



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
ARTES MARCIALES PARA NIÑOS DE 6 A 12 AÑOS CON PROBLEMAS
SOCIALES



AUTOR

KORAYMA ELISENY TORRES PACHECO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
ACADEMIA DE ARTES MARCIALES PARA NIÑOS DE 6 A 12
AÑOS CON PROBLEMAS SOCIALES

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

Profesor Guía:

Natasha Alejandra Burneo Galarza

Autor:

Korayma Eliseny Torres Pacheco

Año:

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales, a través de reuniones periódicas con la estudiante Korayma Eliseny Torres Pacheco, en el semestre 2018-2, 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”.

Natasha Alejandra Burneo Galarza

CI: 172325723-2

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales, a través de reuniones periódicas con la estudiante Korayma Eliseny Torres Pacheco, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ms. Mario Patricio Castro Ortega

CI: 170648902-6

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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”.

Korayma Eliseny Torres Pacheco

CI: 171671870-3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida porque gracias a ella culminé mi carrera. A mis padres que me han brindado siempre su apoyo incondicional y que son la bendición más grande que tengo. A mi hermano que día a día me ha demostrado que la vida es una sola y hay que vivirla al máximo. A mi novio Freddy que me ha apoyado siempre en todos los momentos de mi carrera y a todos los profesores que fueron parte de este proceso estudiantil.

De corazón, gracias a todos los que formaron parte de mi carrera.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todas las personas que forman parte de mi vida y que creyeron en mí, especialmente mis padres, mi hermano y mi novio que han estado siempre a mi lado.

RESUMEN

Las actividades deportivas en el Ecuador han logrado tener un papel protagónico dentro de la economía nacional del país, consolidándose como una fuente de interés para muchas personas y mostrándose como una actividad sustentable. De esta manera por medio de la elaboración de un plan de negocios se busca conocer la factibilidad operativa y financiera de la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales, misma que pretende impartir a través de actividades físicas, innovadoras y mentales una serie de conductas y aprendizajes útiles para el desarrollo de los niños, de manera que su comportamiento y actitud sean positivas ante cualquier problema social que aquejen. Las actividades físicas y mentales que se realizarán en la academia, tendrán como objetivo primordial brindar al niño confianza y seguridad en sí mismo. Es así que, por medio de dicha academia se busca acaparar la mayor cantidad de niños con problemas sociales mediante acciones de mercadeo enfocadas en la promoción del servicio en la parte norte de la ciudad las parroquias de Pomasqui, San Antonio de Pichincha y Calderón. Se plantea también la creación de una estructura organizacional enfocada en velar por los principios de la empresa que sustente la idea de negocio enfocada en el bienestar del cliente y de todo el personal que forma parte de la misma. El estudio financiero realizado, expresa la viabilidad del proyecto y asegura un rendimiento notable en las actividades económicas de la empresa con una recuperación del capital invertido.

ABSTRACT

Sports activities in Ecuador have managed to have a leading role in the national economy of the country, consolidating as a source of interest for many people and showing itself as a sustainable activity. In this way, for the preparation of a business plan, we seek to know the operational and financial feasibility of the creation of a martial arts academy for children from 6 to 12 years old with social problems, which is imparted through physical activities, innovative and mental, a series of conducts and learnings useful for the development of children, so that their behavior and attitude are positive. The physical and mental activities that are carried out in the academy, as a primary objective, give the child confidence and self-confidence. Thus, through the medium of the academy seeks to monopolize the largest number of children with social problems by marketing actions focused on promoting the service in the northern part of the city in parishes of Pomasqui, San Antonio de Pichincha and Calderon. It was also proposed the creation of an organizational structure focused on the principles of the company that supports the business idea focused on the welfare of the client and all the staff that is part of it. The financial study carried out, expresses the viability of the project and ensures a remarkable performance in the economic activities of the company with a recovery of the invested capital.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.2. Objetivo General	2
1.2.1. Objetivo Específico	2
2. Análisis del entorno	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno Externo (Análisis PEST).....	2
2.1.2. Análisis de la Industria (PORTER).....	10
2.1.3. Análisis Matriz EFE.....	15
2.1.4. Conclusiones del análisis del entorno.....	15
3. Análisis del Cliente	16
3.1. Problema de Investigación	16
3.2. Segmentación del mercado.....	16
3.3. Investigación cualitativa	17
3.3.1. Entrevistas.....	17
3.3.2. Grupo focal	20
3.4. Investigación cuantitativa	21
3.4.1. Cálculo de la muestra	21
3.4.2. Encuestas.....	22
3.5. Resultados	22
3.6. Correlación.....	23
3.7. Conclusión.....	24
4. Oportunidad del negocio	26
4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	26
5. Plan de Marketing	29
5.1. Estrategia General.....	29
5.1.1. Mercado Objetivo.....	30

