



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ACADEMIA DE
SUPERVIVENCIA PARA NIÑOS CON SÍNDROME DE DOWN

AUTOR

DAVID FERNANDO RIVADENEIRA REA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
SUPERVIVENCIA PARA NIÑOS CON SÍNDROME DE DOWN

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

Profesor Guía

MBA.

Sara Moro López - Menchero

Autor

David Fernando Rivadeneira Rea

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Sara Moro López- Menchero

MBA en Dirección De Entidades Deportivas

C.I.: 1756927966

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Tamara Denise Erazo Orrego

MBA

C.I: 1710689231

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

David Fernando Rivadeneira Rea

CI: 1714633839

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia por brindarme la fortaleza, conocimiento y el apoyo para culminar este trabajo, especialmente a mi tío Fernando que desde el cielo me ha brindado mucha fe y fuerza.

David Rivadeneira

DEDICATORIA

A mi padre por ser un guerrero ante la vida, a mi madre por su fuerza y carácter, a mi hermana por su fe incondicional, a mis abuelos por su apoyo y sabiduría, a mi tío por ser mi fuerza interior y a mí enamorada Camila por ser mi todo.

RESUMEN

El siguiente trabajo a continuación está compuesto por 8 capítulos que tratan acerca de la creación de una academia de supervivencia dirigida para niños con síndrome de Down, la misma que se entiende como un espacio de recreación donde se pretenderá desarrollar las habilidades físicas y mentales a través de la práctica de diversos deportes poco convencionales para niños con Síndrome de Down; iniciativa que se da al no existir ningún centro especializado en este tipo de actividades para infantes con estas necesidades.

Para el correcto desarrollo de esta propuesta a continuación se podrá apreciar la investigación que se realizó de manera previa, como el análisis de la industria, la oportunidad de negocio, el plan de marketing y operación, el marketing mix, la filosofía corporativa con sus respectivos componentes y finalmente el aspecto financiero.

Es importante mencionar que el círculo de Deming será puesto en práctica mismo que es expuesto en el capítulo 5 el mismo que mantiene 4 procesos importantes para ejecutar de una manera responsable un proyecto mismo que son: planificar, hacer, verificar y actuar pasos que servirán para garantizar un trabajo de calidad, y una mejora continua de las fallas que se presenten en dicho negocio.

Finalmente, en el capítulo 7 se encuentran las proyecciones de gastos, ingresos y costos de la academia, la inversión inicial, el capital de trabajo, la situación financiera, flujos, etc., índices financieros que permiten evaluar tanto la factibilidad de creación de la academia como la rentabilidad de la misma.

ABSTRACT

The following document contains 8 chapters in which the creation of a Survival Academy directed to children with Down syndrome is analyzed. This academy will be a place of recreation to develop physical and mental abilities through the practice of unconventional sports for children with this syndrome. This project is born from the lack of specialized care centers for special needs children.

The rightful development of this proposal started with a thorough research in which different aspects were studied, such as the industry, business opportunity, marketing and operation plan, marketing mix, corporate philosophy, ending with a detailed analysis of the financial components.

It is important to mention that the Deming circle, studied in Chapter 5, will be implemented in 4 important steps that lead to executing the project in a responsible way: planning, doing, verifying and acting. These steps will guarantee a quality work as well as a continuous improvement of failures that most likely appear in business.

Finally, Chapter 7 shows the financial projections of expenditures, income and costs of the academy, initial investment, among others indexes that allow the evaluation of the profitability and feasibility of creating the academy.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	3
2. Análisis entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Análisis Pest	3
2.1.2 Identificación del CIIU	6
2.1.3 Fuerzas de Porter	7
2.1.4 Matriz EFE	10
3. Análisis del cliente	13
3.1 Investigación cualitativa.....	13
3.1.1 Análisis de las entrevistas.....	13
3.1.2 Análisis entrevista 2	14
3.2 Análisis grupo focal.....	15
3.3 Segmentación	16
3.4 Mercado Objetivo	17
3.5 Muestra	17
3.6 Investigación Cuantitativa	17
3.7 Análisis de resultados de investigación cuantitativa.....	18
4. Oportunidad de negocio.....	20

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por análisis interno, externo y del cliente	20
5. Plan de Marketing.....	22
5.1 Estrategia General de Marketing	22
5.1.1 Mercado Objetivo.....	22
5.1.2 Propuesta de Valor	23
5.2 Mezcla de marketing	24
5.2.1 Producto	24
5.2.2 Precio	26
5.2.3Plaza	30
5.2.4 Promoción	30
5.2.4.1 Relaciones públicas.....	31
5.2.4.2 Fuerza de ventas	31
5.2.4.3 Marketing directo	32
6.Filosofía organizacional	33
6.1 Propuesta de filosofía corporativa.....	33
6.1.1 Misión.....	33
6.1.2 Visión.....	33
6.1.3 Objetivos organizacionales	33
6.4 Plan de operaciones.....	34
6.5 Estructura Organizacional.....	36
6.6 Proceso durante el entrenamiento	38
6.7 Figura legal de la empresa.....	38
7. Evaluación Financiera	39

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	39
7.1.1 Proyección de Ingresos	39
7.1.2 Proyección de costos	40
7.1.3 Proyección de gastos.....	40
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	41
7.2.1 Capital del trabajo	42
7.2.3 Estructura de capital	42
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	43
7.3.1 Proyección de estados de resultados	43
7.3.2 Situación financiera	44
7.3.3 Estado de flujo efectivo	45
7.3.4 Flujo de caja	45
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	46
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	46
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	47
7.5 Índices financieros	47
8. Conclusiones y Recomendaciones	48
8.1 Conclusiones	48
8.2 Recomendaciones.....	48
REFERENCIAS	50
ANEXOS.....	53

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Debido al nulo mercado de academias de supervivencia para niños con síndrome de Down, existe la necesidad de implementar un plan de negocio que aumente el mercado de esta. En el año 2010, según el estudio desarrollado por la Misión Manuela Espejo en el Ecuador existen 7.457 personas con síndrome de Down.

El presente plan de negocio será la creación de una academia de supervivencia con el propósito de ayudar a los niños con Síndrome de Down a incorporarse a la sociedad, haciendo que éstos se sientan útiles y aceptados, realizando actividades que les ayude a su desarrollo y calidad de vida. Otro propósito de la academia es vincular al mejor deportista de la academia al Comité Paralímpico del País y éste inicie su formación profesional.

En la academia se podrán realizar actividades de supervivencia como: escalar, acampar y marchar; deportes que les permitirá a los niños enlazarse con el medio ambiente y la naturaleza, lo cual les ayudará a desarrollar su estado físico, mental y mejorar su estilo de vida como aumentar su autoestima, su motricidad, su condición física (Reyes, 2010)

La academia de supervivencia está dirigida a este grupo de personas para que estas puedan disfrutar y aprender de actividades nuevas para que de alguna manera en la sociedad se pueda concientizar que son personas iguales a los demás con los mismos derechos y que se los valore por todo el esfuerzo que realizarán en la práctica de actividades diferentes (González, 2010)

También se busca que la sociedad Quiteña sea más tolerante e incluyente con este grupo en particular, y la academia será la oportunidad para sensibilizar a los ciudadanos a ser más solidarios ya que el establecimiento siempre mantendrá las puertas abiertas para voluntarios que quieran ayudar.

Los beneficios que los niños con Síndrome de Down obtendrán en la academia de supervivencia son muchos ya que generará aceptación con los demás niños, su condición física mejorará en cuanto a motricidad y movimientos corporales (Hernando, 2016).

Como lo mantiene Fernández la práctica deportiva de manera lúdica en este grupo aportará a que estos se den cuenta de hasta dónde pueden llegar al mismo tiempo que concientizaran sus limitaciones, por lo que adquirirán un auto concepto y aumentará su autoestima (Chiva, Gil, & Salvador, 2015)



Figura 1. Beneficios Médicos.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Crear una academia de supervivencia para niños con Síndrome de Down en la ciudad de Quito con el fin de que se sientan aceptados en la sociedad y a la vez practique actividades deportivas.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un estudio del mercado y de la industria para saber si existe una oportunidad de efectuar un plan de negocio.
- Realizar una investigación de la industria mediante el uso de encuestas, grupo focal y entrevistas a profesionales sobre el tema a realizar, con el fin de tener dirección al mercado establecido.
- Realizar estrategias de marketing basándose en la mezcla de mercado (plaza, precio, producto y promoción)
- Diseñar un organigrama organizacional para programar las funciones del personal.
- Acordar la inversión del plan de negocio, costos, beneficios, gastos y estados financieros para tener una idea de la propuesta del negocio.

2. Análisis entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis Pest

Con el fin de reunir información necesaria para el proyecto a realizar a futuro, se necesita reunir información fundamental y plantear estrategias que aportarán a la investigación. Estas nos ayudarán a tomar decisiones en los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales en la investigación que se va a realizar.

Tabla 1

Análisis del entorno externo

Factor político	Impacto
<p>El Gobierno de la Revolución Ciudadana ha buscado garantizar políticas nuevas con el fin de asegurar e incrementar la justicia social, un ejemplo de ello es el incremento del salario mínimo (\$375), mismo que en la actualidad es uno de los más altos en Latinoamérica, salario ha evitado que las compañías abusen y exploten a los trabajadores pagando menos de lo establecido lo que asegura un nivel de vida digno. (Resumenlatinoamericano, s.f.)</p>	<p>El incremento del salario básico garantiza a los trabajadores una estabilidad en el pago de su trabajo y un valor mínimo que deberán recibir por el trabajo realizado, política de relación empleador - empleado que debe ser respetada por las academias deportivas.</p>
<p>Años atrás el Ecuador no contaba con políticas de desarrollo y fomento del deporte, hoy por hoy existen políticas y leyes que tienen el fin de convertir a la práctica deportiva en un proceso vital para la formación integral del ser humano. En los últimos años la inversión promedio anual es de 104 millones. (Resumenlatinoamericano, s.f.)</p>	<p>En la actualidad existe una política de desarrollo y fomento del deporte resulta una ventaja para el crecimiento de academias deportivas, ya que el fin de la inversión en este es el fomento del mismo a la vez de posicionarlo como un pilar fundamental para la formación y desarrollo del ser humano.</p>
Factor Legal	Impacto
<p>El Estado Ecuatoriano, a través de la constitución de la República, asume como función obligatoria la protección, estímulo, promoción y coordinación de la cultura física, el deporte y la recreación como actividades para la formación integral de las personas. (Paz y Miño, 2013)</p>	<p>El que existen leyes que respalden al deporte como actividad vital para la formación integral de las personas, representa una ventaja para que el mismo sea fomentado y practicado cada vez más con mayor acogida.</p>

