



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE  
MASAJE INFANTIL QUE FOMENTE EL VÍNCULO AFECTIVO ENTRE  
PADRES E HIJOS, EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

MARÍA BELÉN PAREDES CAMPOVERDE

AÑO

2019



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE  
MASAJE INFANTIL QUE FOMENTE EL VÍNCULO AFECTIVO ENTRE  
PADRES E HIJOS, EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención  
en Administración de Empresas**

**Profesor Guía  
Marcela Pérez**

**Autor  
María Belén Paredes Campoverde**

**Año  
2019**

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la implementación de un centro de masaje infantil que fomente el vínculo afectivo entre padres e hijos, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Belén Paredes Campoverde, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Marcela Pérez Pazmiño

1707284426

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la implementación de un centro de masaje infantil que fomente el vínculo afectivo entre padres e hijos, en la ciudad de Quito, del estudiante María Belén Paredes Campoverde, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Federico Orbe Cajiao

1707791123

## DECLARACIÓN 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.”

---

María Belén Paredes Campoverde  
1718802448

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por permitirme continuar hasta culminar la carrera de Su mano con la fuerza y perseverancia necesarias. A mi familia por el apoyo brindado de manera incondicional en cada paso y a mi profesor guía quien me proporcionó las herramientas necesarias para la culminación de mi proyecto final.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quién siempre me acompaña en cada paso que doy en mi vida.

A mis padres por instruirme en el temor a Dios y por ayudarme a convertirme en la profesional y ser humano que soy ahora.

A mis hermanos que supieron como apoyarme y motivarme en medio de este proceso y a todos mis amigos que gracias a su apoyo, motivación y conocimientos pude alcanzar mis objetivos a lo largo de la carrera.

## RESUMEN

El documento a continuación tiene como objetivo analizar la factibilidad para la implementación de un centro de entrenamiento a padres, enfocado en el masaje infantil y el vínculo afectivo entre padres e hijos. Para el mismo se realiza un análisis de la industria y factores externos, investigación cualitativa y cuantitativa y una serie de evaluaciones técnicas y financieras que permitirán la determinación de la viabilidad del proyecto. Adicional se genera la propuesta de filosofía empresarial, diseño de procesos y plan de marketing para lograr los objetivos establecidos.

La idea de negocio nace tras la realización del curso de masaje infantil de un miembro de mi familia, para realizar la certificación es necesario realizar sesiones de práctica con familias. Al evidenciar los beneficios que esta técnica genera para las mismas se propone la creación de un centro que permita tener acceso a esta técnica a muchas más personas en la ciudad de Quito. La técnica que se utiliza es tomada de diferentes tipos de masaje como el hindú y yoga. Vimala McClure es la creadora de esta técnica junto con personal capacitado en niños, cuidados de salud y psicólogos. El tacto nutritivo es lo que define este masaje. El mercado objetivo se determina inicialmente de acuerdo a la población de la Ciudad de Quito que se encuentra en el rango de 0 a 9 años de edad y de estratos medio en adelante. Esto se determina debido a la disponibilidad de adquirir servicios adicionales a los básicos en estos estratos.

En la industria no existe ningún proyecto registrado que ofrece servicios similares al del masaje infantil lo que motiva a implementarlo. De igual manera los servicios sustitutos evaluados no generan beneficios parecidos a los que este proyecto propone. Al ser un proyecto nuevo es necesaria una inversión importante en marketing y publicidad pero una inversión moderada e insumos e instrumentos necesarios para brindarlo.

Financieramente el proyecto es rentable y las pérdidas se recuperan a partir del tercer año, lo que hace que este proyecto se convierta en uno muy atractivo para su implementación.



## **ABSTRACT**

The principal objective of this document is to make a complete analysis of the feasibility of implementing a training center for parents focus on infant massage and the creation of affective bond between parents and sons. This analysis is made by searching important information of the industry and external factors that influences the development of the project. Also is important to make a qualitative and quantitative research and some technical and financial evaluations that allow determine the viability of the project. Also is important to develop the right merchandising strategies, business philosophy, process design and organizational structure to achieve the proposed objectives.

The business idea born after the infant massage certification of one of my family members. To conclude this certification is important to end up the practical component where you must teach this infant massage technique to some families. Once the benefits became evident in this families the idea of sharing this technique to lot of families came out so the idea of creating a infant massage center became evident. This technique is based on different types of massage like hindu massage and yoga. Vimala McClure is the creator of this technique with people trained in children, health care and psychologists. The nutritious touch is what define infant massage.

The target market is principal define by population between 0 and 9 years old from middle strata onwards. This strata is characterized by acquiring services that are not just the basic ones.

There is not a similar business register in the industry that offers infant massage what motivates to implement it. Also the substitute services don't generate similar benefits to those of the proposed project. To implement this new project is necessary investment in marketing and publicity and a moderate investment in instruments and equipment.

Financially this project is profitable and is possible to recover the utility from third year what makes this project become very attractive for its implementation.

# ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento) .....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (PEST).....	3
2.1.2 Análisis de la industria .....	6
3 ANALISIS DEL CLIENTE .....	16
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	17
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	24
5 PLAN DE MARKETING.....	27
5.1 Estrategia general de marketing .....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	30
5.2 Mezcla de marketing.....	32
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.2 Plan de Operaciones .....	39
6.3 Estructura Organizacional.....	47
7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	53
7.5 Índices financieros .....	54
<b>8 CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>54</b>
Referencias .....	57
ANEXOS .....	59

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

Actualmente el cuidado para el desarrollo de los niños y niñas desde su nacimiento o periodo de gestación inclusive, se ha vuelto importante en la sociedad ecuatoriana, no solo por el establecimiento de políticas relacionadas al desarrollo integral de la primera infancia, sino también por el creciente conocimiento de los beneficios que este cuidado trae al desarrollo de la persona en general. Como lo menciona UNICEF (2015), los primeros años de vida son de suma importancia, ya que el cerebro humano se desarrolla a gran velocidad y genera un gran número de conexiones. Es por esto que los vínculos con las personas que cuidan a los niños en esa edad son de suma importancia, así como el entorno que los rodea.

Este plan de negocio propone la creación de un centro que toma en cuenta la importancia de la creación de un vínculo entre padres e hijos y motiva la enseñanza del masaje infantil, técnica que permite aumentar el apego y fomentar las relaciones familiares; de igual manera, genera beneficios como la liberación de estrés, mejoramiento de patrones de sueño, disminución del llanto que se produce por malestares emocionales o físicos, alivia el cólico o estreñimiento, promueve la estimulación y relajación. Muchos psicólogos evolucionistas sustentan los niños aprenden mejor con técnicas naturales. La relación padre e hijo que fomenta el masaje crea seguridad en el niño, y permite que el mismo desarrolle sus capacidades plenamente, tanto en el campo físico, en el espiritual, como en el mental. (McClure, 2014).

#### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Determinar la factibilidad para la implementación de un centro de masaje infantil para niños en la ciudad de Quito.

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Realizar el análisis de entorno externo mediante el análisis PEST, en el cual se toma en cuenta los factores político, económico, social y tecnológico, que influyen en la industria; y el análisis de las cinco fuerzas de Porter (David, 2013), que permitirá determinar la competitividad existente y la situación actual de la industria.
- Realizar el análisis del cliente potencial mediante investigación cuantitativa y cualitativa, utilizando herramientas como: encuestas, entrevistas y grupo focal.
- Determinar la oportunidad de negocio sustentada por el análisis de entorno externo y del cliente.
- Realizar un plan de marketing, mediante la determinación de la estrategia general, el mercado objetivo, la propuesta de valor y el mix de marketing.
- Desarrollar la filosofía empresarial, el plan de operaciones y la estructura organizacional.
- Realizar la evaluación financiera, que permita determinar la viabilidad del proyecto, mediante el uso de indicadores y proyecciones financieras.

## **2 ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

El código CIU para un negocio de masaje de infantiles, correspondería a Q8690.17 Actividades de atención de la salud humana realizadas por: parteras, personal especializado en fisioterapia, hidroterapia, masaje terapéutico,

ergoterapia, logoterapia, podología, etcétera; que no se llevan a cabo en hospitales ni entrañan la participación de médicos ni de odontólogos.

Este proyecto se ubica en este CIU porque el masaje infantil es una técnica milenaria que combina masaje hindú, sueco y yoga, puede ser impartido por instructoras certificadas que no necesariamente tienen conocimientos de medicina ni se debe realizar bajo prescripción en centros médicos.

### **2.1.1 Entorno externo (PEST)**

#### **2.1.1.1 Político**

El panorama político para el Ecuador se ha vuelto más estable después de la elección de Lenin Moreno, quien en los últimos años ha impulsado la recuperación del país tomando medidas tanto políticas como económicas, tal es el caso del Plan Prosperidad País (Banco Mundial, 2018). Esta serie de medidas políticas impactan el desarrollo del proyecto debido al cambio, no sólo en el ambiente de negocios, sino también en las percepciones y reacciones de las personas al consumo de bienes o servicios que no son de primera necesidad.

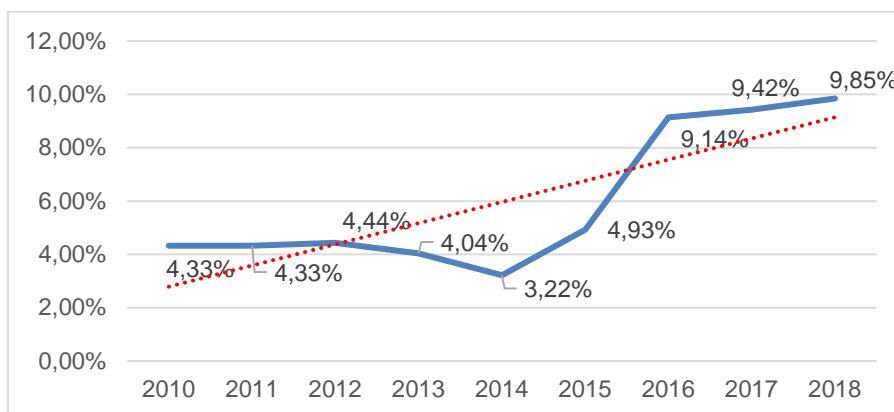
A partir del año 2012, el gobierno ecuatoriano se enfocó en la importancia de la primera infancia, la cual comprende desde los 0 a 5 años tomando en cuenta el periodo de gestación. Para ello, se desarrolló un proyecto a cargo del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (Ministerio Coordinador de desarrollo, 2014), mediante el cual se pretendía velar por el cuidado y fomentar el desarrollo integral de los niños y niñas de hasta 5 años de edad, generando una oportunidad para el establecimiento de este proyecto ya que este tipo de medidas buscan impulsar iniciativas que fomenten el vínculo, estimulación, entre otros, que aseguren un desarrollo integral en los niños y niñas (Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida, s.f.). Esto representa una oportunidad para el desarrollo del proyecto.

### 2.1.1.2 Económico

El índice de confianza del consumidor para agosto del 2018, según cifras del Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2018) se encontró en 37.5 puntos, el mismo aumento para febrero 2019 en 1.4 puntos, lo que indica que el consumidor tiene una percepción optimista acerca de la situación económica del país, de su hogar, el nivel de empleo, etc. Esto representaría una oportunidad, tomando en cuenta que el aumento en la disposición a comprar en la población hace que la misma pueda disponer un mayor porcentaje de sus ingresos para actividades adicionales a las necesarias (Banco Central, 2018).

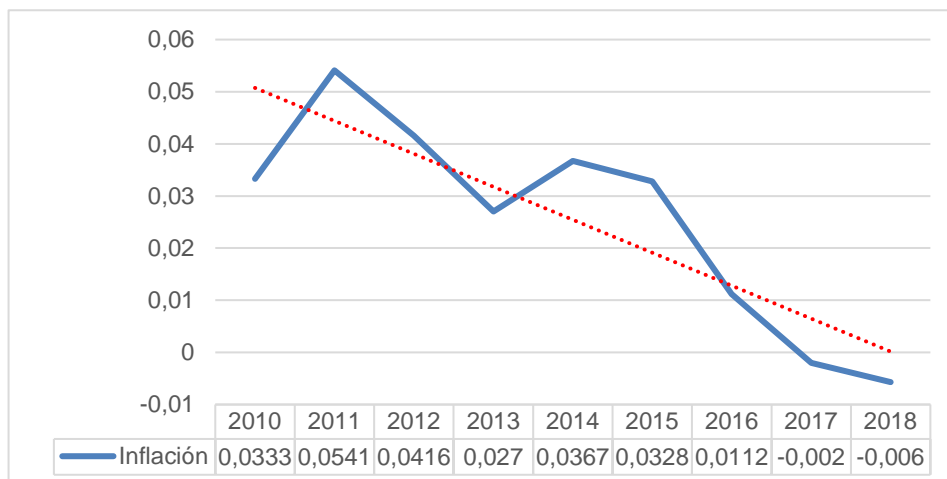
Según datos del Banco Central (2018), el nivel de desempleo en la ciudad de Quito es del 9,85% para junio 2018, mostrando un incremento de 0,43% con respecto a diciembre del año anterior como lo podemos ver en el gráfico a continuación, siendo esta la ciudad con mayor índice de desempleo en el Ecuador. Este aspecto representa una amenaza, tomando en cuenta que el proyecto será instaurado en esta ciudad, ya que un índice elevado de desempleo reduce el poder adquisitivo en la población evaluada.

Por otro lado, desde septiembre 2017, se ha evidenciado un comportamiento deflacionario y el promedio de disminución en el índice de inflación es de -0.5% anual pasando de 0,531% en el 2011 a -0,005 % en julio 2018. Ver gráfico 2. (Banco Central del Ecuador, 2018)



**Figura No 1:** Tasa de desempleo quito (2010-2018)

Adaptado de: Banco central del Ecuador



**Figura No 2-** Nivel de inflación Quito (2010-2018)

Adaptado de: Banco central del Ecuador

### 2.1.1.3 Social

Los estudios realizados por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (2014) indican que, los niños y niñas menores a 5 años se concentran en ciudades grandes como Guayaquil con el 26% del total de la población ecuatoriana y Quito con el 16%; de igual manera, se indica que el 73.89% de niños menores a 3 años no asisten a ningún programa de desarrollo infantil. En la provincia de Pichincha el 9,2% del total de la población son niños y niñas de 0 a 5 años. El número de mujeres en edad reproductiva en la provincia de Pichincha según datos del INEC son 726.010 lo que genera una oportunidad de desarrollo para el plan de negocios.