5.1.2. Propuesta de valor.....	31
5.2. Mezcla de Marketing	33
5.2.1. Producto	33
5.3. Precio	36
5.3.1. Estrategia de Precios.....	36
5.4. Plaza	37
5.4.1. Estructura del canal de distribución	39
5.5. Promoción	39
5.5.1. Estrategia de promoción	39
5.5.2. Publicidad	40
5.5.3. Promoción en ventas	41
5.5.4. Marketing directo	42
5.5.5. Merchandising	42
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	43
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	43
6.1.1. Misión	43
6.1.2. Visión.....	43
6.1.3. Objetivos de la organización.....	43
6.2. Plan de operaciones.....	44
6.2.1. Funcionamiento de la academia.....	44
6.3. Estructura Organizacional	48
7. Evaluación Financiera	51
7.1. Proyección de ingresos, costos, gastos	51
7.1.1. Proyección de ingresos	51
7.1.2. Proyección de costos.....	51
7.1.3. Proyección de gastos	52
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	53
7.2.1. Inversión Inicial y capital de trabajo	53
7.2.2. Estructura de capital	54

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	54
7.3.1. Estado de Resultados.....	54
7.3.2. Estado de Situación Financiera	55
7.3.3. Flujo de efectivo.....	55
7.3.4. Flujo de caja	56
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	56
7.4.1. Flujo de caja del inversionista.....	56
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	56
7.4.3. Criterios de Valoración	57
7.5. Índices Financieros	57
8. Conclusiones y Recomendaciones	59
Referencias	61
Anexos.....	63

1. Introducción

1.1. Justificación del trabajo

En el Ecuador, la actividad de recreación y deporte ha logrado tener un papel protagónico dentro de la sociedad, consolidándose como una fuente de interés para niños, niñas, adolescentes y demás personas, mostrándose como una actividad sustentable y sobre todo como un pilar fundamental para el bienestar físico, mental y saludable. Según el (INEC, 2015), las actividades físicas y recreativas en las personas se han incrementado en 8,7 puntos, con la integración de niños y adolescentes, que han contribuido de manera importante para prevenir y controlar el uso y consumo de drogas, alcoholismo, problemas psicológicos, problemas sociales, adaptándolos a una sociedad llena de valores y principios encaminados en la práctica del deporte. A su vez, ha logrado mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo positivamente en la salud y prevención de enfermedades como por ejemplo la obesidad. Asimismo, también ha generado cambios en el estilo de vida de las mismas. (UNICEF, 2016).

Según (Gusfield, 1989) "El concepto de problemas sociales es una categoría de pensamiento, una forma de ver ciertas condiciones como un reclamo de cambio a través de acciones públicas". Además, según (Villamón y Herrera, 2003) "Las artes marciales son ejercicios para el cuerpo, la mente y el espíritu que mayoritariamente se originaron en Oriente e incluyen boxeo y autodefensa".

El plan de negocios para la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales pretende generar mayor seguridad, confianza y autoestima en los niños, niñas y adolescentes que lo practiquen. De tal manera que a través de las técnicas impartidas y entrenamientos diferentes se incentivará a dicho segmento a que se vea inmerso en la actividad física y deportiva.

1.2. Objetivo General

- Analizar la viabilidad de la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales en la ciudad de Quito.