Es obligación del Estado proporcionar los recursos financieros para la preparación y correcto desempeño de los deportistas profesionales en competencias de carácter tanto nacional como internacional; como también proveer infraestructura y recursos que permitan la realización de dichas actividades. (Paz y Miño, 2013)	El apoyo del Estado genera un impacto sumamente positivo ya que este brinda la facilidad para la práctica deportiva con la infraestructura y sobretodo aporta económicamente para la preparación de deportistas profesionales los cuales la mayoría cabe mencionar que son de bajos recursos lo que representa un incentivo y una oportunidad tanto de superación como de crecimiento.
Factor Económico	Impacto
La industria deportiva ha presentado un crecimiento notable en la economía mundial creciendo rápidamente en la última década, representando de esta manera en algunos países el 1% del PIB. (Restuccia, 2009)	Factor que representa un modelo a seguir por nuestro país y una meta por cumplir, el posicionar al deporte como un posible componente para la economía nacional del Ecuador.
En el caso ecuatoriano, el deporte no ha sido estudiado de manera profunda como componente de la economía nacional y, por este motivo primordial, este trabajo de investigación busca dar una idea de la participación de este nuevo sector dentro del desarrollo económico del país. (Restuccia, 2009)	A pesar de que en el país en los últimos años ha incrementado el interés y apoyo por parte del Estado al deporte, aún no es suficiente para que este sea considerado como un componente importante para la economía nacional, lo que resulta una oportunidad para mostrar como el deporte puede aportar al sector económico.
Factor Social	Impacto
En cinco estratos están divididos los hogares del Ecuador: estrato A: 1,9%, estrato B: 11,2%, estrato C+: 22,8% el en estrato C-: 49,3% y estrato nivel D: 14,9%. (Ecuadorencifras, s.f.)	El proyecto se dirigirá a padres de Familia del estrato social A Y B que tengan niños con síndrome de Down, estratos que representan (número de niños con SD que pertenezcan a ese estrato)
La inversión social por persona en el país entre los años 2006 y 2013 incremento \$319,33 en educación, salud, bienestar social y deportivo. (Resumenlatinoamericano, s.f.)	El incremento ha sido notorio, lo que representa una ventaja y un incentivo para seguir trabajando duro y exigiendo derechos en el ámbito deportivo.
Factor Tecnológico	Impacto
A través del ministerio del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, se ha promovido un mayor desarrollo de la sociedad al poseer servicios tecnológicos de primera calidad brindando equipamiento y capacitaciones a la población del país tanto para niños, jóvenes y adultos. (Ministerio de telecomunicaciones y Sociedad de la información, s.f.)	El MINTEL al promover el desarrollo de la sociedad brindando servicios tecnológicos de calidad y capacitaciones a los ciudadanos aportan a que estos conozcan el correcto manejo de las TIC'S lo que a la final conlleva a que esos se encuentren informados y conectados con material de su interés.
En cuanto a estadísticas el 89,5% de los	Este grupo de personas cuentan con

ecuatorianos tiene al menos un teléfono celular, lo que representa 7,8 puntos más que lo registrado en el 2012. (ENEMDU, s.f.)	teléfonos inteligentes con servicio de internet lo que representa una ventaja y oportunidad a la vez para dar a conocer las academias deportivas a través de sitios web y aplicaciones para celulares.
Los hogares a nivel nacional en un 32,8% cuentan con acceso a internet porcentaje que equivale a 10,3 puntos más que el año 2013. En cuanto a los computadores portátiles, su equipamiento ha aumentado en 10.9 puntos mientras que en las de escritorio el incremento ha sido de 1.3 puntos en los últimos cuatro años. (ENEMDU, s.f.)	El incremento de computadoras conectadas a la red representa una oportunidad para que la ciudadanía conozca de los servicios deportivos brindados por las academias deportivas al ingresar a páginas oficiales o determinados sitios web.
Factor Ambiental	Impacto
El deporte y la ecología cada vez se ven más relacionados esto se debe a factores que aumentan la relación existente entre el factor ambiental y las actividades deportivas, como la influencia factores como la influencia de la población y medio ambiente, protección de espacios naturales lo que da paso a la civilización del ocio que se siente atraída por la práctica deportiva en otros ambientes. (Rebello, 2002)	La libertad y la oportunidad que da el ambiente para realizar actividades de supervivencia representan un crecimiento tanto en los consumidores como en el mercado, ya que los ciudadanos buscan lugares de recreación al aire libre y de espacios verdes.

2.1.2 Identificación del CIUU

A continuación, se presentará el CIUU al que este proyecto pertenece

Artes, entretenimiento y recreación

Este CIUU abarca actividades que atienden a varios intereses culturales, recreativos y de entretenimiento del público en general, donde se encuentran incluidos espectáculos en vivo, actividades de museos y lugares históricos, juegos de azar y actividades deportivas y recreativas.

R931 Actividades deportivas.

Actividades deportivas.

R9311 Explotación de instalaciones deportivas.

R9311.0 Explotación de instalaciones deportivas.

R9311.03 Organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados, por

parte de organizaciones con instalaciones propias. Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento.

R9319 Otras actividades deportivas.

R9319.0 Otras actividades deportivas.

R9319.04 Actividades de los guías de montaña.

(Ecuadorencifras, s.f.)

2.1.3 Fuerzas de Porter

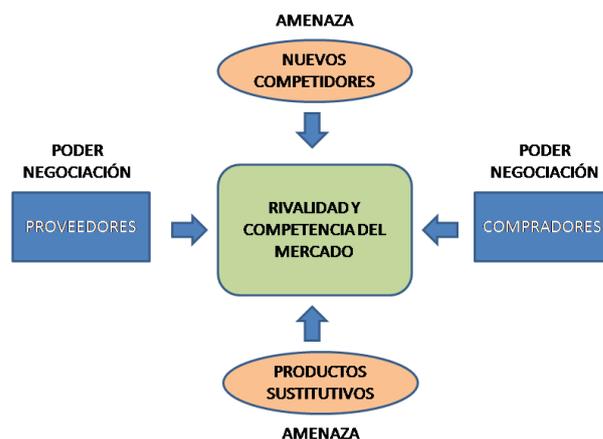


Figura 2. Análisis Porter de las cinco fuerzas.

Tomado de (Horeca Consulting, s.f.)

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores - Alta

Las barreras para un nuevo mercado en la ciudad de Quito son altas, ya que el capital para la inversión inicial de un negocio de entretenimiento y recreación se iniciaría con 100.000 dólares, esta es una inversión media alta.

El derecho estatal y gubernamental se maneja con normas y requisitos para el proceso de empresas nacionales lo que implica el cumplimiento de ciertos requisitos que deben ser cumplidos.

Para la creación de una empresa se debe proceder primeramente al cumplimiento de una serie de trámites en el registro mercantil mismos que tardan alrededor de un mes completarlos.

Cabe mencionar que, para este tipo de servicios, también se requieren permisos municipales, permisos del ministerio de salud, CONADIS y pagos de valores por ejercer actividades económicas.

En fin, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta ya que cualquiera que cumpla con los requisitos de ley antes mencionados puede entrar al mercado en aproximadamente dos meses si se cumple con todo lo solicitado.

Poder de negociación de los proveedores – Bajo

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existen algunas empresas que se dedican a la comercialización de artículos deportivos donde se pueden encontrar todos los artículos necesarios para la correcta práctica de cada deporte que se realizará en la academia; en este caso particular existen tres grandes proveedores que serían Kao Sport Center, Marathon Sports y Tadoo Adventure Gear. Cabe mencionar que también los artículos necesarios pueden ser comprados fácilmente vía internet por mercado libre como también existen pequeñas tiendas en el centro de la ciudad que comercializan este tipo de artículos.

Estos productos pueden ser obtenidos por buen precio, calidad y de una manera factible para la práctica deportiva de la industria.

Se buscará llegar a una negociación con uno de estos proveedores con el fin de contar con éste de manera fija, el cual sería Tadoo Adventure Gear, proveedor que cuenta con la mayoría de accesorios e insumos para las actividades que se realizarán en la academia de supervivencia.

Poder de negociación de los clientes – Media

El servicio que ofrecerá la academia tendrá una buena diferenciación frente a su competencia lo que hace menor el poder de negociación de los clientes. El crear una academia dedicada a la enseñanza de actividades de supervivencia enfocada en niños con síndrome de Down la hace única en su tipo lo que

resulta una gran ventaja mientras que la ubicación del sitio, la atención al cliente y facilidad de pago solo serán un plus en todo el servicio de calidad que se ofrecerá.

Los clientes de esta industria son los padres de familia ya que ellos son los que van asumir los gastos del servicio brindado a sus hijos con síndrome de Down. El poder de negociación de los clientes es medio ya que en este tipo de industria existen algunos centros y fundaciones dedicadas a niños con síndrome de Down, sin embargo, en la actualidad no existen academias de actividades de supervivencia dirigidos a niños con esta condición.

Las principales fundaciones que pueden ser escogidas por los padres de familia son: El Triángulo, Manuela Espejo principales centros especializados en niños con síndrome de Down en la ciudad de Quito.

Amenaza de productos sustitutos – Baja

La amenaza de sustitutos es baja ya que el servicio que se ofrecerá posee características propias por esta razón las fundaciones especializadas en niños con síndrome de Down no influyen en la determinación del costo del servicio que se ofrecerá.

Los clientes podrán apreciar con facilidad la diferencia de la academia con los demás centros especializados en la misma área lo que facilitará la decisión de los mismos al momento de elegir el lugar donde quieren enviar a sus hijos.

La innovación es un punto importante para reducir la amenaza de sustitutos lo que ha sido tomado en cuenta para la creación de la academia factor que aporta fortaleza a la misma.

Rivalidad entre competidores – Baja

La rivalidad en la industria tiende a crecer cuando las empresas que se dedican a ofrecer servicios similares sienten la presión competitiva por lo que se

encuentran en una constante riña para acaparar la mayor parte de los clientes utilizando tácticas en los precios, en su publicidad e innovación.

En este punto las empresas se manejan mediante la diferenciación de precios y servicios deportivos para obtener clientes fijos y satisfacer sus necesidades. Uno de los temas más sustanciales donde existe competencia es en los precios, innovación y calidad los cuales se dan dependiendo a la estrategia planeada.

La rivalidad entre competidores en este caso es baja ya que a pesar de existir fundaciones especializadas en síndrome de Down como lo son El triángulo y fundación Manuela Espejo estas ofrecen otro tipo de servicio imparten educación, pero no actividades de supervivencia. Por otra parte, se encuentra Movimiento Scouts Ecuador mismos que ofrecen actividades de supervivencia, pero no para niños con síndrome de Down.

El costo es otro factor importante las fundaciones brindan su servicio de manera gratuita o con un pago mínimo dependiendo del servicio requerido enfocado en personas de bajos recursos mientras que la academia funcionará con una modalidad de pago mensual que tiene como target específico familias de clase media-media alta.

2.1.4 Matriz EFE

Tabla 2

Matriz de Análisis Externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO (de 0 a 1)	RATING (de 1 a 4)	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Alianzas estratégicas con otras empresas	0.12	4	0.48
Competitividad	0.15	3	0.45
Innovación	0.13	4	0.52
Personal altamente calificado	0.15	3	0.45

AMENAZAS			
Falta de experiencia en el mercado	0.09	4	0.36
Competencia	0.16	2	0.32
Precios gratuitos de la competencia (Fundaciones)	0.11	3	0.33
No tener nombre reconocido en el mercado	0.09	3	0.27
Peso Total Ponderado	1,00		3,18

El Peso Total Ponderado es de 3.18 esto significa que la academia de actividades de supervivencia está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y a las amenazas que existe en la industria, ya que las estrategias de la empresa están aprovechando de manera eficaz las oportunidades que existen y minimizando los efectos negativos y amenazas.

Conclusiones de Pest y Porter

- El deporte en el País se considera de alto interés para el estado y la política, ya que son factores esenciales en el desarrollo deportivo y es una forma de capitalizar políticamente y genera un ingreso fuerte en la distribución de ingresos entre grupos sociales e individuos.
- A nivel mundial el deporte es considerado comercial ya que tiene costos y medidas cuando se realiza algún tema deportivo, el deporte también produce economía, trabajo (mano de obra) y comercialización de un sinnúmero de productos.
- El Ecuador se divide en cinco estratos (A, B, C+, C- Y D), lo cual ayuda a determinar la segmentación de niños con síndrome de Down que existe en el país. También en los años 2006 y 2013 se incrementó 319,33 dólares en la inversión social por persona, esto abarca salud, educación y bienestar social.
- El Ecuador ha mejorado la competitividad tecnológica, debido a sus mejoras en la inclusión de los componentes de impacto tanto social y económico de la disposición Tics (Tarifas, habilidades de la población) dando capacitaciones y equipamiento a niños y jóvenes del país. También los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet (32,8%),

a un teléfono celular (89,5%), computadoras portátiles (10,9 puntos) y computadoras de escritorio (13 puntos)

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta ya que como se mencionó quien quiera que cumpla con los requisitos de ley puede emprender. En este caso se puede sacar ventaja y crear oportunidades en el mercado generando una rápida rentabilidad, sacando el mayor provecho al hecho de ser la primera academia de supervivencia enfocada en niños con síndrome de Down en la ciudad de Quito.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores al ser bajo representa una ventaja a la academia ya que esta tendría el control para la negociación porque como se mencionó anteriormente a pesar de existir pocos proveedores todos cuentan con lo mismo y es fácil encontrar los insumos razón que da el poder a la academia para escoger al proveedor que le convenga más según sus necesidades.

Poder de negociación de los clientes

La academia al ofrecer un servicio que se diferencia con facilidad de los demás centros especializados de niños con síndrome de Down hace que el poder de negociación de los clientes sea medio, la innovación de la academia es su fortaleza principal para acaparar clientes ofreciéndoles un servicio nuevo y único.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, factor que debe ser aprovechado al máximo, lo mismo que le brinda libertad a la academia al momento de asignar un costo al servicio que se ofrecerá.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es baja ya que los demás centros que existen no se pueden comparar con la academia ya que a pesar de que tengan en común el estar dirigidas para niños con síndrome de Down no brindan los mismos servicios, por lo cual no pueden estar en competencia.

