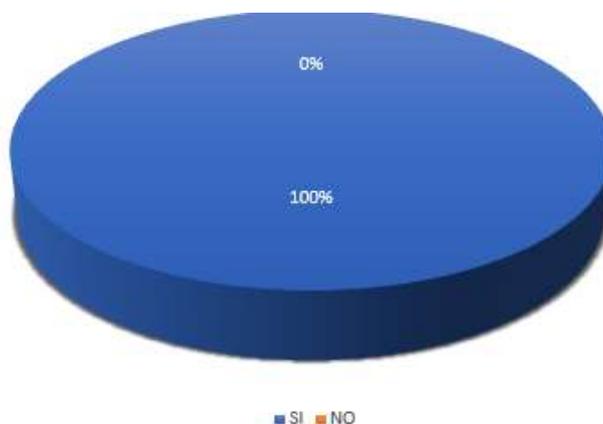
Tabla 15. Instalaciones y equipos Indispensables

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
SI	393	20,966	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 9. Instalaciones y equipos indispensable



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

El 100% del mercado objetivo que está representado por 20,996 personas, consideran indispensable la utilización de instalaciones y equipos adecuados, esto con la finalidad de que los deportistas no sufran lesiones y puedan aprender de manera correcta las técnicas del deporte, de igual forma se fortalecen se mejora en entorno social y el desenvolvimiento de los deportistas.

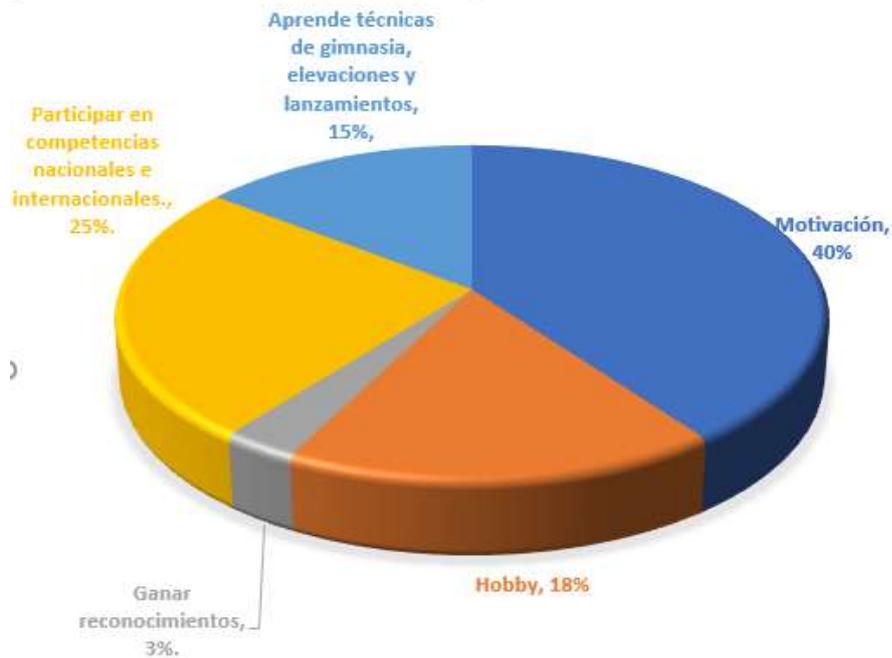
Pregunta 10. ¿Cuáles son las principales razones por la cual usted practica o practicaría Cheerleading?

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
Motivación	157	8,376	40%
Hobby	69	3,681	18%
Ganar reconocimientos	12	640	3%
Participar en competencias nacionales e internacionales.	98	5,228	25%
Aprende técnicas de gimnasia, elevaciones y lanzamientos	57	3,041	15%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 10. Razones para practicar Cheerleading



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 3% representado por 640 personas, practican Cheerleading para obtener reconocimiento, el 15% representado por 3,041 personas, practican Cheerleading para aprender técnicas, el 18% representado por 3,681 practican por Hobby, el 25% representado por 5,228 personas practica por participar en competencias, y el 40% representado por 8,376 personas practican por motivación, en estos sentido se considera que las personas practican Cheerleading por varias aspectos en los cuales se genera un desarrollo y aprendizaje en diversas áreas sociales.

Pregunta 11. A pesar de la numerosa oferta de gimnasios en la ciudad de Ambato, ¿Considera necesaria la creación de una Academia de Cheerleading?

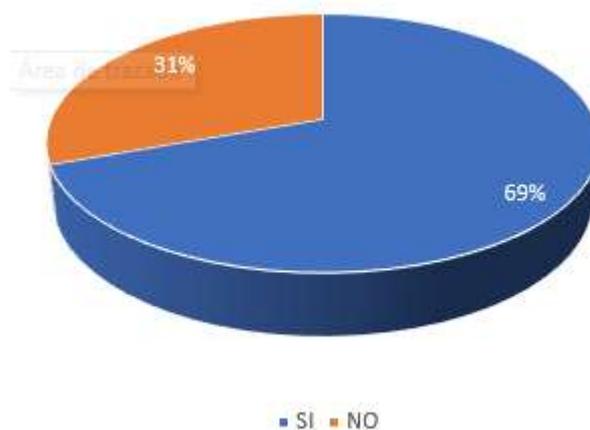
Tabla 17. Considera necesario la creación de una Academia de Cheerleading

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
SI	273	14,564	69%
NO	120	6,402	31%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 11. Considera necesario la creación de una Academia de Cheerleading



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 31% representado por 6,402 personas no consideran necesaria la creación de una academia de Cheerleading, mientras que el 69%

representado por 14,564 personas si consideran necesita la creación de una academia de Cheerleading, de esta manera se asume que una minoría de personas no consideran la importancia de la creación de una academia en la cual se mejoran los conocimientos adquiridos anteriormente al igual que la técnicas aprendidas y conocimientos actualizados del deporte.

Pregunta 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para ser parte de una Academia de Cheerleading?

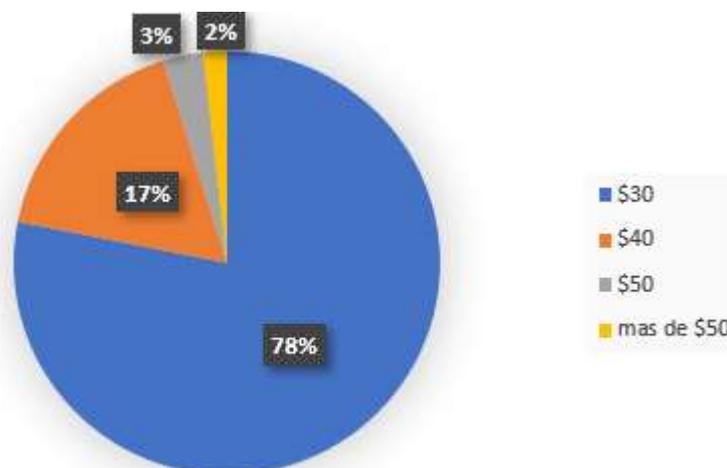
Tabla 18. Pago mensual

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
\$30	307	16,378	78%
\$40	67	3,574	17%
\$50	12	640	3%
más de \$50	7	373	2%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 12. : Pago mensual



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Del 100% del mercado objetivo el 2% representado por 373 personas están dispuestas a pagar más de \$50 por pertenecer a un equipo de Cheerleading, el 3% representado por 640 personas están dispuestas a pagar \$50 por pertenecer a un equipo de Cheerleading, el 17% representado por 3,574 personas están dispuestas a pagar \$40 por pertenecer a un equipo de Cheerleading, y el 78% representado por 16,378 personas están dispuestas a pagar \$30 por pertenecer a un equipo de Cheerleading, se considera que el precio de \$30 y \$40 es accesible para los deportista razón por la cual se utiliza el precio promedio de \$35 para la elaboración del emprendimiento.

3.4 Estudio de la demanda

La demanda es considerada como el interés que presentan las personas sobre un bien o servicio. El autor Artal (2017) afirma que el estudio de la demanda se basa en la investigación por medio de la recopilación de datos del mercado o la muestra, con el fin de interpretar y analizar los aspectos que son considerados esenciales en los consumidores y clientes potenciales.

3.4.1 Estudio de la demanda en personas

Para calcular la demanda en personas del emprendimiento se toma la pregunta número 7 de la encuesta aplicada. En esta se observa que el 100% de los encuestados se encuentran interesados en pertenecer a una academia de cheerleading.

Pregunta 7. ¿Estaría interesado en pertenecer a una academia de cheerleading?

Tabla 19. Pregunta 7

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
si	373	19,899	95%
no	20	1,067	5%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Encuesta

3.4.1.1 Demanda en personas proyectada

En la proyección de la demanda en personas la cual se realiza a cinco años, se encuentra en una tasa de crecimiento poblacional de 1.54% esta se encuentra establecida por el INEC para la provincia de Tungurahua.

Tabla 20. Demanda en personas

Año	Población segmentada	Porcentaje de aceptación	Demanda en personas
2022	20.966	95%	19,899

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Encuesta

La proyección se realiza a cinco años. Donde se utiliza una tasa de crecimiento poblacional (TCP) de 1.54% establecida por el INEC para la provincia de Tungurahua.

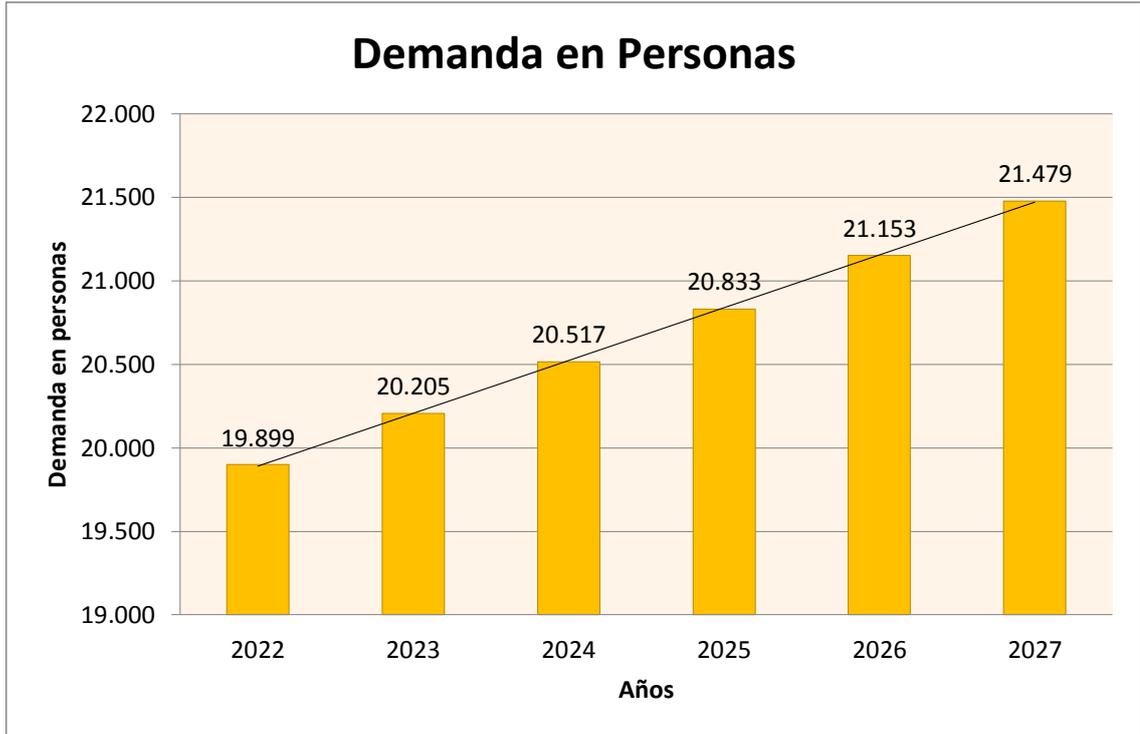
Tabla 21. Demanda proyectada en personas

PERIODO	Año	Demanda en Personas	TCP
0	2022	19,899	1.54%
1	2023	20,205	306
2	2024	20,517	311
3	2025	20,833	316
4	2026	21,153	321
5	2027	21,479	326

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Demanda en personas proyectada



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Analisis e Interpretaciones

Por medio de la tabla y el gráfico anteriores se puede observar que en el año 2022 un total de 19.899 personas, los cuales son considerados como mercado objetivo, accederían a la utilización del servicio de academia de Cheerleading, posteriormente, la proyección de la demanda revela que para el año 2027 el número de clientes incrementara a un total de 21,479 personas.

3.4.2 Estudio de la demanda en efectivo

Para el cálculo de la demanda en efectivo del emprendimiento se toma a consideración la pregunta número 12, en la cual se establece que cantidad de dinero estarían dispuestos a pagar por el servicio, donde el 95% de las personas gastaría en promedio mensual entre \$30 y \$40 dando como resultado un promedio de \$35 mensuales para formar parte de una Academia de Cheerleading.

Pregunta 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para ser parte de una Academia de Cheerleading?

Tabla 22. Pregunta 12 demanda en efectivo

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%	Demanda en efectivo
\$30	307	16,378	78%	\$ 491,340.00
\$40	67	3,574	17%	\$ 142,960.00
\$50	12	640	3%	\$ 32,000.00
más de \$50	7	373	2%	\$ 18,650.00
TOTAL	393	20,966	100%	\$ 684,950.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Encuesta

Tabla 23. Demanda en efectivo

Año	Población segmentada	Porcentaje de aceptación	Demanda en personas	Gasto promedio mensual por persona	Demanda efectivo
2022	20.966	95%	19,952	\$35	\$698,320

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

3.4.3. Demanda en efectivo proyectada

La proyección se realiza a cinco años. Donde se utiliza una tasa de crecimiento poblacional (TCP) de 1.54% establecida por el INEC para la provincia de Tungurahua.

Tabla 24. Demanda en efectivo proyectada

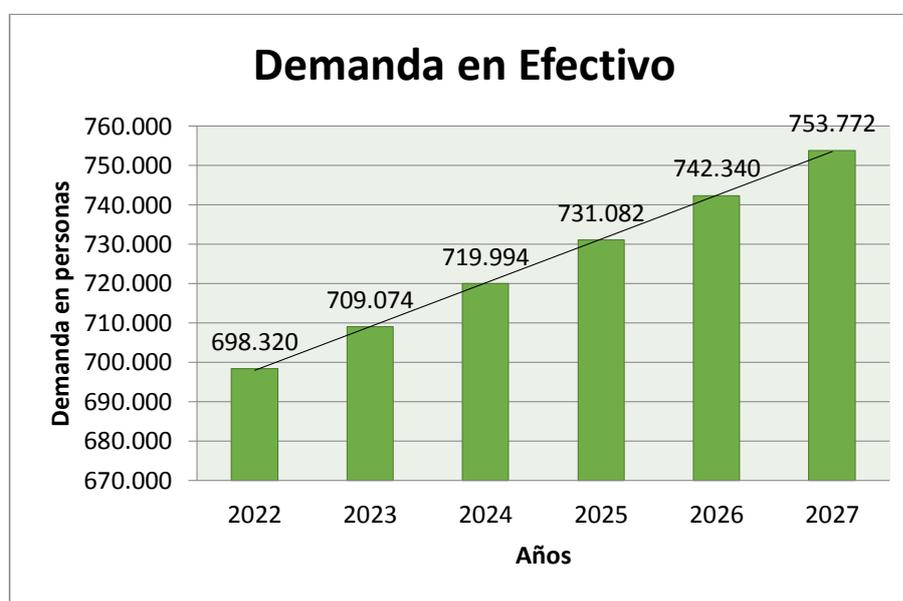
Año	Demanda en efectivo	TCP
2022	698,320	1.54%
2023	709,074	10,754
2024	719,994	10,920
2025	731,082	11,088

2026	742,340	11,259
2027	753,772	11,432

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Demanda en efectivo proyectada



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación:

Por medio de la tabla y el gráfico anterior se puede observar que en el año 2022 un total de \$698,320 se recaudara por medio del mercado objetivo que accedería a la utilización del servicio de academia de Cheerleading, posteriormente, la proyección de la demanda revela que para el año 2027 el ingreso incrementara a un total de \$753,772.

3.5. Estudio de la Oferta

El estudio de la Oferta según el autor (Graddy, Krugman & Wells. 2021) es aquella que analiza los diversos productos, servicios precios de la competencia, esto según el ámbito geográfico y la cantidad de productos o cantidad de ingresos de las empresas.

3.5.1 Estudio de la oferta en personas

En la presente investigación se utilizó la pregunta número 7, donde el 5% de las personas NO accederían a formar parte de una academia de Cheerleading

Tabla 25. Pregunta 7 oferta en personas

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%
Si	373	19,899	95%
No	20	1,067	5%
TOTAL	393	20,966	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Encuesta

En ese sentido, la oferta calculada surge del número de clientes del mercado objetivo en la ciudad de Ambato y como resultado son: 1,067 personas.

Tabla 26. Oferta en personas

Año	Población segmentada	Porcentaje de aceptación	Oferta
2022	20,966	5%	1,067

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Elaboración propia

La proyección se realiza a cinco años. Donde se utiliza una tasa de crecimiento poblacional (TCP) de 1.54% establecida por el INEC para la provincia de Tungurahua.