1.2.1. Objetivo Específico

- Identificar todos los factores del entorno externo y de la industria con el fin de determinar varias oportunidades y desarrollar una estrategia de negocio.
- Explorar y conocer las necesidades del cliente potencial mediante información de mercadeo a través de diferentes técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que servirán para la toma de decisiones.
- Generar una oportunidad de negocio con características diferentes con la finalidad de obtener réditos económicos y beneficios a largo plazo.
- Crear un plan de marketing que contenga diferentes estrategias, estableciendo un aspecto diferenciador e innovador que genere un posicionamiento de marca positivo en los consumidores.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa, determinando funciones y responsabilidades para el aumento de eficiencia en las actividades enfocadas al negocio.
- Realizar un plan financiero con el fin de verificar y analizar la rentabilidad que puede tener el plan de negocios, basándose en proyecciones de estados de resultados e índices financieros durante los próximos 5 años.

2. Análisis del entorno

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno Externo (Análisis PEST)

2.1.1.1. Político y Legal

Ecuador en los últimos años ha presentado un régimen de mandato poco estable debido a varios factores que han mermado su desarrollo. En la actualidad, el presidente Lenín Moreno Garcés, pretende regular y establecer un nuevo

régimen basado en el cambio, la equidad social, el respeto, la educación, la salud y el deporte permitiendo de esta manera que el Ecuador adquiriera una nueva identidad enfocada en el “buen vivir” y en las buenas prácticas que ayuden al fortalecimiento del régimen y del país (Asamblea Nacional , 2008). En la mencionada restructuración del régimen, el deporte y las actividades físicas toman un papel importante ya que se pretende contribuir de esta manera a través de estrategias y programas al correcto desempeño físico de las personas. Es así que el Ministerio del Deporte ha creado programas para promover la actividad física y deportiva en distintas partes del país, dos de los más conocidos son “Actívate Ecuador” y “Ecuador ejércítate y vive sano” desarrollado por diferentes centros activos que pretenden disminuir el índice de sedentarismo y problemas de salud. (Ministerio del Deporte , 2017).

En el ámbito legal, la Constitución de la República aprobada en el año 2008, en su artículo 381, menciona que el Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Esto es una valiosa oportunidad debido a que se está incentivando la práctica deportiva en los ecuatorianos.

1	2	3	4
---	---	---	---

Además, es importante mencionar que el Ministerio del Deporte según la Ley del Deporte en el Art. 14, literal a) establece como función “Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos en el exterior”. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010)

Por otro lado, Ecuador cuenta con un Fondo de Innovación para emprendedores por parte del Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO), mismo que se encarga de generar mayores fuentes de empleo con la finalidad de aumentar la matriz productiva del país, el presupuesto con el que aporta el Fondo de Innovación bordea los \$20 millones destinados a proyectos de emprendimiento. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017). Es importante mencionar que es una oportunidad ya que muchos de los emprendimientos se pueden llevar a cabo por la ayuda que da dicho ministerio.

1	2	3	4
---	---	---	---

De esta manera se puede decir que industrias y empresas que en la actualidad pretenden desarrollarse en el Ecuador tienen mayor oportunidad de hacerlo puesto que reciben un apoyo muy importante del gobierno, con importantes beneficios que contribuyen a su desenvolvimiento.

2.1.1.2. Económico

Producto Interno Bruto (PIB)

Ecuador en el primer trimestre del 2017 presenta un crecimiento del PIB con un 2,6% a comparación del año anterior, esto refleja la mayor productividad que han tenido las actividades económicas del país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2017) A pesar del crecimiento del PIB, se debe tener en cuenta que el país ha tenido un decrecimiento en los últimos años lo cual ha afectado a la situación económica de los ecuatorianos por el hecho de que existe un menor nivel de riqueza hablando en términos globales que, por ende, afecta al consumo de los hogares. (Ekos Negocios, 2015)

En lo que corresponde a la industria del deporte, está inmersa en la industria de “Otros Servicios” enfocados en la actividad de esparcimientos, recreación y entretenimiento la cual ha variado de manera positiva con el 1%, de esta manera nos permite saber que se ha incrementado el interés de las personas en realizar actividades deportivas y físicas. Esto nos da a entender que a partir del 2017 la

producción de bienes y servicios en Ecuador ha venido aumentando paulatinamente, otorgando un bienestar y mayores oportunidades de producción, empleo y de adquisición de bienes. Esto genera una posibilidad para desarrollar el proyecto propuesto.