3. Análisis del cliente

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Análisis de las entrevistas

Entrevista Iván Escobar

Esta entrevista se realizó a un ex Scout de la ciudad de Quito, el señor Iván Escobar, el cual ayudó con información muy completa de la vida y del ámbito de esta asociación de personas que ponen énfasis en las actividades de supervivencia, en las actividades al aire libre y en el servicio comunitario.

Esta entrevista duró 25 minutos, se la realizó en la ciudad de Quito en la casa de Iván, en la cual se trataron varios temas, tanto la experiencia Scout como el tema planteado que es la creación de una academia de supervivencia para niños con síndrome de Down.

Iván contó sobre la vida en el ámbito Scout, habla que es un ambiente muy familiar entre niños y jóvenes. El cual genera un lazo muy fuerte y difícil de romper, ya que con ellos realizan impresionantes actividades de supervivencia tales como escalada, caminatas y fogatas, también cuenta sobre la relación que se tiene con el medio ambiente y la naturaleza, lo que le permite salir de la rutina por un momento.

Un punto importante que se dio en la entrevista fue sobre las actividades de supervivencia para niños con síndrome de Down, Iván estuvo muy interesado

por la propuesta y la idea del tema, comentó que la academia sería un buen lugar para estos niños ya que realizarían diferentes tipos de actividades deportivas y les podría ayudar en su desarrollo físico, mental y social. También aconsejó que la academia debería tener líderes especializados y capacitados para que puedan tener una mayor relación y habilidades para dirigir y liderar de manera acertada a este grupo de niños.

3.1.2 Análisis entrevista 2

Entrevista Flor María Vela

La entrevista fue realizada a una madre de familia que tiene un niño con síndrome de Down llamado Mateo. Esta conversación ayudó en el tema tanto del comportamiento de los niños con síndrome de Down al momento de que ellos realizan actividades deportivas y la del interés de los padres de familia en la academia de supervivencia para sus hijos.

Esta cita tuvo lugar en la casa de Flor Vela en el sector de la Jipijapa en la ciudad de Quito, la cual pudo acompañar por momentos su hijo Mateo. La entrevista comenzó con preguntas acerca de cómo su hijo reacciona al momento de realizar algún deporte, Flor indicó que Mateo es muy activo y disfruta de las actividades deportivas que el colegio ofrece como es la de nadar y la de jugar fútbol, otro factor importante es el apoyo que sus compañeros de curso y sus profesores le ofrecen.

Flor comentó que con otros padres de familia han tenido la iniciativa de que sus hijos experimenten otro tipo de actividades deportivas, las cuales se explicaron en el plan de negocios que trata sobre la creación de la academia de supervivencia para niños con síndrome de Down y las diversas actividades que ellos pueden realizar como la de caminata, escalada y acampada.

Un punto importante que surgió en la conversación fue que sería interesante que los niños con este tipo de problema, puedan interactuar con la sociedad,

con la naturaleza y el medio ambiente lo que este tipo de actividades permiten a la vez que aportan en el desarrollo físico, mental y social de los niños.

Por otro lado, la seguridad y la confianza es un requisito primordial para la tranquilidad de los padres de familia, ya que ellos deben sentirse seguros de que sus hijos cuentan con todos los servicios necesarios en la academia de supervivencia y sobre todo con el personal adecuado para que sus hijos puedan realizar estas actividades de la mejor manera.

3.2 Análisis grupo focal

Este grupo focal se realizó en el departamento de una madre de familia, quien también nos ayudó en la segunda entrevista de dicho plan de negocios, el focus group se realizó el día miércoles 21 de diciembre del año 2016, el cual contó con 7 padres de familia que tienen hijos con síndrome de Down, a los cuales se les socializó previamente los antecedentes del proyecto que se va a realizar.

Este grupo focal duró 25 minutos, se realizaron 10 preguntas en donde varios temas del proyecto establecido fueron expuestos, en el cual se pudo apreciar dos puntos importantes; el primero el interés de los padres de familia por una academia de supervivencia enfocada en niños con síndrome de Down y segundo la inexistencia de la misma.

La mayoría de padres de familia están seguros que la existencia de dicha academia brindará múltiples beneficios a sus hijos, ya que como lo comentaron en la técnica de investigación aplicada la práctica de nuevas actividades deportivas aportarán tanto a sus capacidades mentales, sociales y físicas.

Un punto positivo de este plan de negocios es que ofrece los requisitos los cuales fueron discutidos y planteados en el grupo focal por los padres de familia, ya que estos coincidieron que para la existencia de la academia esta

debe ser confiable y debe contar con las normas de seguridad y cuidado para sus hijos, por lo que cabe mencionar que la academia contará con guías capacitados y especializados para el trato con estos niños.

Un punto a favor de este grupo focal fue que los padres de familia se mostraron abiertos a que sus hijos realicen este tipo de actividades ya que son diferentes a los demás deportes a los que están acostumbrados a realizar. La mayoría de padres de familia estuvieron interesados en esta academia por la relación que tiene con el medio ambiente y la naturaleza.

Uno de los últimos puntos que fueron tratados en el grupo focal fue el horario más conveniente para que los niños puedan asistir y el rango de precios que los padres de familia están dispuestos a pagar por un servicio como el que ofrecerá la academia, como también el transporte que la academia brindará, la forma de pago si es al contado o con tarjeta de crédito y el medio de comunicación con el cual les gustaría ser informados acerca del desarrollo de sus hijos.

3.3 Segmentación

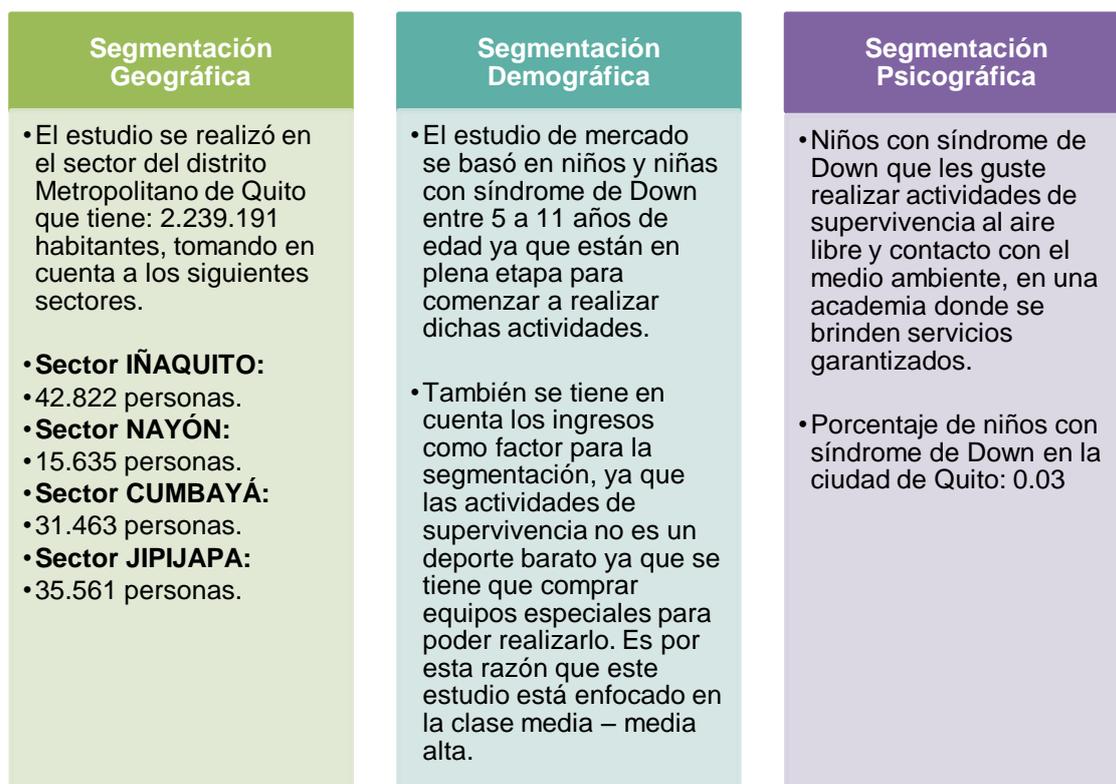


Figura 3. Segmentación.

3.4 Mercado Objetivo

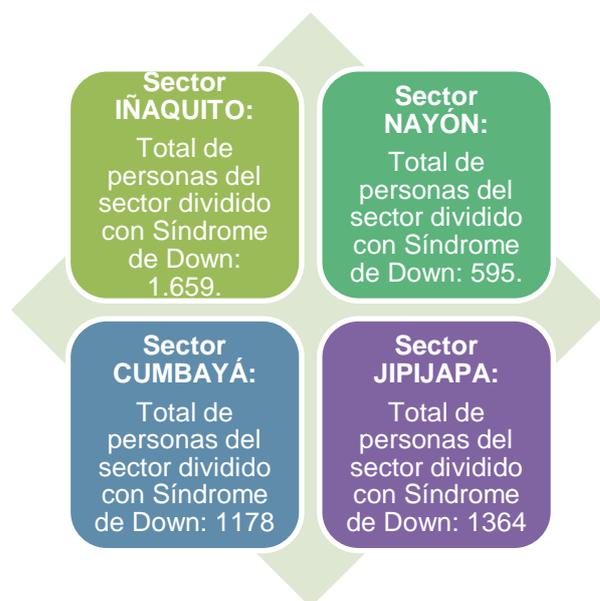


Figura 4. Resultados del Mercado Objetivo.

3.5 Muestra

(Ecuación 1)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

N: 4796

Z: 1.96

E: 5

P: 0.5

Q: 0.5

Tamaño de la muestra: 356

Se realizó un muestreo no probabilístico por juicio porque se aplicó un criterio de elección de los elementos más convenientes y acertados para la investigación mismos que aportarán información significativa para el desarrollo de este plan de negocios.

3.6 Investigación Cuantitativa

- Se realizó un muestreo no probabilístico por juicio en la muestra, porque se aplicó un criterio de elección de los elementos más convenientes y acertados para la investigación mismos que aportarán información significativa para el desarrollo de este plan de negocios.

- Las encuestas se establecieron en un modelo de nueve preguntas, las cuales se dirigieron a 50 padres de familia con niños con síndrome de Down en la ciudad de Quito. Esta se realizó en formato virtual con preguntas claras, abiertas, cerradas y de opción múltiple (Anexo2).
- Las observaciones que se pudieron obtener en la tabulación de resultados de las 50 encuestas indican el comportamiento de los clientes ante la creación de una academia de supervivencia para niños con síndrome de Down.

3.7 Análisis de resultados de investigación cuantitativa

- En un 60% los padres de familia encuestados indicaron que su hijo pertenece al sexo femenino mientras que el 40% pertenece al sexo masculino.
- El 64% de los padres de familia encuestados indicaron que sus hijos están entre los 9 y 11 años mientras que el 36% restante indicó que sus hijos se encuentran entre los 5 a 8 años.
- En su mayoría los padres de familia dieron a conocer que a sus hijos les gusta practicar deporte siendo el fútbol la actividad más realizada con el 44% seguido del básquet con un 22.2%, tenis con un 17.8% y por último natación con un 15.6%.
- Los padres de familia encuestados indicaron que sería de su agrado que sus hijos practiquen los deportes expuestos en la encuesta manifestando en un 52% su interés en el rapel, un 50% en la acampada, un 48% en la escalada, un 38% caminata y por último con un 28% orientación.
- Los padres de familia en su totalidad expresaron sentirse interesados en una academia de supervivencia que ofrezca todos los servicios necesarios para que su hijo se sienta cómodo y a gusto a la vez que garantice seguridad para los mismos.
- El 50% de los padres de familia manifestaron que les gustaría que su hijo asista a la academia una vez por semana, seguido por el 42% que

expresó que 2 veces a la semana sería lo adecuado mientras que apenas el 8% concordó que 3 veces por semana sería lo ideal.

- En su gran mayoría con un porcentaje de 68% los padres de familia concordaron que el horario más factible para que su hijo asista a la academia de supervivencia sería los fines de semana en la mañana; mientras que el horario menos conveniente sería entre semana por la mañana.
- El 56% de padres de familia encuestados coincidieron que un rango entre \$120 a \$150 sería el monto que estarían dispuestos a pagar por este servicio.
- En un 61.2% los padres de familia encuestados indicaron que sería de su agrado enterarse sobre los avances y desarrollo de su hijo vía telefónica, un 53.1% a través de comunicación directa seguido de un 12.2% interesado en reuniones mientras que un 18.4 % le gustaría mantenerse informado vía e-mail.