Tabla 27. Oferta en personas proyectada

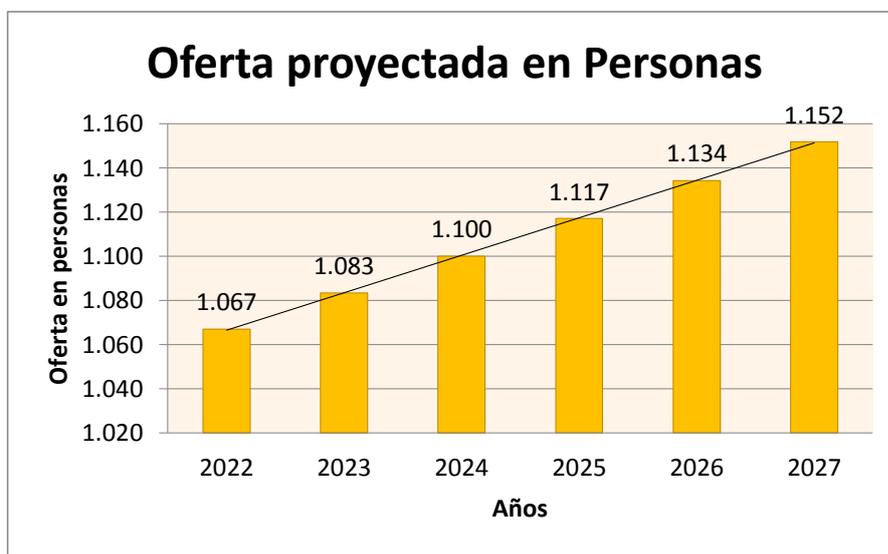
Año	Oferta en Personas	TCP
2022	1,067	1.54%
2023	1,083	16
2024	1,100	17

2025	1,117	17
2026	1,134	17
2027	1,152	17

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Oferta proyectada en Personas



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Por medio de la tabla y el gráfico se puede observar que en el año 2022. Un total de 1,067 personas que son consideradas la oferta del mercado objetivo que accederán a la utilización del servicio de academia de Cheerleading, posteriormente la proyección de la oferta revela que para el año 2027 incrementara a 1,152 personas.

3.5.2 Estudio de la oferta en efectivo

Para el cálculo de la oferta en efectivo del emprendimiento se toma a consideración la pregunta número 12, en la cual se establece que cantidad de dinero estarían dispuestos a pagar por el servicio, donde el 5% de las personas gastaría en promedio mensual

entre \$50 y más de \$50, para lo cual se tomara el valor de promedio de \$50 para formar parte de una Academia de Cheerleading.

Tabla 28. Pregunta 12 oferta en efectivo

RESPUESTA	FRECUENCIA MUESTRA	FRECUENCIA POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	%	Oferta en efectivo
\$30	307	16,378	78%	\$ 491,340.00
\$40	67	3,574	17%	\$ 142,960.00
\$50	12	640	3%	\$ 32,000.00
mas de \$50	7	373	2%	\$ 18,650.00
TOTAL	393	20,966	100%	\$ 684,950.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Encuesta

En ese sentido, la oferta calculada surge del número de clientes del mercado objetivo da como resultado \$50,650.

Tabla 29. Oferta en efectivo

Año	Población segmentada	Porcentaje de aceptación	Oferta en personas	Gasto promedio mensual por persona	Oferta efectiva
2022	20,966	5%	1,013	\$50	\$50,650

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

La proyección se realiza a cinco años. Donde se utiliza una tasa de crecimiento poblacional (TCP) de 1.54% establecida por el INEC para la provincia de Tungurahua.

Oferta en efectivo proyectada

Tabla 30. Oferta en efectivo proyectada

Año	Oferta en efectivo	TCP
2022	50,650	1.54%
2023	51,430	780
2024	52,222	792
2025	53,026	804
2026	53,843	817
2027	54,672	829

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16. Oferta en efectivo proyectada



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

Por medio de la tabla y el gráfico se puede observar que en el año 2022. Un total de \$50,650 se recaudara por medio de la oferta que se obtiene del mercado objetivo que accederán a la utilización del servicio de academia de Cheerleading, posteriormente la proyección de la oferta revela que para el año 2027 el ingreso incrementara a un total de \$54,672.

3.6 Mercado Potencial para el proyecto

El autor (Molinillo, 2020) menciona que el mercado potencial es la cantidad de compradores que adquirirían o desearían adquirir el producto o a su vez acceder al servicio que satisfaga la necesidad que tenga el cliente; por otra parte, (López, 2004) considera como mercado potencial al número máximo de compradores a los cuales las empresas se pueden dirigir de manera directa como oferta comercial, los cuales se encuentran dispuestos a acceder a un producto o servicio en un periodo de tiempo determinado.

3.6.1 Demanda Potencial Insatisfecha aplicada al proyecto

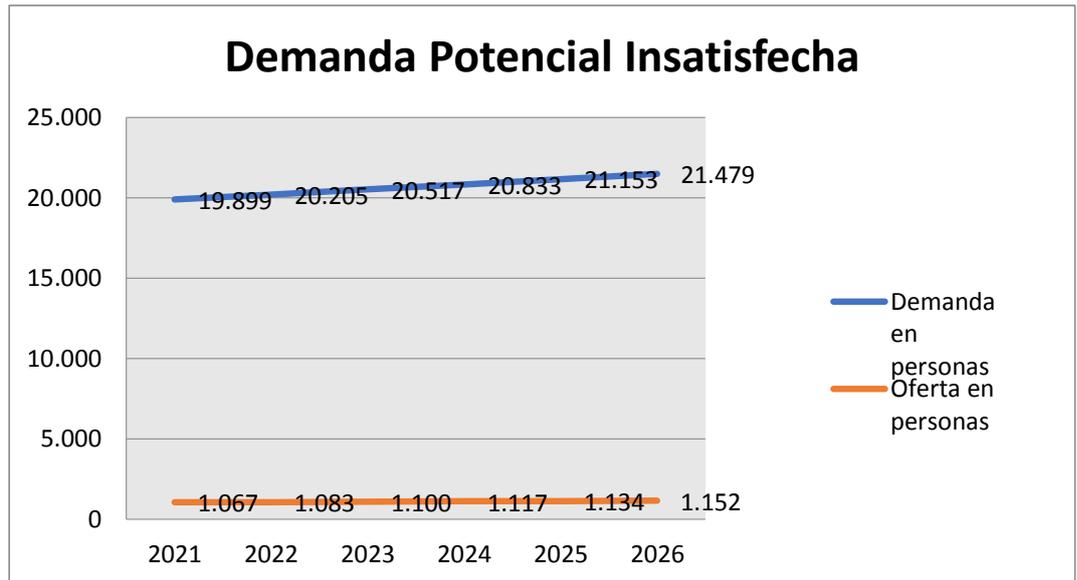
Tabla 31. Demanda potencial Insatisfecha (DPI) en personas

Año	Demanda en personas	Oferta en personas	DPI
2022	19,899	1,067	18,832
2023	20,205	1,083	19,122
2024	20,517	1,100	19,417
2025	20,833	1,117	19,716
2026	21,153	1,134	20,019
2027	21,479	1,152	20,327

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Demanda Potencial Insatisfecha (DPI) en Personas



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La demanda potencial insatisfecha para el año 2022 es de 18.832, esta demanda potencial insatisfecha se proyectó a los próximos 5 años, y se obtuvo como resultado un DPI de 20.327, esta proyección se la realizó con la tasa de crecimiento empresarial que para el año 2022 fue de 1,54%

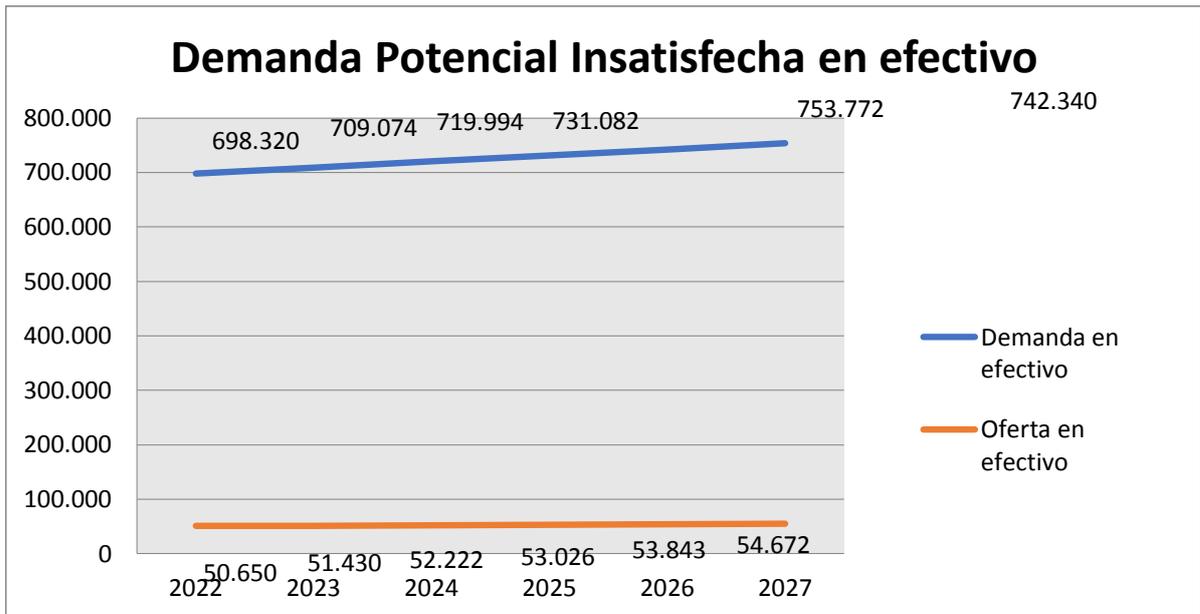
Tabla 32. Demanda potencial Insatisfecha (DPI) en efectivo

Año	Demanda en efectivo	Oferta en efectivo	DPI
2022	698,320	50,650	647,670
2023	709,074	51,430	657,644
2024	719,994	52,222	667,772
2025	731,082	53,026	678,056
2026	742,340	53,843	688,497
2027	753,772	54,672	699,100

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Demanda Potencial Insatisfecha (DPI) en efectivo



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La demanda potencial insatisfecha para el año 2022 es de \$647,670, esta demanda potencial insatisfecha se proyectó a los próximos 5 años, y se obtuvo como resultado un DPI de \$699,100, esta proyección se la realizo con la tasa de crecimiento empresarial que para el año 2022 fue de 1,54%.

3.7 Precio

El precio según los autores (Baena y Moreno, 2010) ;(Escudo, 2014); (Martínez, 2014), es considerado como la recompensa monetaria que se establece para la venta de un bien o servicio, a su vez mencionan que dicha cantidad monetaria establecida es considerado como es un indicador para el equilibrio del mercado, por otro lado, se menciona que el precio es considerado el valor que se le da a un bien o servicio.

En el proyecto de emprendimiento el precio se lo determina por medio de los datos de la encuesta en la cual la mayor cantidad de personas seleccionaron valores de \$30 y

\$40, para lo cual se estableció el promedio de \$35 para acceder a formar parte de la academia de Cheerleading. El cálculo de la proyección del precio tiene como referencia la tasa de inflación acumulada del Ecuador obtenida del boletín técnico del INEC del año 2021, este valor es 1,51%, (INEC, 2021).

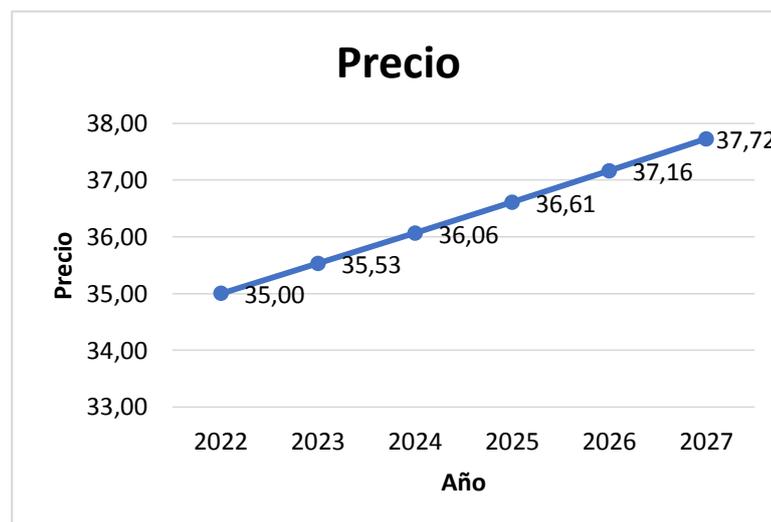
Tabla 33. Precio

Año	Precio	Inflación
2022	35.00	1.51%
2023	35.53	0.529
2024	36.06	0.536
2025	36.61	0.545
2026	37.16	0.553
2027	37.72	0.561

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Precio



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis e interpretación

En base a los datos obtenidos para el proyecto, el precio que se toma a considerar el promedio de \$35 óptimo para el servicio para el año 2022, este precio ha sido proyectado a los próximos 5 años, de esta manera para el año 2027 se estima que le

precio del servicio se encuentre en \$37.72. teniendo una variación anual entre \$0.53ctvs y \$0.56 ctvs.

3.8 Canales de comercialización y distribución

Los canales de comercialización y distribución son líneas por medio de las cuales se puede entregar información clara y concisa a los clientes o consumidores, en relaciona esto el autor (Figuroa, Sáez y Pulido, 2009) afirma que los canales de comercialización y distribución suelen ser similares ya que ambos tienen un mismo objetivo que es incrementar el impacto en los clientes y consumidores, de esta forma (Oviedo, 2017) afirma que lo principal es mantener una buena comercialización y distribución, ya que el producto o servicio debe ser colocado en el lugar y el momento preciso, para poder satisfacer las necesidades del cliente sin que este tenga que esperar largos lapsos de tiempo.

El principal canal de distribución y comercialización es un tipo de canal directo en el cual el cliente recibe un servicio de manera directa, en el que incluye seguimiento de actividades, planes de seguimiento y mejoramiento, razón por la cual, no se necesita intermediarios. Los canales de distribución considerados son los siguientes:

Tabla 34. Canales de distribución y comercialización

Canales	Características
Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp)	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma para brindar información clara y concisa del servicio. • Promociones por temporada. • Evaluación del servicio.
Cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con los clientes. • Servicios profesiones. • Campañas promociones.

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Elaboración propia

3.10 Estrategias de Comercialización

Las estrategias de comercialización o estrategias de mercado, según (Gonzales,2016) es un método en el por medio del análisis FODA se puede establecer las características del negocio y del entorno en el cual se desenvuelve la empresa. Por otra parte (Madero y Parra, 2005) afirma que las estrategias de comercialización son acciones las cuales se establecen para el cumplimiento de los objetivos de la empresa los cuales se encuentran relacionador directamente con la mercadotecnia, es decir dar a conocer un producto o servicio, el aumento de ventas o a su vez aumentar la participación de la empresa o marca en el mercado.

3.10.1 Análisis FODA

Tabla 35. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Personal capacitado	1. Nuevos mercados por explorar
2. Buen servicio y atención al cliente	2. Apertura de canales interactivos en redes sociales
3. Precio accesible	3. Participación en competencias nacionales e internacionales
4. Conocimientos actualizados sobre el Cheerleading	4. Alianza con institucionales nacionales e internacionales (The Adventure Brand Ecuador - UCA-UDA)
5. Facilidades de pago	5. Aparecimiento de nuevas técnicas y tendencias
Debilidades	Amenazas
1. Personal mínimo para el inicio del emprendimiento	1. Desastres naturales y pandemia
2. Desigualdad en condiciones económicas	2. Competencia con empresas ya posicionadas
3. Gastos considerables por arriendo	3. Desinterés por parte de proveedores
4. Falta de experiencia en el mercado	4. Incremento de aranceles a los productos importados
5. Limitados recursos económicos	5. Estacionalidad de la demanda

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 36. Estrategias FO,DO,FA,DA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado 2. Buen servicio y atención al cliente 3. Precio accesible 4. Conocimientos actualizados sobre el Cheerleading 5. Facilidades de pago 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal mínimo para el inicio del emprendimiento 2. Desigualdad en condiciones económicas 3. Gastos considerables por arriendo 4. Falta de experiencia en el mercado 5. Limitados recursos económicos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos mercados por explorar 2. Apertura de canales interactivos en redes sociales 3. Participación en competencias nacionales e internacionales 4. Alianza con institucionales nacionales e internacionales (The Adventure Brand Ecuador - UCA-UDA) e instituciones bancarias 5. Aparecimiento de nuevas técnicas y tendencias 	<p>F2,F3,F4,F5; O2,O3</p> <p>Generar un valor agregado para los clientes por medio de atención personalizada, facilidades de pago, apertura de canales interactivos en redes sociales para satisfacer las necesidades de los clientes, a su vez mostrar los conocimientos básicos sobre el deporte.</p>	<p>D1, D4, D5; O4, O5</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales relacionadas al Cheerleading y entidades financieras, que permitan el correcto desenvolvimiento del emprendimiento</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desastres naturales y pandemia 2. Competencia con empresas ya posicionadas 3. Desinterés por parte de proveedores 4. Incremento de aranceles a los productos importados 5. Estacionalidad de la demanda 	<p>F1,F4; A2</p> <p>Incrementar la competitividad del emprendimiento por medio del personal capacitado en Cheerleading, Fortaleciendo la atención al cliente y servicio,</p>	<p>D3, A5</p> <p>Elaboración de un plan de contingencia para los meses que posean estacionalidad en la demanda.</p>

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV.

ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño del emprendimiento

En la actualidad los emprendimientos se ven involucrados en el grupo de las PYMES por lo cual (Anjali, 2005) menciona que las pequeñas y medianas empresas se dividen según el número de trabajadores que posean, el tipo de empresa y sus capacidad de producción, de igual forma (Varona y Varona, 2018), afirman que las subdivisiones de las PYMES empiezan con las microempresas las cuales poseen menos de 10 trabajadores, las pequeñas empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores y las medianas empresas que cuentan con 50 a 249 trabajadores, a su vez añade que si una empresa cuenta con más de 250 trabajadores es considera como Empresa grande.

4.1.1 Factores determinantes del tamaño

4.1.1.1. Demanda potencial insatisfecha

Se denomina demanda potencial insatisfecha (DPI) a la cantidad de bienes o servicios los cuales se asume que el mercado consumirá a un largo plazo (Gonzales, 2016), De igual forma el DPI es un factor indispensable para poder determinar el tamaño optimo del proyecto ya que en el se ven reflejados las preferencias o necesidades del mercado objetivo, sin embargo, estos mismos factores como las tendencias, gustos, preferencias y necesidades de las personas podrían afectar a la proyección del DPI (Nivelo, 2011).

4.1.1.2. Disponibilidad de capital y Financiamiento

La capacidad económica es considerada uno de los pilares fundamentales para las empresas, ya que mediante este se puede crear, mejorar e innovar los productos o servicios, con el fin de generar mayores ingresos económicos a futuro, los autores

(Pérez & Veiga, 2015), menciona que la parte monetaria o economía del proyecto, indica el volumen de la actividad de la empresa, a su vez esto constituye una fuente generadora de riqueza, con la cual se mejoran los ingresos y la productividad.

4.1.1.3. Tecnología

La tecnología en la actualidad es considerada como una técnica o instrumento el cual se las personas se han ido adaptando, la tecnología a sido de gran ayuda a las empresas en el sentido de la maquinaria y softwares, sin embargo (Daza & Lozano, 2014, pág. 25). Menciona que la tecnología también ha aportado a las empresas para darse a conocer, es decir a comercializar, vender, innovar y mejorar los productos, a su vez a ayudado a satisfacer las necesidades de las personas sin que estas salgan de su hogar o trabajo.

4.1.2 Tamaño óptimo

El tamaño óptimo de proyecto es determinado por la capacidad instalada, se toma en cuenta que el proyecto se considera optimo cuando los costos totales son menores, lo que genera una máxima rentabilidad económica, de esta forma (Cohen y Franco, 2006) menciona que en el tamaño optimo se ven involucrados varios factores como son la obra física, la localización, la inversión, y la demanda.

Para la ejecución de este emprendimiento se cubrirá el 23% de la demanda insatisfecha pero este porcentaje se incrementará gradualmente, ya que se realizará campañas de marketing digital en redes sociales.

Tabla 37. Tamaño óptimo en personas del emprendimiento

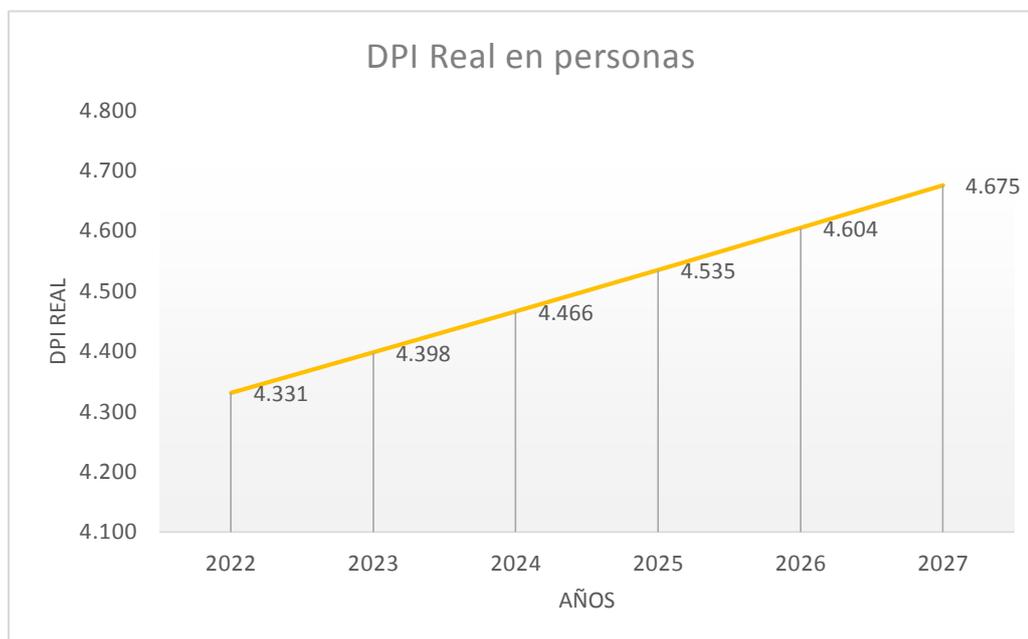
AÑO	DPI	Estimación	DPI Real
2022	18,832	23%	4,331
2023	19,122	23%	4,398
2024	19,417	23%	4,466
2025	19,716	23%	4,535
2026	20,019	23%	4,604

2027	20,327	23%	4,675
-------------	--------	-----	-------

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 20. Tamaño óptimo en personas del emprendimiento



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

El tamaño óptimo en efectivo del proyecto para el año 2022 es de 4,331 y para el año 2027 es de 4,675.

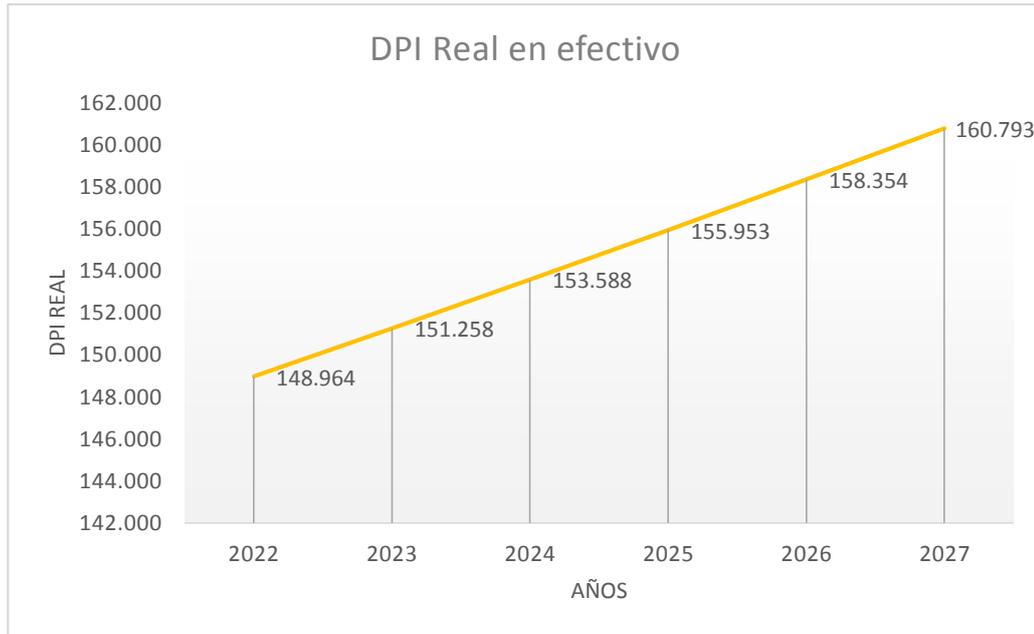
Tabla 38. Tamaño óptimo en efectivo del emprendimiento

AÑO	DPI	Estimación	DPI Real
2022	647,670	23%	148,964
2023	657,644	23%	151,258
2024	667,772	23%	153,588
2025	678,056	23%	155,953
2026	688,497	23%	158,354
2027	699,100	23%	160,793

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 21. Tamaño óptimo en efectivo del emprendimiento



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

El tamaño óptimo en efectivo del proyecto para el año 2022 es de 148,964 y para el año 2027 es de 160,793.

4.2 Localización

La localización del proyecto ayuda a maximizar la rentabilidad de la empresa, esto dependerá del tipo de negocio, al igual que los factores sociales y económicos, a su vez una correcta localización estimula el comportamiento del consumidor, la localización tiene un impacto directo en éxito o fracaso de la empresa, ya que una localización correcta genere una ventaja competitiva.

Localización óptima por el método promedio ponderado

Este método se enfoca en un análisis cuantitativo de las alternativas que se van a comparar para determinar la mejor opción de localización, esta tiene como objetivo verificar la aceptación de los posibles lugares de localización de la empresa o negocio (Domínguez & Domínguez, 2016, pág. 57). Este método es el que se va a utilizar para conocer factores relevantes para establecer el lugar. La escala de los puntos ponderados va a hacer del 1 al 3 y se desglosa de la siguiente manera:

Valor de impacto

- Alto 3
- Medio 2
- Bajo 1

Sectores por examinar

- Mall de los Andes
- Izamba
- Ficoa

Determinación de factores relevante

Tabla 39. Ubicación óptima del emprendimiento

Factores relevantes	Peso ponderado	Mall de los Andes		Izamba		Ficoa	
Locales disponibles con infraestructura necesaria	15	3	45	2	30	2	30
Permisos de funcionamiento	10	3	30	3	30	3	30
Precio de arriendo	15	1	15	3	45	1	15
Disponibilidad adecuada de espacio físico	15	2	30	2	30	2	30
Seguridad	20	3	60	2	40	3	60
Competencia	15	3	45	1	15	2	30
Parqueaderos disponibles	10	2	20	3	30	2	20
suma	100		245		220		215

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: a partir del formato (Domínguez & Domínguez, 2016)

Análisis

La ubicación óptima del presente emprendimiento se a determinado en por medio de puntos ponderados, para esto se establecieron puntos específicos en los factores relevantes por medio de un valor, el cual ha sido multiplicado según el impacto (alto, medio o bajo) correspondientemente en relación con el sector del cual se está valorando (sector Mall de los Andes, Izamba y Ficoa).

La ubicación óptima que mayor relevancia tiene según el método aplicado es el sector del Mall de los Andes, el cual obtuvo una valoración de 245 puntos a comparación de Izamba que obtuvo una valoración de 220 puntos y el sector de Ficoa que obtuvo 215 puntos. El sector del Mall de los Andes ha sobresalido por la disponibilidad de los locales con infraestructura necesaria y la seguridad entre otros.

4.2.1 Macro localización

País: Ecuador

Región: Sierra

Zona: Tres

Provincia: Tungurahua

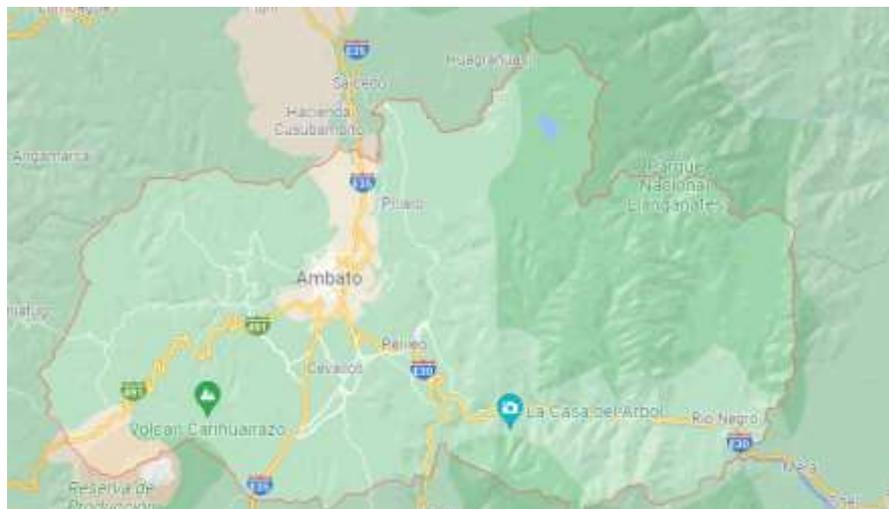


Figura 2. Macro localización.

Fuente: Google maps.

4.2.2 Micro localización

Cantón: Ambato

Sector: Mall de los Andes

Calle principal: Marcos Montalvo

Calle secundaria: Acosta Solís



Figura 3. Micro localización.

Fuente: Google maps.

4.3 Ingeniería de Proyecto

La ingeniería de proyectos es la etapa en la cual se definen los recursos que van a hacer necesarios para la implementación del proyecto, entre los cuales se encuentran las máquinas y equipos, el lugar de implantación, los suministros, entre otros esto con la finalidad de mantener un funcionamiento adecuados (Sánchez, 2016). Además, esto

hace énfasis en la fase técnica en la cual se requiere la participación de ingenieros para las etapas de estudio, instalaciones y puesta en marcha.

4.3.1 Servicio – proceso

La empresa tendrá procesos mediante los cuales se podrá conocer más sobre el servicio o a su vez adquirir el servicio, por medio de la atención al cliente, se considera el tiempo estimado que podrá durar cada actividad.

Tabla 40. Proceso atención al cliente manera virtual

Número	Actividad	Descripción	Tiempo
1	Inicio de la conversación	El cliente comienza la interacción por medio de un chat	1 min
2	Saludo y agradecimiento	El cliente recibe el saludo correspondiente y se despliega las opciones de respuesta rápida	1 min
3	Selección de información	El cliente selecciona la opción de respuesta que sea de su preferencia	1 min
4	Entrega información, y opción de chatear con una persona	Se entrega la información solicitada, se agradece por solicitar información y se agrega la opción de poder hablar con una persona	2 min
5	Opción de chatear con una persona	Si se escoge la opción de hablar con una persona, inmediatamente una persona procederá a presentarse como miembro del equipo y a preguntar que inquietud o pregunta tiene	3 min
6	Preguntas o inquietudes personales	El cliente procesa a realizar la pregunta o preguntas correspondientes a la persona miembro del equipo	5 min
7	Respuesta	El miembro del equipo procede a responder las preguntas e inquietudes que el usuario tenga	5 min
EN CASO DE ADQUIRIR EL SERVICIO			
8	Información importante del deportista	Se solicita información sobre el o la deportista (nombre, edad, horarios en los cuales puede asistir)	2 min
9	Brinda información	El cliente brinda la información solicitada y el miembro del equipo procede a pasarlo a una base de datos	5 min
10	Información de pago y otros	Se informa al cliente a que cuenta bancaria debe hacer el depósito o transferencia respectivo o a su vez si debe	5 min

		desea acercarse al establecimiento a realizar el pago, adicional a esto se informa el horario al cual debe asistir el/la deportista y las actividades que se van a realizar	
8-11	Despedida y agradecimiento	Después de responder todas las inquietudes del cliente, el miembro del equipo procede a despedirse y agradecer al cliente por su tiempo y su interés	2 min

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 41. Proceso atención al cliente manera presencial

Número	Actividad	Descripción	Tiempo
1	Ingreso al establecimiento y bienvenida	El cliente ingresa al establecimiento y recibe un cordial saludo por parte del o los miembros del equipo	1 min
2	Preguntas o inquietudes personales	El cliente procesa a realizar la pregunta o preguntas correspondientes a la persona miembro del equipo	5 min
3	Respuesta	El miembro del equipo procede a responder las preguntas e inquietudes que el usuario tenga	5 min
AL MOMENTO DE ADQUIRIR EL SERVICIO			
4	Información importante del deportista	Se solicita información sobre él o la deportista (nombre, edad, horarios en los cuales puede asistir)	2 min
5	Brinda información	El cliente brinda la información solicitada y el miembro del equipo procede a pasarlo a una base de datos	5 min
6	Información de pago y otros	Se informa al cliente a que cuenta bancaria debe hacer el depósito o transferencia respectivo o a su vez si desea realizar el pago en ese momento, adicional a esto se informa el horario al cual debe asistir el/la deportista y las actividades que se van a realizar	5 min

4-6	Despedida y agradecimiento	Después de responder todas las inquietudes del cliente, el miembro del equipo procede a despedirse y agradecer al cliente por su tiempo y su interés	2 min
------------	----------------------------	--	-------

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 42. Proceso al brindar el servicio

Número	Actividad	Descripción	Tiempo
1	Ingreso al establecimiento y bienvenida	El cliente ingresa al establecimiento y recibe un cordial saludo por parte del o los miembros del equipo, El cliente procese a dejar al deportista, o a su vez llegan los deportistas y estos proceden a pasa a las instalaciones de entrenamiento	1 min
2	Bienvenida y calentamiento	El entrenador da la bienvenida a los deportistas al empezar el entrenamiento y procese a realizar ejercicio de calentamiento	30 min
3	Actividades establecidas	El entrenador procese a formar grupos o asignar pociones para realizar diversas actividades (saltos, elevaciones, gimnasia, baile, pirámides o a su vez coreografía establecida) y da tiempos de descanso establecidos después de cada actividad	50 min
4	Actividades varias y Flexibilidad	Antes de finalizar el entrenamiento se realizan actividades que sean de interés para los deportistas los cuales pueden ser juegos o pulir técnicas y acrobacias, Se procede a realizar ejercicios de flexibilidad de forma individual y en parejas,	45 min
5	Despedida	El entrenador finalizará el entrenamiento y dará la despedida a los deportistas	5 min
6	Salida de deportistas	Se espera a los representantes de los deportistas para su retiro o a su vez los deportistas procederán a dejar las instalaciones	

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

4.3.2 Balance de mercadería

A continuación, en la tabla 43 se describe los Insumos necesarios para el adecuado funcionamiento del gimnasio y el correcto desenvolvimiento de los deportistas.