1	2	3	4
---	---	---	---

Inflación

Ecuador en lo que respecta al Índice de Precios al Consumidor presenta una inflación mensual del -0,58%, en comparación al 2016 donde fue del 0,36% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Eso quiere decir que los movimientos de la inflación son moderados, lo que permite a las empresas y consumidores planificar su gestión financiera y de igual manera que exista un incremento en actividades comerciales en sectores que se vinculen en servicios para los hogares.



Figura No 1: Inflación por divisiones de productos

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017

Índice de Consumidor Recreación y Cultura

En lo que se refiere a recreación y cultura, las variaciones mensuales negativas aportaron a la variación del índice de precios al consumidor con el -4,48% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Es decir, si bien es cierto la inflación aumenta para las actividades de recreación y cultura, la inflación para la salud se mantiene estable y eso beneficia ya que aquellas actividades

deportivas que se relacionen específicamente a la salud de los que practican pueden no verse afectados.

Tasas de Interés

Para el segmento comercial PYMES la tasa de interés se mantiene en un porcentaje del 10,19% anual, de esta manera la tasa con la que se pretende trabajar para las inversiones, otorgación de infraestructura y tecnología permitirá que mejore su desarrollo y estabilidad en el mercado. (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla No 1: Tasas de Interés

Tasas de Interés			
junio - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.31	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.82	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.19	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.93	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.33	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.64	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.43	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.59	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.65	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.38	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.88	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ¹	26.91	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹	23.78	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹	20.10	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.00	Inversión Pública	9.33

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2018

Este indicador manifiesta la gran oportunidad que existe para las empresas PYMES al momento de trabajar.

1	2	3	4
---	---	---	---

2.1.1.3. Social

Según el (INEC, 2015), Ecuador con respecto al 2006 ha aumentado 8,7 puntos en el número de personas que practican deportes, para el 2014 el 37,3% los ecuatorianos mayores a 15 años practican algún tipo de deporte, de los cuales el 50,2% son hombres y 25,3% mujeres.

Adicionalmente, el (INEC, 2011) menciona que los niños y jóvenes mantienen un tiempo libre en donde dedican el 4% del mismo al deporte, el 9% a cuidados personales, 19% al hogar y su familia y 45% hacia actividades escolares y de estudio. Estos datos ayudan a apreciar la cantidad de personas que tienen una tendencia e integración hacia el deporte y que pueden vincularse como un cliente y consumidor potencial.

Tendencias

Los ecuatorianos presentan un nivel de sedentarismo elevado correspondiente al 51% de personas que no les gusta realizar ningún tipo de actividad física y deportiva. Un 49% de personas se interesa por la práctica de alguna actividad que sea de su agrado. (Ministerio del Deporte , 2017)

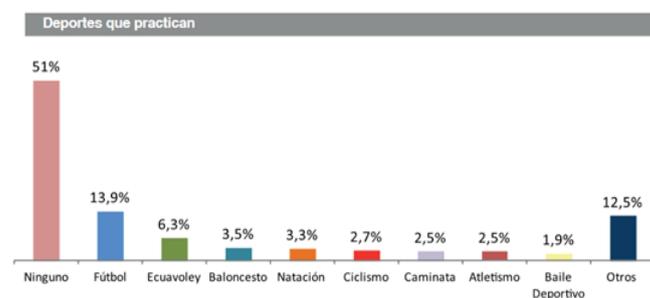


Figura No 2: Deportes que practican en el Ecuador

Tomado de: Ministerio del Deporte, 2017

Casi la mitad de la población tiende a realizar algún tipo de actividad física, es decir, es una oportunidad para que

Nivel Socioeconómico

Para la práctica de alguna actividad física y deportiva el nivel socioeconómico juega un rol importante puesto que las personas que cuentan con más ingresos

tienen más facilidad para realizar varias actividades debido a su posición económica.