4. Oportunidad de negocio

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

Se entiende como oportunidad de negocio a las opciones existentes para comenzar un emprendimiento ya sea este un nuevo producto o servicio. La oportunidad de negocio también conocida como oportunidad de mercado se presenta cuando se identifica una necesidad insatisfecha en la industria y se cuenta con todos los recursos necesarios para suplir esta necesidad. (Crecenegocios, s.f.)

Una vez entendida la definición de oportunidad de negocio cabe mencionar que este proyecto nace con el fin de satisfacer las necesidades de un grupo específico de personas con síndrome de Down de la ciudad de Quito, teniendo en cuenta que los niños con esta discapacidad no cuentan con un lugar de recreación donde puedan practicar y aprender nuevas habilidades.

De esta manera surge el plan de negocio de la creación de una academia de supervivencia para niños con síndrome de Down, con el objetivo de que ellos se identifiquen y se sientan parte de la sociedad sin discriminación alguna a través del cumplimiento de retos.

La incursión en este mercado tiene una gran ventaja ya que la academia en cuestión será la única en su tipo ya que no existe ningún servicio similar en la ciudad de Quito en la actualidad para niños con esta condición.

La oportunidad de mercado que posee la academia está dirigida a padres de familia con niños con síndrome de Down de 4 a 11 años de edad, que buscan desarrollar la parte física, mental y social de sus pequeños.

Por otro lado, la academia esta direccionada a un segmento de personas que pertenecen a un estrato social medio y medio – alto, segmento que al ser sujeto a las herramientas de investigación utilizadas, manifestaron su interés en la academia dejando conocer que el rango que estarían dispuestos a pagar por su servicio de manera mensual es de \$150. Hoy por hoy establecimientos que ofrezcan servicios recreativos deportivos para niños con síndrome de Down son muy limitados en la ciudad de Quito, y como se pudo apreciar en los resultados cuantitativos brindados por las encuestas, el interés por un centro especializado que ofrezca actividades innovadoras para este pequeño grupo social es general, ya que a la vez que ofrece un espacio donde los niños se diviertan también aporta en su salud y bienestar.

La academia contará con todos los índices de seguridad necesarios para su correcto funcionamiento, ya que dispondrá de todos los insumos, equipos, profesionales e instalaciones necesarias para garantizar un servicio de calidad, brindando un espacio donde los niños podrán sentirse totalmente cómodos velando siempre por su salud a través de la práctica de diversas actividades deportivas de manera segura, contando con guías profesionales especializados como también con instalaciones adaptadas para los niños, así como asistencia médica que garantice la confianza y tranquilidad de los padres de familia.

Cabe resaltar que la creación de la misma implica la realización de diversos trámites que otorguen permisos tanto de funcionamiento como permisos especiales para ofrecer servicios a personas con discapacidad.

En conclusión, la creación de una academia de supervivencia para niños con síndrome de Down implica tiempo, costos y experiencia, sin embargo, estos factores se ven contrarrestados por la oportunidad de negocio existente ya que su ventaja competitiva es ser pionera en el mercado, a la vez que también aportará en el desarrollo cognitivo de los niños ayudando a que éstos se sientan aceptados en la sociedad y que mejor manera que sea a través de la práctica de actividades deportivas.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

El nicho de mercado correspondiente a los sectores Iñaquito, Jipijapa, Cumbayá y Nayón suma un total de 4.796 niños con síndrome de Down entre las edades de 4 a 11 años, lo que nos permite conocer sus necesidades, requerimientos y gustos conforme a las actividades de supervivencia. Teniendo en cuenta que en la ciudad de Quito no existe ninguna academia que ofrezca los servicios que el mercado solicita.

Es por esta razón que la estrategia de especialista es la indicada ya que ésta se enfoca en suplir las necesidades de cierto mercado que no cuenta con el servicio o producto que necesita sirviéndolo de la mejor manera con altos índices de calidad aumentando su potencial.

De esta manera esta estrategia logra cubrir ese hueco existente en el mercado obteniendo como beneficio una posición cómoda ya que la amenaza por parte de la competencia es nula (Foro Marketing).

5.1.1 Mercado Objetivo

Mercado potencial: El estudio se realizó en el sector del distrito Metropolitano de Quito que tiene: 2.239.191 habitantes de acuerdo al último censo realizado por el INEC en el 2010.

Segmentación Demográfica: La academia de supervivencia va dirigida a niños entre las edades de 4 a 11 años con síndrome de Down ubicados en el estrato A+ y B+.

Segmentación Psicográfica: Niños con síndrome de Down que les guste realizar actividades de supervivencia al aire libre y contacto con el medio ambiente, en una academia donde se brinden servicios garantizados.

Mercado objetivo: El mercado disponible constituyen todos los niños y niñas con síndrome de Down entre las edades de 4 a 11 años dentro de los sectores

Iñaquito, Nayón, Cumbayá y Jipijapa. Estos constituyen una población de 4.796 niños con síndrome de Down.

5.1.2 Propuesta de Valor

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más Por más	Más Por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo Por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Figura 5. Propuesta de Valor.

Tomado de (Kotler & Armstrong, 2008, p. 213)

La propuesta de valor la cual se piensa adaptar a la academia de supervivencia es un más por más, ya que por mayor valor a pagar se recibe mayores beneficios. Cabe mencionar que la academia contará con todos los equipos, ofrecerá servicio médico y alimenticio como también garantizará el bienestar de los niños y tranquilidad de sus padres al contar con personal especializado. El servicio brindado a los niños con síndrome de Down será exclusivo e innovador ya que no existe una academia similar en el país, brindando a los niños la oportunidad de aprender con guías profesionales. A comparación de academias de supervivencia como son los Scouts en la ciudad de Quito la academia propuesta se diferencia porque ofrecerá servicios únicamente a niños con síndrome de Down, por ende, al ofrecer servicios a un grupo con estas condiciones los costos son mayores, ya que toda la academia estará adaptada para que los niños puedan realizar todas las actividades de manera segura.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

La academia Mundo Feliz ofrecerá un servicio especializado dirigido para niños con síndrome de Down. El horario y los días establecidos para la asistencia de los niños a la academia se han basado en los resultados de las herramientas de investigación aplicadas, contestadas por los padres de familia con el fin de acoplarse a su rutina diaria. Por esta razón los horarios establecidos son los siguientes:

Sábados:

10:00am – 12:00pm

15:00pm - 17:00pm

Domingos:

10:00am – 12:00pm

15:00pm - 17:00pm

Tabla 3

Horario de atención.

Hora	Horarios de atención Mundo Feliz	Día
	Sábado	Domingo
10:00	Abierto	Abierto
11:00	Abierto	Abierto
12:00	Abierto	Abierto
13:00	Cerrado	Cerrado
14:00	Cerrado	Cerrado
15:00	Abierto	Abierto
16:00	Abierto	Abierto
17:00	Abierto	Abierto

En caso de que los padres de familia quisieran contratar servicio de transporte puerta a puerta para su comodidad la academia contará con este servicio por un costo adicional de \$ 50 dólares.

Cabe mencionar que durante las cuatro horas que los niños asistirán a la academia éstos destinarán 90 minutos para la práctica de un deporte, 30 minutos para servirse un refrigerio brindado por la academia, 30 minutos de descanso donde se realizará una actividad lúdica con premios para incentivar a los niños y los últimos 90 minutos para la práctica de otro deporte.

Los deportes serán impartidos por guías especializados de cada área, los mismos que estarán capacitados para que puedan actuar frente a cualquier situación. También la academia contará con servicio de enfermería con el fin de garantizar el bienestar de los niños.

Las salidas de campo serán planeadas con anticipación y normalmente serán realizadas los días sábados. El punto de encuentro será la academia donde los niños tendrán que estar puntuales a las 9:00 am, el regreso estará programado para el día domingo a las 12:00 pm, donde cada niño será dejado en su domicilio por el servicio de transporte de la academia.

Las salidas de campo tendrán un costo de \$50 dólares valor que está incluido en la mensualidad.

5.2.1.1 Branding

Con el fin de que la academia genere mayor impacto se ha escogido el nombre Mundo Feliz, ya que lo que se quiere transmitir a los consumidores del servicio es que la academia brinda un espacio donde sus hijos puedan aprender nuevas habilidades y relajarse con el único objetivo de hacerlos felices. También se realizó un logotipo el cual representa la esencia de la academia misma, que va acompañado con el slogan “Nada es imposible”.

5.2.1.2 Slogan

El slogan "Nada es imposible" va dirigido a los niños con síndrome de Down haciéndoles saber que son capaces de realizar cualquier tipo de actividad deportiva y que todo objetivo propuesto por ellos lo pueden realizar con dedicación y esfuerzo, por este motivo los niños de la academia deben tener en cuenta que pueden conseguir cualquier cosa y que no existen limitaciones para la práctica deportiva.

5.2.1.3 Logo



Figura 6. Logo de la Academia.

El logo de Mundo Feliz refleja capacidad, tanto en niños como niñas, para realizar actividades de supervivencia sin ningún tipo de problema. En el logo se puede observar que los niños con síndrome de Down juegan libremente y comparten con el ambiente de la naturaleza.

5.2.2 Precio

El costo que tendrán que cancelar los padres de familia por el servicio ofrecido será de \$250 que tendrán que ser cancelados de manera mensual, valor que incluye refrigerio, transporte, salida de campo, equipos profesionales para el aprendizaje y las clases deportivas durante los sábados o domingos del mes. Por su parte los padres de familia que no requieran el servicio de transporte tendrán que cancelar tan solo \$200 cálculo que está contemplado en el plan financiero según una investigación previa realizada en el focus group.

Este precio ha sido escogido en base a una investigación previa de la competencia por lo que se ha realizado un cuadro comparativo que se podrá apreciar más adelante como también los servicios innovadores que se ofrecerán.

Las diferencias con la competencia son muchas ya que la academia como se ha mencionado anteriormente cuenta con diversos servicios convirtiéndola en una institución completa, además el personal de la misma estará altamente capacitado para el trato debido que necesitan los niños.



Figura 7. Costo del Servicio.

Tabla 4

Cuadro comparativo competencia

Scouts “Cerro Azul”	Fundación el Triangulo	Fundación Reina de Quito	Asociación de Scouts Ecuador
<p>Inscripción \$45 dólares</p> <p>Solo miembros de la universidad Politécnica</p> <p>No trabajan con niños con síndrome de Down</p>	<p>Trabajan con niños con síndrome de Down</p> <p>No realizan salidas de campo</p> <p>No realizan actividades de supervivencia</p> <p>Trabajos educativos</p>	<p>Trabajan con niños con síndrome de Down</p> <p>Realizan Terapias complementarias</p> <p>Inclusión escolar</p> <p>Trabajos educativos</p>	<p>Inscripción \$45 dólares</p> <p>No incluye lunch ni transporte</p> <p>Trabaja con niños con Síndrome de Down según nivel de discapacidad</p>

Transporte

En caso de que a los padres de familia se les dificulte ir a dejar o retirar a sus niños al establecimiento, la academia contará con servicio de transporte por un valor de \$50 mensual.

Salidas de campo

Las salidas de campo tienen un costo adicional de \$50, estas salidas incluyen: transporte al sitio de acampada – almuerzo - equipo personal necesario para acampar – desayuno y servicio de transporte a domicilio para dejar a cada niño en su hogar.

5.2.2.1 Estrategia de precios

La estrategia de precios escogida para este proyecto es la estrategia de precios de prestigio, misma que establece un precio alto con el fin de que los clientes concienticen la calidad del servicio que se va a ofrecer, misma razón que genera su interés.

Esta estrategia fue escogida por varias razones la primera es porque el mercado existencial es relativamente pequeño, mismo que cuenta con una disposición positiva hacia la academia y tienen en cuenta que el servicio que se ofrece es de alta calidad.

También esta estrategia es la adecuada, ya que los clientes potenciales cuentan con la capacidad económica para pagar por el servicio y sobre todo porque aparte de ser un servicio de calidad es de carácter innovador y único, ya que en la ciudad de Quito no existen academias especializadas en niños con síndrome de Down que ofrezcan estos servicios.

El precio seleccionado para entrar en el mercado es de \$250

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Una estrategia de crecimiento es la más apropiada para este proyecto, en particular la estrategia de desarrollo de producto es la escogida ya que ésta consiste en introducir nuevos productos en un mercado que ya existe, es decir en este caso se introducirá un nuevo servicio en un mercado ya existente.

Lo que se pretenderá será darle un plus a los servicios que ofrecen fundaciones y movimientos que trabajen con niños con síndrome de Down y esto se logrará a través de la innovación y beneficios que aporte la práctica de deportes tanto a la salud mental y emocional de los niños.