Tabla 43. Insumos

Descripción	Consumo Anual
Colchoneta normal 2x2x0.06m	2
Colchoneta caída altura de 5x4x0.70m	1
Spring floor 14x14x0.15m	1
Carrilera 14x1.5x0.15cm	1

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Dichos insumos se irán incrementando con el pasar de los años las necesidades futuras de los deportistas, a su vez se realizará una revisión anual de los insumos para ver el estado de estos y considerar la posibilidad de la adquisición de uno nuevo.

En la tabla 44 se describen los servicios básicos que se van a necesitar para el funcionamiento del gimnasio, por lo cual se toma en cuenta el internet para el manejo de redes sociales, agua potable y energía eléctrica para el adecuado funcionamiento del gimnasio, plan de celular móvil para una mejor comunicación con los deportistas y padres de familia fuera de las instalaciones y el arriendo del lugar donde se realizara el emprendimiento.

Tabla 44. Servicios básicos

Descripción	Consumo Anual	Costo mensual	Unidades de Medida
Internet	\$180.00	\$!5.00	Gigas
Agua Potable	\$64.80	\$5.40	30 M3 0.18ctv

Energía Eléctrica	\$85.44	\$7.12	Kw/h
Plan de celular móvil	\$111.24	\$9.27	Gigas
Arriendo	\$9000.00	\$750	

Elaborado por: Jessica Nerea

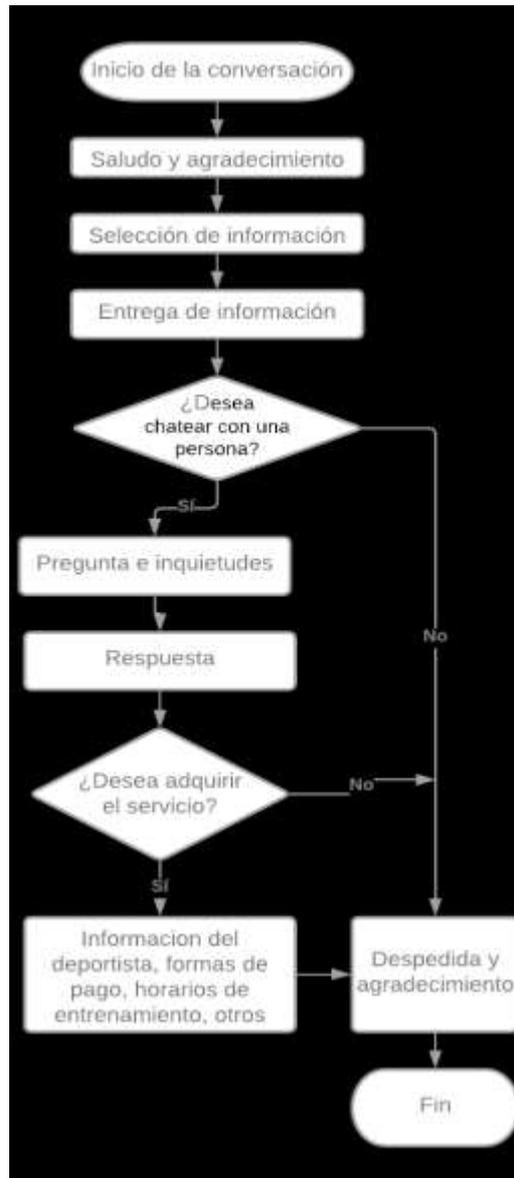
Fuente: Investigación propia

Los servicios básicos que se han detallado pueden variar de costo según las necesidades que se presenten al pasar el tiempo.

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo o flujograma, se le realiza mediante la utilización de símbolos los cuales representas las diversas actividades que se van a realizar durante el proceso desde su comienzo hasta su finalización. (Pavía Sánchez, 2015), es esencial que se establezcan los pasos de manera visual para un mejor entendimiento del proceso de servicio de la empresa.

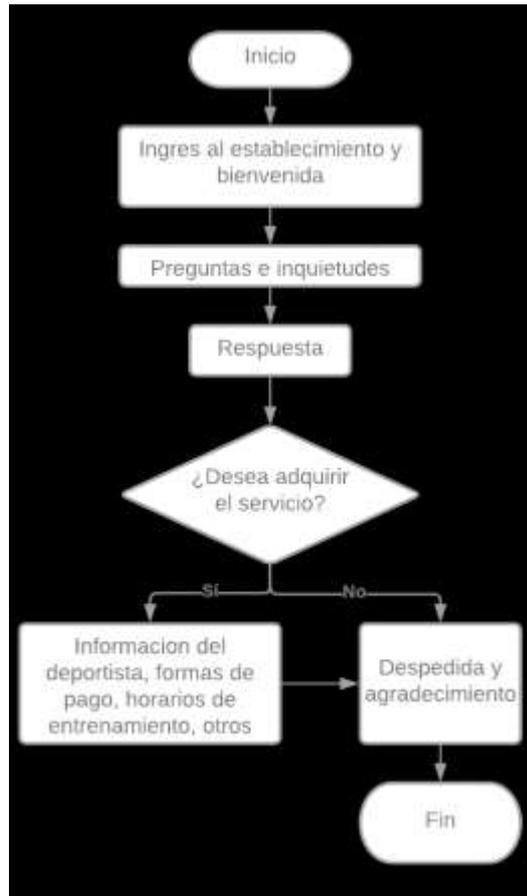
Figura 4. Diagrama de Flujo. Proceso atención al cliente manera virtual



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Figura 5. Diagrama de Flujo proceso atención al cliente manera presencial



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Figura 6. Diagrama de Flujo Proceso al brindar el servicio



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

4.3.3 Periodo operacional estimado de la planta

El tiempo estimado para el funcionamiento de la Academia de Cheerleading se basa en las proyecciones realizadas para el emprendimiento, razón por la cual considera 5 años de vida útil.

4.3.4 Capacidad de comercialización y de atención a clientes

En este periodo en cálculo del DPI se estableció en un 23% para cubrir la demanda del primer año y siempre existir un margen para extender este modelo de negocio en los próximos años. Por lo tanto, en el año 2022 se espera 2.77 transacciones diarias, y para el año 2027 se registras 3 transacciones diarias.

Tabla 45. Capacidad de comercialización en efectivo del emprendimiento

DPI REAL	%	Transacciones anuales	Transacciones mensuales e	Transacciones diarias
4,331	23%	996	83	2.77
4,398	23%	1,012	84	2.81
4,466	23%	1,027	86	2.85
4,535	23%	1,043	87	2.90
4,604	23%	1,059	88	2.94
4,675	23%	1,075	90	3

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

En este periodo en cálculo del DPI se estableció en un 23% para cubrir la demanda del primer año y siempre existir un margen para extender este modelo de negocio en los próximos años. Por lo tanto, en el año 2022 se espera \$95 transacciones diarias, y para el año 2027 se registras \$103 transacciones diarias.

Tabla 46. Capacidad de comercialización en efectivo del emprendimiento

DPI REAL	%	Transacciones anuales en efectivo	Transacciones mensuales en efectivo	Transacciones diarias
148,964	23%	\$ 34,262	\$2,855	\$95
151,258	23%	\$ 34,789	\$2,899	\$97
153,588	23%	\$ 35,325	\$2,944	\$98
155,953	23%	\$ 35,869	\$2,989	\$100

158,354	23%	\$	36,421	\$3,035	\$101
160,793	23%	\$	36,982	\$3,082	\$103

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

4.3.5 Distribución de maquinaria y equipos (Lay-out)

Herramientas y softwares

Se describen los instrumentos con los cuales se dará conocer la Academia esto se realizara mediante la utilización de redes sociales (Facebook, Instagram, Tiktok, WhatsApp) en las cuales se realizaran campañas de marketing, por otro lado en las instalaciones se utilizara equipo de sonido el cual será utilizado para ambientar el lugar de entrenamiento y reproducir la pista de presentación y competencia para realizar la coreográfica con sus tiempos respectivos, se colocara ventiladores en el área de gimnasio ya que dentro de este no existe ventanas que puedan ventilar el ambiente de entrenamiento.

Tabla 47. Herramientas y softwares

Descripción	Consumo Anual
Gestor de redes sociales	1
Campañas de marketing	2
Equipo de sonido	1
Ventiladores	2

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Equipos de computo

Los equipos de cómputo como son las computadoras o laptops se utilizarán en el área de recepción y en gerencia para facilitar la documentación importante, mientras que la impresora será utilizada en el área de recepción con la finalidad de brindar documentos

de interés, convocatorias, comprobantes de pago entre otros a padres de familia y empleados.

Tabla 48. Equipos de computo

Descripción	Consumo anual
Computadora laptop	2
Impresora	1

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Muebles y enseres

Los muebles y enseres a utilizar son sillones para la comodidad de padres de familia y deportistas al momento de estar en recepción, las sillas que se encontraran en gerencia, los escritorios los cuales se encuentran en gerencia, en el área de recepción y el área de fisioterapia, se colocara un archivador para los documentos de los deportistas en el área de recepción, un aparador en el área de fisioterapia para documentos e instrumentos del fisioterapeuta y una camilla para la evaluación, control y tratamiento de las lesiones.

Tabla 49. Muebles y enseres

Descripción	Consumo Anual
Sillones	2
Sillas	2
Escritorio	3
Sillas ejecutivas	3
Archivadores	1
Aparador	1
Camilla	1

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Adecuación local

Para la adecuación del local se utilizará espejos con la finalidad de que los deportistas puedan ver las fallas o errores que comentan durante la coreografía y la práctica de acrobacias y los casilleros en los cuales los deportistas podrán dejar sus cosas para una mejor comodidad.

Tabla 50. Adecuación local (muebles y enseres)

Descripción	Consumo Anual
Espejo 2x2x0.05m	7
Casilleros 4x0.50x1.5m	1

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Suministros de oficina

Los suministros de oficina a utilizar serán utilizados para la documentación en general.

Tabla 51. Suministros de oficina

Descripción	Consumo anual
Resmas de papel bond A4	5
Perforadora	1
Caja esferos azul	5
Grapadora	1

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

4.3.6. Distribución de la planta (Lay-out)

Según el autor (Sortino, 2015) menciona que la distribución de planta es el orden o distribución de los elementos que conforman a la empresa u organización, por lo cual, no se refiere solo a la distribución de las maquinas u otros objetos, sino en ordenar

cada espacio de acuerdo a las necesidades de uso, ya sea para realizar actividades físicas, laborales, recreativas, almacenamiento, talleres, etc.

Distribución del gimnasio

El presente proyecto de emprendimiento contará con una recepción donde se encontrara sillones para la comodidad de deportistas y padres de familia al igual aquí se encontrara la secretaria, esta área tiene conexión con un baño la cual podrán utilizar los clientes, la secretaria, fisioterapeuta y gerente, mantiene conexión con el área de gerencia, el área de fisioterapia donde se trataran las lesiones de los deportistas, de igual forma se mantiene conexión con el gimnasio donde se encontrarán las diversas colchonetas y equipos para la práctica del deporte, en este también se encontraran los casilleros para que los deportistas puedan colocar sus pertenencias, equipo de sonido para reproducir la pista de coreografía y ambientar el lugar y ventiladores para mantener un ambiente adecuado

Figura 7. Distribución del gimnasio



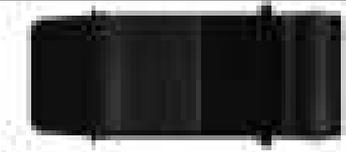
Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Referencia del plano del gimnasio

Tabla 52. Referencia del plano del gimnasio

Grafico	Referencia
	Espejo 2x2x0.05m
	Casilleros 4x0.50x1.5m
	Sillones
	Sillas
	Escritorio

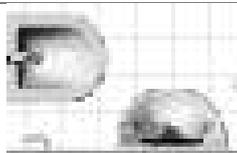
	Sillas ejecutivas
	Archivador
	Aparador
	Camilla
	Computadora laptop
	Impresora
	Equipo de sonido
	Ventiladores
	Colchoneta normal 2x2x0.06m
	Colchoneta caída altura de 5x4x0.70m



Spring floor 14x14x0.15m



Carrilera 14x1.5x0.15cm



Mobiliario del baño



Puerta



Ventanas

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1 Aspectos generales

La práctica de un deporte en la actualidad es de gran importancia ya que ayuda al mejoramiento de la salud en los niños y jóvenes, se considera que el Cheerleading es un deporte donde se exige un nivel de preparación física alto por la complejidad del deporte, a su vez en el Ecuador este deporte se ha ido incorporando en escuelas y colegios, razón por la cual se han creado lugares de entrenamiento para la práctica de este deporte fuera de las instituciones educativas con la finalidad de potenciar y fomentar la práctica de este deporte a nivel profesional.

El Cheerleading ha tomado fuerza en los últimos años, ya que existe un mayor nivel de aceptación por el público, gracias a esto existen diversas competencias a nivel aficionado, semi profesional y profesional en las cuales se demuestran las diversas técnicas y acrobacias que se realiza en este deporte, a su vez se considera que en competencias se debe demostrar las habilidades del equipo en 2:30 minutos como máximo.

5.2 Diseño Organizacional

Para el proyecto de emprendimiento se considera la estructura de la empresa necesaria para cumplir sus operaciones, en estos se encuentran aspectos como la misión, visión y valores, los diversos organigramas estructurales, funcionales y el manual de funciones.

5.2.1 Misión y visión

5.2.1.1. Misión

La misión se refiere al propósito de una organización, establece la razón comercial de la existencia de la empresa y relaciona la organización con la sociedad. La misión de una organización debe apuntar alto y al mismo tiempo debe ser realista, además debe proporcionar una dirección estratégica para la organización (Bayón, 2019).

La misión de la Academia de Cheerleading es formar deportistas desde edades tempranas, con altos niveles competitivos, disciplinados, responsables con habilidades acrobáticas y ética deportiva.

5.2.1.2. Visión

Una visión articula la posición que una organización le gustaría alcanzar en un futuro lejano, ayuda a crear una identidad común y un sentido de propósito compartido. Una buena visión es aquella que fomenta la toma de riesgos y la experimentación (Molinillo, 2020).

La visión de la Academia de Cheerleading es ser la mejor Academia de Cheerleaders con reconocimiento nacional por su alto profesionalismo, además de participar en competencias y encuentros internacionales, en la cual los niños y jóvenes se vean atraídos a la práctica deportiva.

5.2.2 Valores

Los valores son innatos que están dentro de los individuos y tienden a ser diferente en cada persona, mismos que pueden ejercer una gran influencia en el comportamiento de un individuo/grupo, por ende, los valores son aquellas creencias o normas que nos inclinan a actuar o elegir de una forma u otra, por lo cual, los valores fundamentales de una empresa son aquellas creencias y principios que proporcionan la guía definitiva

en la toma de decisiones de la empresa (Callejas & Mánez, 2018), para garantizar el funcionamiento óptimo de las organizaciones y brindar un servicio de calidad a los clientes. Es por ello, que los valores de la empresa son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Orientación al cliente
- Servicio de calidad
- Trabajo en equipo
- Seguridad
- Amabilidad
- Puntualidad

A continuación, se detalla los valores que deben poseer el personal y los clientes para mantener una correcta convivencia, enfatizando en la calidad del servicio y la orientación al cliente en el caso del personal para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes y consumidores, mientras que en los clientes los valores a resaltar es la puntualidad y responsabilidad y el trabajo en equipo.