La instauración de políticas públicas que preservan el desarrollo integral de los niños y niñas en el país desde el momento antes de la concepción y las campañas de socialización (MIES, 2013) han creado un aumento en la tendencia por el cuidado del desarrollo de niños desde la etapa de gestación promoviendo el consumo de servicios relacionados generando una oportunidad. Tal es el caso de la política hacia el recién nacido de brindar apoyo a los padres para que aprendan a conocer, cuidar, estimular y asegurar el desarrollo de los niños, los centros infantiles del buen vivir o el proyecto Creciendo con Nuestros Hijos generando así una oportunidad para desarrollar el proyecto en una sociedad que poco a poco va comprendiendo la importancia del desarrollo integral infantil.



#### **2.1.1.4 Tecnológico**

Según datos del INEC el 58,3% de la población ecuatoriana en el 2017 utilizó internet, el 57,2% de estas personas se conectaron desde su hogar generando una oportunidad para captar mercado mediante campañas publicitarias en medios digitales. En la provincia de Pichincha el porcentaje de personas que utilizaron internet en el mismo año es el 68,7%. Adicionalmente, entre los principales motivos para la utilización de internet se encuentra la adquisición de información con el 40,7% y para comunicación el 31% (INEC, Ecuador en cifras, 2017)

El desarrollo constante de técnicas de medicina alternativa en terapias de masaje de recuperación y relajación como el masaje sueco, de tejido profundo, con piedras calientes, ayurvédico, anma, reflexología, entre otros. Han incrementado a nivel mundial según fuentes de la Fundación Arthritis (2018). Este tipo de terapias no sólo son utilizadas como relajantes sino que también tienen usos en pacientes con enfermedades crónicas o degenerativas como la artritis, para aliviar el dolor y reducir todo tipo de tensión muscular.

Esto representa una clara oportunidad para la instauración del negocio, tanto para el desarrollo digital del mismo como también una oportunidad para instaurar el producto en el mercado.

#### **2.1.2 Análisis de la industria**

La industria de actividades de atención a la salud humana que incluye masaje terapéutico que no es brindado por doctores o enfermeras se ubica dentro Otros servicios en la categorización de actividad económica del Banco Central (2018) y contribuye en un 0.06% al total del PIB. La industria cuenta con 13 empresas activas competidoras según datos de la Súper Intendencia de Compañías (2018). Sin embargo la mayoría de ellas se dedican a realizar terapias físicas medicadas o alternativas no especializadas en algo similar al masaje infantil.

Según se muestra en la Tabla 1, los datos del SRI (2018) señalan que los ingresos de la industria de actividades de atención a la salud humana no ejecutada por doctores o enfermeras han incrementado exorbitantemente en los últimos 5 años, tomando en cuenta que la importancia por el cuidado de la salud,

fisioterapias, masajes terapéuticos etc. Ha aumentado en Pichincha, pese a que la economía presenta desaceleración (Banco Central del Ecuador, 2018), lo que representa una oportunidad para la implementación del plan de negocios (SRI, 2018).

**Tabla No 1: Ingresos y crecimiento de la industria**

<b>Ingresos Industria Q8690.17 - Actividades de atención de la salud</b>	
<b>Año Fiscal</b>	<b>Total Ingresos</b>
2010	\$ 37,227.08
2011	\$ 52,274.71
2012	\$ 128,922.23
2013	\$ 130,980.54
2014	\$ 141,019.75
2015	\$ 247,373.29
2016	\$ 494,239.01
2017	\$ 1,223,877.89
2018	\$ 680,650.37
<b>Tasa de crecimiento</b>	<b>59.35%</b>

Adaptado de: SRI

### 2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

#### Requerimiento de capital

Al ser una industria en crecimiento se vuelve atractivo para los inversionistas, de igual manera la inversión para la implementación de este tipo de centros puede variar de acuerdo a los equipos que se implementen y el direccionamiento del mismo. Tal es el caso de fisioterapias, para las cuales son necesarias máquinas que pueden tener costos de hasta \$15.000 y les permite realizar cierto tipo de terapias tanto para niños como para adultos. Sin embargo, los masajes infantiles pueden ser generados únicamente con aceites naturales.

De acuerdo al ámbito gubernamental, se promueve el desarrollo de la primera infancia, por lo cual, estas iniciativas apoyan el desarrollo del proyecto instaurado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Al no tener competencia directa registrada y gran diferenciación al ser un servicio nuevo el impacto de

nuevos competidores es bajo considerando que los mismos no podrán ingresar en un futuro inmediato al igual que el impacto de la marca.

### **Experiencia**

La capacitación a nuevas técnicas de masaje en general es accesible. Existen aquellas basadas en medicina alternativa y relajación como las mencionadas anteriormente y aquellas que se soportan en animales como hipo terapia, que pueden ser conseguidas con expertos en el país. Sin embargo, el tipo de masaje implementado por Vimala McClure lo da una sola persona en el Ecuador, lo que generaría una barrera para implementar numerosos centros. Las capacitaciones continuas se dictan principalmente bajo la cobertura de la IAIM (International Association of Infant Massage, 2018) con sede en Suecia, lo que genera costos elevados para la instauración. Esto representa una oportunidad al ser una barrera de entrada alta o amenaza baja.

Por lo mencionado anteriormente el poder de la entrada de nuevos competidores es medio.

#### **2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos**

La implementación de servicios que sustituyan el masaje infantil que crea vínculos con sus padres es media, debido a que existen terapias como estimulación temprana, terapias en agua, otras. Esto significa una amenaza alta, debido a los diferentes tipos de terapias existentes en el mercado.

Estas terapias pueden ser encontradas en fundaciones como Fundación Tierra Nueva, la cual cuenta con apoyo del MIES, servicios de salud públicos como los Centros de Salud, Hospital Baca Ortiz, entre otros, en los cuales las terapias son gratuitas, y en los centros privados como BabyGym, en el cual los precios pueden variar según el estado de cada niño. El costo de cambio sería muy bajo, porque el acceso a estos locales es fácil, están ubicados por todo el país y el precio aproximado de una terapia es de \$20.00 por sesión haciéndola accesible

a las personas en general. Esto significa una amenaza alta para la industria ya que el cliente puede acceder fácilmente a este tipo de terapias.

Sin embargo, este tipo de terapias son enfocadas a aspectos terapéuticos, son realizadas por personal especializado en ciertas técnicas y a su vez se utilizan maquinarias o artefactos de cuidado, por lo cual se enfocan en la atención médica, más que a la creación de vínculos familiares, representando un costo de cambio no monetario, siendo la amenaza baja, representando una oportunidad para el desarrollo e implementación del proyecto.

Por esto, la amenaza de productos sustitutos sería media.

### **2.1.2.3 Rivalidad entre competidores**

#### **Competidores existentes**

Según datos de la Superintendencia de Compañías (2018) existen, en la industria de actividades de atención de la salud humana, 13 empresas activas registradas, entre las principales son: centros de fisioterapia, nutrición, servicios de enfermería, centros de rehabilitación. Todos estos centros ofrecen masajes de recuperación física o rehabilitación, sin embargo, no se enfocan en técnicas del masaje infantil netamente. Se debe considerar que podría ser competidores indirectos a pesar que no ofrecen la misma técnica pero si técnicas similares que podrías cubrir una de las necesidades tanto de padres como de los niños. La relajación y la recuperación traumatológica.

Una de las empresas más grandes debido a su nivel de ingresos es el Centro de Fisioterapia y Kinesiología y Fisioaqua- Cekine CIA. LTDA. Con \$22,327.54 de ingresos en el 2017, este centro ofrece fisioterapia en todos los ámbitos, de todo tipo y para todas las edades, pero no cuenta con sesiones de masaje infantil (SUPERCIAS,2017).

Al ver que existen pocas empresas registradas con esta actividad económica, que además ofrecen terapias poco diferenciadas, se evidencia una clara oportunidad para la implementación de un proyecto en el mercado con altos niveles de diferenciación y enfoque diferente.

### **Características del servicio y costos**

Para un centro de masaje infantil es necesaria una baja inversión, tal es el caso de los insumos necesarios para el equipamiento del lugar como la alfombra que se la puede conseguir a \$60.00 en mercado libre, calefactor, cafetera, juegos varios y baño equipado. Los costos más representativos son los fijos que incluye el arriendo del local o a su vez el gasto en sueldos. Sin embargo, sin rubros que pueden ser cubiertos. Para implementar un centro de fisioterapias o terapias alternativas es necesaria la adquisición de maquinaria necesaria para estas terapias, siendo las más económicas entre \$15.000, adicional son necesarias las camillas y cubículos, alfombras e implementos para las mismas. En el caso de terapias con animales son necesarios estables debidamente equipados y caballos para realizar la hipo terapia. Lo antes mencionado representa una alta inversión y una oportunidad en la industria para implementar centros con requerimientos menores.

El servicio de masaje infantil se diferencia de los otros analizados, porque cuenta con una mezcla de diferentes tipos de masajes como el sueco, el hindú, yoga, entre otros. Lo que permite no sólo la liberación de estrés en el niño, sino también en el padre o persona que lo realiza. El objetivo principal es crear el vínculo afectivo mediante el tacto nutritivo. Permite de igual manera aliviar malestar físico, mental y emocional (McClure, 2014). Tiene una alta diferenciación y características muy específicas convirtiéndose en una ventaja para la instauración del proyecto. Al no existir, según los datos analizados, ninguna empresa registrada con este servicio específico, se evidencia una clara oportunidad para la implementación del mismo.

Debido a lo mencionado anteriormente la rivalidad entre competidores es baja.

#### **2.1.2.4 Poder de negociación de los clientes.**

El poder de negociación de los clientes será analizado desde el costo de cambio frente a servicios sustitutos.

Este es bajo debido a la falta de centros que oferten este tipo de masajes, según lo analizado en el punto anterior. No existen registros de empresas que den masajes infantiles. Los servicios sustitutos pueden ser encontrados con facilidad. Esto significa, que los clientes no tienen opciones para escoger, lo cual reduce su poder de negociación, convirtiéndose en una oportunidad.

Por otra parte, el cliente de este tipo de servicios, en la actualidad, cuenta con mucha más información disponible sobre los beneficios, ventajas y desventajas como la página web IAIM, de la Asociación Internacional de Masaje Infantil (2018) en donde se encuentran todos los detalles de esta técnica generando un cliente mucho más exigente. Esto les aumenta el poder de negociación, convirtiéndose en una amenaza para la industria.

Según lo analizado anteriormente el costo de migración de los compradores es alto, debido a que existen productos sustitutos, pero ninguno brinda los beneficios que este tipo de masaje lo hace al igual que mejorar el vínculo familiar. Esto último representa una oportunidad para la industria.

#### **2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores**

El proyecto en mención cuenta con diferentes tipos de proveedores, entre ellos está el proveedor de materia prima, equipamiento y personal.

##### **Materia prima**

La materia prima necesaria para dar el servicio de masaje es principalmente el aceite prensado al frío que se consigue en cualquier autoservicio, tienda,

mayoristas. Entre las marcas más conocidas está Alesol, La Favorita, Mazorca de Oro, Girasol, entre otros.

Los frascos pequeños para almacenar el aceite para cada sesión pueden ser conseguidos en cualquier centro de venta de plásticos al por mayor o menor desde \$0.35 hasta \$1.50 haciéndolos accesibles.

Esto representa un poder de negociación bajo ya que los insumos pueden ser conseguidos en varias tiendas a diferentes precios.

### **Equipamiento**

El equipamiento necesario es principalmente la alfombra acolchada para los masajes en el piso, que puede ser conseguida de igual manera en mercado libre desde \$22 por metro cuadrado y \$60 una para recubrir el piso completo de cada sala. La cafetera es un insumo adicional para equipar la sala de espera, la que se puede conseguir por un valor de \$45, más los insumos complementarios a la misma como café, azúcar, té, servilletas, vasos y cucharas, dando un aproximado de \$20 adicionales. Un cambiador de pañales por \$159 en Bebé Mundo o \$120 en Mercado Libre; adicionalmente, los pañales y paños húmedos con un aproximado de \$40 por unidad si se compra al por mayor.

El equipamiento puede ser conseguido no sólo en tiendas varias, sino también en línea lo cual genera una amenaza baja, debido al reducido poder de negociación de los proveedores.

### **Personal**

El principal proveedor de Personas es la IAIM, la Asociación Internacional de Masaje Infantil, esta asociación se encarga de emitir las capacitaciones para formar instructoras a nivel mundial, esta instrucción dentro del Ecuador puede ser brindada por una sola instructora autorizada llamada Cristina Zapata, quién capacita únicamente en el masaje básico para niños de 0 a 12 meses de edad y niños con capacidades especiales hasta los 7 años. Las capacitaciones de los cursos para niños mayores, mujeres embarazadas, masaje lúdico, entre otros lo realizan las sedes de esta asociación que se ubican alrededor del mundo principalmente en países de Europa lo que significa una gran inversión y alto

poder de negociación de este proveedor considerando que es el único que puede certificar instructores en masaje infantil representando una amenaza alta.

### **Cantidad y contribución a la calidad de los insumos.**

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que los insumos para la realización de este tipo de masajes pueden ser conseguidos en cualquier supermercado y el mismo puede ser reemplazado por otro sin que afecte la calidad del servicio brindado. Tal es el caso del aceite que se puede conseguir a cualquier precio en cualquier supermercado y las alfombras para bebés o masajes que de igual manera debido a la alta demanda por la importancia del cuidado a la salud pueden encontrarse en cualquier local de equipamiento deportivo o jugueterías. Esto representa una clara oportunidad para el desarrollo del proyecto.