Tabla No 2: Nivel Socioeconómico en el Ecuador

Nivel Socioeconómico	%
ALTA – (A)	46,4%
MEDIA ALTA – (B)	38,5%
MEDIA – (C+)	34,9%
MEDIA BAJA – (C-)	33%
BAJA – (D)	30,9%

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017

Conjuntamente, el nivel socioeconómico del Ecuador está relacionado e influye con la práctica de algún tipo de deporte o recreación física. Según el (INEC, 2015), la práctica de deportes según quintiles de pobreza se distribuye jerárquicamente, donde da a conocer que las personas que más practican deporte son las de estrato socioeconómico alto, identificando al deporte como un posible producto o servicio de lujo y gama alta. Esto es una amenaza debido a que la práctica deportiva está segmentada por clases sociales, es decir, tienden a tener mayor oportunidad las personas de clase social media, media - alta y alta con mayor facilidad.

1	2	3	4
---	---	---	---

Se puede observar que en la actualidad el país se ha enfocado en desarrollar actividades físicas y deportivas que beneficien a las personas, con diferentes acciones encaminadas a la buena práctica deportiva, con el fin de mejorar las condiciones físicas y saludables de las mismas.

Es así que, el gobierno por medio de campañas como “Actívate Ecuador” y “Ecuador ejercítate y vive sano” ha tratado de incentivar a niños y jóvenes a la práctica del deporte.

2.1.1.4. Tecnológico

La tecnología actualmente ha tenido un constante desarrollo, el cual se ha vinculado con la facilitación y optimización del tiempo en diversas actividades cotidianas de las personas, y principalmente dicha tecnología ha sido considerada una herramienta para el éxito empresarial. En Ecuador, en el 2016 el 52,4% de la población mayor a 5 años utilizó computadora, 13.7 puntos más que en el 2012. Esto resulta importante, ya que existe gran cantidad de personas que pueden establecer contacto directo con la empresa en busca de información, facilitando los canales de comunicación, publicidad y promoción del proyecto. (INEC, 2016)

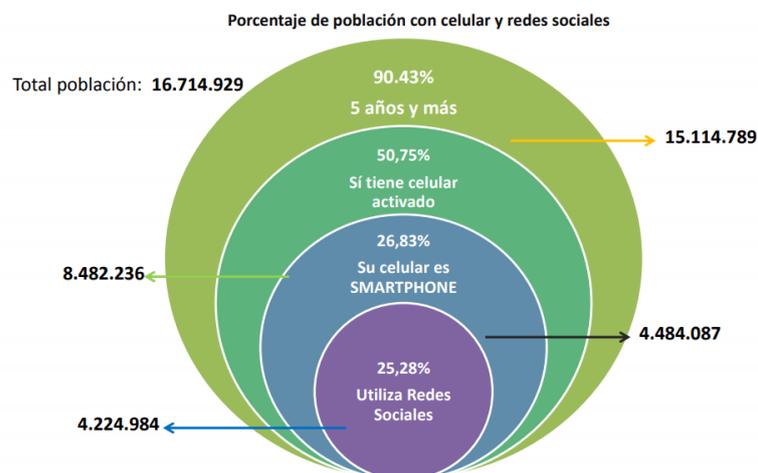


Figura No 3: Población con celular y redes sociales

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016

Desde otro punto de vista, las tecnologías de comunicación han cambiado la forma de trabajo y gestión de recursos dentro de las empresas, mediante un conjunto de avances tecnológicos conjuntamente con internet, aplicaciones multimedia y realidad virtual. Para el año 2014, el 95,9% de las empresas tienen acceso a internet, de dichas empresas utilizaron los teléfonos celulares y correo electrónico como medio de comunicación.

Esto es una oportunidad debido a que puede otorgar mayor eficiencia, competitividad, diferenciación y ventajas competitivas al negocio dentro de la

industria facilitando la relación y ofreciendo confianza a todos los diferentes consumidores potenciales. Sin embargo, el uso de la tecnología influye en el interés que las personas muestren al momento de practicar algún deporte o realizar actividades físicas y puede verse afectado ya que podrían dar más importancia a aparatos electrónicos que al bienestar y salud que les puede otorgar el deporte.