Tabla 53. Valores

Valores	Personal	Clientes
Responsabilidad	X	X
Honestidad	X	X
Orientación al cliente	X	
Servicio de calidad	X	
Trabajo en equipo	X	X
Seguridad	X	
Amabilidad	X	X
Puntualidad	x	X

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

5.2.3 Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos en una empresa son establecidos según las responsabilidades de los integrantes de la organización con la finalidad de que juntando los esfuerzos de todos los miembros se logre cumplir los objetivos planteados por la empresa, de esta forma se establecen tres niveles jerárquicos los cuales son:

- **Nivel ejecutivo:** se encarga de la planeación, organización dirección y control de las funciones de la empresa
- **Nivel operativo:** las actividades de este nivel son fundamentales ya que son los encargados de enseñar, ayudar y cuidar la salud física e integral de deportistas, y a que estos cumplan con las actividades establecidas
- **Nivel auxiliar:** principalmente se desempeña en actividades de todos los niveles, es decir brinda soporte a las actividades que se requiere cumplir.

Tabla 54. Niveles jerárquicos de la empresa

Nivel	Cargo
Nivel ejecutivo	Gerente
Nivel operativo	Entrenador Fisioterapeuta
Nivel auxiliar	Recepcionista (secretaria)

Elaborado por: Jessica Nerea

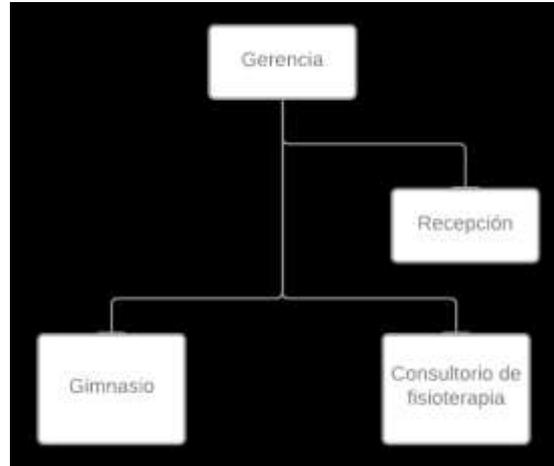
Fuente: Investigación propia

5.3 Estructura Organizativa

Los autores (Vázquez & Sánchez, 2020); (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020), concuerdan que la estructura organizativa es un sistema jerárquico en la cual se organiza a los trabajadores de una empresa con la finalidad de repartir las responsabilidades, y actividades que debe cumplir dentro de la empresa.

5.3.1 Organigrama estructural

Figura 8. Organigrama estructural



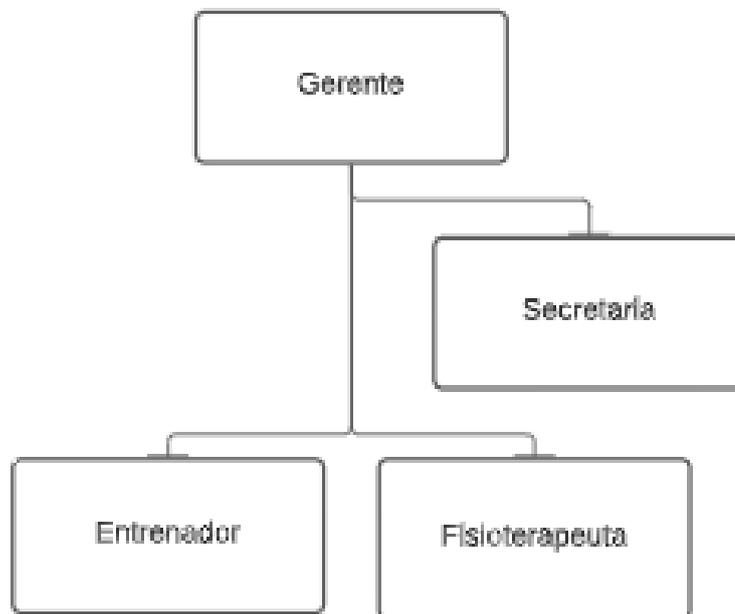
Referencias		Elaborado por	Aprobado por	Fecha de aprobación
	Relación de autoridad	Jessica Nerea	Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez	
	Relación auxiliar operativa			

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

5.3.2 Organigrama posicional

Figura 9. Organigrama posicional



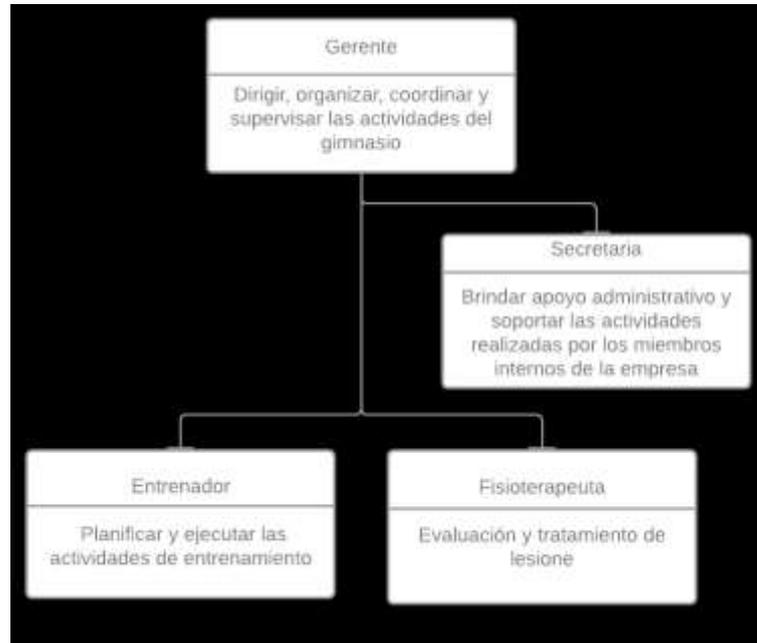
Referencias		Elaborado por	Aprobado por	Fecha de aprobación
	Relación de autoridad	Jessica Nerea	Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez	
	Relación auxiliar operativa			

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

5.3.3 Organigrama funcional

Figura 10. Organigrama funcional



Referencias		Elaborado por	Aprobado por	Fecha de aprobación
	Relación de autoridad	Jessica Nerea	Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez	
	Relación auxiliar operativa			

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

5.4 Manual de Funciones

Tabla 55. Manual de funciones

 ACADEMIA DE CHEERLEADING	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA DE ELABORACION	
		PAG 1	DE:4
INFORMACION GENERAL		OBJETIVO DEL CARGO	
Cargo	Gerente	Dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades del gimnasio	
Nivel	Ejecutivo		
Jefe inmediato	Ninguno		
Supervisa a	Entrenador Fisioterapista Secretaria		
Funciones especiales			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar actividades del gimnasio • Planificar estrategias y acciones para cumplir con los objetivos propuestos • Desarrollar estrategias para atraer a posibles clientes 			
Requisitos para el cargo			
Título Profesional	Tercer nivel en áreas administrativas o afines		
Certificados	De entrenador a nivel nacional o internación, o a su vez certificado de último año de estudio en actividad física, y capacitaciones en actividades a fines el caso de poseer		
Experiencia	En área administrativa mínima de 1 año y 3 años en actividades físicas		
Conocimiento	en Cheerleading o deportes similares, capacidad de manejo de gran cantidad de personas		
Personalidad	Carisma, liderazgo, responsable, dinámico, facilidad de comunicación y delegación de funciones		
Elaborado por		Aprobado y Autorizado por	
Jessica Nerea		Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez	

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 56. Manual de funciones

 ACADEMIA DE CHEERLEADING	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA DE ELABORACION	
		PAG 2	DE:4
INFORMACION GENERAL		OBJETIVO DEL CARGO	
Cargo	Entrenador	Planificar y ejecutar las actividades de entrenamiento	
Nivel	Operativo		
Jefe inmediato	Gerente		
Supervisa a	Deportistas		
Funciones especiales			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades que se realizaran en el entrenamiento • Creación de coreografías para presentaciones y competencias • Creación de pista para competencias y presentaciones • Capacitaciones constantes sobre técnicas, acrobacias, normas y reglamentos de Cheerleading • Evaluación de avances de los deportistas 			
Requisitos para el cargo			
Título Profesional	Bachiller o Título de tercer nivel en áreas deportivas		
Certificados	De entrenador a nivel nacional o internación de Cheerleading, cuidado de lesiones		
Experiencia	En Cheerleading de 3 años o más, tratamiento de lesiones		
Conocimiento	en Cheerleading y gimnasia, capacidad de manejo de gran cantidad de personas		
Personalidad	Carismático, amable, proactivo, respetuoso, liderazgo, responsable, dinámico y ágil		
Elaborado por		Aprobado y Autorizado por	
Jessica Nerea		Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez	

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 57. Manual de funciones

 ACADEMIA DE CHEERLEADING	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA DE ELABORACION	
		PAG 3	DE:4
INFORMACION GENERAL		OBJETIVO DEL CARGO	
Cargo	Fisioterapeuta	Evaluación y tratamiento y control de lesione	
Nivel	Operativo		
Jefe inmediato	Entrenador		
Supervisa a	Deportistas		
Funciones especiales			
<ul style="list-style-type: none"> • prevención del cuidado del cuerpo • Evaluación de lesiones • Rehabilitación de lesiones 			
Requisitos para el cargo			
Título Profesional	Tercer nivel en fisioterapia		
Certificados	En Auxiliar de fisioterapia y rehabilitación		
Experiencia	de 1 años o mas		
Conocimiento	Capacidad de manejo de gran cantidad de personas		
Personalidad	Carismático, amable, respetuoso, responsable, ético		
Elaborado por		Aprobado y Autorizado por	
Jessica Nerea		Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez	

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 58. Manual de funciones

 ACADEMIA DE CHEERLEADING	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA DE ELABORACION	
		PAG 4	DE:4
INFORMACION GENERAL		OBJETIVO DEL CARGO	
Cargo	Secretaria	Brindar apoyo administrativo y soportar las actividades realizadas por los miembros internos de la empresa	
Nivel	Auxiliar		
Jefe inmediato	Gerente		
Supervisa a	Ninguno		
Funciones especiales			
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las diversas tareas administrativas de la gerencia • Redactar notas, oficios, informes de pago de los deportistas. • Atender llamadas, y aclarar dudas sobre el servicio ofrecido 			
Requisitos para el cargo			
Título Profesional	Tercer nivel en administración o áreas afines		
Certificados	En manejo de Office		
Experiencia	de 1 años o más en administración o áreas afines, manejo y organización de documentos		
Conocimiento	Sobre el Cheerleading y los servicios que ofrece la empresa		
Personalidad	Carismático, amable, respetuoso, responsable, organizado.		
Elaborado por		Aprobado y Autorizado por	
Jessica Nerea		Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez	

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

CAPÍTULO VI
ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Inversiones en activos fijos tangibles

6.1.1 Activos fijos

Los activos tangibles son aquellos que se utilizan en las actividades regulares de la empresa, estos a su vez son fácilmente detectables ya que entre estos se considera a los edificios, muebles, maquinarias, vehículos, entre otros. (INEGI, 2009) afirma que los activos fijos tangibles son el componente con más aportación a la formulación bruta del capital. A continuación, se detallan los activos fijos necesarios para la operación de la Academia de Cheerleading.

Tabla 59. Activos Fijos de Herramientas

Descripción	Consumo Anual	Valor Unitario	Valor total
Equipo de sonido	1	\$179	\$179
Ventiladores	2	\$60	\$120
Total		\$239	\$299

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 60. Activos fijos Equipo de computo

Descripción	Consumo anual	Valor Unitario	Valor Total
Computadora laptop	2	\$300	\$600
Impresora	1	\$180	\$180
Total		\$480	\$780

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 61. Activos Fijos de Muebles y enseres

Descripción	Consumo Anual	Valor Unitario	Valor total
Sillones	2	\$140	\$420
Sillas	2	\$60	\$120
Escritorio	3	\$60	\$180
Sillas ejecutivas	3	\$68	\$204
Archivadores	1	\$90	\$90
Aparador	1	\$83	\$83
Camilla	1	\$109	\$109
Espejo 2x2x0.05m	7	\$50	\$350
Casilleros 4x0.50x1.5m	1	\$120	\$120
Total		\$780	\$1,676

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 62. Total Activos Fijos

ACTIVO FIJO	VALOR
Herramientas	\$299
Equipo de computo	\$780
Muebles y enseres	\$1,676
TOTAL	\$2,755

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La inversión en activos fijos de la Academia de Cheerleading será de \$2,755, de los cuales la mayoría muebles y enseres estas valorados en \$1,206 estos principalmente se utilizara para la correcta adecuación de las instalaciones y comodidad de los deportistas y empleados, también se encuentra el equipo de cómputo representado por \$780, además se encuentra las herramientas con un valor de \$299 en las que se encuentran un equipo de sonido y ventiladores.

6.2. Inversiones en activos fijos intangibles

6.2.1 Activos diferidos

Los activos diferidos son considerados como bienes o servicios que la empresa está dispuesta a adquirir de manera anticipada, (Angulo, 2021) menciona que los activos diferidos son una parte fundamental ya que genera valor para la empresa lo cual genera una ventaja competitiva, la cual incrementa el ingreso o las utilizadas por medio de su empleo. Por lo cual a continuación se detalla cada uno de los activos diferidos que se empleara para el proyecto de emprendimiento.

Tabla 63. Total activos diferidos

Descripción	Consumo Anual	Valor unitario	Valor Total
Gestor de redes sociales	1	\$60	\$60
Campañas de marketing	2	\$50	\$100
Gastos de constitución	1	\$550	\$550
Total		\$660	\$710

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La Academia de Cheerleading invertirá en activos fijos anuales un total de \$710 anuales, los cuales están destinados a campañas de marketing, gestor de redes sociales y gastos de constitución de la empresa entre los cuales se encuentran los permisos de funcionamiento, gastos de notarias entre otros.

6.3 Inversiones Capital de trabajo

Hace referencia a los activos de naturales liquida, es decir que pueden transformarse en un activo liquido en un tiempo corto, (Gitman & Joehnk, 2005) destacan que las inversiones y el capital de trabajo son los pilares de gestión económica financiera a corto plazo (menores a un año) de la empresa.

6.3.1. Activo Corrientes o circulantes

6.3.1.1 Caja-Bancos

En relación con cajas y bancos los autores (Castañeda & Osorio, 2013) afirman que es lo correspondiente a todo el efectivo disponible en las diversas entidades bancarias, el cual se encuentra destinado al pago de eventualidades no previstas de la empresa.

Tabla 64. Cajas-Bancos

Cuenta	Valor
Caja Bancos	\$500

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6.3.1.2 Inventario

Los inventarios son los bienes tangibles que la empresa posee, es decir las existencias o mercancía disponibles, (Durán, 2016) menciona que son elementos de gran importancia y deben ser constantemente monitoreados. Para la Academia de cheerleading al no poseer inventario por ser una empresa de servicios deportivos, se utilizará los insumos.

Ecuación 2. Inventarios

$$\text{Inventario} = \frac{\text{Total Insumos}}{12 \text{ Meses}}$$

$$\text{Inventario} = \frac{\$2,226}{12}$$

$$\text{Inventario} = \$185,5 \text{ mensual}$$

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

Para el proyecto en la cuenta de inventarios será \$185,50 mensuales, los cuales pertenecen a los insumos de la empresa, se toma en cuenta que se utilizó la fórmula de inventario de servicios.

Tabla 65. Inventario

Cuenta	Valor
Inventario	\$185,5

Elaborado por: Jessica Nerea
Fuente: Investigación propia

6.3.1.3 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son cuentas que ayudan a la empresa a conocer el saldo pendiente a cobrar por la venta de bienes o servicios a un corto plazo, esto se encuentra estipulado por la empresa.

La Academia de Cheerleading otorga a sus clientes un tiempo de pago de 30 días, para calcular las cuentas por cobrar de la empresa se utilizará la siguiente ecuación.

Ecuación 3. Cuentas por cobrar

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{360} * \text{periodo promedio de recuperacion}$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{156,256.47}{360} * 30$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = 13021,37$$

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

Las ventas anuales de la empresa en equivalentes a un año serán de \$13.021,37 con una recuperación de 30 días, esto da como resultado que las cuentas por cobrar serán de \$2.855,16.

Tabla 66. Total Activo corriente

Cuenta	Valor
Caja-Bancos	\$500
Inventario	\$185.50
Cuentas por cobrar	\$13.021,37
Total	\$13.706,87

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La academia de Cheerleading cuenta con un activo corriente de \$3.540,66, en el que se encuentra \$500 de Caja-Bancos, \$185.50 en inventario y \$2.855,16 en cuentas por cobrar con un plazo de 30 días.

6.3.2. Pasivo Circulante o corriente

El pasivo corriente o circulante, hace referencia al pasivo a corto plazo es decir menor a un año, en el cual se toma a consideración las deudas y obligaciones (Ortega, 2020), el Banco Central del Ecuador (BCE) establece el 2.5 para los cálculos del pasivo corriente o circulante con el fin de impedir pérdidas económicas en los negocios.

Ecuación 4. Pasivo corriente

$$Tasa\ circulante = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

$$Tasa\ circulante = \frac{13.706,87}{2.5}$$

Tasa circulante = 5.482,75

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La Academia de Cheerleading mantiene un valor de \$ 5.482,75 de pasivo corriente, este valor se obtiene por medio de la tasa circulante la cual es de 2.5, este valor que se encuentra establecido en el mercado bancario.