(Crecimiento Empresarial Estratégico)

Esta estrategia se centra en desarrollar nuevos productos como también mejorar algún servicio o producto existente realizando algún cambio o transformación (Kotler & Amstrong, 2013).

5.2.3 Plaza

Mundo Feliz estará localizado en el barrio de la Guanguiltagua cerca al parque Metropolitano de Quito donde los niños podrán disfrutar de las instalaciones de la academia aprendiendo en un ambiente rodeado por la naturaleza. La academia al estar ubicada tan cerca del parque Metropolitano, aprovechará la oportunidad para visitarlo, realizar caminatas y actividades que sean necesarias.

5.2.3.1 Punto de venta

Los padres de familia podrán cancelar la inscripción y mensualidad de sus hijos en las instalaciones de la academia, adicionalmente para mayor facilidad se contará con una cuenta bancaria donde los padres podrán realizar el pago vía transferencia desde la comodidad de sus hogares u oficinas.

5.2.4 Promoción

La academia ofrecerá algunas promociones que incentiven a su público a inscribirse las mismas que serán rotativas. Las promociones serán:

- Por el pago de 2 meses el tercero será a mitad de precio.
- Por el pago de dos meses 1 salida de campo totalmente gratis.
- Las 10 primeras inscripciones tendrán un 10%.

Cabe mencionar que todos los niños que se inscriban a la academia recibirán una gorra y una camiseta de la academia mismas que serán utilizadas en las clases que se impartirán.

5.2.4.1 Relaciones públicas

Las relaciones públicas serán determinantes al momento de hablar del éxito de la academia, ya que estas se encargarán de trabajar la comunicación existente entre la organización y la sociedad con el fin de construir, administrar, mantener y sobre todo proyectar una imagen positiva.

Los medios de comunicación resultan indispensables tanto para una correcta difusión del mensaje que se quiera enviar, como también para que el público pueda mantenerse informado a la vez que conozca más de la academia. Estas estarán enfocadas a:

Tabla 5

Relaciones públicas

MEDIOS	INSTITUCIONES	PERSONAS
Canales nacionales (Entrevistas)	Comité Paralímpico CONADIS	Alberto Astudillo Iván Vallejo

De esta manera lo que se buscará generar es un boca a boca que aporte a la publicidad de la misma.

5.2.4.2 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de este proyecto se centrará en un modelo de gestión el mismo que marcará y determinará la manera de realizar todos los procesos existentes en la academia es decir todo lo que se realice tendrá que acoplarse al ciclo de Deming mismo que plantea 4 etapas en el trabajo para garantizar calidad y mejora continua éstos son:

- Planificar, hacer, verificar, actuar.

El Deming establece estos cuatro pasos, los mismos que aportarán a establecer un orden al mismo tiempo que reconoce errores para que estos

sean corregidos y mejorar de manera continua con el objetivo de fidelizar a los clientes existentes y atraer a nuevos.

Lo que Mundo Feliz busca es mantener una comunicación eficaz con sus consumidores y posicionarse en la mente de los mismos como una academia innovadora que cuenta con todo lo necesario para ofrecer servicio de la más alta calidad brindando a sus niños un lugar cómodo y divertido donde el aprendizaje a través de la diversión es lo primordial.

5.2.4.3 Marketing directo

El marketing directo será la vía de comunicación inmediata con el público objetivo. Lo que buscará la academia es enviar mensajes que realmente comuniquen a futuros clientes a través de publicaciones que hagan alusión a los sentimientos, publicaciones diferentes creativas que llamen la atención de los clientes y generen su interés por la academia, en este caso de los padres de familia. El fin del marketing directo en este caso será dirigirse al público que se quiere llegar, pero poder evaluar el mismo a través de la respuesta que se obtenga, lo que permitirá cambio de estrategias en caso de que sea necesario.

La academia cabe mencionar que contará con las principales redes sociales como Facebook e Instagram, también tendrá una página web donde todos los usuarios podrán estar correctamente informados acerca de la academia.

Las redes sociales serán utilizadas con el fin de dar a conocer la academia al público y que exista una correcta difusión acerca de las actividades que realiza Mundo Feliz, mientras que en la página web se podrá encontrar información acerca de los horarios de atención, horarios de clases, salidas de campo y costos.

Tabla 6

Costos redes sociales y página web

Red Social	Pautaje/costo
Facebook	\$200 anual
Instagram	\$150
Página web	\$600

6. Filosofía organizacional

6.1 Propuesta de filosofía corporativa

6.1.1 Misión

Academia dedicada a la enseñanza de deportes bajo criterios de innovación y calidad de su personal con el fin de aportar en el desarrollo mental, físico, motriz y emocional de niños con síndrome de Down a través de un ambiente natural de paz y tranquilidad.

6.1.2 Visión

Para el año 2020 contar con una proyección de expansión dentro del territorio nacional, llegando a ser una academia líder dentro del ámbito deportivo preocupada por el bienestar de sus clientes y reconocida por sus servicios y logros de los niños pertenecientes a la academia en las olimpiadas especiales.

6.1.3 Objetivos organizacionales

6.1.3.1 Objetivos a mediano Plazo

Estos objetivos son establecidos en determinadas áreas de la empresa con el fin que contribuyan de manera independiente con el propósito general de toda la compañía, éstos suelen ser planificados en un tiempo que no supere los tres años.

- Gestionar de manera rápida y eficaz el manejo de promociones y publicidades, con el fin de captar un 80% del público meta y un mayor número de seguidores en las redes sociales en el primer año de funcionamiento.
- Posicionar a la academia en el mercado en los primeros 2 años, como una organización que ayuda a niños con síndrome de Down con actividades de supervivencia que aportan al desarrollo físico y mental del niño en un 100%.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son aquellos que proyectan el futuro del emprendimiento éstos se plantean con un tiempo estipulado entre tres y cinco años.

- Incrementar los servicios que la academia ofrece en un 50% con el objetivo de generar nuevas fuentes de ingresos para recuperar lo invertido en un periodo de tres años.
- Crear estrategias de marketing y crecimiento con el fin de abrir otra academia de supervivencia a partir del quinto año en otra ciudad del país.

6.4 Plan de operaciones

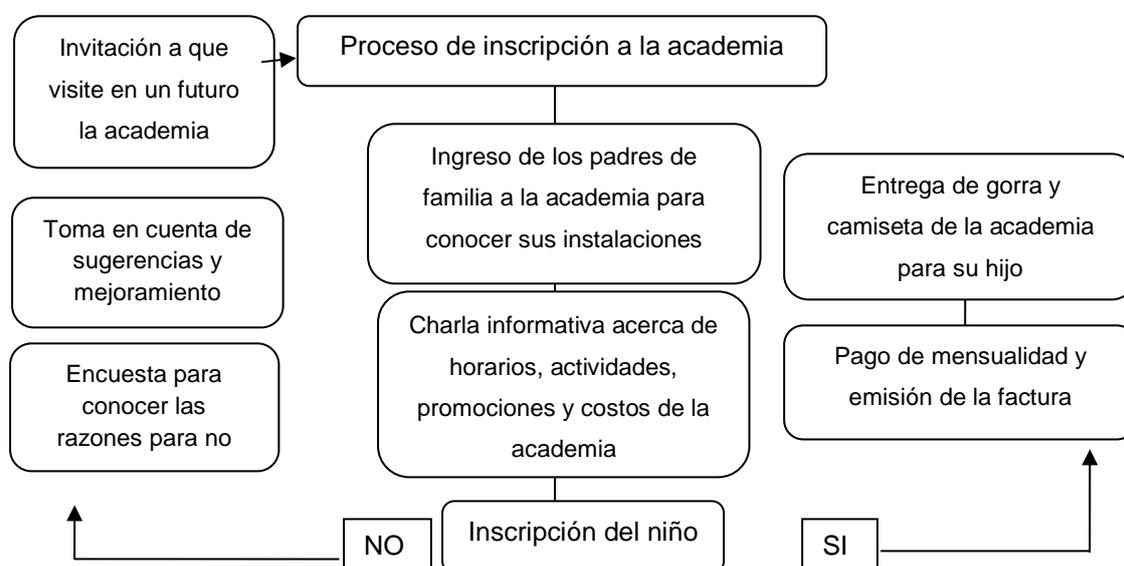


Figura 8. Proceso de inscripción a la academia

El proceso de operaciones comenzará cuando los padres de familia se acerquen a la academia de supervivencia, ubicada en el sector del batán, en la calle de la Guanguiltagua, para solicitar información sobre los servicios brindados. En la oficina se encontrará el asistente administrativo el cual dará información completa de la academia como horarios, transporte, salidas de campo, los días que la academia estará abierta y sus costos. El momento que el padre de familia ha tomado la decisión de inscribir a su hijo y ser parte de la academia "Mundo Feliz" se seleccionará un día entre sábado - domingo y el horario que sea más factible para su hijo, después se dará el proceso de pago de la inscripción mensual con un valor de \$150 con opción a transporte que es \$50 y una salida acampar de forma obligatoria con el costo de \$50, en total \$200.

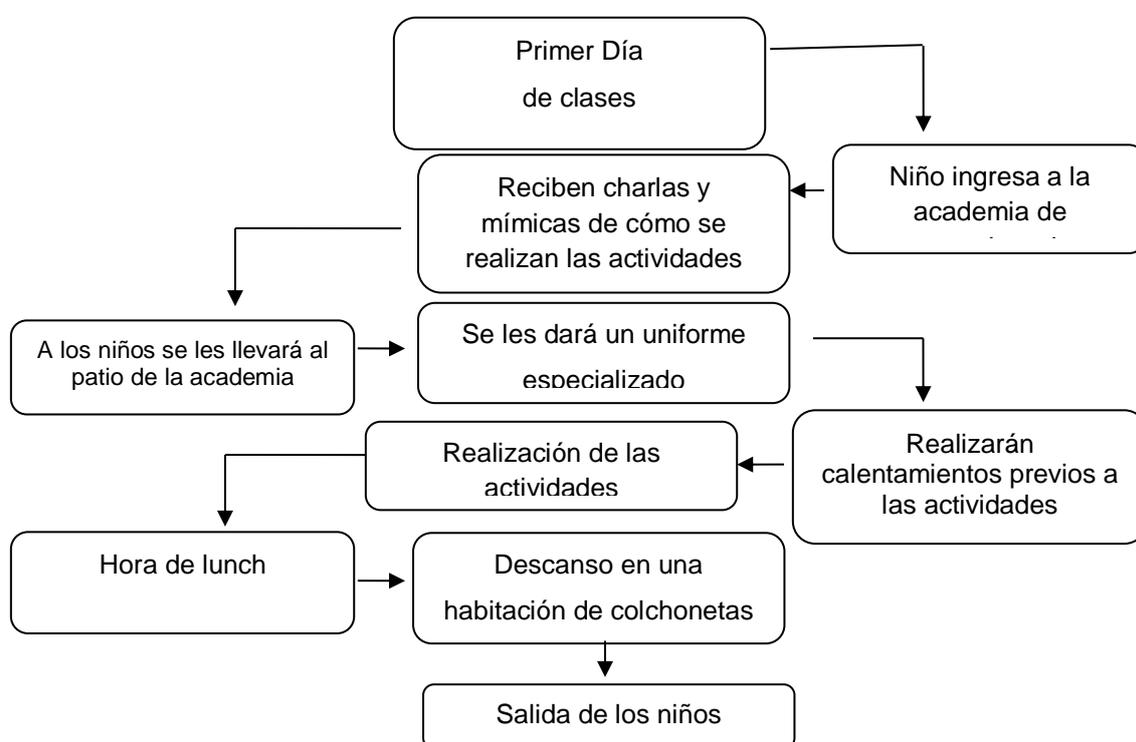


Figura 9. Proceso primer día de clases

El primer día de clases los niños recibirán charlas prácticas en un aula acerca de cómo se realizan las actividades de supervivencia, después de se les llevará

al patio donde tienen todos los implementos deportivos y la pared para escalar. Tiempo antes de que comiencen las actividades a los niños se les dará un uniforme que consta de pitos y cascos para la seguridad de los mismos.

Antes de la práctica a los niños se les realizarán calentamientos para evitar cualquier tipo de lesión, aflojando sus músculos y ejercicios de respiración, todo ésto realizado por nuestros guías especializados, después contarán con 20 minutos de lunch el mismo que irá variando los fines de semana, donde se les servirá comida saludable como fruta variada, un sánduche, yogurt o avena etc.

Al acabar las dos horas de las actividades de supervivencia los padres de familia podrán retirar a sus hijos por las instalaciones, los niños que tienen transporte puerta a puerta se le embarcará al transporte que les dirigirá sus hogares.