1	2	3	4
---	---	---	---

2.1.1.5. Código CIIU 4.0

Según el código CIIU 4.0, la industria en la cual nos encontramos es la siguiente:

Tabla No 3: Clasificación de la Industria

P	“Enseñanza”
P85	“Enseñanza”
P854	“Otros tipos de enseñanza”
P8541	“Enseñanza deportiva y recreativa”
P8541.05	“Enseñanza de artes marciales”

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018

2.1.2. Análisis de la Industria (PORTER)

2.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores (MEDIA)

En la industria en la que se está enfocando, los nuevos emprendimientos que vayan a ser realizados deben tomar en cuenta varios aspectos indispensables para la creación de la instalación, su uso y su desarrollo en sí.

Con respecto a la creación de la instalación es importante la inversión inicial que se hará, el capital con el que se cuenta y sobre todo el lugar en el cual se

adecuará la misma. Asimismo, si se quiere un correcto funcionamiento se deberá tener una inversión que puede ir desde los \$65.000 hasta los \$100.000 dólares, esto dependerá del sector donde esté ubicada y la infraestructura que se desee tener. Además, hay que tomar en cuenta el equipamiento e implementos deportivos que deberá ser adquirido que puede tener un costo aproximado a \$8.000 dólares.

Por otro lado, existen diferentes permisos de funcionamiento que se deberá obtener para poder emprender un negocio, como el RISE o RUC, aprobación y constitución por parte de la Superintendencia de Compañías, nombramientos en Registro Mercantil, permisos por parte de bomberos, municipio e intendencia. De la misma forma, se ha creado un programa para facilitar los trámites de constitución de una empresa en tan solo 6 horas, disminuyendo la tramitología y sus costos.

Por lo tanto, hay que considerar todos los aspectos fundamentales para el buen funcionamiento ya que existen diferentes empresas que ofrecen un servicio de calidad y que el cliente va a optar por acudir a éstas. Además, las barreras de entrada de la industria son medias.

2.1.2.2. Rivalidad entre competidores (MEDIA)

Dentro del CIU se encuentran 7 empresas a nivel nacional en esta industria, cabe recalcar que según la Superintendencia de Compañías 4 de ellas están activas y en disolución y liquidación se encuentran 3 empresas. (Superintendencia de Compañías, 2017)

En la ciudad de Quito son 7 las empresas que están en la misma industria, pero solo 3 de ellas están en estado activo, por lo que se puede asumir que la rivalidad de competidores es baja debido a que no hay mucha competencia, lo que permite brindar un servicio más personalizado hacia el consumidor.

Las principales empresas que están en estado activo son: Eliterisk Cia.Ltda.; International Foundation For Officers Ifpoecu Cia.Ltda.; Ceseg Centro De Estudios En Seguridad Cia.Ltda. (Superintendencia de Compañías, 2017)

Pero a pesar de que en el CIIU solo existan 7 empresas, es importante tener en cuenta que no es una competencia directa como tal debido a que no tienen una misma línea de negocios entre sí. Es decir, si se está enfocando en la enseñanza de artes marciales se debe tener en cuenta que existen varias empresas que se dedican a esto pero que tal vez se encuentran ubicadas en otro CIIU, este es el caso de: Academia Team Predador, Dojo Okuden, Kamikaze Muay Thai Ecuador, Academia Mitad del Mundo, entre otras.

Al considerar dichas empresas mencionadas, se debe analizar el servicio que cada una de ellas ofrece:

Team Predador: Es la academia más reconocida a nivel país debido a la formación que dan a los clientes y el estilo en el que se manejan con cada categoría a la que se enfocan. El precio varía dependiendo del usuario, es decir, puede ir desde los 45 dólares para los niños hasta los 60 dólares para los adultos. Además, esta academia cuenta con varias sucursales lo cual le favorece para tener más acogida por parte de las personas.

Kamikaze Muay Thai Ecuador: Esta academia se enfoca sobre todo en el estilo muay thai o más conocido como boxeo tailandés, el cual se desarrolla por medio de varias extremidades como piernas, brazos, pies, rodillas, y codos. Esta técnica ha hecho que varias personas se interesen en la misma y acudan a la academia Kamikaze. El precio de la academia va dependiendo de la categoría a la que ingreses, aproximadamente el costo va desde los \$40 dólares hasta los \$60 dólares mensualmente.