6.3.3 Capital de trabajo

De acuerdo a (Ponce, Salazar, & Baque, 2019) el capital de trabajo se establece como el valor monetario resultado de la resta del activo y el pasivo corrientes, esto con la finalidad de establecer el valor que le corresponde a la empresa después del pago de sus obligaciones a corto plazo.

Ecuación 5. Capital de trabajo

Capital de trabajo = Total Activo corriente - Total Pasivo Corriente

Capital de trabajo = 13.706,87- 5.482,75

Capital de trabajo = 8.224.12

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La academia de Cheerleading dispone de \$8.224.12 como capital de trabajo, los cuales son los recursos propios de la empresa y pueden ser utilizados a corto plazo.

6.4. Resumen de las Inversiones

Ecuación 6. Inversión inicial

$$\text{Inversión Inicial} = \text{Activo Fijo} + \text{Activo Diferido} + \text{Capital de trabajo}$$

$$\text{Inversión Inicial} = 2.755+710+ 8.224.12$$

$$\text{Inversión Inicial} = 11689,12$$

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La empresa cuenta con un capital inicial de \$11689,12obtenido de la suma del activo fijo, activo diferido y capital de trabajo.

6.5. Financiamiento

El financiamiento es considerado un proceso en el cual la empresa obtiene capital el cual será utilizado en la realización de sus operaciones, en este están incluidos los recursos monetarios en efectivo y crédito que se sudan usar en la empresa, la mayoría de las empresas para empezar su funcionamiento requieren de la adquisición de un préstamo en una entidad bancaria (Vecino., Rojas., & Muñoz, 2015). Por tal razón el proyecto obtendrá un préstamo bancaria y capital de los propietarios.

Tabla 67. Financiamiento

Financiamiento	Valor	Aportación
Capital propio	\$6.689,12	57.23%
Entidad financiera	\$5.000	42.77%
Total	\$11.689,12	100%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La empresa obtendrá el financiamiento del 57.23% equivalente a \$6.689,12 de capital propio y el 42.77% equivalente a \$5.000 de una entidad financiera. Para obtener el capital necesario se propone 3 opciones de entidades financieras las cuales se analizarán a continuación.

Tabla 68. Cuadro Comparativo Instituciones financieras

Instituciones financieras	Monto	Tasa de interés activa	Meses plazo	Garantes	Entrada
BanEcuador	\$ 5000	11,23%	12	1	\$0,00
COAC Mushuc Runa	\$ 5000	10,10%	12	Ninguno	\$0,00
Banco del Pichincha	\$ 5000	10,20%	12	Ninguno	\$0.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

Al analizar las opciones de financiamiento del proyecto se ha obtenido los datos de las entidades bancarias, se ha optado por un prestamos en la COAC Mushuc Runa, ya que posee una tasa de interés de 10.10% siendo esta la menor al resto de entidades.

6.6 Planes de Inversiones

La Academia de Cheerleading presenta un plan de inversiones de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 69. Plan de Inversión

Inversión	Valor (usd)	Valor (%)
Activos fijos	\$2.755	23,57%

Activo diferido	\$710	6.07%
Capital de trabajo	\$8.224.12	70.36%
Total, inversión	\$11.689,12	100,00%
Financiamiento recursos propios	\$6.689,12	57.23%
Financiamiento institución financiera	\$5.000,	42,77%
Total, financiamiento	\$11.689,12	100,00%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La Academia de Cheerleading posee un aporte de capital de trabajo de 70.36%, en activos diferidos del 6.07% y un activo fijo del 23,57%, razón por la cual se requiere una inversión total de \$11.689,12 el proyecto contará con el 57.23% de financiamiento con capital propio y del 42,77% de financiamiento de una entidad bancaria que será la COAC Mushuc Runa.

6.7. Presupuesto de Gastos e Ingresos

6.7.1. Gastos operativos

Los gastos operativos según (Preve, Fraile, & Sarria, 2016) son todos los gastos que se emplean para el funcionamiento de la empresa, en el cual incluyen todas aquellas actividades que la organización debe realizar dirimentemente, entre ellos se encuentran los insumos, materiales, sueldos, costos indirectos e inventarios. A continuación, se detalla los gastos operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 70. Gastos de Insumos

Descripción	Consumo Anual	Valor Unitario	Valor total
Colchoneta normal 2x2x0.06m	2	\$30	\$60
Colchoneta caída altura de 5x4x0.70m	1	\$640	\$640

<i>Spring floor</i> 14x14x0.15m	1	\$1,260	\$1,260
Carrilera 14x1.5x0.15cm	1	\$266	\$266
Total		\$2,196	\$2,226

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Tabla 71. Cargo Depreciación y amortización

CARGO DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		
DEPRECIACION		
DETALLE	VALOR	VALOR DE DEPRECIADO
Herramientas	\$299	\$59.80
Equipo de computo	\$780	\$156.00
Muebles y enseres	\$1,206	\$241,20
TOTAL		\$457.00
AMORTIZACIÓN		
DETALLE	VALOR	VALOR DE AMOTIZACIÓN
Gastos de constitución	\$550	\$110.00
Gestor de redes sociales	60	\$12.00
Campañas de marketing	\$100	\$20.00
TOTAL		\$142.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Se destaca que en la tabla anterior se utilizó una depreciación y amortización para 5 años, puesto que es la vida útil del proyecto y por esta razón se divide para tal número.

Mantenimiento de Equipo de computo

Tabla 72. Mantenimiento de equipos de computo

Descripción	Consumo anual	Valor Unitario	Valor Total
2 computadora laptop	1	\$30	\$60
Impresora	1	\$35	\$35
Total			\$95

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

El mantenimiento de los equipos de cómputo se los realizara 1 vez al año ya se con equipos se los utilizara a diario dentro de la empresa.

GASTOS OPERATIVOS

Tabla 73. Total Gastos Operativos

Gastos de operación	de	VALOR
Insumos		\$2,226
Cargo depreciación y amortización	y	\$599.00
Mantenimiento de maquinaria y equipo	y	\$95.00
Arriendo		\$9000.00
TOTAL		\$2920.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

El valor más alto de los gastos operativos es el arriendo con un valor de \$9.000 y los insumos equivalentes a \$2,226 los cuales son principal para las operaciones de la empresa siendo estos la prioridad.

6.7.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son aquellos que no están incluidos directamente en las actividades de la empresa, pero que constan como parte del funcionamiento de la empresa (Preve, Fraile, & Sarria, 2016). En la siguiente tabla se detalla los gastos administrativos que necesita la empresa para la operación de sus actividades.

Servicios Básicos

Tabla 74. Servicios básicos

Descripción	Unidades de Medida	Costo mensual	Consumo Anual
Internet	Gigas	\$15.00	\$180.00
Agua Potable	30 M3 0.18ctv	\$5.40	\$64.80
Energía Eléctrica	Kw/h	\$7.12	\$85.44
Plan de celular móvil	Gigas	\$9.27	\$111.24
Total			\$441.48

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Sueldos administrativos

Tabla 75. Sueldos administrativos

Descripción	Personal	Valor mensual	Valor Anual
Gerente	1	\$450	\$5400.00
Secretaria	1	\$400	\$4800.00
Entrenador	1	\$450	\$5400.00
Fisioterapeuta	1	\$400	\$4800.00
Total			\$20400.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Suministros de limpieza

Tabla 76. Suministros de limpieza

Descripción	Cantidad	Valor mensual	Valor Anual
Jabón líquido	1 galón	\$8.00	\$96.00
Papel higiénico	Paquete de 12 rollos	\$4.00	\$48.00
Alcohol Antiséptico	2 galones	\$16.00	\$192.00
Desinfectante	2 galones	\$14.00	\$168.00
Trapeador	3 unidades	\$4.00	\$12.00
Escoba y pala	1 unidades	\$5.00	\$5.00
Total			\$521.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Suministros de oficina

Tabla 77. Suministros de oficina

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Resmas de papel bond A4	5	\$4.00	\$20.00
Perforadora	1	\$3.50	\$3.50
Caja esferos azul	5	\$3.00	\$15.00
Grapadora	1	\$3.50	\$3.50
Total			\$42.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 78. Total Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	VALOR
Servicios Básicos	\$441.48
Sueldos administrativos	\$20,400.00
Suministros de limpieza	\$521.00
Suministros de oficina	\$42,00
TOTAL	\$21.404,48

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Los gastos administrativos cuentan con su principal cifra equivalente a \$20.400 representando a sueldos administrativos de los empleados de la empresa, esto juntamente con otros gastos administrativos da un total de \$21.404,48

6.7.3 Gastos Financieros

Los gastos financieros hacen referencia a los gastos que la empresa requiere utilizar para financiar las actividades operativas de la empresa, principalmente los gastos para la adquisición de materiales, insumos, muebles y enseres, entre otros (Preve, Fraile, & Sarria, 2016). A continuación, se presenta los gastos financieros que el proyecto de emprendimiento requiere para su funcionamiento.

GASTOS FINANCIEROS

Tabla 79. Préstamo bancario

simulador de creditos



Ingrese Los Datos

tipo de credito	Comercial Prioritario PYM
Cuanto Dinero Necesita ?	5000
Plaza en Meses	36
Amortización	Cuota Fija

Tabla De Amortización

Interés: 10,1%

Número de cuota	Fecha de cuota	Dias del mes	Capital	Interés	Seguros	Cuota
1	02/03/2022	31	119.49	42.08	1.61	163.18
2	02/04/2022	31	120.49	41.08	1.57	163.14
3	02/05/2022	30	121.51	40.06	1.49	163.06

4	02/06/2022	31	122.53	39.04	1.5	163.07
5	02/07/2022	30	123.56	38.01	1.41	162.98
6	02/08/2022	31	124.6	36.97	1.42	162.99
7	02/09/2022	31	125.65	35.92	1.38	162.95
8	02/10/2022	30	126.71	34.86	1.29	162.86
9	02/11/2022	31	127.77	33.8	1.29	162.87
10	02/12/2022	30	128.85	32.72	1.21	162.78
11	02/01/2023	31	129.93	31.64	1.21	162.78
12	02/02/2023	31	131.03	30.54	1.17	162.74
13	02/03/2023	28	132.13	29.44	1.02	162.59
14	02/04/2023	31	133.24	28.33	1.09	162.66
15	02/05/2023	30	134.36	27.21	1.01	162.58
16	02/06/2023	31	135.49	26.08	1	162.57
17	02/07/2023	30	136.64	24.94	0,92	162.5
18	08/02/2023	31	137.79	23.79	0.91	162.48
19	02/09/2023	31	138.94	22.63	0.87	162.44
20	02/10/2023	30	140.11	21.46	0.8	162.37
21	02/11/2023	31	141.29	20.28	0.78	162.35
22	02/12/2023	30	142.48	19.09	0.71	162.28
23	02/01/2024	31	143.68	17.89	0,69	162.26
24	02/02/2024	31	144.89	16.68	0,64	162.21
25	02/03/2024	29	146.11	15.46	0,55	162.12
26	04/02/2024	31	147.34	14.23	0,55	162.12
27	02/05/2024	30	148.58	12.99	0.48	162.05
28	02/06/2024	31	149.83	11.74	0,45	162.02
29	02/07/2024	30	151.09	10.48	0.39	161.96
30	08/02/2024	31	152.36	9.21	0.35	161.92
31	02/09/2024	31	153.65	7.92	0.3	161.87
32	02/10/2024	30	154.94	6.63	0.25	161.82
33	02/11/2024	31	156.24	5.33	0.2	161.77
34	02/12/2024	30	157.56	4.01	0.15	161.72
35	02/01/2025	31	158.88	2.69	0.1	161.67
36	02/02/2025	31	160.22	1.35	0.05	161.62
TOTAL		5000	816.55	30.79		5847.34

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Simulador de crédito COAC Mushuc Runa

Al ser un préstamo de \$5000 a tres años plazo con un interés de 10.10% anual da un total de \$816.55 y un seguro de \$30.79.

Tabla 80. Total Gastos Financieros

Gastos Financiero	VALOR
Interés del préstamo bancario	\$816.55
Seguro	\$30.79
TOTAL	\$847,34

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6.7.4 Resumen del presupuesto de Gastos

Tabla 81. Presupuesto de Gastos

Gastos de operativos	
Insumos	\$2,226
Cargo depreciación y amortización	\$599.00
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$95.00
Arriendo	\$9000.00
TOTAL	\$2920.00
Gastos Administrativos	
Servicios Básicos	\$441.48
Sueldos administrativos	\$20,400.00
Suministros de limpieza	\$521.00
Suministros de oficina	\$42,00
TOTAL	\$21.404,48
Gastos Financiero	
Interés del préstamo bancario	\$816.55
Seguro	\$30.79
TOTAL	\$847,34
TOTAL GASTOS	\$25.171,82

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6.7.5 Situación financiera actual

Tabla 82. Balance general

BALANCE GENERAL			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO	\$ 3,706.87	PASIVO	\$ 5,482.75
CORRIENTE		CORRIENTE	
Caja-Bancos	\$ 500.00	Pasivo Corriente	\$ 5,482.75
Cuentas por Cobrar	\$ 3,021.37		
Inventario	\$ 185.50		
		PASIVO NO	\$ 5,000.00
		CORRIENTE	
ACTIVO FIJO	\$ 2,298.00	Préstamo Bancario	\$ 5,000.00
Herramientas	\$ 299.00		
Equipo de computo	\$ 780.00	TOTAL PASIVO	\$ 10,482.75
Muebles y enseres	\$ 1,676.00		
(-) Depreciación Acumulada neta	\$ 457.00		
		PATRIMONIO	\$ 6,090.12
ACTIVO DIFERIDO	\$ 568.00	Capital	\$ 6,090.12
Gestor de redes sociales	\$ 60.00		
Campañas de marketing	\$ 100.00		
Gastos de constitución	\$ 550.00		
(-) Amortización Acumulada Neta	\$ 142.00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 16,572.87	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 16,572.87

Gerente general

6.7.6. Situación financiera proyectada

El cálculo de la proyección tiene como referencia la tasa de inflación acumulada del Ecuador obtenida del boletín técnico del INEC del año 2021, este valor es 1,51%.

Tabla 83. Balance General Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	\$ 13,706.87	\$ 13,913.84	\$ 14,123.94	\$ 14,337.21	\$ 14,553.71	\$ 14,773.47
Caja-Bancos	\$ 500.00	\$ 507.55	\$ 515.21	\$ 522.99	\$ 530.89	\$ 538.91
Cuentas por Cobrar	\$ 13,021.37	\$ 13,217.99	\$ 13,417.58	\$ 13,620.19	\$ 13,825.85	\$ 14,034.63
Inventario	\$ 185.50	\$ 188.30	\$ 191.14	\$ 194.03	\$ 196.96	\$ 199.93
ACTIVO FIJO	\$ 2,298.00	\$ 2,332.70	\$ 2,367.92	\$ 2,403.68	\$ 2,439.97	\$ 2,476.82
Herramientas	\$ 299.00	\$ 303.51	\$ 308.10	\$ 312.75	\$ 317.47	\$ 322.27
Equipo de computo	\$ 780.00	\$ 791.78	\$ 803.73	\$ 815.87	\$ 828.19	\$ 840.70
Muebles y enseres	\$ 1,676.00	\$ 1,701.31	\$ 1,727.00	\$ 1,753.08	\$ 1,779.55	\$ 1,806.42
(-) Depreciación Acumulada neta	\$ 457.00	\$ 457.00	\$ 457.00	\$ 457.00	\$ 457.00	\$ 457.00
ACTIVO DIFERIDO	\$ 568.00	\$ 576.58	\$ 585.28	\$ 594.12	\$ 603.09	\$ 612.20
Gestor de redes sociales	\$ 60.00	\$ 60.91	\$ 61.83	\$ 62.76	\$ 63.71	\$ 64.67
Campañas de marketing	\$ 100.00	\$ 101.51	\$ 103.04	\$ 104.60	\$ 106.18	\$ 107.78
Gastos de constitución	\$ 550.00	\$ 558.31	\$ 566.74	\$ 575.29	\$ 583.98	\$ 592.80
(-) Amortización Acumulada Neta	\$ 142.00	\$ 142.00	\$ 142.00	\$ 142.00	\$ 142.00	\$ 142.00
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 16,572.87	\$ 16,823.12	\$ 17,077.15	\$ 17,335.01	\$ 17,596.77	\$ 17,862.48
PASIVO						

PASIVO CORRIENTE	\$ 5,482.75	\$ 5,565.54	\$ 5,649.58	\$ 5,734.89	\$ 5,821.48	\$ 5,909.39
Pasivo Corriente	\$ 5,482.75	\$ 5,565.54	\$ 5,649.58	\$ 5,734.89	\$ 5,821.48	\$ 5,909.39
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 7,149.42	\$ 7,232.21	\$ 7,316.25	\$ 5,734.89	\$ 5,821.48	\$ 5,909.39
PATRIMONIO	\$ 6,090.12	\$ 6,182.08	\$ 6,275.43	\$ 11,445.69	\$ 11,618.52	\$ 11,793.96
Capital	\$ 6,090.12	\$ 6,182.08	\$ 6,275.43	\$ 11,445.69	\$ 11,618.52	\$ 11,793.96
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 13,239.54	\$ 13,414.29	\$ 13,591.68	\$ 17,180.58	\$ 17,440.00	\$ 17,703.35

Gerente general

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6.7.7 Presupuesto de ingresos

Tabla 84. Ingresos brutos

AÑO	DPI REAL	Precio	Ingreso Brutos
2022	4331	\$ 35.00	\$ 151,597.60
2023	4398	\$ 35.53	\$ 156,256.47
2024	4466	\$ 36.06	\$ 161,062.96
2025	4535	\$ 36.61	\$ 166,012.65
2026	4604	\$ 37.16	\$ 171,109.28
2027	4675	\$ 37.72	\$ 176,365.37

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Gráfico 22. Ingresos brutos



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Los ingresos brutos del primer año de la empresa son de \$151.597,60, mismo que se obtuvo del DPI REAL y el precio dando como resultado una proyección de ingresos brutos que para el año 2027 será de \$176.365,37.