### **Capacidad de convertirse en competidor y costo de migración**

Los proveedores de insumos se desempeñan en una industria completamente diferente, por lo cual, el convertirse en competidores no sería una opción muy evidente. Sin embargo, el proveedor de capacitadores podría evaluar que la industria es atractiva, y al tener el detalle del personal capacitado o las herramientas para capacitarlo, generaría una alta amenaza de poder convertirse en posible competidor. Adicionalmente los centros de rehabilitación física podrían optar por incluir este tipo de oferta en sus centros generando un costo en cambio de enfoque y ampliación, resultando para muchos una opción no rentable.

Según lo evaluado en los puntos anteriores podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo representando una clara oportunidad para el proyecto.



## Matriz EFE

**Tabla No 2:** Matriz EFE

Factor determinante de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1.-Crecimiento promedio del 59.35% anual en los últimos 9 años.	0.15	3	0.45
2.-Instauración de la Ley de primera infancia que impulsa proyectos de desarrollo infantil	0.05	2	0.1
3.-Concentración del 16% (del total de la población) de niños menores a 3 años en la ciudad de Quito.	0.02	2	0.04
4.-Reducción promedio de la inflación en un -0,5% anual	0.03	3	0.09
5.-Requerimiento de capital reducido	0.08	3	0.24
6.-Baja rivalidad entre competidores	0.15	4	0.6
7.-Servicio diferenciado con beneficios amplios	0.05	4	0.2
8.-Bajo poder de negociación de proveedores	0.08	3	0.24
<b>Amenaza</b>			
9.-Nivel de desempleo del 9.85% en la ciudad de Quito. Crecimiento anual del desempleo en 1% promedio en los últimos 8 años.	0.08	2	0.16
10.-Información cada vez más disponible genera clientes exigentes	0.03	3	0.09
11.-Único centro autorizado para formar instructoras de Masaje Infantil	0.1	3	0.3
12.-Amenaza media de productos sustitutos	0.1	3	0.3
13.-Poder medio de negociación de los consumidores	0.08	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>3.05</b>

La matriz EFE nos genera un resultado de 3.05 puntos, lo que significa que el proyecto tiene la capacidad por sobre el promedio para aprovechar las oportunidades de la industria para desarrollarse y poder sobrellevar las amenazas con el fin de que no afecten la implementación del proyecto. La ponderación se asignó de acuerdo a cómo un proyecto como el descrito en este documento podría responder a las oportunidades y amenazas tomando en cuenta que no ha sido implementado y que no existe uno parecido en el mercado actualmente.

## **CONCLUSIONES**

- Pese a la contracción económica la industria presenta un crecimiento promedio del 59.35% anual en los últimos 9 años lo que genera una oportunidad para el desarrollo del plan de negocio.
- La industria no tiene un negocio similar al planteado en este documento lo que genera una oportunidad para la implementación y aceptación del mismo.
- Las condiciones económicas del país representan una amenaza debido al incremento del desempleo en la provincia de Pichincha principalmente con un promedio anual del 1% en los últimos 8 años y la disminución del poder adquisitivo de la población.
- El efecto deflacionario (reducción de los niveles de inflación en un -0.05% anual en los últimos 8 años) ha provocado la reducción de precios y servicios lo que genera una oportunidad para la adquisición de insumos necesarios para la implementación del negocio a un precio menor.
- El tener a la IAIM como único proveedor de instructoras certificadas en el Masaje Infantil genera una gran amenaza de posible competencia en un futuro.
- El poder de negociación de los proveedores es baja lo que representa una oportunidad ya que los insumos pueden ser adquiridos en lugares con amplia oferta de los mismos.

- El gobierno ecuatoriano ha implementado un proyecto del desarrollo integral de la primera infancia generando una oportunidad para implementar el negocio e impactar en los clientes.
- Los productos sustitutos son de fácil acceso para los clientes lo que representa una amenaza de que los mismos cambien el servicio de masaje infantil por una terapia parecida.
- Los consumidores al tener mayor información acerca del servicio que se ofrecen en el mercado tienen un poder de negociación medio lo que genera una posible amenaza.
- La concentración del 16% del total de la población de niños menores a 3 años en la ciudad de Quito siendo esta la segunda provincia con mayor concentración lo que provoca una oportunidad para el crecimiento del negocio.

### **3 ANALISIS DEL CLIENTE**

El análisis del cliente se enfoca principalmente en la recolección de información necesaria de manera investigativa para el establecimiento del proyecto en el mercado.

#### **Problema**

¿Cuál será el nivel de aceptación de un centro de masaje infantil en la ciudad de Quito, que características debe tener y cuál sería la mejor forma para introducir este tipo de negocio en el mercado?

#### **Objetivos**

- Determinar el nivel de aceptación de un centro de masaje infantil en la ciudad de Quito.
- Investigar el nivel de conocimiento del masaje y sus beneficios en las personas de la ciudad de Quito.
- Conocer los medios y formas óptimas para dar a conocer al servicio.
- Establecer las características esenciales que debe tener un centro de masaje infantil.

- Determinar el precio óptimo que las personas estarían dispuestas a pagar por este servicio.

### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

Para este proyecto se realizó una investigación tanto cualitativa como cuantitativa. En la investigación cualitativa se realizó un *focus group* y dos entrevistas a expertos. En la investigación cuantitativa se realizó una investigación no probabilística, según muestreo por conveniencia a 52 personas mediante una encuesta.

#### **Investigación cualitativa**

Inicialmente se realizaron dos entrevistas a dos expertos. La primera se realizó a Liliana Auz, Master en docencia y gerencia educativa y docente parvulario, funcionaria del ministerio de educación. Liliana supo manifestar de inicio la importancia de establecer este tipo de centros que fomenten el vínculo familiar y apoyan el desarrollo integral infantil. Menciona que los niños de 0 a 3 años de edad se encuentran dentro del Sub nivel 1 y que la infancia plena que comprende las edades de 0 a 5 años de edad y el primer año de vida es el más importante del desarrollo humano debido a que se crean las conexiones neuronales en los niños.

En la ciudad de Quito no conoce un centro de masaje infantil parecido al propuesto en este documento y considera podría ser un proyecto rentable debido al espacio que se puede generar entre padres e hijos. Para implementar este centro sería importante buscar apoyo de empresas ecuatorianas que impulsan este tipo de iniciativas infantiles, sin embargo, se debería tener en cuenta que no se puede cerrar el nivel del mercado meta, sino que al ser una técnica que genera grandes beneficios se debería buscar una forma para que las personas que no tienen acceso a este tipo de conocimiento puedan aplicarla de igual manera.

Como un servicio adicional sería importante tener un seguimiento continuo de cada uno de los niños que acceden al servicio principalmente para ganar la confianza de los padres y tener un control mucho más detallado del progreso del niño.

La segunda entrevista se realizó a Cristina Zapata instructora certificada y formadora internacional de la Asociación Internacional de Masaje Infantil con matriz en Suecia, cuenta con 12 años de experiencia y comenta que en estos años uno de las principales evidencias de los beneficios de este masaje es que se ha logrado fomentar el vínculo entre padres e hijos, aliviar malestares físicos en los niños, los padres han tenido la oportunidad de conocer mejor las necesidades de sus hijos y la manera para satisfacerlas, entre otras.

La estimulación temprana podría ser uno de los competidores más cercanos a la técnica de masaje infantil, sin embargo, la estimulación temprana se dedica a cubrir campos diferentes en la niñez y se limita a aspectos como la estimulación de la psicomotricidad. Por el contrario, el masaje infantil está dirigido no solo a los niños sino también a los padres y brinda la oportunidad de mejorar el vínculo, el apego, conocer a su hijo y descubrir las formas de comunicarse de su niño. De igual manera esta técnica permite reducir el estrés tanto del niño como del padre y mejora los patrones de sueño del niño permitiendo que ambos descansen.

Actualmente en la ciudad de Quito existen dos centros de desarrollo infantil que están impartiendo dentro de su programa como un servicio adicional opcional el masaje infantil, sin embargo, no existe un lugar especializado y tampoco es de mucho conocimiento dentro de la ciudad ya que muchas personas suelen confundir esta técnica con la estimulación temprana. La ciudad que se encuentra impartiendo esta iniciativa con mucha más fuerza es la ciudad de Guayaquil, sin embargo, no es conocido en la magnitud que se desearía por lo cual sería importante darlo a conocer.

En cuanto a costos para implementar este centro se debería considerar el arriendo del lugar tomando en cuenta que debe ser un lugar espacioso que permita las sesiones de hasta 4 familias simultáneamente y cada familia de hasta 4 miembros; una alfombra para niños que se colocará en el piso; un calefactor y frascos para el aceite necesario en cada sesión de masaje. El target serían todas las familias ya que se debe tomar en cuenta que el masaje infantil es inclusivo, es decir dirigido a las familias en general. Informar los beneficios del masaje sería

una clave para poder implementar este centro y dar a conocer a todas las familias los beneficios y en que consiste la técnica principalmente usando redes sociales. El masaje infantil tiene un programa mucho más amplio. El programa inicial abarca niños de 0 a 12 meses y niños con capacidades especiales hasta los 7 años, sin embargo, existen técnicas y cursos que abarcan toda la niñez y acompañan el crecimiento del niño. Se pueden generar programas para niños grandes, en escuelas, niños prematuros, mujeres embarazadas, entre otros.

El precio dependería de muchos factores, se debería analizar principalmente el mercado de acuerdo a las terapias similares y cursos que se ofrecen y estimulan a los niños con el fin de ofrecer precios similares que sean competitivos mucho más en la etapa de lanzamiento.

La localidad del centro es uno de los aspectos más importantes a considerar al igual que la comodidad para acceder a él.

Para el **grupo focal** se escogió a 9 personas entre 18 a 45 años que tengan hijos desde 0 meses a 8 años de edad que a su vez se encuentren planificando tener un hijo. Del total de personas solamente una de ellas conoce un poco de la técnica del masaje infantil y otra de ellas ha escuchado de esto en redes sociales, pero jamás lo han intentado. Entre las principales características que usaron para describir la paternidad y maternidad es el amor. Una de las madres comenta que posterior al nacimiento de su bebé en el hospital le recomiendan terapias de estimulación con el bebé, esta terapia mejoró en gran manera la motricidad del niño, pero no se generó esa conexión deseada. Entre las principales razones por las que el grupo desearía acceder a las sesiones de masaje infantil es el deseo de crear ese vínculo y apego con su hijo al igual que acceder a los beneficios que este masaje brinda y entre los beneficios principales que más les interesa es tanto el bienestar de los niños como la liberación de estrés y relajación que también llega a tener el padre cuando les da masaje a sus hijos.

Entre las principales preocupaciones o aspectos más importantes que se deben considerar el momento de implementar un masaje infantil es la seguridad, los padres consideran que deben ser un lugar seguro para llevar a los niños, es decir limpio con todos los cuidados y normas para tener niños pequeños. Otro aspecto

importante es la comodidad, tener parqueadero, que tenga buen acceso y que tenga una sala adecuada para que los niños puedan jugar.

Una de las preguntas más importante que ayudan a descifrar aspectos importantes que servirán para el establecimiento de una imagen corporativa es que color lo relacionan con la niñez y en su mayoría mencionaban que colores pasteles, es decir suaves como rosa o celeste y también verde.

Entre los servicios adicionales a la mayoría de los padres les gustaría tener una piscina para terapias en agua, apoyo psicológico, terapias de lenguaje e incluso incluir no solo masaje infantil sino también técnicas existentes de estimulación temprana y un espacio para que se relacionen también con otros niños.

Entre los precios que estarían dispuestos a pagar por sesión de masaje infantil sería entre \$20 a \$30 y lo consideran asequible.

Para poder difundir esta técnica sería muy recomendable poder promocionarlo en redes sociales debido al gran alcance de las mismas. Si tuvieran que elegir la locación preferirían que se encuentre el centro cerca de la residencia, pero para que la mayoría de personas tengan acceso al mismo preferirían que sea un lugar céntrico como lo es el área de las Naciones Unidas o aledaño a este sector. Los horarios de atención deben ser variados ya que de esta manera todas las personas podrían acceder a las sesiones tanto en la mañana, la tarde y fines de semana.

Es importante considerar que esta técnica debería ser compartida no solo con personas que puedan cancelar estos valores, sino que también debería llegar a lugares como barrios marginados o mujeres en cárceles. Las personas se vieron muy motivadas a contribuir con un pago adicional para apoyar estas iniciativas.

### **Investigación cuantitativa**

Para la investigación cuantitativa se realizaron 52 encuestas a hombres y mujeres con hijos menores a 10 años de edad que viven la ciudad de Quito. Las preguntas se encuentran detalladas en anexos. Entre los principales resultados tenemos los siguientes:

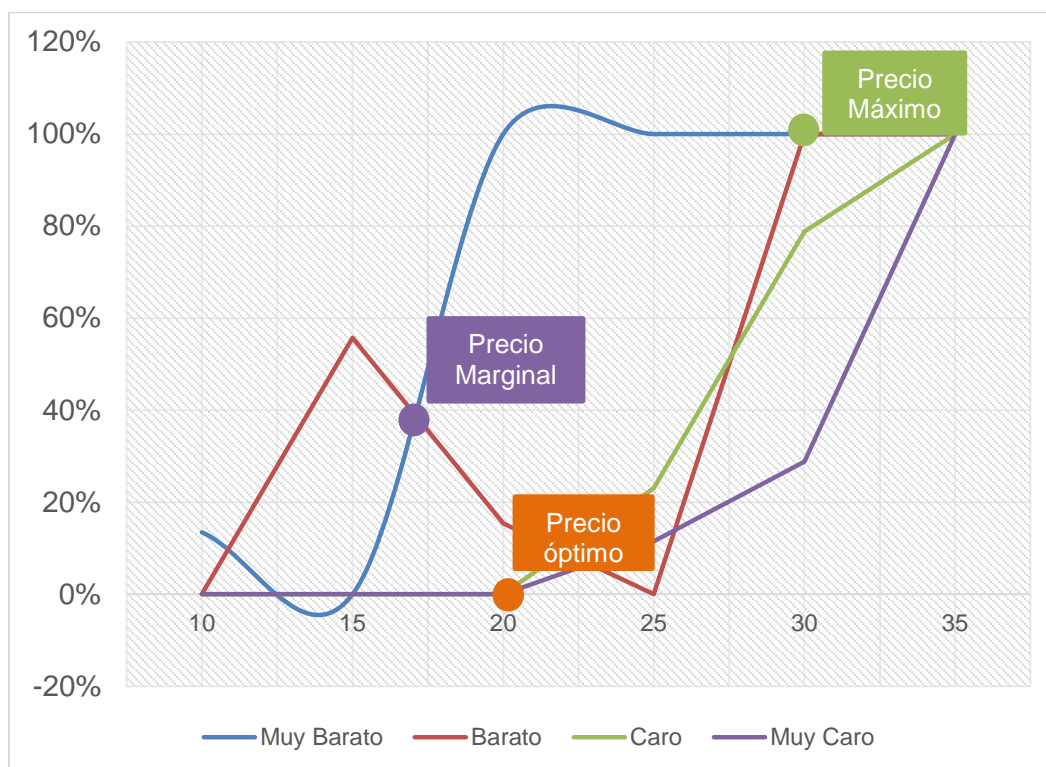


**Figura No 3:** Resultados investigación cuantitativa



### Precio óptimo

Para determinar el nivel de precios que el cliente estaría dispuesto a pagar por una sesión de masaje infantil se establecieron rangos de precios entre los cuales los encuestados determinaron que el precio marginal se encuentra por debajo de los \$20 por sesión. El precio óptimo sería entre \$20 a \$25 por sesión mientras que el precio máximo sería \$30 por sesión.