6.5 Estructura Organizacional

Estructura organizacional que tiene la academia “Mundo Feliz” es el siguiente, contará con un gerente general quien será el señor David Rivadeneira como principal representante de la academia, el departamento de contabilidad y financiero de la academia está formado por una persona que trabajará a tiempo completo. Esta persona se dedicará a la organización y compra de los implementos deportivos, insumos, bebidas y alimentos para el lunch y los utensilios médicos.

Por otro lado, la academia contará con dos guías que estarán encargados del trabajo con los niños, éstos enseñarán las actividades de supervivencia y trabajarán por horas turnándose de sábado a domingo como también serán responsables de diversas funciones, como atender a los padres de familia que van a inscribir a sus hijos, tomar sus datos, subirlos al sistema como también ayudar a publicar fotos y videos en las redes sociales.

La seguridad y el mantenimiento de la academia están a cargo por dos personas, los mismos que trabajarán los fines de semana para mantener una academia e instalaciones seguras y limpias.

Se contará con una enfermera que trabajará los fines de semana horario donde los niños visitan la academia y realizan las actividades; esto con el fin de brindar bienestar y salud.

Perfil: Guías especializados - Licenciados en educación física con especialidad en personas con discapacidades.

Conocen las características básicas de los niños con síndrome de Down, Desarrollo neuromotriz, estilos de aprendizaje, comportamientos, desarrollo físico e integración social.

Perfil: Enfermera Licenciada biopsicosocial

Conoce el síndrome al 100% y los cuidados necesarios:

Primeros auxilios en niños, rasgos psicológicos, historial médico, desarrollo físico y tipos de alergia.

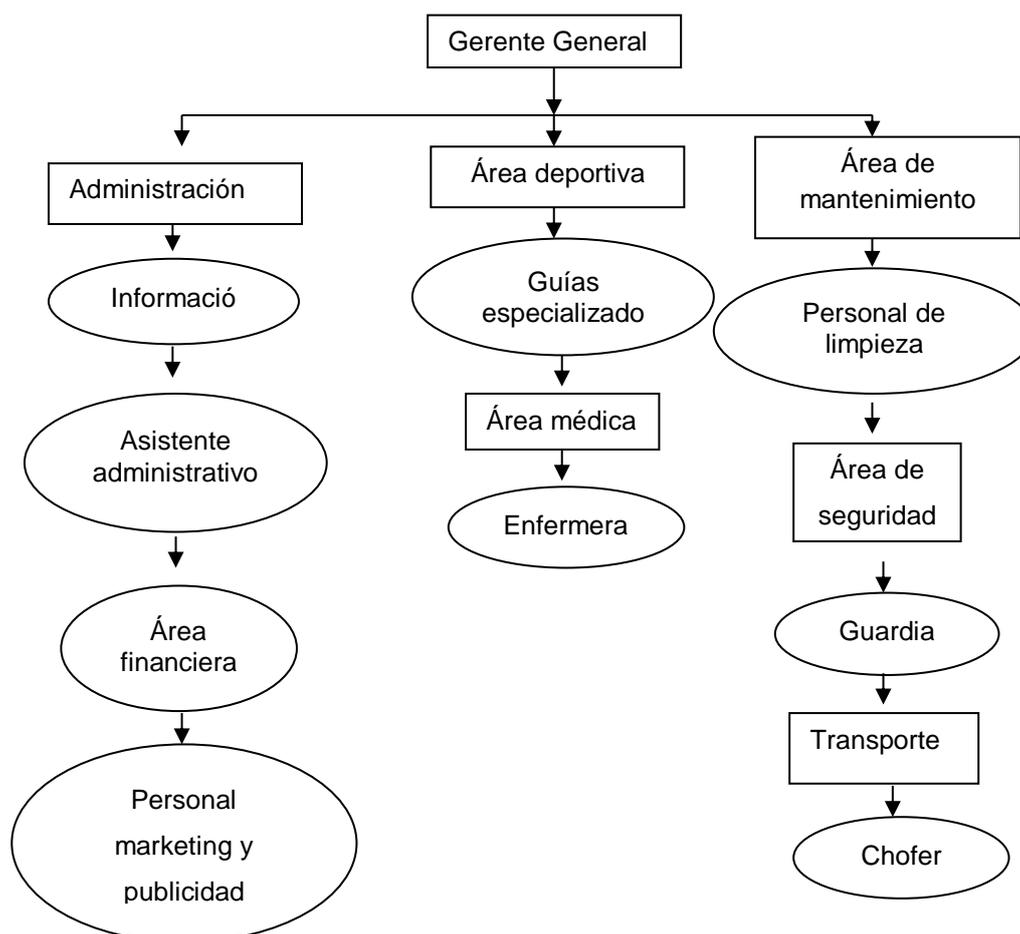


Figura 10. Estructura organizacional de la academia

6.6 Proceso durante el entrenamiento

Tabla 7

Cronograma del entrenamiento

Actividades de la academia	Lugar	Personal	Tiempo
Charlas prácticas	Sala principal	Guía especializado	10 minutos
Calentamiento	Patio de la academia	Enfermera	10 minutos
Actividades de supervivencia	Patio de la academia- Parque Metropolitano	Guía especializado	70 minutos (2 jornadas)
Lunch	Comedor de la academia	Ayudante de limpieza	20 minutos
Descanso (Break)	Habitación colchonetas	Guía especializado	10 minutos

6.7 Figura legal de la empresa

Tabla 8

Figura legal

Tipo de empresa	Sociedad Anónima
Gerente general	David Fernando Rivadeneira Rea
Socio Directo	Hugo Rea Moreno
Ubicación de la empresa	Batan Alto, Sector Iñaquito
Objetivo Social	Realización de actividades de supervivencia

Sociedad Anónima

Este tipo de sociedades son básicamente las que se llama sociedades de capital, donde los derechos y obligaciones de los accionistas son directamente proporcionales a los valores del aporte de capital individual.

La Sociedad Anónima tiene como característica su proyección de crecimiento en un futuro.

Se escogió esta figura, ya que esta sociedad en un futuro permite el aporte de terceros, que por las características de la empresa cualquier persona puede acceder a ser accionista de ésta solamente con el aporte de capital a diferencia

de las compañías limitadas donde se necesita el consentimiento de todos los socios.

Los principales requisitos para crear la Sociedad Anónima son los siguientes:

- Existencia de al menos dos accionistas.
- Reservar un nombre la Superintendencia de Compañías
- Elaborar estatutos ya que esto representará el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
- Abrir una cuenta de integración de capital con un total de \$800 que es el capital mínimo para la compañía anónima
- Carta de los accionistas donde se explique la participación de los mismos, procedimiento para lo cual será necesario las cédulas de identidad y las papeletas de votación de cada uno Una vez realizado lo detallado anteriormente se procede a pedir el certificado de integración de cuentas de capital para que se eleve a escritura pública.
- Una vez que se hayan cumplido todos los requisitos legales se procede a obtener los permisos municipales, cuando éstos ya sean otorgados se procede a la inscripción de la compañía en el registro mercantil.

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

Según el plan financiero desarrollado, la proyección de ingresos de la academia demuestra que para el quinto año de funcionamiento este contará con un ingreso de doce mil a trece mil dólares mensuales valor que representa al doble de la cantidad ganada de manera mensual en comparación

al primer año del establecimiento. El siguiente cuadro a continuación detalla los componentes del ingreso de la academia. Montos que corresponden a los valores mencionados en anteriores capítulos como la mensualidad (\$150) salidas de campo (\$50) y transporte (\$50).

Tabla 9

Proyección de Ingresos

MENSUALIDAD					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	382	430	478	526	574
Precio unitario	\$ 150.00	\$ 158.49	\$ 167.46	\$ 176.94	\$ 186.95
	\$ 57,300.00	\$ 68,150.70	\$ 80,046.14	\$ 93,069.81	\$ 107,311.33
SALIDAS DE CAMPO					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	382	430	478	526	574
Precio unitario	\$ 50.00	\$ 52.83	\$ 55.82	\$ 58.98	\$ 62.32
	\$ 19,100.00	\$ 22,716.90	\$ 26,682.05	\$ 31,023.27	\$ 35,770.44
TRANSPORTE					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	166	214	262	310	358
Precio unitario	\$ 50.00	\$ 52.83	\$ 55.82	\$ 58.98	\$ 62.32
	\$ 8,300.00	\$ 11,305.62	\$ 14,624.89	\$ 18,283.68	\$ 22,309.79
TOTAL INGRESOS VENTAS ANUALES	\$ 84,700.00	\$ 100,674.37	\$ 117,818.76	\$ 136,202.35	\$ 155,898.06

7.1.2 Proyección de costos

Para la proyección de costos se tomó en cuenta tres factores como lo son mantenimiento y reparación, mano de obra directa como también costos indirectos de manufactura como se lo detalla en la siguiente tabla proyectada para cinco años.

Tabla 10

Proyección de costos

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Mantenimiento y reparación	960	999.48	1040.52	1083.24	1127.88
Mano de obra directa	18841.2	19566.6	20319.84	21102.24	21914.64
Costos indirectos de manufactura	19937.64	20624.76	21338.52	21318.12	22087.92
TOTAL	39738.84	41190.84	42698.88	43503.6	45130.44

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos de la academia corresponden a los sueldos del personal y también a los gastos operacionales en los que se encuentra gastos de suministros de oficina, mantenimiento y reparación, servicios básicos, arriendo, gastos de constitución y equipo.

Tabla 11

Proyección de gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos operacionales	25243	22414.92	23336.13	24295.25	25293.79

Tabla 12

Gastos sueldos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de mano de obra directa	\$ 18.841,20	\$ 19.566,59	\$ 20.319,90	\$ 21.102,22	\$ 21.914,65
Costo de costos indirectos de fabricación	\$ 16.822,50	\$ 17.470,17	\$ 18.142,77	\$ 18.841,26	\$ 19.566,65
Gastos Sueldos Operacionales	\$ 29.271,15	\$ 30.398,09	\$ 31.568,42	\$ 32.783,80	\$ 34.045,98
TOTAL GASTO SUELDOS	\$ 64.934,85	\$ 67.434,84	\$ 70.031,08	\$ 72.727,28	\$ 75.527,28

Tabla 13

Proyección de sueldos

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	\$ 3.405,00	\$ 13.458,00	\$ 13.976,13	\$ 14.514,21	\$ 15.073,01	\$ 15.653,32
Asistente Administrativo	1	\$ 900,00	\$ 10.766,40	\$ 11.180,91	\$ 11.611,37	\$ 12.058,41	\$ 12.522,66
Guía Especializado	2	\$ 700,00	\$ 18.841,20	\$ 19.566,59	\$ 20.319,90	\$ 21.102,22	\$ 21.914,65
Enfermera	1	\$ 400,00	\$ 5.383,20	\$ 5.590,45	\$ 5.805,69	\$ 6.029,20	\$ 6.261,33
Ayudante Limpieza / lun	1	\$ 375,00	\$ 5.046,75	\$ 5.241,05	\$ 5.442,83	\$ 5.652,38	\$ 5.870,00
Conductor	1	\$ 375,00	\$ 6.392,55	\$ 6.638,66	\$ 6.894,25	\$ 7.159,68	\$ 7.435,33
Guardia de seguridad	1	\$ 375,00	\$ 5.046,75	\$ 5.241,05	\$ 5.442,83	\$ 5.652,38	\$ 5.870,00
			\$ 64.934,85	\$ 67.434,84	\$ 70.031,08	\$ 72.727,28	\$ 75.527,28

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para comenzar con la academia corresponde a la sumatoria inversión de planta, propiedad y equipo, adecuación de instalaciones, inventarios, sueldos y gastos generales.

El valor de la inversión es de 29778.27 con los siguientes porcentajes.