6.7.8. Estado de resultados proyectados

Tabla 85. Estado de resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	\$ 151,597.60	\$ 156,256.47	\$ 161,062.96	\$ 166,012.65	\$ 171,109.28	\$ 176,365.37
(-) Gastos de Operación	\$ 2,920.00	\$ 2,964.09	\$ 2,921.00	\$ 2,965.11	\$ 2,922.00	\$ 2,966.12
(=) Utilidad Bruta	\$ 148,677.60	\$ 53,292.38	\$ 158,141.96	\$ 163,047.54	\$ 168,187.28	\$ 173,399.24
(-) Gastos Administrativos	\$ 21,404.48	\$ 21,727.69	\$ 22,055.78	\$ 22,388.82	\$ 22,726.89	\$ 23,070.07
(-) Gastos Financieros	\$ 282.60	\$ 282.60	\$ 282.60			
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ 126,990.52	\$ 31,282.10	\$ 135,803.58	\$ 140,658.72	\$ 145,460.39	\$ 150,329.18
(-) Impuesto a la renta persona natural MIPYME 25%	\$ 31,747.63	\$ 32,820.52	\$ 33,950.90	\$ 35,164.68	\$ 36,365.10	\$ 37,582.29
(=) Utilidad después de impuestos	\$ 95,242.89	\$ 98,461.57	\$ 101,852.69	\$ 105,494.04	\$ 109,095.30	\$ 112,746.88
(-) Reparto Utilidades trabajadores 15%	\$ 14,286.43	\$ 14,769.24	\$ 15,277.90	\$ 15,824.11	\$ 16,364.29	\$ 16,912.03
(=) Utilidad Neta	\$ 80,956.46	\$ 83,692.34	\$ 86,574.78	\$ 89,669.93	\$ 92,731.00	\$ 95,834.85
(+) Cargo Depreciación y Amortización	\$ 599.00	\$ 599.00	\$ 599.00	\$ 599.00	\$ 599.00	\$ 599.00
(-) Pago de principales	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67			
(=) Flujo Neto de Efectivos	\$ 79,888.79	\$ 82,624.67	\$ 85,507.11	\$ 90,268.93	\$ 93,330.00	\$ 96,433.85

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6.7.9 Flujo de caja

Tabla 86. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$11,689.12	\$156,256.47	\$161,062.96	\$166,012.65	\$171,109.28	\$176,365.37
(+)Recursos Propios	\$ 6,689.12					
(+)Recursos ajenos	\$ 5,000.00					
(+)Ingresos por ventas		\$156,256.47	\$161,062.96	\$166,012.65	\$171,109.28	\$ 76,365.37
(-)EGRESOS OPERACIONALES		\$ 24,691.78	\$ 24,976.78	\$ 25,353.93	\$ 25,648.89	\$ 26,036.19
(+)Gastos Operacionales		\$ 2,964.09	\$ 2,921.00	\$ 2,965.11	\$ 2,922.00	\$ 2,966.12
(+)Gastos administrativos		\$ 21,727.69	\$ 22,055.78	\$ 22,388.82	\$ 22,726.89	\$ 23,070.07
(=)FLUJO OPERACIONAL	\$11,689.12	\$ 131,564.70	\$136,086.18	\$140,658.72	\$145,460.39	\$ 50,329.18
INGRESOS NO OPERACIONALES						
(+)Créditos a contratarse a corto plazo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-)EGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 282.60	\$ 282.60	\$ 282.60		
(+)Interés Pago de créditos a largo plazo		\$ 282.60	\$ 282.60	\$ 282.60		
Otros egresos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(=)FLUJO NO OPERACIONAL		\$ 282.60	\$ 282.60	\$ 282.60		
(=)FLUJO NETO DE CAJA	\$11,689.12	\$ 131,282.10	\$135,803.58	\$140,376.12	\$145,460.39	\$150,329.18

Gerente general

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en el cual se ubica las ventas mínimas que se debe realizar para igualar los costos e ingresos totales (Preve, Fraile, & Sarria, 2016). A continuación, se detalla el punto de equilibrio, con la finalidad de obtener una idea más clara del punto de equilibrio que debe tener la empresa.

Tabla 87. Costos fijos y variables

Detalle	Gastos fijos	Valor	Gastos variables	Valor
Gastos operativos	Cargo amortización y depreciación	\$ 599.00	Insumos	\$ 2,226.00
	Mantenimiento maquinaria y equipo	\$ 95.00		
Gastos administrativos	Servicios básicos	\$ 441.48		
			Suministros de limpieza	\$ 521.00
			Suministros de oficina	\$ 42.00
Gastos de financiamiento	Sueldos y salarios	\$ 20,400.00		
	Interés préstamo bancario	\$ 847.34		
Total	Gastos fijos	\$ 22,382.82	Gastos variables	\$ 2,789.00

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6.8.1 Punto de equilibrio en unidades monetarias

Ecuación 7. Punto de equilibrio en unidades monetarias

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$PE = \frac{\$22,382.82}{1 - \frac{\$2,789.00}{\$156,256.47}}$$

$$PE = \$ 22,839.61$$

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

El punto de equilibrio en unidades monetarias es de \$ 22,839.61, siendo este el valor de ventas que debe llegar la empresa para que no exista perdidas.

6.8.2 Punto de equilibrio en unidades

Ecuación 8. Punto de equilibrio en unidades

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta Unitario} - \text{Costos Variables Unitario}}$$

$$PE = \frac{\$22,382.82}{\$35.00 - 0.64}$$

$$PE = \frac{\$22,382.82}{\$34.36}$$

$$PE = 651.42$$

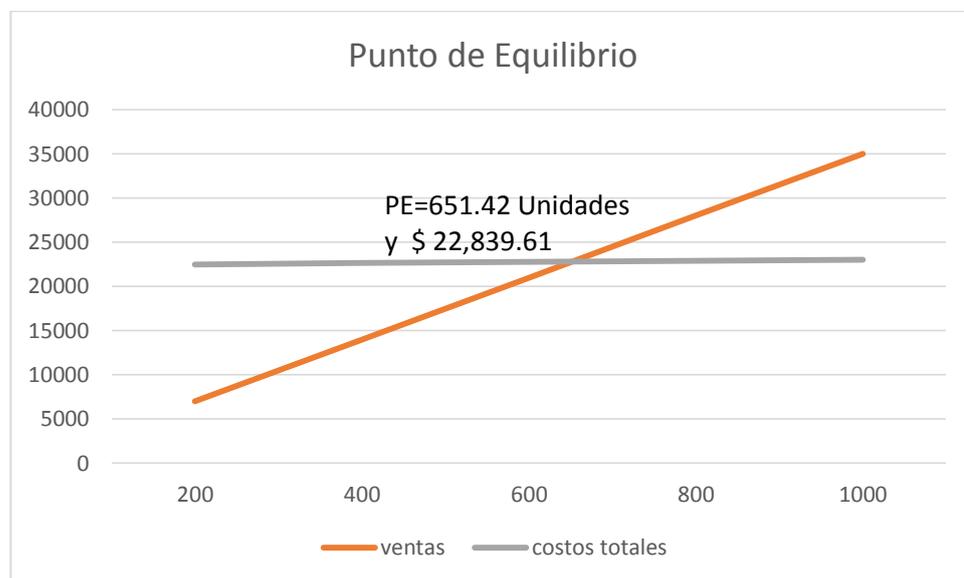
Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La empresa posee un punto de equilibrio en unidades de 651,42, por lo tanto, debe vender esta cifra de unidades para no generar pérdidas.

Gráfico 23. Punto de equilibrio



Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

6.9. Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación de proyectos

Hace referencia a una evaluación financiera para colocar de forma objetiva los ingresos y costos del proyecto, a su vez determina el rendimiento mínimo que se debe tener para dar inicio al proyecto (Preve, Fraile, & Sarria, 2016), por su parte (Altuve, 2014) menciona que la tasa mínima aceptable es empleada para verificar que el proyecto a ejecutar tenga rentabilidad, siendo así que la tasa mínima de rentabilidad debe dar un valor superior al invertido a continuación se detalla los caculos del TMAR tomando en los siguientes valores:

Tasa del 1 al 10 = Riesgo bajo

Tasa del 11 al 20= Riesgo Medio

Tasa de mayor a 20 = Riesgo Alto

6.9.1 Cálculo del Tmar 1 sin financiamiento

Ecuación 9. Cálculo del Tmar 1 sin financiamiento

$$Tmar1 = i + f$$

En donde:

Tmar1: Tasa mínima aceptable de rendimiento

i: Riesgo país 8,69% (Banco Central del Ecuador a 31 de diciembre del 2021)

f: Inflación 1,51% (INEC)

$$Tmar1 = 8,69\% + 1.51\%$$

$$Tmar1 = 10.20\%$$

6.9.2 Cálculo del Tmar 2 sin financiamiento

Ecuación 10. Cálculo del Tmar 2 sin Financiamiento

$$Tmar2 = i + f2$$

$$Tmar2 = 8,69\% + 1.51\%(2)$$

$$Tmar2 = 11.71\%$$

Análisis

la tasa de rendimiento del emprendimiento es de 10,20% para el primer año, para el segundo año es de 11.71%.

6.9.3 Cálculo Tmar1 Global Mixto

Tabla 88. Tmar 1 mixto global

Tmar1 Global					
Fuente de financiamiento	% aportación	x	Tmar	=	Ponderación
Capital propio	0.5723	x	0.1020	=	0.0583746
COAC Mushuc Runa	0.4277	x	0.1010	=	0.0431977
Sumatoria					0.1015723
porcentaje					10,15%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La empresa Academia de Cheerleading tendrá un rendimiento del 10.15% el cual indica que tendrá que pagar un 10.20% de interés sobre \$6.689,12 y un 10.10% a la aportación financiera de \$5000.

6.9.4 Calculo del Tmar 2 global mixto

Tabla 89. Tmar 2 mixto global

Tmar2 Global					
Fuente de financiamiento	% aportación	x	Tmar	=	Ponderación
Capital propio	0.5723	x	0.1171	=	0.0612933
COAC Mushuc Runa	0.4277	x	0.1010	=	0.0431977
Sumatoria					0.104491
porcentaje					10,45%

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

Análisis

La empresa tendrá un rendimiento mixto del 10,45%, porcentaje que será indicado a los inversionistas que deseen participar en el proyecto.

6.10 Valor presente neto o valor actual neto (VAN)

Se lo conoce como valor actual neto y cuenta con un proceso de cálculo a partir del flujo neto de efectivo (Preve, Fraile, & Sarria, 2016). El autor (Altuve, 2014) menciona que el VAN representa la viabilidad que tiene el proyecto, este a su vez se obtiene de la resta de los ingresos proyectados y la inversión inicial realizada. A continuación, se definirá el valor actual neto del nivel de rentabilidad que presenta la empresa.

Los componentes son:

1 = Constante

i = Tmar1 Global Mixto 10.15% y Tmar2 10.45%

6.10.1 Calculo VAN1

Ecuación 11. VAN 1

$$\begin{aligned} \text{VAN1} &= -\text{Inversión Inicial} + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} \\ &\quad + \frac{FNE5}{(1+i)^5} \\ \text{VAN1} &= -11689,12 + \frac{131,282.10}{1.10} + \frac{154,938.36}{1.21} + \frac{159,799.83}{1.34} + \frac{165,265.28}{1.47} \\ &\quad + \frac{170,433.12}{1.62} \end{aligned}$$

$$\text{VAN1} = -11.689,12 + 119,347,36 + 128,048.23 + 119,253.60 + 112,425.36 \\ + 105,205.63$$

$$\text{VAN1} = 583,112.07$$

Análisis

La academia de Cheerleading presenta un valor actual neto mayor a cero, lo que indica que el proyecto es factible, esto en relación a la recuperación de la inversión inicial y a la tasa de rendimiento de 10.15%.

Ecuación 12. VAN 2

$$\text{VAN2} = - \text{Inversión Inicial} + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} \\ + \frac{FNE5}{(1+i)^5}$$

$$\text{VAN2} = -11689,12 + \frac{131,282.10}{1.10} + \frac{154,938.36}{1.22} + \frac{159,799.83}{1.35} + \frac{165,265.28}{1.49} \\ + \frac{170,433.12}{1.64}$$

$$\text{VAN2} = -11.689,12 + 119347.36 + 126,998.66 + 118,370.24 + 110,916.30 \\ + 103,922.63$$

$$\text{VAN1} = 578,381.07$$

Análisis

La academia de Cheerleading presenta un valor actual neto mayor a cero, lo que indica que el proyecto es factible, esto en relación a la recuperación de la inversión inicial y a la tasa de rendimiento de 10.45%.

6.11 Indicadores Financieros

6.11.1 Índice de solvencia

(Altuve, 2014) menciona que los índices de solvencia es la capacidad de tiene una empresa para cubrir sus deudas de manera óptima, este indicador se lo obtiene de la relación entre los activos y el pasivo total de la empresa.

Ecuación 13. Índice de solvencia

$$\text{Indice de solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Indice de solvencia} = \frac{16,572.87}{7,149.42}$$

$$\text{Indice de solvencia} = \$2.32$$

Análisis

La academia de Cheerleading cuenta con una recuperación de \$2.32 por cada dólar invertido.

6.11.2 Índice de liquidez

Este indicador tiene como finalidad determinar si una empresa cuenta con la capacidad de transformar sus activos en liquidez en un periodo de corto plazo, es decir si la empresa tiene la capacidad de cubrir sus deudas (Altuve, 2014), A continuación, se realizará el indicar de liquidez de La Academia de Cheerleading.

Ecuación 14. Índice de liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$Liquidez = \frac{13,706,87}{5,842.75}$$

$$Liquidez = \frac{13,706,87}{5,842.75}$$

$$Liquidez = \$2.35$$

Análisis:

Una vez realizado el cálculo del índice de liquidez se puede determinar que por cada dólar en deuda a corto plazo la empresa cuenta con \$ 2.35 para poder cumplir con sus obligaciones.

6.11.3 Índice de endeudamiento

Los autores (Preve, Fraile, & Sarria, 2016) afirman que el índice de endeudamiento mide la capacidad de pago que la empresa tiene a largo plazo para cubrir sus obligaciones, este se obtiene de la división del pasivo total entre el activo total multiplicado por cien.

Ecuación 15. Índice de Endeudamiento

$$Endeudamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} * 100$$

$$Endeudamiento = \frac{7,149.42}{16.572,87} * 100$$

$$Endeudamiento = 43.14\%$$

Análisis

Una vez realizado el cálculo de endeudamiento este da como resultado que el porcentaje de participación de los acreedores de La Academia de Cheerleading es de 43.14%.

6.11.4 Índice de apalancamiento

El índice de apalancamiento se encuentra enfocado en la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, es decir que este índice se encarga de convertir la deuda generada con una entidad financiera en una inversión (Preve, Fraile, & Sarria, 2016).

Ecuación 16. Índice de Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{7,149.42}{6,090.12}$$

$$\text{Apalancamiento} = 1.17$$

Análisis

Luego de realizar el cálculo del índice de apalancamiento se determina que el apalancamiento de La Academia de Cheerleading es mayor a 1, lo que indica que, a mayor crédito, mayor apalancamiento y menor inversión de capital propio, esto servirá para la puesta en marcha del emprendimiento.

6.12 Tasa beneficio-costos

Para (Renolfl & Mariot, 2013) la tasa de beneficio costo se encuentra determinada por el total de los ingresos brutos divididos para el costo total del proyecto, el resultado debe ser mayor a uno ya que esto determina si el proyecto tiene viabilidad. Se toma a considerar los siguientes aspectos.

$B/C > 1$ = Proyecto aceptable

$B/C = 0$ = Proyecto postergado

$B/C < 0$ = Proyecto no Aceptable

Ecuación 17. Tasa de beneficio costo

$$\frac{RB}{C} = \frac{\sum \text{INGRESOS BRUTOS}}{\sum \text{Costos totales del proyecto}}$$

$$\frac{RB}{C} = \frac{\$830,806.73}{\$127,555.36}$$

$$\frac{RB}{C} = 6.51$$

Análisis

Por cada dólar que cuesta el proyecto, La Academia de Cheerleading genera una tasa de beneficios de 6.51 veces de dólar.