**Figura No 4:** Modelo Van Westendorp

### Conclusiones

- El cliente considera importante la creación de un vínculo padre-hijo. El 42.31% del total encuestado considera que no comparte el tiempo suficiente con su hijo y detalla comparte aproximadamente 3 horas al día o semana. Una de las principales causas para esto es debido al trabajo.
- El cliente pese a desconocer la técnica y beneficios que proporciona el masaje infantil está dispuesto a adquirir este servicio del mismo.

- Del total de encuestados solo el 32.69% de encuestados ha asistido a terapias de relajación o estimulación temprana y asistieron en promedio una a tres veces por semana.
- El 34.62% de encuestados considera entre los aspectos más importantes y decisivos para elegir un centro de masaje infantil la atención amable y de calidad, así como también la comodidad y el ambiente de familiaridad.
- Un servicio adicional clave sería tener una sala de juegos debidamente adaptada para niños y parqueadero.
- El 69.23% de personas desean que el centro de masaje infantil se encuentre en el Norte de Quito.
- El medio más popular para promocionar e informar los beneficios del centro de masaje infantil son las redes sociales. Principalmente Facebook con el 36.54% e Instagram con el 25%.
- El cliente está dispuesto a pagar entre \$20 a \$25 por sesión de masaje infantil.
- La idea de tener actividades de apoyo social motiva a los consumidores a cancelar un valor extra que lo cubra. Este apoyo social consiste en crear un programa o una brigada de masaje infantil que llegue a barrios marginados o mujeres en cárceles con niños pequeños, entre otros.
- El 48.07% de personas encuestadas destina entre el 5% al 15% mensual de sus ingresos para atender servicios adicionales de salud o cuidado de sus hijos (no incluyen gastos por educación).
- Los expertos aconsejan no cerrar el mercado a un segmento exclusivo de personas, sino que se puede considerar un rango amplio tanto en edades de los niños como sector para colocar el centro con el fin de tener mayor acceso al público.
- Dentro del grupo focal se cree importante la creación del centro de masaje infantil en un sector céntrico con horarios flexibles (entre semana y fines de semana), que incluya parqueadero, zona de juego para los niños, terapias en agua y psicólogos.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Actualmente el país se encuentra atravesando una crisis económica recesiva, sin embargo, según el análisis de industria realizado el sector se encuentra en crecimiento, los datos del SRI según nivel de ingresos muestran un crecimiento del 59.35% anual promedio en los últimos 9 años. Existen de igual manera algunos factores que favorecen la implementación del emprendimiento propuesto en este archivo. El masaje infantil es una técnica inclusiva que promueve el desarrollo de vínculos familiares y promueve el desarrollo de los niños. Actualmente las personas han cambiado sus hábitos y en su mayoría se dedican a su trabajo a tiempo completo lo que ha ocasionado problemas de acercamiento familiar, es por esto que los padres buscan crear un vínculo con sus hijos que fomente las relaciones familiares. Es por esto que en el análisis del cliente las personas se mostraron muy interesados a acceder a las sesiones de masaje infantil en un centro especializado en los mismos en un 94.23% de los encuestados mientras que el 98.08% de encuestados desea crear un vínculo con su hijo.

De igual manera el desarrollo de los niños según UNICEF es de suma importancia en los primeros años de vida, etapa en la que el niño desarrolla la mayoría de las conexiones neuronales. (UNICEF, 2015). La importancia del desarrollo integral infantil, es decir desarrollo físico, emocional y espiritual es de suma importancia para el desarrollo no solo infantil sino también familiar, es lo que comentan las expertas en su entrevista.

A pesar de la recesión económica y los altos índices de desempleo presentados principalmente en la ciudad de Quito el país se encuentra en medio de un fenómeno deflacionario haciendo que los precios se reduzcan haciendo que los precios de los insumos necesarios para brindar el servicio se reduzcan, de igual

manera el tener una gran cantidad de proveedores permite tener la ventaja de negociar con los mismos.

El proyecto se instaura en la ciudad de Quito debido a que es la primera ciudad del país más poblada y la segunda con alta concentración de niños menores a 1 año. El mercado de masaje infantil se encuentra débilmente desarrollado, no existe un centro especializado para el mismo lo que significa una reducida competencia directa y uno de sus principales sustitutos es la estimulación temprana, técnica médica que únicamente promueve el desarrollo psicomotriz. Esto representa una oportunidad clara para instaurar el emprendimiento propuesto.

De acuerdo al análisis realizado se propuso la creación de una matriz tomando en cuenta los principios del océano azul.



**Figura No 5:** Principios del océano azul

Entre los principios del océano azul se resalta la importancia de eliminar, incrementar, reducir y crear aspectos del negocio con respecto al desempeño de la industria con el fin de lograr ser diferente a la competencia o a cualquier

negocio existente similar. La información a comparar con la industria se tomó del análisis a expertos y del cliente. Una de las principales diferencias a más de la técnica de masaje el poder tener un lugar debidamente adecuado con servicios adicionales y complementarios generaría para el cliente un valor agregado, si bien es cierto este tipo de servicios aumentarían el costo de las terapias o a su vez tendrían un costo aparte el cliente está dispuesto a acceder al mismo en caso de ver la necesidad del mismo.

En la entrevista realizada a los expertos se mencionó la importancia de dar a conocer esta técnica a segmentos con recursos muy limitados como son los barrios marginales, cárceles u orfanatos ya que esta es una técnica inclusiva. Las personas están dispuestas a cancelar un valor extra por terapia por implementar este brazo de apoyo social en un 96.15%, muchos de ellos mencionaron que el realizar campañas gratuitas sería un buen método pero que desearían participar de las mismas con el fin de formar parte e involucrarse con el proyecto por lo cual se propone establecer la estrategia de precio diferenciado con el fin de que un porcentaje del mismo en ciertos clientes pueda cubrir este apoyo social como objetivo de largo plazo.

La seguridad y la calidad son de los aspectos más importantes a considerar para los clientes, tomando en cuenta que este masaje puede ser dado por personas certificadas únicamente se cubre una necesidad el cliente, adicional se desea el centro se encuentre debidamente equipado para lo cual un experto recomienda soportarse en el Ministerio de Salud Pública quien se encuentra a cargo del control y manejo de este tipo de centros, para lo cual únicamente sin necesarios los permisos respectivos generales al no ser una técnica invasiva.

El precio es uno de los factores más difíciles de determinar considerando que los servicios sustitutos al ser sesiones que dependen de la condición médica de los niños que acceden a la misma y el avance que tienen el momento de realizarla suelen tener costos variados, sin embargo se presentó un rango amplio al cliente quien decidió un punto medio que permite no sólo el establecimiento de un precio que permita recuperar los costos generados sino también generar ganancias por el valor agregado que ofrece esta técnica, es por esto que se ha establecido un precio de \$20 por sesión.

Todos los aspectos mencionados anteriormente representan una clara ventaja y oportunidad para establecer el emprendimiento propuesto.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

A&M, es un centro de masaje infantil que fomenta el vínculo afectivo entre padres e hijos mediante el tacto nutritivo y técnicas de masaje milenarias que se brindarán en sesiones seguidas para las familias de la ciudad de Quito.

Al analizar la oportunidad de negocio y análisis realizados se llegó a la conclusión que este proyecto puede desarrollarse en base a dos estrategias genéricas: diferenciación y enfoque (David, 2013).

La primera estrategia seleccionada es la de diferenciación, la cual como su nombre lo indica sugiere el establecimiento de un producto o servicio único o diferente a los que ya existen dentro de la industria (David, 2013). En este caso el centro de masaje infantil es un centro que no existe dentro del país y que se enfoca en brindar un servicio y dar a conocer una técnica poco conocida, uno de los principales diferenciadores es la creación de vínculo afectivo entre padres e hijos brindando un plus para el servicio ofrecido y beneficios sólidos para las familias, la creación de este tipo de vínculos no es sólo beneficioso en las relaciones familiares sino que también promueve el desarrollo integral del niño a lo largo de su crecimiento. Si bien es cierto existen centros de desarrollo infantil que han impartido unas cuantas sesiones de masaje infantil sin dar el enfoque e importancia necesaria, es por esto que el tener el centro especializado genera un valor diferente e inexistente al consumidor. De igual manera el implementar las sesiones para niños de diferentes edades e incluir a la familia permitirá al consumidor apreciar los beneficios de esta técnica haciendo que se genere valor para el mismo.

La segunda estrategia que se seleccionó es el enfoque la cual se destaca por llegar a un grupo específico de clientes (David, 2013). Para el caso del emprendimiento realizado en enfoque se encuentra en dirigirse a personas con hijos menores a 8 años de edad. Esta estrategia es adecuada debido a que se pretende generar valor único a este segmento de clientes mediante el servicio a ofrecer.

Adicional a la estrategia mencionada una de las principales estrategias a realizar es la estrategia de Pull o estrategia de atracción (Kotler & Armstrong, 2012), la cual se realiza hacia el cliente final con el objetivo de dar a conocer el servicio considerando que es un servicio nuevo es necesario implementar esta estrategia en la fase de introducción con el fin de dar a conocer el servicio.

Otra estrategia que se puede implementar como parte de los objetivos a largo plazo es la diversificación relacionada (David, 2013) al adoptar servicios complementarios para el cliente como el servicio de psicólogo infantil y terapias en agua y servicios varios que deberían ser tomados en cuenta con el fin de ofrecer un servicio mucho más completo que llame la atención del cliente para fidelizarlo y desarrollar una relación a largo plazo, es decir mantener la atención del padre de familiar mientras su hijo crece asegurando así una larga relación.

### **1.1 Mercado objetivo**

Para seleccionar el mercado objetivo más adecuado se tomó en cuenta la información obtenida al realizar el análisis con los expertos y clientes. Este análisis permitió determinar lo siguiente.

Según la segmentación geográfica el proyecto será establecido en la ciudad de Quito principalmente porque no existe competencia directa registrada, de igual manera esta ciudad es la segunda con concentración de población de niños con un 16% del total del país (Ministerio Coordinador de desarrollo, 2014). De igual manera el estilo de vida en la ciudad de Quito ha ocasionado que muchos de los padres no puedan compartir el tiempo que desearían con sus hijos

principalmente debido a su trabajo según datos levantados en la encuesta. Por lo mencionado anteriormente, Quito es el lugar indicado para desarrollar el proyecto.

Según la segmentación demográfica, el proyecto debe enfocarse tanto a hombre y mujeres ecuatorianos que residan en la provincia de Pichincha y principalmente en la ciudad de Quito. Según datos del INEC la población quiteña actualmente se encuentra en 3'116.111 de personas (INEC, Ecuador en Cifras, 2018). Posterior a esto se seleccionó la cantidad de personas que residen únicamente en la ciudad de Quito dando un total de 2'644.145 personas para el 2017 (INEC, Ecuador en cifras, 2017). Otro aspecto importante a considerar es que este proyecto está dirigido a hombres y mujeres que tengan hijos menores a 8 años por lo cual se segmentó por número de hogares y según la población comprendida entre estas edades. Una vez obtenidos los datos del INEC tenemos que en la ciudad de Quito existen 640.753 hogares con un promedio de 3 miembros por hogar. De igual manera la población menor a 9 años de edad comprende el 18.7% del total de la población de Quito (INEC, Ecuador en cifras, s.f.).

La segmentación psicográfica basada en estrato social se generó enfocándose en los estratos alto que representa el 1.90% de la población, medio-alto que representa el 11.20% y medio que representa el 22.80% de la población debido a que estos segmentos son aquellos que según la pirámide socioeconómica y estilo de vida tienden a disponer cierta cantidad de sus ingresos a servicios adicionales a los básicos (INEC, 2011).

A continuación, se encuentra la tabla con el detalle de la segmentación y los valores generados.

De acuerdo a lo revisado el mercado objetivo serían los padres y niños menores 9 años de edad que representa 177.509 personas que se encuentran en los estratos alto, medio-alto y medio. A continuación se detalla la tabla en la que consta el detalle del mercado objetivo.



**Tabla No 3:** Mercado objetivo

<b>Mercado objetivo</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Población</b>	
Ecuador	17'183.776	
Pichincha	3'116.111	
Quito	2644145	
Población 0 a 4 años	9.2%	243261.34
Población 5 a 9 años	9.5%	251193.775
<b>Estratos</b>		
Alto	1.9%	9394.647185
Medio-Alto	11.2%	55378.97288
Medio	22.8%	112735.7662
<b>Total</b>	<b>177509.3863</b>	

### 5.1.2 Propuesta de valor

Para detallar la propuesta de valor se realizó el Modelo Lean Canvas creado por Ash Maurya, el cual propone crear una lluvia de ideas bajo la estructura Canvas con diferentes aspectos a tomar en cuenta para un emprendimiento o posibles modelos de negocios permitiendo identificar desde el problema hasta una solución enfocada en el cliente y que permita aprender conforme el mismo se va desarrollando para mejorarlo (Maurya, 2012).