Academia Mitad del Mundo: Es una de las academias más reconocidas a nivel país debido a los grandes deportistas que ha formado. Es importante mencionar que se enfocan mucho en los niños para formar su carácter y poder prepararlos adecuadamente para futuras competencias. El precio de ésta es diferente tanto para niños como para adultos ya que los niños solo entrenan 3 días a la semana y tiene un costo \$25 dólares mensuales, a diferencia de los adultos que entrenan todos los días en varios horarios, lo cual el precio es de \$45 dólares mensuales.

A pesar de que en el Ecuador existen varias academias de artes marciales reconocidas, es importante enfocarse en un solo segmento debido a que sería una gran oportunidad para los distintos proyectos a realizarse, siendo esto un factor diferenciador de las demás.

1	2	3	4
---	---	---	---

2.1.2.3. Amenaza de Productos Sustitutos (ALTO)

En el Ecuador, la industria del deporte y el entretenimiento ha tenido gran avance sobre todo en la gran cantidad de instalaciones que existen tanto para actividades recreativas y no recreativas que de una u otra forma pueden ser principales sustitutos. Se puede mencionar que dentro del deporte y el entretenimiento existen diferentes establecimientos como: canchas deportivas, centros de entretenimiento, salas de cine, teatros, parques temáticos, escuelas de natación, baile o algún otro tipo de deporte o entretenimiento los cuales captan gran cantidad de personas y llegan a ser la principal elección de los posibles clientes al momento de escoger la actividad a realizar.

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Porter, 2009).

Al tratarse de una industria enfocada a la enseñanza de artes marciales, es importante contar con proveedores que se dediquen a la fabricación de diferentes artículos para diferentes prácticas, es por eso que en el CIU C3230.01 “Fabricación de artículos y equipo de cualquier material para la práctica de deportes y juegos al aire libre y bajo techo: balones duros, blandos e inflables, raquetas, bates y mazos, esquís, fijaciones y bastones de esquí, botas de esquí, tablas de vela y de surf, patines de hielo, patines de ruedas, etcétera, equipo para gimnasio y de atletismo” se puede mencionar a 4 proveedores como

por ejemplo: ChangoSports Cia. Ltda., Confecciones Sport Competenc Cia. Ltda., K&CO Sport S.A, Importadora Molina, entre otras. (Superintendencia de Compañías, 2017)

Un punto importante a destacar es que la oferta de proveedores no es limitada y eso ayuda a que se tenga un alto control sobre ellos y que se pueda establecer diferentes parámetros que convengan tanto a la empresa proveedora como a la empresa contratante, es decir, es una gran oportunidad.

1	2	3	4
---	---	---	---

2.1.2.5. Poder de negociación de los consumidores (BAJO)

La capacidad que tienen los clientes potenciales o consumidores en el momento de seleccionar algún producto o servicio que se encuentra dentro de esta industria es baja, debido a que no existen muchas empresas que ofrezcan este servicio. A su vez, cada una de ellas se deberá enfocar en la satisfacción de necesidades del cliente, implementación de un factor diferenciador y brindar un servicio de calidad que permita dejar al cliente verdaderamente satisfecho. Al ser una industria que no tiene mucho auge en el mercado y en donde se puede destacar una ventaja competitiva, los puntos más importantes que se deben tener en cuenta son la creación de estrategias que se basen sobre todo en el precio dependiendo del cliente potencial al que se va a enfocar, la diferenciación que se va a ofrecer y mediante qué medios se va a comunicar.

A pesar de que se deba tener en cuenta varios aspectos para satisfacer al consumidor, el poder de negociación de los consumidores seguirá siendo bajo debido a que las empresas tendrán control sobre ellos y siendo una oportunidad para el negocio ya que no existe muchas de éstas en la industria y el cliente potencial no tiene varias alternativas para escoger la que más le convenga o la que tenga un precio más accesible, debido a que la mayoría se maneja con precios similares.

1	2	3	4
---	---	---	---

2.1.3. Análisis Matriz EFE

En el anexo 1 se encuentra la matriz EFE. Al haber realizado la Matriz EFE se puede evidenciar que se tiene una ponderación total de 2,95 mayor al promedio (2.5), lo que quiere decir que si se emprende un negocio en esta industria puede tener éxito. Con lo que respecta a las oportunidades y amenazas se puede decir que en un periodo se ^{tendrá} que mejorar en algunos aspectos para sobresalir, aprovechando dichas oportunidades y enfrentando a las amenazas que existan en la industria.