6.13 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El autor (Renolfl & Mariot, 2013) menciona que, en el periodo de recuperación de la inversión, permite medir el tiempo en el cual se recuperara la inversión inicial del proyecto, esto se mide en base a los flujos netos de efectivo que genera la empresa en los años posteriores.

Ecuación 18. Periodo de recuperación de inversión

$$PRI = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\frac{\sum FNE}{\text{Número de años}}}$$

$$PRI = \frac{11689,12}{\frac{\$448,164.57}{5}}$$

$$PRI = 0.1304$$

Años= 0

Meses=0,13*12= 1.56

Días=0,04*30= 1.2

El periodo de recuperación de la empresa es de 1 mes con 1 día en base al periodo de recuperación de la inversión.

6.14 Tasa interna de retorno (TIR)

En los lineamientos que plantea (Renolfl & Mariot, 2013) se puede identificar a la tasa interna de retorno como la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la inversión realizada en un proyecto, más específicamente la TIR el porcentaje de beneficio o pérdida que generara la inversión para las cuantías que no han sido retiradas del proyecto.

Ecuación 19. Tasa interna de retorno

$$TIR = Tmar1 + (Tmar2 - Tmar1) \left(\frac{VAN1}{VAN1 - VAN2} \right)$$

$$TIR = 10.15 + (0.30\%) \left(\frac{583,112.07}{4,725.002} \right)$$

$$TIR = 10.15 + (0.30\%)(123.4)$$

$$TIR = 10.15 + 37.02$$

$$TIR = 47.17\%$$

Análisis

La empresa tiene una tasa interna de retorno del 47.17% lo cual demuestra la factibilidad económica del proyecto de emprendimiento de La Academia de Cheerleading.

6.15. Análisis de sensibilidad

Es una herramienta que permite proveer las posibles situaciones o eventualidades positivas o negativas de la empresa, de esta forma la empresa se encuentra preparada

para actuar y tomar las mejores decisiones (Renolfl & Mariot, 2013). A continuación, se detalla el análisis de sensibilidad de la empresa.

Tabla 90. Análisis de sensibilidad

Valoraciones	Escenario Optimista (+20)	Escenario Real	Escenario Pesimista (-20)
VAN1	\$ 699,734.48	583,112.07	\$ 466,489.66
VAN2	\$ 694,057.28	578,381.07	\$ 462,704.86
TIR	56.60%	47.17%	38%
Relación Beneficio costo	\$ 7.81	\$ 6.51	\$ 5.21
Periodo Interno de Recuperación	0.15648	0.1304	0.10432

Elaborado por: Jessica Nerea

Fuente: Investigación propia

CAPÍTULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

La realización de la presente investigación contribuyó a identificar que existe un grupo considerado de personas que realizan o han realizado capacitación de cheerleading, para lo cual es necesario contar un con establecimiento que permita un correcto desenvolvimiento y crecimiento de los deportistas, ya que afectan a su salud física, integral y mental. Por ende, el mercado proporciona las condiciones ideales para la creación de una academia de Cheerleading.

La aceptación de este servicio se midió a través de un estudio de mercado, cuya técnica para su realización fue una encuesta dirigida a 393 personas de la ciudad de Ambato comprendidas en edades de entre los 10 y 29 años. De la información recabada se destaca que el 95% de encuestados estarían dispuestos a adquirir el servicio, siendo éste un alto porcentaje de aceptación en el mercado.

Una vez aplicado el estudio técnico administrativo para medir la factibilidad de poner en marcha este emprendimiento se identificó que se abarcará el 23% de la demanda potencial insatisfecha que se encuentra presente en el mercado, lo cual representa un ingreso de \$148,964 dólares americanos para el primer año de funcionamiento de la academia.

Dentro de la estructura organizativa se determinó las jerarquías o niveles de mando dentro de la empresa, así como, las funciones de cada integrante, con la finalidad de dar cumplimiento con la misión, visión y objetivos de la organización, al dividir equitativamente las cargas de trabajo.

Tras la realización del estudio financiero se determinó la viabilidad del emprendimiento con la utilización de indicadores financieros, de los cuales, se destaca el indicador de costo-beneficio, en donde, por cada dólar que cuesta el proyecto, la

Academia de Cheerleading generará una tasa de beneficios de 6.51 veces de dólar; además, el índice de solvencia determinó que por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa cuenta con \$2,35 para poder cumplir con sus obligaciones. Por último, el indicador de solvencia proporciona información que por cada dólar invertido la empresa se recuperara \$2,32 dólares americanos.

Finalmente, a la visualizar el escenario optimista y pesimista por medio del análisis de sensibilidad, se establece el 20% de incremento o decremento, esto significa que, la empresa está en posibilidades económicas de responder al mercado, por lo que se asegura la rentabilidad empresarial, así como, también se abre la posibilidad de generar nuevas fuentes de empleo en el futuro.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar un análisis de mercado continuamente debido a las fluctuaciones del mercado respecto a los gustos y variaciones en la población joven interesada en la práctica del cheerleading, lo cual permitirá a la empresa a adaptarse al mismo y satisfacer las necesidades de sus consumidores por medio de la generación de valor.

Se aconseja expandir el presente proyecto a provincias, en las cuales, se desarrollen actividades deportivas como el Cheerleading en las que se pueda fomentar la práctica de este deporte, generar plazas de trabajo y, a su vez, obtener mayor beneficio económico.

Se recomienda que la Academia de Cheerleading debe tener como eje de su gestión la innovación, ya que el cheerleading es un deporte que está en constante cambio debido a nuevas técnicas y reglamentos, a su vez, los miembros de la empresa deben capacitarse constantemente en sus áreas para un mejor desarrollo de la empresa, lo que ayudará brindar un mejor servicio y fidelizar a su clientela.

Se recomienda evaluar de manera constante los indicadores de la empresa, con la finalidad de conocer los resultados obtenidos de los índices de factibilidad, viabilidad

y rentabilidad de la empresa para poder actuar de manera inmediata frente a situaciones poco favorables.

Se aconseja evaluar la situación económica-financiera con métodos actuales de diagnóstico para cuantificar el riesgo mediante su administración a plazos cortos, con métodos estadísticos que permitan orientar las cifras en tiempo presente y futuro, que demuestre la rentabilidad de la actividad.

Se sugiere realizar un análisis situacional y, a partir de él, determinar las estrategias que mejor se acoplen al modelo de negocio, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva y mantenerse alerta a las amenazas que pudieran generar al proyecto.

Referencias bibliográficas

- Alves, F. (2015). Diseño de Aprendizaje con uso de Canvas. Santos: Trahentem.
- Angulo, U. (2020). Contabilidad de activos con NIIF. Aplica matemáticas financieras y Excel. Bogotá: Ediciones de la U.
- Anjali, M. (2005). Enterprise Size, Financing Patterns, and Credit Constraints. Washington D.C.: THE WORD BANK
- Appenzeller, H., Appenzeller, E., & Mueller, F. (2008). Cheerleading and the Law: Risk Management Strategies. Michigan: Carolina Academic Press.
- Arce, M. E., Germán, D. M., Juárez, J. M., & Riojas, J. J. (2017, 2 de mayo). La entrevista y el cuestionario. Sgpwe Burlington: Three Rivers Press
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). Administración De Empresas. Elementos Básicos. Bolívar, Ecuador: Pons Publishing House.
- Artal, M. (2015). Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. Madrid: ESIC
- Altuve, J. (2014). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. Mérida. Venezuela, 7-17.
- Baena, V., Moreno, M. (2010). Instrumentos de marketing: Decisiones sobre productos, precio, distribución, comunicación y marketing directo. Barcelona: UOC
- Barg, E. (2010). Generación de ideas de negocios y emprendedorismo (Habilidades directas, Modelo de negocios, herramientas diversas y plan de negocios). Buenos Aires: Universidad de Belgrano
- Bayón, J. (2019). Fundamentos de estrategia. España: Elearning S.L
- Becerra, R. (2018). Segmentación de mercado: deficiones tipos y estrategias. España: ABtasty

- Bernarda, G., Osterwalder, A., Papadakos, P., Pigneur, Y., & Smith, A. (2016). Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. DEUSTO.
- Casares, E., & Sarries, L. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. Madrid: ESIC.
- DANE . (2009). Metodología, encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional. Bogotá: DANE.
- Castañeda, J., Osorio, E. (2015). Estudio de factibilidad y montaje de una planta aprovechadora de subproductos en el frigorífico rodeo en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta. UNIMAGDALENA. Recuperado de <http://repositorio.unimagdalena.edu.co/jspui/handle/123456789/5187>
- Callejas, E., & Mánez, M. (2018). Liderando retos: Estrategias para afrontar los conflictos interpersonales en el mundo empresarial. España: ESIC
- Cohen, E., Franco, R. (2006). Evaluación de proyectos sociales. España: Siglo veintiuno editores.
- Daza, S., & Lozano, M. (2014). Percepciones de las ciencias y las tecnologías en Colombia. Bogotá, Colombia: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología
- Domínguez, G., & Domínguez, A. (2016). Didáctica y aplicación de la administración de operaciones. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Durán, Y. (2016). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, (1), 55-78.
- Duque, M., y Palacios, M. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. Bogotá: *Administración & Desarrollo* 39 (53): 23-34
- Escudero, M (2014). *Marketing en la actividad comercial*. S.L: Editex
- FCBE. (2019). *Normativa Cheerleading ALL-Star*,
- Figeroa, C., Sáez, A., Pulido, J. (2009). Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en destinos urbanos emergentes. Madrid: Fitur
- Finocchio, J. (2016). *PM Canvas 2ED*. San Paulo: Saraiva.

- Fuentelsaz, C., Icart, M., & Pulpón, A. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Barcelona: Gráficas rey S.L.
- Graddy, K., Krugman, P., Wells R. (2021). Fundamentos de economía (3a Ed.) Barcelona: Reverté, S.A.
- Gitman, L., Joehnk M. (2005). INVESTMENT RATIONALE. Madrid: LOMA
- Gonzales, A. (2016). Aproximación a la comprensión de un endulzante natural alternativo. Buenos Aires: ProEdiciones
- González, P. (2016). Promoción y comercialización de productos y servicios. España: Tutor Formación
- Herrera, J., Micheo, W., Gerardo, M., & Patel, P. (2021). Sports Coverage: The Handbook for the Sports Medicine Clinician. New York: DemosMedical.
- INEGI. (2009). SCNM. Sistema de Cuentas Nacionales de Mexico. Mexico: INEGI
- Levesque, R. (2011). Encyclopedia of Adolescence. USA: Springer.
- Luque, S. (2020). Selección, elaboración, adaptación y utilización de materiales, medios y recursos Didácticos en formación profesional para el empleo. Málaga: ICB.
- Lopez, B. (2004). La esencia del Marketing. Barcelona: Politext
- Madero, M., Parra, E. (2005). Estrategias de venta y negociación. México: Panorama Editorial, S.A.
- Marbaise, M. (2018). El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz. Buenos Aires: Economía y empresa.
- Martinez, E. (2014). La percepción de justicia del precio ante revenue management. Madrid: Fitur
- Molinillo, S. (2020). Distribución comercial aplicada. Madrid: ESIC Editorial
- Martínez, E. (2014). El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una recisión teórica, Alemania: Universidad de Alemania

- Nantik Lum (2018). Mi modelo de negocio: canvas y plan de empresa. Madrid: Programa Avanza
- Navarro, J. (2012). Estudio de modelos de negocios en Internet. Leganés: Universidad Carlos III de Madrid
- Nivelo, W. (2011). Manual practico para el diseño y evaluación de proyectos. Guayaquil-Ecuador: Publisher
- Ocampo, D. S. (2020). La encuesta y el cuestionario. Investigalia
- Ortega, F. (2020). Resultado, rentabilidad y caja. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Osterwalder, A. Pigneur Y. (2019). Generación de modelos de negocios. Duesto
- Oveman, S. (2019). Sports Crazy, How Sports are sabotaging American Schools. EEUU: University Prees of Mississippi All Rights Reserved.
- Oviedo, A. (2019). Como iniciar un GYM: emprendedor inicia tu propio negocio. Mexico: ePub
- Pavía Sánchez, I. (2015). Comunicación en las relaciones profesionales. Málaga, España: IC Editorial
- Pérez, J., & Veiga, C. (2015). El Diagnostico Economico Financiero de la empresa. Madrid: ESIC.
- Preve, L., Fraile, G., & Sarria, V. (2016). Las finanzas en la empresa: Combinando rigurosidad e intuición . Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Ponce, O. M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). Introducción a las finanzas. Alicante, España: 3Ciencias Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L
- Renolfl, & Mariot. (2013). Análisis de prefactibilidad económica de una fábrica de envases de madera en Santiago del Estero. Quebracho - Revista de Ciencias Forestales, 71-82.
- Sánchez, A. (2016). Preparar y acondicionar elementos y máquinas de la planta química. Bogotá, Colombia: IC Editorial.
- Salas, D. (2020). La encuesta y el cuestionario. Investigalia.

- Solarte, D. (2014). Capacidades físicas básicas que inciden en la formación de cheerleaders en la unidad educativa Teodoro Gómez de la torre año lectivo 2013-2014. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Sortino, R. (2015). RADICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA (LAYOUT) COMO GESTIÓN EMPRESARIA. *Invenio*, 125-139.
- Sousa, M. (2014). Gerenciamiento de Proyectos: Project Model Canvas (PMC). Rio de Janeiro: Brasport.
- Tapia, J. (2004). Administración Comercial. Málaga: Innovación y cualificación S.L.
- Thompson, I. (2017). Definición de Encuesta. PromonegocioS.net
- Thompson, I. (2019). El mercado Meta. PromonegocioS.net
- Tjonndal, A. (2021). Social Innovation in Sport. Norway: Palgrave.
- Torgovnich, K. (2009). Cheer!: Inside the Secret World of College Cheerleaders. New York: Division of Simon & Schuster, INC.
- Vázquez, L., & Sánchez, R. (2020). Introducción a la gestión de empresas. México: Ediciones Pirámide.
- Varona, C., Varona, J. (2018). La Fiscalidad del Emprendimiento. España: Aranzadi
- Vecino., Rojas., & Muñoz. (2015). Prácticas de evaluación financiera de inversiones en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31, 41-49.
- Vidal, A. (2017). Agile Think Canvas. Rio de Janeiro: Brasport.
- Wilson, L. (2003). The Ultimate Guide to Cheerleading: For Cheerleaders and Coache. Create Space
- Zoo, J. (2016). Body Before Skill: Sports Performance for Cheerleading. Reino Unido: Independent Publishing Platfor

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MERCADOTECNIA



OBJETIVO: Diseñar un modelo de negocios para la creación de la academia de Cheerleading a través de la metodología Canvas.

INSTRUCCIONES: A continuación, el encuestado deberá servirse en marcar con un X en cada una de las preguntas que considere estar de acuerdo en donde no se podrá dejar ninguna pregunta en blanco.

NOTA DE RECARGO: La información recolectada por medio de este instrumento, será usada para fines académicos.

1. Género

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- 10-14 años
- 15-19 años
- 20-24 años
- 25-28 años

3. ¿Conoce usted en qué consiste el cheerleading?

- SI
- NO

4. De haber contestado SI en la pregunta anterior, ¿En dónde ha recibido dicha capacitación?

- Cursos de capacitación.
- Campamentos.
- Cursos vacacionales.
- Competencias.

- 5. En base a la pregunta anterior (pregunta 4) ¿Qué tipo de capacitación a recibido?**
- Teórica.
 - Práctica.
 - Teórica-práctica.
- 6. ¿Ha tenido la oportunidad de entrenar oficialmente en un grupo de cheerleading?**
- SI
 - NO
- 7. En caso de que su respuesta haya sido NO en la pregunta 3, ¿Estaría interesado en pertenecer a una academia de cheerleading?**
- SI
 - NO
- 8. En caso de que su respuesta haya sido SI en la pregunta 3, ¿Durante cuánto tiempo ha tenido la oportunidad de entrenar en un grupo de cheerleading?**
- 1-6 meses
 - 7 meses a 1 año
 - 2 – 3 años
 - 4 – 6 años
 - Mas de 6 años
- 9. ¿Usted considera que las instalaciones y equipos como colchonetas y tapete de entrenamiento son indispensables para un correcto desenvolvimiento de los deportistas?**
- SI
 - NO
- 10. ¿Cuáles son las principales razones por la cual usted practica o practicaría Cheerleading?**
- Motivación.
 - Hobby.
 - Ganar reconocimeintos.
 - Participar en competencias nacionales e internacionales.
 - Aprende técnicas de gimnasia, elevaciones y lanzamientos.
- 11. A pesar de la numerosa oferta de gimnasios en la ciudad de Ambato, ¿Considera necesaria la creación de una Academia de cheerleading?**

- SI
- NO

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para ser parte de una Academia de Cheerleading?

- \$30
- \$40.
- \$50.
- Mas de \$50

GRACIAS POR SU COLABORACION