La propuesta de valor que se detalla en la tabla 5 consiste principalmente en la técnica milenaria del masaje infantil, que genera grandes beneficios tanto en los niños como en los padres de familia, entre los principales beneficios tenemos la relajación de niño y el padre, liberación de estrés, alivio de malestares físicos y uno de los principales es el fomento del apego o creación de vínculo afectivo con la persona que le realiza el masaje al niño mediante la técnica de tacto nutritivo, este masaje es de fácil ejecución ya que tiene una técnica que mezcla cuatro tipos de masajes que los padres pueden hacer a sus hijos sin necesidad de conocer a fondo sobre temas médicos o de anatomía.

Adicional a la implementación de esta técnica los horarios a los cuales el cliente podrá acceder son de completa personalización, es decir se realizará de acuerdo a lo demandado. Esto genera mayor comodidad a la hora de programar las sesiones, tomando en cuenta que cada sesión tiene una duración máxima de una hora. Al ser un masaje adaptable al crecimiento del niño, el mismo se puede personalizar para cada uno de los clientes dependiendo de sus necesidades.

**Tabla No 4:** Modelo lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventaja competitiva	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de vínculos familiares y relacionamiento padres e hijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de masaje infantil milenaria de fácil ejecución</li> <li>• Creación de vínculos familiares</li> <li>• Desarrollo infantil y familiar</li> <li>• Sesiones con horarios flexibles y adaptables</li> <li>• Servicio personalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de masaje que implementa técnicas milenarias fáciles de implementar y adecuar a cada uno de los niños, que crea vínculos entre el niño y la persona que realiza el masaje, y que proporciona beneficios físicos y emocionales, que contribuyen al desarrollo integral infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Seguimiento y evaluación del progreso por sesión</li> <li>• Fidelización hacia la marca y técnica</li> <li>• Relaciones a largo plazo con técnicas complementarias (masaje lúdico, música de fondo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres con hijos menores a 12 años de edad que residan en la ciudad de Quito, con un nivel socioeconómico alto, medio-alto y medio</li> </ul>
	<p><b>Métricas clave</b></p>		<p><b>Canales</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• Número de clientes atendidos mensual</li> <li>• Índice de recompra</li> <li>• Registro de costos</li> <li>• Programa de seguimiento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo: centro de masaje infantil debidamente equipado para las necesidades de los clientes</li> </ul>	

	por sesión (índice de sueño, índice de reducción de molestias físicas, nivel de reducción de cólicos y estreñimiento, entre otros)			
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo de la instructora certificada</li> <li>• Arriendo del local</li> <li>• Costos de insumos necesarios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de 5 sesiones de masaje infantil por cliente</li> <li>• Pago: en efectivo cuando se contrata el plan</li> </ul>		

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Producto

A&M es un proyecto que brinda un servicio con atributos que lo diferencian, principalmente el servicio de masaje infantil es poco conocido en la ciudad de Quito y no existe en el mercado un centro similar permitiendo ser pioneros en el establecimiento del mismo generando de esta forma una posicionarse en la mente del consumidor como el primero.

Otro factor diferenciador es la técnica a utilizar en las sesiones, la cual es de fácil comprensión y aplicación que brinda una serie de beneficios tanto físicos, como emocionales en el niño y su padre.

Los resultados a obtener con cada sesión son de igual manera uno de los beneficios a resaltar ya que logra llegar a la parte sensorial y sentimental de cada cliente tomando en cuenta que el objetivo principal es la creación de vínculos afectivos entre padres e hijos.

Crear un servicio aumentado generará un valor adicional en el cliente para poder atraer su atención. En este caso se ofrece: un frasco de aceite necesario para las terapias, un pañal para recambio después de la sesión, salas debidamente

equipadas y seguimiento para cada una de las familias que asiste a la terapia. Todo esto con el fin de evaluar el avance de cada uno de ellos y lograr fidelización.

### **Branding**

Concepto de marca: “A&M” o “Amour & Masagge” es el nombre de la marca que intenta crear una relación entre la percepción del amor y el masaje, se tomó en cuenta que al ser un servicio diferente, el establecimiento de un nombre en otro idioma permite jugar con la percepción del mismo en las personas, es por esto que se colocó en francés.

### **Logotipo**

En el logotipo se utilizaron colores llamativos que transmitan alegría y diversión como lo hacen los niños, las manos representan el masaje, se representa al padre y al niño con una mano grande y una pequeña y el corazón que indica la relación sentimental entre ambos. En el recuadro celeste tenemos la imagen de un niño feliz, lo que representaría el resultado final del masaje e indica de igual manera hacia quienes se encuentra dirigida esta técnica de masaje infantil. En el recuadro rosa y amarillo tenemos las iniciales del nombre del proyecto que servirá como un diferenciador para el establecimiento del mismo.



**Figura No 6:** Logotipo

Colores:

- Verde: Salud, esperanza
- Amarillo: Energía
- Celeste: Confianza
- Rosa: Dulzura
- Blanco: pureza, bondad

### **Slogan**

El slogan es “Creando vínculos familiares que duran” lo que enfatiza mucho más el objetivo principal del masaje infantil para el desarrollo de los niños y de la familiar, enfocándose en el lado sensible y emocional de cada persona.

### **Soporte del servicio**

Para complementar el servicio de sesiones de masaje infantil se propone el servicio de seguimiento a cada una de las familias que accede al paquete de sesiones con el fin de evaluar el progreso de los niños e implementar las métricas propuestas en el modelo Lean Canvas con las cuales se podrá medir el número de personas atendidas y el seguimiento del impacto causado en el cliente y su hijo en patrones de sueño, mejoramiento de molestias físicas, etc.

Este seguimiento sirve también como una estrategia de fidelización a los clientes haciéndolos sentir importantes y cercanos a la marca y permite crear un vínculo que perdure en el tiempo.

Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes con las sesiones de masaje infantil se propone realizar una encuesta al final de cada ciclo de sesiones para conocer la opinión de cada una de las familias y tener la oportunidad de mejorar el servicio que se ofrece.

### **5.2.2 Precio**

Para realizar el establecimiento del precio se realizó una investigación en la industria y al cliente. Al determinar que no existe un servicio parecido en el

mercado actualmente se evaluaron los precios de los productos sustitutos. Existen fundaciones o centros de salud que brindan el servicio gratuito de terapias de estimulación temprana y las instituciones privadas las ofertan a precios entre \$25 o \$30 por sesión.

De igual manera, se generó un estudio al mercado mediante entrevistas y un grupo focal, lo que permitió determinar según el modelo Van Westendorp cuánto estaban dispuestos a pagar y el precio determinado entre \$20 a \$25 dólares por sesión.

El servicio que se ofrece cuenta con grandes atributos, uno de los principales es que es el primero en salir al mercado, los beneficios que ofrece son de gran impacto para las familias de la ciudad de Quito. Sin embargo, se estableció un precio de lanzamiento de \$20 por sesión y \$100 por el plan de terapias que equivale a 5 sesiones, considerando principalmente que es un servicio nuevo y no se puede establecer un precio mayor hasta que los clientes no conozcan y vivan los beneficios del mismo. De igual manera se debe considerar que este precio permite llegar al mercado objetivo pero podría incrementar en un futuro hasta darse a conocer en el mercado.

### **5.2.3 Plaza**

#### **Estructura del canal**

La estructura del canal por el cual se va a llegar el cliente es directo, se establecerá un centro de masaje infantil que permitirá llegar directamente al cliente final. Este centro no sólo permite tener ese contacto con el cliente sino que también permite que el mismo pueda acceder a vivir la experiencia de encontrarse dentro del centro y estrechar vínculos con su hijo en cada una de las sesiones de masaje.

#### **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que se seleccionó es la distribución exclusiva ya que limita el lugar en el que se puede ofrecer el servicio a uno sólo, que en este caso sería en centro de masaje infantil y se pretende llegar a un segmento

específico de mercado, padres con hijos menores a 8 años de edad de estrato medio en adelante. Este servicio se brindará mediante instructoras debidamente certificadas dentro de un centro único en el país generando la exclusividad.

#### **5.2.4 Promoción**

##### **Estrategia promocional**

La estrategia promocional que se utilizará es la estrategia de posicionamiento considerando que es un nuevo proyecto que se está implementando dentro de la ciudad a la cual las personas no han tenido acceso anteriormente y en su mayoría no han escuchado hablar del mismo. La estrategia de posicionamiento tendrá un claro enfoque a la diferenciación por la técnica que se utiliza y la creación de vínculos familiares permite llegar a lado emocional del cliente generando una aceptación y empatía a la marca tomando en cuenta que es nueva en el mercado. El objetivo principal para establecer esta estrategia es poder tener impacto en la mente del consumidor y que como objetivo principal que el cliente pueda relacionar a la marca A&M con masaje infantil y todos los beneficios.

Entre las principales actividades de la estrategia de posicionamiento se propone realizar promociones por lanzamiento, es decir, a semana o el mes de lanzamiento del masaje se regalarán paquetes de máximo dos sesiones gratuitas a los 10 primeros clientes que se acerquen a contratar el plan de terapias de masaje infantil. El costo de esta promoción inicial es de \$400.

Otra actividad para lograr posicionamiento será realizar un concurso en medios virtuales en el cual los padres podrán publicar fotos de sus bebés realizando el masaje posterior a las sesiones y se evaluará por número de likes y veces que se compartió el post con el fin de lograr impacto a la comunidad aledaña, el premio sería un set de hasta 3 sesiones gratuitas con insumos incluidos que generaría un costo aproximado de \$60 al año.

## **Publicidad**

De acuerdo a las entrevistas y grupo focal realizado, los potenciales clientes se encontraban interesados en recibir todo tipo de campaña publicitario mediante medios digitales como redes sociales y la creación de una página web que permita dar a conocer los beneficios, programas, sesiones, horarios, dirección, entre otros para que el cliente se encuentre debidamente informado.

Otro de los principales objetivos de utilizar medios digitales es que se pueden realizar videos cortos que tengan un fuerte impacto en el cliente y que inviten a conocer de qué se trata el masaje infantil y como se puede acceder al mismo. Cabe destacar que la publicidad será en un inicio completamente informativa con el fin de dar a conocer los beneficios y técnica implementada y posterior a esto se generará contenido de interés como técnicas complementarias, tips, enganche según campañas innovadoras y de responsabilidad social empresarial, entre otros.

Para las campañas en las principales redes sociales como Facebook e Instagram se propone la creación de una fan page más las publicaciones de contenidos semanales con el fin de lograr altos niveles de interacción y despertar interés en la comunidad.

Para el diseño de la página web se propone la utilización de plataformas gratuitas interactivas que permiten una interacción fácil del cliente con la página de la marca y de igual manera se propone tener todo tipo de contenido informativo, invitación a eventos, videos de interés, entre otros. Para el manejo de redes digitales se propone contratar el servicio a una agencia independiente que representará un gasto de \$300 mensuales.

Otra fuente importante para realizar publicidad es generar una campaña de relaciones públicas, el mismo que se generará mediante convenios con instituciones gratuitas o fundaciones que promueven la iniciativa del Plan de Primera Infancia que busca mejorar el desarrollo integral de los niños, otra de las instituciones para dar a conocer mediante eventos son organizaciones grandes privadas que promuevan este tipo de iniciativas. El objetivo principal de ese tipo



de eventos y campañas es dar a conocer la técnica, los beneficios y videos testimoniales de personas que han experimentado el mismo para apelar al lado sensible de cada uno de los principales potenciales generando la intención de compra en los mismos. En este caso la publicidad se generará según convenios en eventos que se realicen en este tipo de organizaciones por lo que los costos principales representarán los insumos necesarios de promoción como flyers, posters y esferos, imán para refrigeradora que puedan entregarse a cierto grupo con la marca. El costo de la publicidad a utilizar se detalla en la tabla a continuación, al igual que el presupuesto de marketing destinado anualmente para cubrir cada una de las actividades a realizar.

**Tabla No 5:** Gastos de marketing

<b>Gastos de marketing</b>	<b>Unidades</b>
Medios digitales	\$ 300.00
Esferos	\$ 76.00
Imán de refrigerador	\$ 36.00
Flyers	\$ 140.00
Concurso en redes	\$ 60.00
Promoción de lanzamiento	\$ 40.00
Eventos promocionales	\$ 500.00

**Tabla No 6:** Presupuesto de marketing

<b>PRESUPUESTO ANUAL DE MARKETING</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>GASTOS MARKETING</b>	\$4,812.00	\$4,559.80	\$4,712.56	\$4,870.43	\$5,033.59

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **Misión**

A&M es un centro de masaje infantil enfocado en mejorar la calidad de vida de las familias de la ciudad de Quito mediante la creación de vínculos afectivos generados con el tacto nutritivo, el apoyo de instructoras calificadas y técnicas aprobadas y certificadas.

#### **Visión**

Para el 2024, ser un centro de masaje infantil competitivo en el mercado que brinda las herramientas necesarias a las familias del país para mejorar su relacionamiento y vínculo, promoviendo las técnicas milenarias y el masaje infantil.

#### **Objetivos de la organización**

- Incrementar el nivel de ventas en un 35% anual promedio en los tres primeros años.
- Llegar al 2.5% del Mercado Objetivo en el quinto año.
- Recuperar la inversión inicial en los 3 primeros años.
- Obtener una rentabilidad del 10% en los próximos 5 años.
- Incrementar la cartera de servicios los próximos 5 años.

### **6.2 Plan de Operaciones**

#### **Materiales y equipos necesarios**

#### **Cadena de valor**

La cadena de valor contiene las principales actividades que realizan la empresa y las que agregan valor a la misma. En la gráfica a continuación se detallan las principales actividades de A&M desde que el cliente tiene contacto con el centro

hasta después de terminar el plan de sesiones establecido, adicional se incluyen todas esas actividades que dan apoyo a la entrega del servicio.