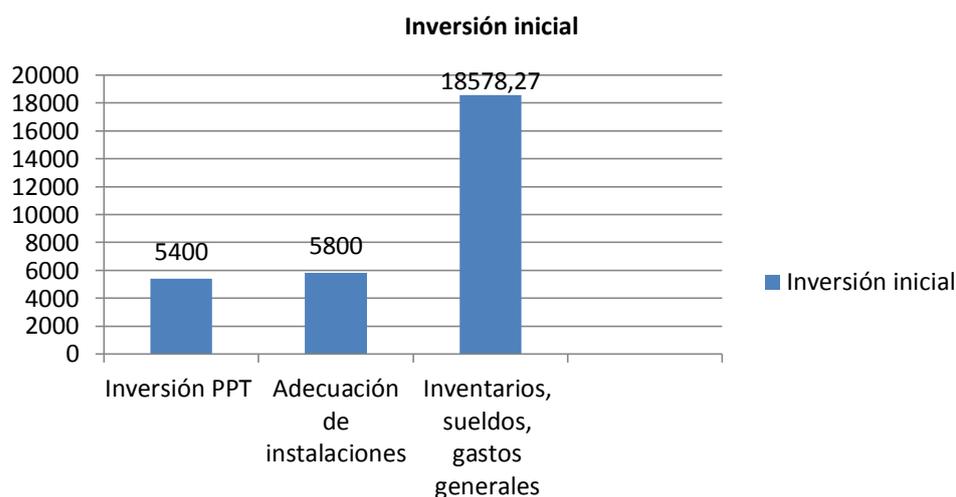


Figura 11. Inversión inicial

7.2.1 Capital del trabajo

El capital del trabajo está contemplado en la inversión inicial con un total de \$18.578.27, valor que ha tomado en cuenta la liquidez de la empresa y las deudas a corto plazo con sus determinados vencimientos.

Este capital de trabajo permitirá que el funcionamiento de la academia no tenga limitaciones brindándole libertad y seguridad en el ámbito económico como también realizar los pagos de deudas en los plazos establecidos.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital representa la manera en que la academia pagará sus activos por medio del capital.

La estructura de capital de la academia está conformada de la siguiente manera:

Capital propio: 11911.31 valor que representa el 40% de la inversión inicial

Deuda: 17866.96 valor que representa al 60% de la inversión inicial.

El capital propio será financiado por los dos accionistas de la compañía mientras que la deuda se financiará a través de un préstamo bancario.

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

7.3.1 Proyección de estados de resultados

El estado de resultados indica de manera específica tanto los ingresos como también los gastos que se generan, exponiendo de esta manera las consecuencias producidas para así realizar decisiones responsables.

Tabla 14

Proyección de estados de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	84.700,00	100.674,37	117.818,76	136.202,35	155.898,06
Costo de los productos vendidos	38.778,87	40.191,38	41.658,37	42.420,28	44.002,63
UTILIDAD BRUTA	45.921,13	60.482,99	76.160,39	93.782,07	111.895,43
Gastos sueldos	29.271,15	30.398,09	31.568,42	32.783,80	34.045,98
Gastos generales	22.570,00	21.415,43	22.295,60	23.211,95	24.165,96
Gastos de depreciación	995,17	995,17	995,17	233,50	233,50
Gastos de amortización	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTICIP.	(8.075,18)	6.514,31	20.141,21	36.392,82	52.289,99
Gastos de intereses	1.864,13	1.530,37	1.157,14	739,77	273,04
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(9.939,32)	4.983,94	18.984,06	35.653,05	52.016,96
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	747,59	2.847,61	5.347,96	7.802,54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9.939,32)	4.236,35	16.136,46	30.305,10	44.214,41
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	932,00	3.550,02	6.667,12	9.727,17
UTILIDAD NETA	(9.939,32)	3.304,35	12.586,44	23.637,97	34.487,24

Tabla 15

Margen de rentabilidad

MARGEN BRUTO	54,22%	60,08%	64,64%	68,85%	71,77%
MARGEN OPERACIONAL	-9,53%	6,47%	17,10%	26,72%	33,54%
MARGEN NETO	-11,73%	3,28%	10,68%	17,36%	22,12%

En el segundo año la utilidad neta es de 3304.35 cantidad que comparada con la utilidad del primer año es relativamente baja, para el tercer año la utilidad es

cuatro veces mayor a la del año anterior, y en el quinto año se puede apreciar que el valor de la utilidad supera la inversión inicial.

7.3.2 Situación financiera

La situación financiera refleja el estado económico de la empresa tomando en cuenta los activos, pasivos y el capital contable

La situación financiera es elemental para los accionistas de la academia ya que de esta manera estos se podrán dar cuenta si los recursos con los que cuentan en determinado momento son satisfactorios.

Tabla 16

Situación financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	29.778,27	17.016,80	17.527,64	26.987,60	47.157,11	77.701,05
<i>Corrientes</i>	<i>18.578,27</i>	<i>7.971,97</i>	<i>10.637,97</i>	<i>22.253,10</i>	<i>43.816,11</i>	<i>75.753,55</i>
Efectivo	18.578,27	1.511,97	3.027,53	13.408,57	33.648,90	64.169,87
Cuentas por Cobrar	-	6.460,00	7.610,44	8.844,54	10.167,22	11.583,68
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<i>No Corrientes</i>	<i>11.200,00</i>	<i>9.044,83</i>	<i>6.889,67</i>	<i>4.734,50</i>	<i>3.341,00</i>	<i>1.947,50</i>
Propiedad, Planta y Equipo	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Depreciación acumulada	-	995,17	1.990,33	2.985,50	3.219,00	3.452,50
Intangibles	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00
Amortización acumulada	-	1.160,00	2.320,00	3.480,00	4.640,00	5.800,00
PASIVOS	17.866,96	15.044,81	12.251,30	9.124,82	5.656,36	1.713,05
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>362,40</i>	<i>765,06</i>	<i>1.243,11</i>	<i>1.713,05</i>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	362,40	765,06	1.243,11	1.713,05
<i>No Corrientes</i>	<i>17.866,96</i>	<i>15.044,81</i>	<i>11.888,90</i>	<i>8.359,76</i>	<i>4.413,25</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	17.866,96	15.044,81	11.888,90	8.359,76	4.413,25	-
PATRIMONIO	11.911,31	1.971,99	5.276,34	17.862,78	41.500,75	75.988,00
Capital	11.911,31	11.911,31	11.911,31	11.911,31	11.911,31	11.911,31
Utilidades retenidas	-	(9.939,32)	(6.634,96)	5.951,47	29.589,45	64.076,69

7.3.3 Estado de flujo efectivo

En la siguiente tabla se puede apreciar los movimientos que corresponden a la liquidez de la academia.

Tabla 17

Estado de flujo efectivo

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(14,244.15)	4,554.80	13,672.28	23,818.26	34,424.92
Utilidad Neta	-	(9,939.32)	3,192.42	12,353.66	23,274.91	33,983.89
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	995.17	995.17	995.17	233.50	233.50
+ Amortización	-	1,160.00	1,160.00	1,160.00	1,160.00	1,160.00
- Δ CxC	-	(6,460.00)	(1,150.44)	(1,234.09)	(1,322.68)	(1,416.47)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	357.65	397.55	472.53	464.00
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(11,200.00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y adecuaciones	(11,200.00)	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	29,778.27	(2,822.15)	(3,155.91)	(3,529.14)	(3,946.51)	(4,413.25)
+ Δ Deuda Largo Plazo	17,866.96	(2,822.15)	(3,155.91)	(3,529.14)	(3,946.51)	(4,413.25)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	11,911.31	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	18,578.27	(17,066.30)	1,398.89	10,143.13	19,871.75	30,011.67
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	18,578.27	1,511.97	2,910.86	13,053.99	32,925.74
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	18,578.27	1,511.97	2,910.86	13,053.99	32,925.74	62,937.41

7.3.4 Flujo de caja

A través del flujo de caja se puede calcular la variación de capital del trabajo neto como también el flujo de efectivo operativo y los gastos del capital ya que existen variaciones tanto en ingresos como egresos que la academia posee en sus primeros cinco años.

Tabla 18

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTICIP.		(8,075.18)	6,345.48	19,790.11	35,845.21	51,530.79
Gastos de depreciación		995.17	995.17	995.17	233.50	233.50
Gastos de amortización		1,160.00	1,160.00	1,160.00	1,160.00	1,160.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	722.27	2,794.94	5,265.82	7,688.66
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	900.43	3,484.36	6,564.72	9,585.20
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(5,920.02)	6,877.96	15,665.96	25,408.18	35,650.42
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18,578.27)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		10,606.30	(2,191.67)	(10,979.68)	(20,721.89)	(30,964.14)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						54,251.09
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18,578.27)	10,606.30	(2,191.67)	(10,979.68)	(20,721.89)	23,286.95
INVERSIONES	(11,200.00)					
RECUPERACIONES						
<i>Recuperación maquinaria</i>						-
<i>Recuperación muebles</i>						2,211.91
<i>Recuperación equipo de computación- tecnologico</i>						1,008.99
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(11,200.00)					3,220.90
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(29,778.27)	4,686.28	4,686.28	4,686.28	4,686.28	62,158.27

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

Mediante el flujo de caja del inversionista se obtiene el flujo de caja del proyecto mismo que está conformado por préstamo, gastos de interés, amortización del capital y escudo fiscal.

Tabla 19

Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(29,778.27)	4,686.28	4,686.28	4,686.28	4,686.28	62,158.27
Préstamo	17,866.96					
Gastos de interés	-	(1,864.13)	(1,530.37)	(1,157.14)	(739.77)	(273.04)
Amortización del capital	-	(2,822.15)	(3,155.91)	(3,529.14)	(3,946.51)	(4,413.25)
Escudo Fiscal	-	628.21	515.74	389.96	249.30	92.01
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(11,911.31)	628.21	515.74	389.96	249.30	57,564.01

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

Para este punto es necesario tomar en cuenta la metodología WACC (costo promedio ponderado del capital) en el cual se encuentra el valor actual neto (VAN), índice de rentabilidad (IR) tasa interna de retorno (TIR), y periodo de recuperación.

Tabla 20

Criterios de inversión

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$14,101.46	VAN	\$17,074.17
IR	\$1.47	IR	\$2.43
TIR	26.70%	TIR	39.28%
Periodo Rec.	4.18	Periodo Rec.	4.18

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, los valores determinan que el proyecto con resultados factibles.

La recuperación de la inversión realizada en un inicio sería en cuatro años tanto para el proyecto como para el inversionista.

7.5 Índices financieros

Gracias a los índices financieros desarrollados se puede apreciar la constante mejoría de la academia de manera anual, el análisis de cada uno de estos facilitará la toma de decisiones de inversión, financiación como también a nivel operativo.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

Para el desarrollo de este plan de negocios es de suma importancia el apoyo y el aporte por parte del Ministerio de deporte, a través del paso de los años es notable que este ha venido reforzando, ayudando, promoviendo y desarrollando la actividad física en los grupos de personas con discapacidades. Otro punto importante es el personal ya que este debe ser especializado lo que garantiza el aprendizaje, pero sobre todo el bienestar de los niños

Los factores tecnológicos, sociales y económicos son indispensables para la creación y realización del plan de negocios en cuestión, ya que sin estos componentes sería imposible desarrollarlo. También es importante mencionar que en la ciudad de Quito existe un alto Índice de niños con síndrome de Down y que ésta no cuenta con lugares similares a la academia propuesta, donde los niños puedan realizar actividades de supervivencia.

Gracias a la investigación realizada la creación de la academia de supervivencia es totalmente factible, no solo por lo evidenciado en el plan financiero sino también por la falta de establecimientos similares enfocados en niños con síndrome de Down que ofrezcan estos servicios.

8.2 Recomendaciones

Para la creación de la academia de supervivencia para niños con síndrome de Down y su correcto desempeño es aconsejable seguir las siguientes recomendaciones:

- Una vez que la academia empiece su funcionamiento los mandos altos del establecimiento deberían estar al tanto de los clientes tomando en

cuenta con sus opiniones y preferencias, con el fin de seguir ofreciendo y desarrollando un servicio de alta calidad.

- Es aconsejable incentivar al mercado objetivo con promociones y ofertas con el fin de incrementar las ventas y tener una mayor acogida en el mercado.
- La academia cada determinado tiempo debería ofrecer capacitaciones, a su personal con el objetivo de que éstos se encuentren totalmente informados y actualizados acerca de técnicas laborales para el correcto manejo de niños con síndrome de Down.
- Sería adecuado que la academia establezca un modelo de control que le permita conocer la opinión de sus clientes con el fin de que se trabaje en una mejora continua de sus servicios por lo cual sería aconsejable que esta evalúe a los padres de familia por medio de un test o encuestas cada fin de mes.
- Es recomendable que el plan de marketing sea innovado de manera anual con el objetivo de atraer clientes como también ofrecer un servicio eficaz y eficiente.
- Cumplir con los índices de seguridad para el manejo de un grupo con una condición especial con el fin garantizar el bienestar y tranquilidad de los padres de familia.