### **Entradas**

Las entradas representan principalmente aquellas actividades en las cuales el cliente tiene contacto con el centro, en este caso la actividad principal es la recepción del cliente en el centro de masaje infantil en la cual experimentará un ambiente de familiaridad y amabilidad, tendrá acceso a una sala de espera para poder ingresar a la evaluación respectiva y apertura de ficha.

### **Procesos y salida**

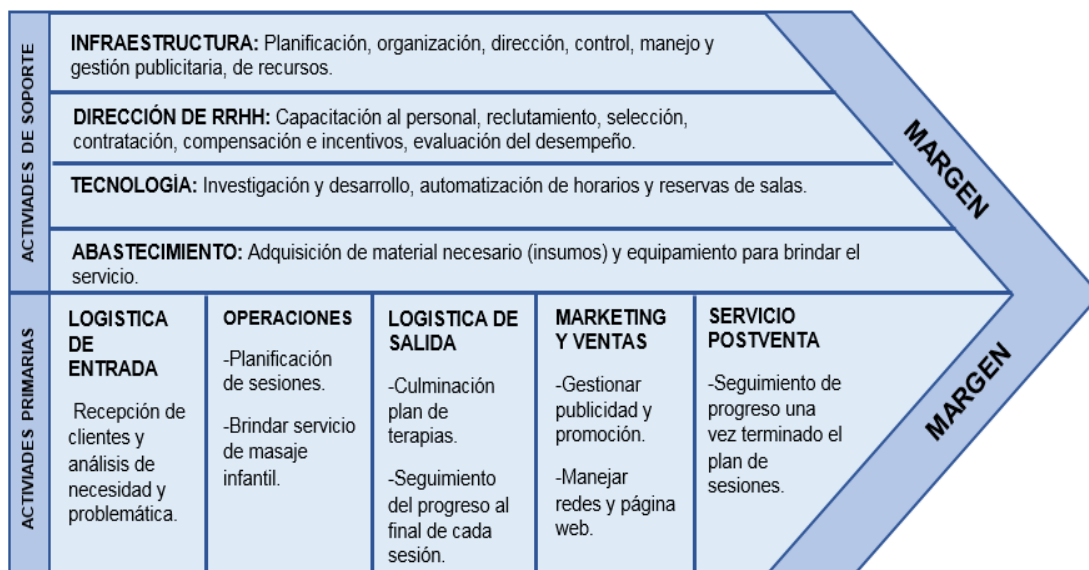
Parte integral de los procesos son las sesiones de terapia de masaje según el plan que se establezca en la evaluación, una vez realizada la terapia de masaje con los padres el cliente tendrá la oportunidad de experimentar los beneficios del mismo y accederá a un seguimiento posterior a cada sesión con el objetivo de generar una ficha completa del progreso de cada uno de los niños, esta última actividad corresponde a las actividades de salida.

### **Postventa**

El servicio postventa que se brindará es realizar un seguimiento una vez terminado el plan de terapias, en un lapso de 5 meses para conocer el progreso y generar fidelización para que pueda acceder a una terapias adicional o servicio complementario.

### **Soporte**

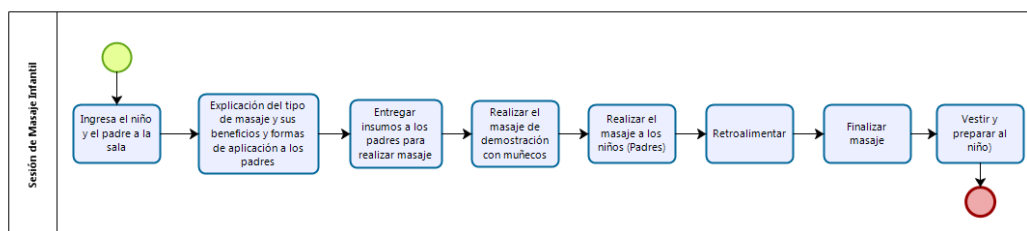
Las actividades de soporte son de vital importancia para la generación de valor, las mismas. Tal es el caso de la selección del personal necesario y capacitado y el abastecimiento de los insumos necesarios para brindar el servicio de masaje. La gestión de relaciones públicas es también un aspecto importante que agrega valor tanto a la empresa como al cliente.



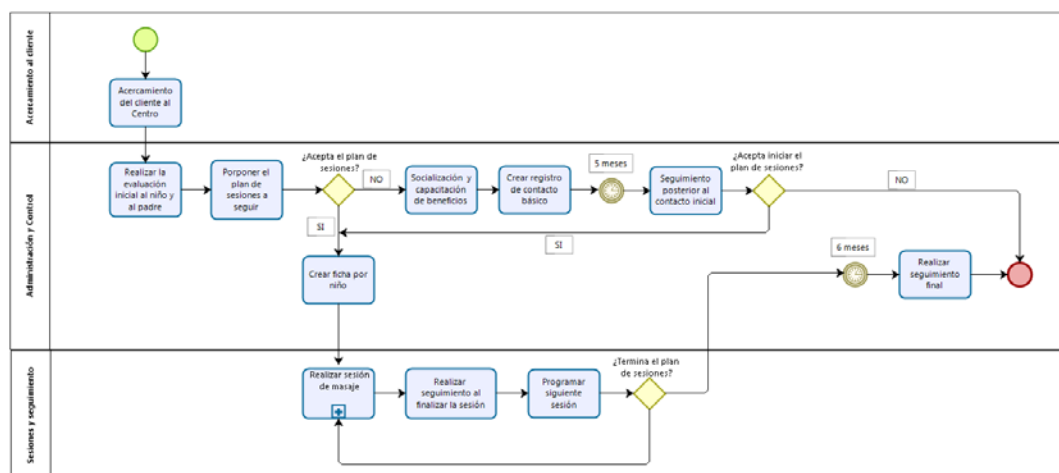
**Figura No 7:** Cadena de valor

### Diagrama de procesos

El diagrama de procesos detallado a continuación hace referencia al ciclo que debe seguir el cliente una vez se acerca al centro de masaje infantil. Dentro del mismo existe un subproceso que es la realización de la sesión del masaje. Entre las principales actividades a resaltar se encuentran las de seguimiento, mismas que se generan continuamente con el fin de generar mayor valor al cliente. Adicional cada uno de los niños debe estar necesariamente acompañado por uno de sus padres o persona que cuida de él debido a que la instructora no podrá tener contacto con ninguno de los niños.



**Figura No 8:** Flujograma sesión de masaje



Powered by  
bizagi  
Muxar

**Figura No 8:** Flujograma de proceso completo

## Estructura legal

A&M será constituida como una compañía de Responsabilidad Limitada ubicada en la ciudad de Quito. Para la constitución de la misma son necesarios dos socios y un capital mínimo de \$400. El capital como lo menciona la Superintendencia de Compañías debe ser cancelado en un 50% el momento de la constitución (Superintendencia de Compañías, 2019). A&M considera el valor total dentro de los rubros de inversión inicial. Una ventaja de este tipo de empresa es que la participación de los socios es igualitaria y el Presidente como el Gerente General son los representantes legales de la misma.

Dentro de los principales requisitos que la empresa necesita para su funcionamiento se encuentran:

- La obtención del RUC registrado con la actividad económica.
- Permiso de funcionamiento de bomberos, el permiso de funcionamiento y patente emitidos por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

- Realizar el registro tanto de la empresa como de sus representantes legales en el registro mercantil y debido permiso de empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.

### **Capacidad instalada máxima**

El centro de masaje infantil en un inicio contará con una sala y una instructora de planta quién tendrá la capacidad de atender hasta cuatro sesiones simultáneas por hora. La duración de una sesión de masaje infantil es de una hora y media. En la tabla a continuación, se encuentra el detalle de la capacidad máxima de sesiones que se podrá atender por día, semana y mes sin tomar en cuenta tiempo de descanso y considerando un lapso de 15 minutos de limpieza de la sala posterior a cada sesión. Es decir, se tendrá una jornada de 8 horas laborables. Una instructora tiene la capacidad de atender hasta 4 sesiones simultáneas.

### **Capacidad utilizada**

La capacidad utilizada hace referencia a la cantidad de planes de sesiones que se atenderá en el centro al mes descontando el tiempo de limpieza al día y el tiempo libre que las instructoras tendrán para actividades adicionales. De acuerdo a la capacidad inicial instalada se podrá atender al 0.15% al mes del total del mercado objetivo por lo cual se propone realizar una ampliación del centro como un objetivo a largo plazo con el fin de abarcar un porcentaje mayor del mercado objetivo en la ciudad de Quito.

A continuación se detalla la tabla con el caculo generado.

**Tabla No 7:** Capacidad máxima

<b>Capacidad máxima</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad por instructora</b>	<b>Cantidad total</b>
Número de sesiones a atender por hora	4	12
Total sesiones atendidas al día	24	72
Total sesiones atendidas a la semana	120	360
Total sesiones atendidas al mes	2400	7200
Plan de terapias al mes	480	1440
Tiempo libre equivalente en terapias	80	80
<b>Capacidad utilizada</b>	<b>400</b>	<b>1360</b>
<b>Porcentaje del Mercado a atender por mes</b>	<b>0.23%</b>	<b>0.77%</b>
<b>Porcentaje del Mercado a atender al año</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>

### **Capacitación al personal**

Al ser una empresa de servicio se propone realizar un plan de capacitaciones cada dos años a las instructoras con el fin de afianzar el conocimiento y nuevas prácticas y técnicas. El IAIM es la Asociación encargada de generar estos cursos y lo realizan únicamente en el extranjero. Sin embargo, existen técnicas complementarias a las que se puede acceder dentro del país como cursos de masaje terapéutico que no necesariamente está enfocado en niños pero puede ser adaptado a los mismos. El precio estimado de este tipo de capacitaciones es de \$150.

### **Mantenimiento del centro**

El Centro de Masaje Infantil al tener atención a menores de edad, población considerada dentro del grupo vulnerable requiere de mantenimiento sanitario periódico. La limpieza se generará diariamente posterior a cada una de las

sesiones y al abrir y cerrar el centro, para este mantenimiento es necesario únicamente insumos como detergentes, desinfectantes, cloro y vinagre que se detalla en la tabla de insumos necesarios a continuación. Adicionalmente se debe realizar una limpieza a profundidad de manera semestral para lo cual se puede contratar un servicio externo.

Separar materiales de uso continuo-insumos (mensual) del equipamiento (se repone cada cinco años).

**Tabla No 8:** Insumos de mantenimiento

Insumo	Costo unitario
Desinfectante Kalipto 1 Galón	\$ 7.19
Clorox 4L	\$ 3.25
Fundas de basura (20 unidades)	\$ 3.28
Vinagre 3,5 L	\$ 2.12
Jabón 1L	\$ 3.06
Sanitización	\$ 90.00

**Tabla de equipos, materiales o insumos**

Los insumos necesarios para poner en funcionamiento el centro de masaje Infantil son principalmente aquellos necesarios para brindar el servicio como el equipo de inversión inicial y aquellos insumos necesarios para el funcionamiento del centro de forma mensual.

**Tabla No 9:** Insumos

Insumos	Costo Unitario
Frasco de aceite de 100ml	\$ 0.35
Aceite (100ml)	\$ 0.002
Paños húmedos	\$ 0.03



**Tabla No 10: Muebles y enseres**

<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costos total</b>
Escritorio recepción	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Mesa de oficina instructora	3	\$ 58.00	\$ 174.00
Silla de oficina	4	\$ 75.00	\$ 300.00
Archivador	2	\$ 52.00	\$ 104.00
Closet	0	\$ 160.00	\$ -
Alfombra	3	\$ 50.00	\$ 150.00
Cambiador plástico	3	\$ 158.00	\$ 474.00
Cafetera	1	\$ 46.00	\$ 46.00
Set de Legos	2	\$ 27.03	\$ 54.06
Piscina inflable	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Set de pelotas inflables	2	\$ 13.00	\$ 26.00
Set de figuras geométricas	2	\$ 75.00	\$ 150.00
Túnel de plástico	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Sillón	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Mesa de centro	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Dispensador de agua	1	\$ 24.00	\$ 24.00
Cubículos de Gypsum	0	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>Total mobiliario</b>			\$ 1,892.06

**Tabla No 11: Equipos**

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costos total</b>
Computador	4	\$ 210.00	\$ 840.00
Calefactor	0	\$ 55.00	\$ -
Impresora	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Teléfono	1	\$ 20.00	\$ 20.00
Celular	1	\$ 220.00	\$ 220.00
<b>Total equipos</b>			\$ 1,140.00

**Tabla No 12: Licencias**

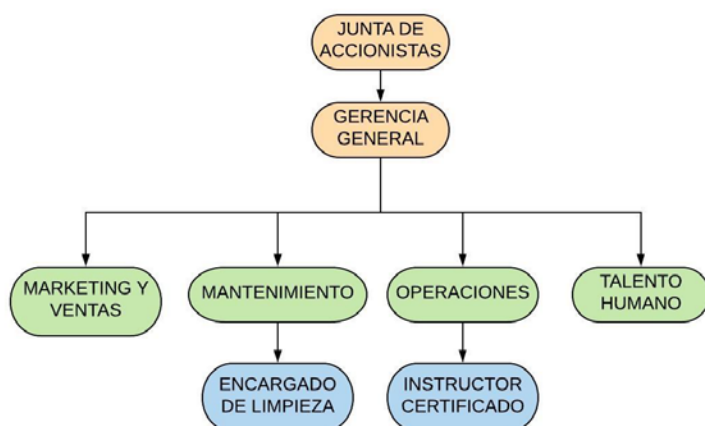
<b>Licencias</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costos total</b>
WINDOWS	4	\$ 600.00	\$ 2,400.00
<b>Total licencias</b>			\$ 2,400.00

### 6.3 Estructura organizacional

A&M es una organización con estructura vertical ya que contamos con un cargo principal o gerente del centro y bajo el tenemos las jefaturas o subordinados que se encargarán de las actividades de soporte, la toma de decisiones se encuentra por el momento centralizada en la cabeza del organigrama y el mismo tiene el control sobre las demás áreas de la organización. Esta estructura se basa en un modelo similar a las empresas de rehabilitación física, las cuales manejan estructuras sencillas debido a que cada centro cuenta con un dirigente quien toma decisiones y los instructores que ejecutan las mismas con cierta capacidad de autonomía en decisiones principalmente médicas.

#### Organigrama

El organigrama departamental que se detalla a continuación es la representación gráfica de la estructura organizacional según las áreas de la misma. Existe también un servicio externo de contabilidad y auditoría que brinda apoyo a la administración de las funciones del gerente general, el cual tiene centralizado el poder de la toma de decisión y análisis respectivo.



**Figura No 9:** Organigrama

### **Descripción del cargo y de las funciones.**

La descripción de los cargos y funciones de los mismos se detallará en la tabla adjunta en anexos. Allí se puede verificar que son necesarios tres puestos de trabajo en un inicio. El gerente general que se encargará de actividades de marketing, ventas, talento humano, toma de decisión y evaluación financiera y estará a cargo del Encargado de mantenimiento y de las instructoras certificadas.

## **7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **Proyección de ingresos**

La principal fuente de ingreso del negocio son las sesiones de masaje infantil y el plan que se ofrece es de 5 sesiones a un precio de \$20 por sesión, es decir un total de \$100 por plan. De igual manera se considera el promedio de la inflación 3.35% de últimos años para el crecimiento del precio (Banco Central del Ecuador, 2018). El plan de sesiones se realizará en el lapso de un mes. Para la proyección de los ingresos se toma en consideración como referente el histórico de la industria. Las ventas crecen de forma estacional siendo junio y diciembre los meses con mayor crecimiento en ventas y enero y julio aquellos en los cuales las ventas disminuyen representativamente.

La propuesta inicial para las ventas de A&M es realizar un promedio de 438 planes de terapias en el primer año considerando que el punto de equilibrio sería de 701. Se espera alcanzar un número aproximado de 1612 planes de terapias en el quinto año, generando un promedio de crecimiento de los ingresos del 39%.

**Tabla No 13:** Resumen proyección de Ventas

<b>Resumen Anual de Ventas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidad de terapias</b>	438	594	737	796	1612
<b>Precio</b>	\$ 100.00	\$ 103.35	\$ 106.81	\$ 110.39	\$ 114.09
<b>Ingresos</b>	\$43,770.00	\$61,393.24	\$78,685.82	\$87,868.20	\$183,914.00

## Costos y gastos

Los principales costos son los insumos necesarios para brindar las sesiones de masaje infantil. Adicional están los costos fijos como el arriendo y servicios básicos. Entre los gastos más representativos están los sueldos y salarios y aquellos relacionados con la publicidad y promoción.

**Tabla No 14:** Resumen costos y gastos

<b>Resumen Costos y Gastos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gastos de marketing	\$ 4,812.00	\$4,559.80	\$4,712.56	\$4,870.43	\$5,033.59
Gastos generales	\$18,700.24	\$17,826.49	\$18,466.75	\$19,211.00	\$20,014.13
Costos operativos	\$ 92.18	\$ 121.54	\$ 155.50	\$ 236.29	\$ 340.22

## Políticas

### Cobranzas

El pago de las terapias se realizará en efectivo en un solo pago al inicio de las sesiones. Es decir, es una política de pago inmediato por lo cual no existen cuentas por cobrar.

### Pago de proveedores

El pago a proveedores se realizará de contado los primeros días hábiles del siguiente mes. Al ser productos de consumo que pueden ser adquiridos en supermercados la compra se realizará utilizando tarjeta de crédito con pago corriente para el siguiente mes.

### Margen de ganancia

El margen de utilidad que se desea alcanzar al finalizar el quinto año de funcionamiento es del 30% por plan de sesiones de masaje infantil.

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

Para la inversión inicial se consideran todos los insumos necesarios para equipar el centro de masaje infantil y las licencias para el manejo de las computadoras y

el equipo electrónico necesarios. A continuación se adjunta el cuadro resumen de la inversión inicial que se detalló en el capítulo seis en el listado de materiales necesarios para la operación del centro.

**Tabla No 15:** Inversión inicial

<b>Inversión inicial</b>	
<b>Inversión propiedad, planta y equipo</b>	\$ 3,032.06
<b>Inversión en intangibles</b>	\$ 2,400.00
<b>Gastos efectivos</b>	\$ 33,350.00
<b>Total inversión inicial</b>	\$ 38,782.06

### **Estructura de capital**

Para el capital de trabajo es necesaria la adquisición de un préstamo aproximado de \$15.513 que permitirá cubrir tanto el capital de trabajo como la inversión inicial junto con el capital total que será aportado por los socios, adicional se mantiene una reserva del 15% que servirá como respaldo financiero para mantener la operación.

El 40% de la estructura de capital corresponde a deuda que se adquirirá con bancos locales a una tasa promedio del 10.21% de acuerdo a la simulación de crédito virtual (BanEcuador, 2019). El 60% restante corresponderá a la inversión propia que aportan los socios propietarios. La metodología utilizada para calcular el capital neto de trabajo es aquella que permite hacer a los flujos positivos.

**Tabla No 16:** Estructura de capital

<b>Estructura de capital</b>		
<b>Propio</b>	60%	\$ 23,269.24
<b>Deuda</b>	40%	\$ 15,512.82

**Tabla No 17:** Préstamos al Banco

<b>Préstamo</b>		
<b>Monto</b>	\$ 15,513.00	
<b>Tasa de interés</b>	10.2%	Anual
<b>Plazo</b>	5	Años
<b>Cuota</b>	\$ 331.21	Mensual

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

Una vez determinados los ingresos, costos, gastos y estructura del capital se pueden proyectar los estados financieros y los flujos de caja y de efectivo. A continuación se detallan los mismos.

En el estado de resultados se puede verificar que la utilidad neta en los dos primeros años es negativa, es decir existe pérdida pero a partir del tercer año la utilidad es positiva llegando a una utilidad de \$69.591,27 en el quinto año.

**Tabla No 18:** Estado de resultados

<b>Estado de resultados</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso por ventas</b>	\$43,770.00	\$61,393.24	\$78,685.82	\$123,596.91	\$183,914.00
Gastos operativos	\$ 92.18	\$121.54	\$155.50	\$236.29	\$340.22
Gasto de marketing	\$4,812.00	\$4,559.80	\$ 4,712.56	\$4,870.43	\$5,033.59
Gastos generales	\$17,500.24	\$17,826.49	\$18,466.75	\$19,211.00	\$20,014.13
Gastos de depreciación	\$729.55	\$729.55	\$729.55	\$681.94	\$729.55
Gastos sueldos	\$40,701.13	\$44,667.04	\$46,130.39	\$47,642.76	\$49,205.80
<b>Total gastos</b>	\$63,835.09	\$66,664.23	\$68,912.99	\$71,317.74	\$73,954.22
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos y participación</b>	\$(20,065.09)	\$(5,271.00)	\$9,772.82	\$52,279.17	\$109,959.78
Gastos de interés	\$1,468.77	\$1,200.61	\$903.76	\$575.14	\$211.35
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$(21,533.86)	\$(6,471.61)	\$8,869.06	\$1,704.03	\$109,748.43
15% participación trabajadores	\$-	\$-	\$1,330.36	\$7,755.60	\$16,462.26
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$(21,533.86)	\$(6,471.61)	\$7,538.70	\$43,948.42	\$93,286.17
22% impuesto a la renta	\$-	\$-	\$1,658.51	\$9,668.65	\$20,522.96
<b>Utilidad neta</b>	\$(21,533.86)	\$(6,471.61)	\$5,880.19	\$34,279.77	\$72,763.21

A continuación se detalla el estado de situación financiera en el cual se puede evidenciar como los pasivos se reducen con el paso de los años principalmente debido a la reducción de la deuda, la cual se va cancelando con el pasar del tiempo. Los activos van aumentando debido al incremento del efectivo.

**Tabla No 19:** Estado de situación financiera

Estado de situación financiera						
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	\$38,782.24	\$15,070.95	\$6,209.61	\$10,104.04	\$42,754.70	\$115,823.58
<b>Corrientes</b>	\$33,350.18	\$10,416.84	\$2,333.46	\$7,005.84	\$38,672.78	\$112,519.61
Efectivo	\$33,350.18	\$10,416.84	\$2,333.46	\$7,005.84	\$38,672.78	\$112,519.61
<b>No corrientes</b>	\$5,432.06	\$4,654.11	\$3,876.15	\$3,098.20	\$4,081.92	\$3,303.97
Propiedad, planta y equipo	\$3,032.06	\$3,032.06	\$3,032.06	\$3,032.06	\$3,032.06	\$3,032.06
Depreciación acumulada	\$-	\$777.95	\$1,555.91	\$2,333.86	\$1,350.14	\$2,128.09
Intangibles	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
<b>Pasivos</b>	\$15,513.00	\$13,335.58	\$11,177.05	\$9,191.29	\$7,562.18	\$7,867.85
<b>Corrientes</b>	\$-	\$328.33	\$943.72	\$2,028.73	\$3,799.01	\$7,867.85
Sueldos por pagar	\$-	\$328.33	\$328.33	\$328.33	\$328.33	\$328.33
Impuestos por pagar	\$-	\$-	\$615.39	\$1,700.39	\$3,470.67	\$7,539.51
<b>No corrientes</b>	\$15,513.00	\$13,007.24	\$10,233.33	\$7,162.56	\$3,763.18	\$-
Deuda a largo plazo	\$15,513.00	\$13,007.24	\$10,233.33	\$7,162.56	\$3,763.18	\$-
<b>Patrimonio</b>	\$23,269.24	\$1,735.37	\$(4,967.44)	\$912.75	\$35,192.52	\$107,955.73
Capital	\$23,269.24	\$23,269.24	\$23,269.24	\$23,269.24	\$23,269.24	\$23,269.24
Utilidades retenidas	\$-	\$21,533.86)	\$(28,236.68)	\$(22,356.49)	\$11,923.28	\$84,686.50

El Estado de Flujo de Caja se detalla en los anexos, el flujo de efectivo operativo en los dos primeros años es negativo y a partir del tercer año es positivo, es decir el efectivo disponible para la operación se encontrará disponible sin necesidad de préstamos adicionales.

**Tabla No 20:** Flujo de efectivo resumen

<b>Flujo de efectivo operativo neto (FEO)</b>	\$-	\$(19,830.52)	\$(5,177.25)	\$7,208.94	\$35,343.03	\$73,632.89
---	-----	---------------	--------------	------------	-------------	-------------

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

Para la proyección de los flujos de caja del inversionista se determinan según los siguientes datos: la tasa libre de riesgo que se obtiene de los bonos emitido por los Estados Unidos (U.S. Government, 2019) , la beta apalancada, la razón deuda capital de la industria y la tasa de la industria se obtiene del reporte Damodaran (Damodaran, 2019). Por último el riesgo país que se obtiene del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2018). A continuación se detallan las tablas con los criterios utilizados para la valoración.

**Tabla No 21: Betas**

<b>Beta apalancada industria:</b>	1.15	<b>Razón deuda/capital Industria</b>	69.20%
<b>Beta desapalancada:</b>	0.70	<b>Razón deuda/ capital Empresa</b>	<b>66.67%</b>
<b>Beta apalancada empresa:</b>	1.03	<b>Tasa impuesto individual</b>	13.75%

**Tabla No 22: WACC y CAPM**

<b>Tasa libre de riesgo</b>	1.85%
<b>Rendimiento del mercado</b>	13.75%
<b>Beta proyecto</b>	1.03
<b>Riesgo país</b>	7.71%
<b>Tasa de impuesto proyecto</b>	36.22%
<b>CAPM</b>	21.77%
<b>WACC</b>	12.62%

**Tabla No 23: Criterios de inversión**

<b>Criterios de inversión</b>			
<b>Criterios de inversión proyecto</b>		<b>Criterios de inversión inversionista</b>	
<b>VAN</b>	\$24,290.22	<b>VAN</b>	\$26,354.17
<b>IR</b>	\$1.63	<b>IR</b>	\$2.13
<b>TIR</b>	21.95%	<b>TIR</b>	38.30%
<b>Período de recuperación</b>	3.00	<b>Período de recuperación</b>	3.00



De acuerdo a lo detallado el VAN es positivo, lo que significa que el proyecto es rentable. Para el proyecto el Índice de Rentabilidad menciona que por cada dólar invertido la empresa recibe \$0.63 de retorno. Adicional la Tasa Interna de Retorno es del 18.23%.

## 7.5 Índices financieros

Para los índices se consideran los más importantes según la industria y el proyecto, estos índices se detallan a continuación. Los índices de la industria fueron tomados de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2017).

**Tabla No 24:** Índices financieros

DETALLE	Año					Industria actividades de atención de la salud humana	
	1	2	3	4	5	Promedio	Industria
Razón de efectivo	31.73	2.47	3.45	10.18	14.30	12.43	1.30
Prueba ácida (modificada)	30.73	1.47	2.45	9.18	13.30	11.43	1.15
Rotación del capital de trabajo	7.63	19.29	3.95	1.77	3.51	7.23	
Razón endeudamiento	0.02	0.15	0.20	0.09	0.07	0.11	0.54
Razón deuda-capital	0.56	0.44	0.31	0.16	0.00	0.29	0.69
Margen de utilidad	-0.49	-0.11	0.07	0.28	0.40	0.03	0.04
ROA	-0.56	-0.43	0.95	3.39	1.70	1.01	0.05
ROE	-0.93	-0.28	0.25	1.47	3.13	0.73	0.13

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de actividades de atención a la salud humana realizada por personal no especializado que no se lleva a cabo en hospitales es una industria muy atractiva para ingresar. Dentro de la misma y dentro de industrias que se catalogan dentro de los productos sustitutos no existe ninguna empresa parecida a la que se propone en este proyecto, lo que genera una clara oportunidad para

ingresar y convertirse en líder del mercado. Pese a que la amenaza de productos sustitutos es una de las fuerzas de la industria con mayor peso, los beneficios que genera esta técnica son únicos.