REFERENCIAS

- Chiva, O., Gil, J., & Salvador, C. (2015). *ACTIVIDAD FÍSICA Y SÍNDROME DE DOWN: EL JUEGO MOTRIZ COMO RECURSO METODOLÓGICO*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/53754/111865.pdf?sequence=1>
- Crecenegocios. (s.f.). *Oportunidad de negocio*. Recuperado el 07 de abril de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/definicion/oportunidad-de-negocio/>
- Crecimiento Empresarial Estratégico. (s.f.). *Crecimiento Empresarial Estratégico*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/estrategias-de-desarrollo-de-productos>
- Ecuadorencifras. (s.f.). *Factor socila*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Ecuadorencifras. (s.f.). *Identificación del CIIU* . Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- EmasF. (s.f.). *Beneficios del deporte*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <http://emasf.webcindario.com>
- ENEMDU. (s.f.). *Factor tecnológico*. Recuperado el 18 de mayo de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Foro Marketing . (s.f.). *Foro Marketing* . Obtenido de <http://www.foromarketing.com/diccionario/estrategia-de-especialista/>
- González, C. (2010). *Los derechos de los niños con síndrome de down*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <https://www.guiainfantil.com/articulos/salud/sindrome-de-down/los-derechos-de-los-ninos-con-sindrome-de-down/>

- Hernando, C. G. (2016). *Guía Infantil*. Obtenido de <https://www.guiainfantil.com/articulos/salud/sindrome-de-down/los-10-deportes-mas-beneficiosos-para-ninos-con-sindrome-de-down/>
- Horeca Consulting. (2012). Madrid: Horeca Consulting.
- Horeca Consulting. (s.f.). *Porter de las cinco fuerzas*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de <http://docplayer.es/1211041-Universidad-complutense-de-madrid-mba-tfm-horeca-consulting.html> 2011
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008, p. 213). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall.
- Ministerio de telecomunicaciones y Sociedad de la información. (s.f.). *Factor tecnológico*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>
- Paz y Miño, O. (2013). *Factor legal*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derecho-deportivo/2005/11/24/proyecto-de-ley-de-cultura-fiacutesica-deporte-y-recreacioacuten-del-ecuador>
- Prentice Hall . (2007). Segmentación, determinación y posicionamiento para establecer las relaciones correctas con los clientes adecuados.
- Rebello, R. (2002). Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.efdeportes.com/efd45/medioamb.htm>(factor ambiental) es revista digital
- Restuccia, P. (2009). *Factor Económico*. Recuperado el 28 de abril de 2017, de www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/2009/2009_restuccia_jjion_paolo_clemente.pdf
- Resumenlatinoamericano. (s.f.). *Factor político*. Recuperado el 05 de abril de 2017, de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2016/01/15/ecuador-festeja-los-9-anos-de-la-revolucion-ciudadana/>
- Resumenlatinoamericano. (s.f.). *Factor Social*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2016/01/15/ecuador-festeja-los-9-anos-de-la-revolucion-ciudadana/>

Reyes, M. (2010). *Beneficios del deporte*. Recuperado el 22 de abril de 2017, de <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/beneficios-del-deporte-en-ninos>

ANEXOS

Anexo 1 – Ficha técnica entrevista a ex Boy Scout de la Ciudad De Quito.

Nombre	Iván Andrés Escobar Valencia
Profesión/Ocupación:	Empleado
Edad:	25 años.
Cedula:	1716985748
Duración entrevista:	25 minutos.
Lugar:	Casa Iván Escobar (Cumbaya – la primavera)
Fecha :	6 Diciembre del 2016
Preguntas:	<p>1- ¿Comencemos la entrevista te parece?</p> <p>2- ¿Para ti que es los Boy Scouts?</p> <p>3- ¿Qué se siente haber sido parte de uno de ellos?</p> <p>4- ¿Cómo que actividades hiciste?</p> <p>5- ¿De estas actividades cual es la que más te gusto realizar? Y ¿Por qué?</p> <p>6- ¿Te parece interesante la idea de crear una academia de supervivencia para niños con síndrome de Down?</p> <p>7- ¿tú crees que los niños podrán realizar las actividades sin ningún tipo de conflicto?</p> <p>8- ¿Tú crees que los niños van a tener una mejor ayuda tanto física, mental y social?</p>

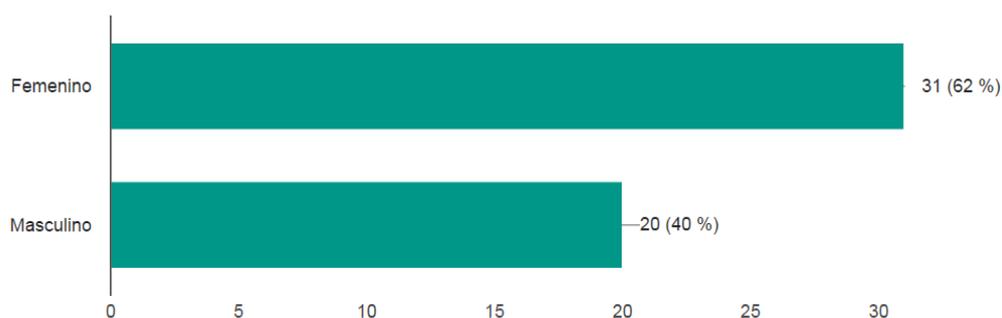
Nombre:	Flor María Vela Jiménez
Profesión/Ocupación:	Licenciada
Edad:	56 años.
Cedula:	1774587239
Duración entrevista:	35 minutos.
Lugar:	Casa Flor María Vela
Fecha :	10 Diciembre del 2016
Preguntas:	<p>1- ¿Cómo es el comportamiento de su hijo al momento de realizar actividades deportivas?</p> <p>2- ¿Crees que las actividades deportivas en colegio de Mateo son suficientes para su desarrollo tanto físico mental y social?</p> <p>3- ¿Tú crees que los padres de familia de niños con síndrome de Down se sentirían atraídos por una academia de este tipo?</p> <p>4- ¿En qué cree que aportaría la creación de esta academia a los niños?</p> <p>5- ¿Qué requisitos debería tener esta academia para que los padres de familia tengan confianza en la misma?</p>

Anexo 2- Tabulación de la encuesta

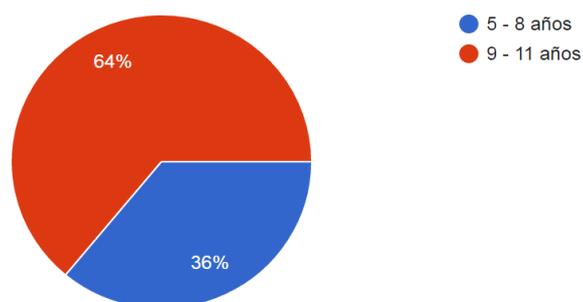
Academia de supervivencia para niños con síndrome de Down

1) Especifique la información básica de su familiar con síndrome de Down.

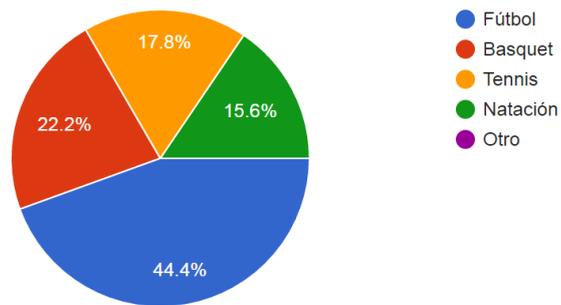
Sexo:



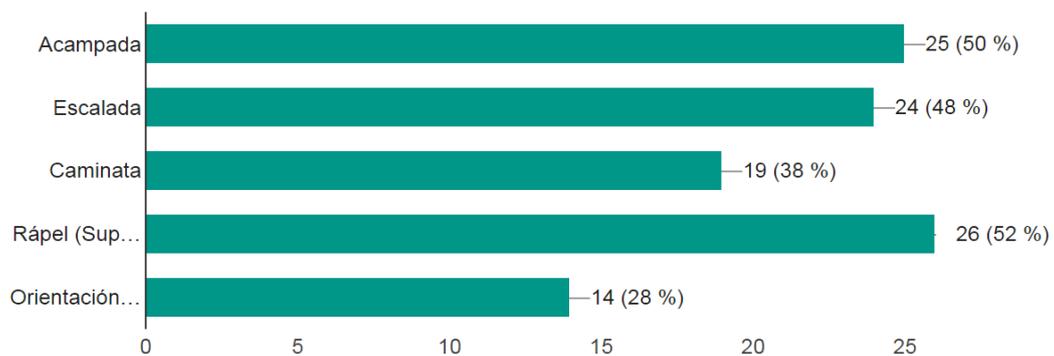
2) Edad:



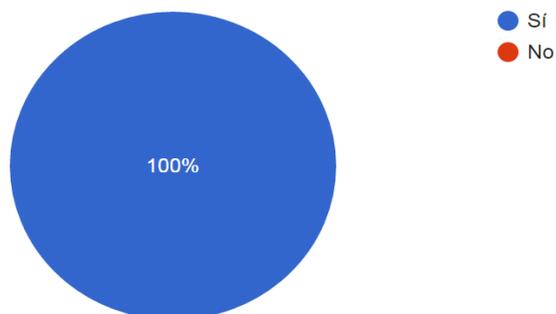
3) ¿A su hijo le gusta practicar deportes? Si su respuesta es positiva indique qué deporte realiza caso contrario pase a la pregunta 4



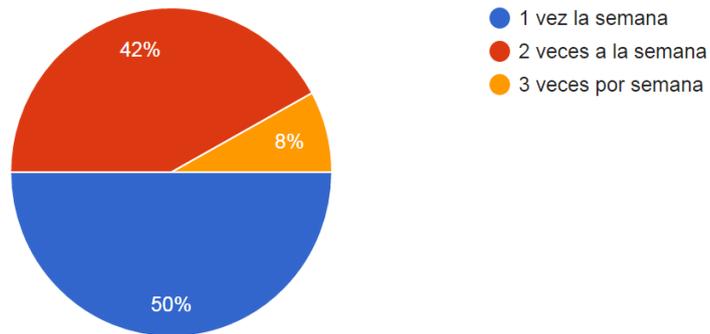
4) De las siguientes opciones señale los deportes que le gustaría que su hijo practicase



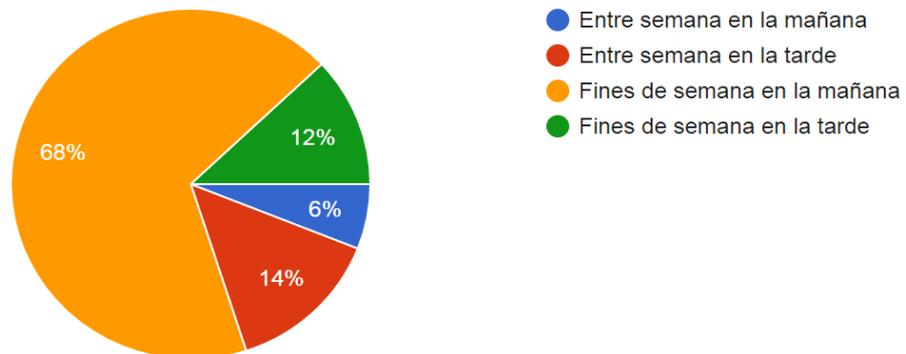
5) ¿Estaría usted interesado en una academia de supervivencia que cuente con personal cualificado, alimentación, asistencia médica, guías especializados, convenios y seguridad donde su hijo pueda disfrutar de actividades al aire libre con otros niños que compartan su misma condición?



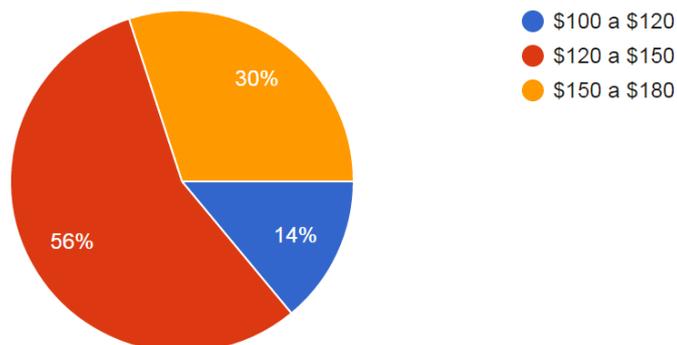
6) ¿Cuántas veces a la semana le gustaría que su hijo asistiese a la academia?



7) ¿Qué, horario según usted, serían los más factibles para que su hijo pueda asistir?



8) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio de manera mensual?



9) ¿A través de que medio le gustaría enterarse sobre el desenvolvimiento y desarrollo de su hijo en la academia de supervivencia?