- Una vez analizada la industria se generó una investigación cualitativa y cuantitativa que reflejo la alta disponibilidad a adquirir el servicio por los padres de familia que coinciden en que los beneficios intrínsecos son muy importantes y una de las razones principales para adquirirlo. Esta investigación proporcionó también la información suficiente para conocer la disponibilidad a pagar de los padres a un servicio con características específicas obteniendo un precio óptimo por sesión de \$20.
- La oportunidad de negocio es muy clara ya que en el medio no existe por el momento un centro de masaje infantil registrado que proporcione los beneficios de esta técnica. La industria es atractiva para el ingreso y según las encuestas realizadas las personas están dispuestas a adquirir el servicio. Esto proporciona respaldos que ayudarán al desarrollo del proyecto.
- Para la estrategia de marketing se utiliza también la información recabada en la investigación cuantitativa y cualitativa. La propuesta de publicidad para el centro se enfoca en generar principalmente comunicación masiva de los beneficios mediante redes sociales, medio que los encuestados sugieren revisan con mayor frecuencia.
- La empresa será constituida en Responsabilidad Limitada con socios propietarios y accionistas de la empresa. El organigrama será en base a las áreas clave de la empresa, es decir es un organigrama departamental. La cadena de valor muestra aquellas actividades que generan valor adicional para el emprendimiento como las actividades de recursos humanos con la capacitación y selección de personal capacitado y las actividades de seguimiento que se generan en los procesos Postventa. Adicionalmente los procesos de la empresa no son tan complejos y los objetivos establecidos se enfocan en el crecimiento progresivo del proyecto.

- Una vez generada la proyección de ventas en base al comportamiento de la industria, obtención de costos, gastos y sueldos a pagar más la inversión y préstamo requerido se establece que la empresa tiene pérdida los dos primeros años de funcionamiento pero a partir del tercer año se obtienen ganancias que crecen paulatinamente año tras año. El margen operativo es de aproximadamente el 30%, en VAN es positivo y el retorno de la inversión considerable. Lo que sugiere que el proyecto es rentable y viable.
- Como conclusión general la implementación del proyecto resulta rentable en el lapso evaluado de 5 años. El mismo es sustentado con la oportunidad clara presentada tanto en la industria como en la investigación realizada. El factor clave a resaltar es que este proyecto no cuenta con uno similar en el mercado generando que la instauración del mismo sea más exigente pero factible por los beneficios que la técnica de masaje infantil enfocada en el tacto nutritivo genera en el desarrollo del núcleo de la sociedad, las familias.

## Referencias

- ARCOTEL. (2018). *ARCOTEL*. From [http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BOLETIN-ESTADISTICO-Marzo-2018\\_f.pdf](http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BOLETIN-ESTADISTICO-Marzo-2018_f.pdf)
- Arthritis Foundation. (2018). *Arthritis Foundation*. From <http://espanol.arthritis.org/espanol/tratamientos/terapias/terapias-alternativas-complementarias-masajes/tipos-masajes/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. From <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *MarketWatch, Inteligencia de Mercado*. Quito.
- Banco Mundial. (2018, Septiembre). *Banco Mundial*. From <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BanEcuador. (2019). *BanEcuador*. From <https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>
- Compañías, S. d. (2018). *SUPERCIAS*. From [http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial\\_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02](http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02)
- Damodaran. (2019). From [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- INEC. (2017). *Ecuador en cifras*. From [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- INEC. (2018). *Ecuador en Cifras*. From [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/PROYECCION\\_PROVINCIAS\\_SEXOS\\_Y\\_AREAS\\_2010\\_2020.xlsx](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_PROVINCIAS_SEXOS_Y_AREAS_2010_2020.xlsx)
- INEC. (n.d.). *Ecuador en cifras*. From <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- International Association of Infant Massage. (2018). *IAIM*. From <http://www.iaim.net/massage-your-baby/take-an-infant-massage-class/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Sebastopol: O'Reilly.
- McClure, V. (2014). *Masaje Infantil, Guía práctica para el padre y la madre*. Barcelona: Ediciones Medici.

- MIES. (2013). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. From <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Libro-de-Pol%C3%ADticas-P%C3%ABlicas.pdf>
- Ministerio Coordinador de desarrollo. (2014, Junio). *Toda una vida*. From [https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Proyecto\\_puesta.pdf](https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Proyecto_puesta.pdf)
- Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida. (n.d.). *Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida*. From <https://www.todaunavida.gob.ec/estrategia-nacional-intersectorial-para-la-primera-infancia-infancia-plena/>
- SRI. (2018). *SRI*. From <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>
- SRI. (2019). *SRI*. From <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estad%C3%ADsticas>
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Superintendencia de Compañías*. From [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%)
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. From [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)
- Superintendencia de Compañías. (2019). From [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- U.S. Government. (2019). *U.S. DEPARTMENT OF TREASURE*. From <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2019>
- UNICEF. (2015). *UNICEF*. From [https://www.unicef.org/ecuador/unicef\\_ispi\\_confichas\\_201512\\_2.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/unicef_ispi_confichas_201512_2.pdf)

# **ANEXOS**

## 1. Matriz de la Industria

**Tabla No 25:** Matriz de la Industria

	Nad a atra ctivo	Poc o atra ctivo	Neu tral	Atra ctivo	Muy atra ctivo		Calific ación	Prom edio de calific ación
--	---------------------------	---------------------------	-------------	---------------	----------------------	--	------------------	--

### Barreras de Entrada

Requerimiento de capital	Poco			3			Mucho	3	<b>3.3</b>
Diferenciación de producto	Poco				4		Alto	4	
Experiencia	Sin Importancia			3			Importante	3	

### Barreras de Salida

Especialización de activos	Alto					5	Bajo	5	<b>4.3</b>
Costo de salida	Alto				4		Bajo	4	
Estrategia interrelacionadas	Alto				4		Bajo	4	

### Rivalidad entre Competidores

Competidores existentes	Muchos					5	Pocos	5	<b>4.3</b>
Crecimiento de la Industria	Lento				4		Rápido	4	
Costos	Altos			3			Bajo	3	
Características del servicio	Commodities					5	Especializados	5	

### Capacidad de negociación Compradores

Número de clientes	Pocos				4		Algunos	4	<b>4.3</b>
Producto sustitutos	Varios	5					Pocos	5	
Costo de migración de compradores	Bajo				4		Alto	4	
Influencia de la calidad	Bajo				4		Alto	4	

**Capacidad de negociación Proveedores**

Cantidad de proveedores	Pocos					5	Varios	5	<b>3.6</b>
Productos sustitutos	Bajo					5	Alto	5	
Costo de migración de proveedores	Alto					5	Bajo	5	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto	5					Bajo	5	
Materia prima	Bajo		2				Alto	2	
Equipamiento	Alto				4		Bajo	4	
Contribución a la calidad de los insumos	Alto		2				Bajo	2	
Personal	Poca	1					Mucho	1	

**Total Análisis Industria**

Barreras de Entrada	Bajo						Alto	3.3	<b>4.0</b>
Barreras de Salida	Alto						Bajo	4.3	
Rivalidad entre Competidores	Alto						Bajo	4.3	
Capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	4.3	
Capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	3.6	
Viabilidad de Sustitutos	Algunos						Poco	4	

**2. Tablas de correlación**

¿Alguna vez ha asistido a terapias de estimulación temprana o relajación para su hijo?	Considera importante la creación de in vínculo padre-hijo		Total general
	No	Sí	
No	1.92%	65.38%	67.31%
Sí		32.69%	32.69%
Total general	1.92%	98.08%	100.00%



De los aspectos detallados a continuación ¿Cuál considera es el factor decisivo para elegir un centro de masaje infantil?	Estaría dispuesto a adquirir el servicio de masaje infantil		
	No	Sí	Total general
Aseo del lugar		11.54%	11.54%
Atención amable y de calidad	1.92%	34.62%	36.54%
Cercanía al lugar de residencia		9.62%	9.62%
Comodidad y ambiente de familiaridad	3.85%	28.85%	32.69%
costo		1.92%	1.92%
Experiencia de quien imparte el curso		1.92%	1.92%
Profesionalismo del personal y planificación clara.		1.92%	1.92%
Su responsabilidad con la comunidad que lo rodea		3.85%	3.85%
Total general	5.77%	94.23%	100.00%

¿Alguna vez ha asistido a terapias de estimulación temprana o relajación para su hijo?	Estaría dispuesto a adquirir el servicio de masaje infantil		
	No	Sí	Total general
No		67.31%	67.31%
Sí	5.77%	26.92%	32.69%
Total general	5.77%	94.23%	100.00%

De los servicios adicionales detallados a continuación ¿Cuales dos considera son los más importantes que	Estaría dispuesto a adquirir el servicio de masaje infantil		
	No	Sí	Total general

<b>complementarían el servicio del masaje infantil?</b>			
Cafetería		1.92%	1.92%
Lactario		5.77%	5.77%
Parqueadero	3.85%	21.15%	25.00%
Wifi de libre acceso		1.92%	1.92%
Zona de descanso		3.85%	3.85%
Zona de juego equipada para niños	1.92%	59.62%	61.54%
Total general	5.77%	94.23%	100.00%

	<b>Considera que comparte el tiempo suficiente con su hijo</b>		
<b>En caso de responder NO en la pregunta anterior seleccione ¿Qué actividad impide compartir tiempo de calidad con su hijo/a?</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>Total general</b>
Domicilios diferentes	9.52%		9.52%
Trabajo	90.48%		90.48%
Total general	100.00%		100.00%

	<b>Red social de mayor uso</b>				
<b>Cuenta de 15. De los sectores detallados a continuación ¿CuÁl considera es el mÁs adecuado para colocar el centro de masaje infantil?</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>Twitter</b>	<b>Whattapp</b>	<b>Total general</b>
Centro de Quito	5.77%	1.92%	1.92%		9.62%
CumbayÁ		3.85%			3.85%
Norte de Quito	21.15%	19.23%	1.92%	26.92%	69.23%
Sur de Quito	5.77%			3.85%	9.62%
Valle de los chillos	3.85%			3.85%	7.69%
Total general	36.54%	25.00%	3.85%	34.62%	100.00%

### 3. Descripción de Funciones

**Tabla No 26:** Descripción de Funciones

Cargo	Funciones	Perfil del Cargo	Remuneración
Junta de Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Elaboración de planes de acción y estrategias</li> </ul>	Dueños y propietarios	Dividendos anuales
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa.</li> <li>• Gestionar la toma de decisiones.</li> <li>• Controlar y analizar la contabilidad y auditoría externas.</li> <li>• Dirigir, organizar, planear y controlar los procesos de la organización (marketing y ventas, recursos humanos, mantenimiento).</li> <li>• Dirigir y controlar cada una de las instructoras.</li> <li>• Generar las actividades de reclutamiento y selección, contratación, compensación y remuneración e incentivos, evaluación del desempeño, capacitación del personal.</li> <li>• Dirigir y controlar las campañas de marketing y el proceso comercial.</li> <li>• Dirigir y controlar el encargado de limpieza.</li> </ul>	Ingeniero Comercial, en marketing o Economista graduado con 5 años de experiencia.	\$ 900.00
Instructor certificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y controlar las sesiones de masaje infantil.</li> <li>• Cumplir con el plan de sesiones por niño.</li> <li>• Hacer un seguimiento continuo posterior a cada sesión.</li> <li>• Mantener la sala en</li> </ul>	Instructora certificada por IAIM con capacidad de manejo de situaciones	\$ 550.00

	condiciones óptimas para cada sesión. • Preparar a los padres y niños para cada sesión. • Emitir un informe de avance por niño.	de presión, autonomía en la toma de decisiones y proactiva.	
Encargado de Limpieza	• Mantener el centro en las condiciones óptimas para cada grupo de sesiones. • Limpieza profunda al abrir y cerrar atención del centro. • Gestión de cafetería.	Bachiller con experiencia en servicios de limpieza y cafetería	\$ 395.00

### 3. Estado de Flujo de Caja anual

**Tabla No 27:** Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$-	\$(21,533.86)	\$(6,702.81)	\$5,880.19	\$34,279.77	\$72,763.21
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación		\$(20,065.09)	\$(5,271.00)	\$9,772.82	\$52,279.17	\$109,959.78
(+) Gastos de depreciación		\$729.55	\$729.55	\$729.55	\$681.94	\$729.55
(+) Gastos de amortización		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
(-) 15% de participación de trabajadores		\$-	\$102.91	\$1,330.36	\$7,755.60	\$16,462.26
(-) 22% impuesto a la renta		\$-	\$128.29	\$1,658.51	\$9,668.65	\$20,522.96
(=) I. Flujo de efectivo operativo neto (f.e.o.)	\$-	\$(19,830.52)	\$(5,177.25)	\$7,208.94	\$35,343.03	\$73,632.89
Inversión de capital de trabajo neto	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
(+) Variación de capital de trabajo neto		\$(336.00)	\$272.69	\$(788.32)	\$(1,251.49)	\$2,414.12
(+) Recuperación de trabajo neto		\$-	\$-	\$-	\$-	\$33,039.00
(=) Variación de capital de trabajo neto	\$-	\$(336.00)	\$272.69	\$(788.32)	\$(1,251.49)	\$35,453.12
Inversiones	\$15,513.00	\$-	\$-	\$-	\$(1,714.06)	\$-
Recuperaciones		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

(+) Recuperación equipo de computación		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Gastos de capital (capex)	\$15,513.00	\$-	\$-	\$-	\$(1,714.06)	\$-
Flujo de caja del proyecto	\$15,513.00	\$(20,166.52)	\$(4,904.56)	\$6,420.62	\$32,377.48	\$109,086.01
Flujo de caja del proyecto	\$15,513.00	\$(20,166.52)	\$(4,904.56)	\$6,420.62	\$32,377.48	\$109,086.01
(+) Prestamo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
(-) Gastos de interés		\$1,468.77	\$1,200.61	\$903.76	\$575.14	\$211.35
(-) Amortización del capital		\$2,505.76	\$2,773.91	\$3,070.77	\$3,399.39	\$3,763.18
(+) Escudo fiscal		\$(494.98)	\$(404.61)	\$(304.57)	\$(193.82)	\$(71.23)
Flujo de caja del inversionista	\$15,513.00	\$(16,686.97)	\$(1,334.64)	\$10,090.58	\$36,158.19	\$112,989.31