Al saber que se puede aprovechar de las oportunidades y evitar en cierto punto las amenazas, es importante que el giro de negocio innove constantemente sobre todo cuando se refleja que una oportunidad intensa es el interés de realizar nuevas prácticas deportivas en lo cual se involucrará a deportes aceptados por la sociedad y que vayan de la mano de las políticas gubernamentales, con el fin de ayudar a las personas por medio de la práctica deportiva. Asimismo, no se puede dejar de lado a las amenazas, las cuales serán tratadas mediante estrategias que se diferencien de la competencia o productos sustitutos, especialmente creando una ventaja competitiva y dándole a esto un valor agregado.

2.1.4. Conclusiones del análisis del entorno

- El Ministerio de Industria y Productividad a través de sus financiamientos permite que se pueda realizar proyectos de inversión en la industria del deporte con la finalidad de emprender proyectos que contribuyan al desarrollo de las personas en la actividad física y deportiva, siendo esto una oportunidad para los nuevos emprendedores.
- Mediante los programas ejecutados por el Ministerio del Deporte se ha logrado que las personas se relacionen de mejor manera con las

actividades físicas y deportivas, logrando contribuir al desarrollo físico y emocional.

- Se promueve la práctica deportiva y recreacional por parte del Gobierno como estrategia para el desarrollo y fortalecimiento integral de las personas, es así que se pretende generar negocios dentro de la industria deportiva.
- Existe gran cantidad de servicios y productos sustitutos que se enfocan al entretenimiento como tal y que hacen que los clientes potenciales a la hora de escoger un servicio prefieren algún sustituto siendo esto un atractivo para ellos y una amenaza para los demás servicios.
- El incremento de uso del celular y facilidad de acceso a Internet han creado una oportunidad para establecer canales de comunicación, publicidad y promoción de los diferentes negocios.
- Las empresas optan por adaptarse a nuevas tecnología, herramientas y software para generar mayor contacto con el cliente, facilitar su gestión y control procesos comprimiendo costos y maximizando recursos.

3. Análisis del Cliente

El presente capítulo tiene como objetivo la recolección y el análisis de información en cuanto al proyecto planteado y ver si existe aceptación en el mercado, se identificarán aspectos importantes como las necesidades y preferencias del cliente que serán usadas como oportunidades generadoras de estrategias.

3.1. Problema de Investigación

El problema de investigación es determinar si existe mercado potencial para la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales en la ciudad de Quito.

3.2. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado fue identificada considerando los aspectos geográficos, demográficos y psicográficos, con características y datos como:

número de habitantes entre 6 y 12 años en las parroquias rurales del sector norte de Quito, nivel socioeconómico e inclinación hacia el deporte, que fueron resumidos del INEC:

Tabla No 4: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN	INFORMACIÓN	POBLACIÓN	%.
Segmentación Geográfica	- Población de Quito. - Administración parroquial de la ciudad de Quito: Calderón, Pomasqui y San Antonio de Pichincha	2'239.191 (=) 213.509	100% 9,54%
Segmentación Demográfica	- Niños entre 6 a 12 años. - Clase Social media, media-alta y alta.	(=) 41.769 (=) 14.995	19,56% 35,9%
Segmentación Psicográfica	- Inclinación hacia el deporte o la actividad física.	(=) 5.593	37,3%

3.3. Investigación cualitativa

3.3.1. Entrevistas

3.3.1.1. Entrevista a instructor de academia de artes marciales

Con el objetivo de conocer las diferentes técnicas de artes marciales utilizadas en niños que practican este deporte, se entrevistó a Nicolás Céspedes quien es instructor de artes marciales en la academia "Team Manosalvas". Además, es un atleta preparado desde hace 4 años en esta disciplina deportiva y tiene un amplio conocimiento en este deporte.

3.3.1.2. Resultado

Existen varios niños que atraviesan por problemas sociales (bullying, maltrato psicológico o físico, entre otras), que practican esta disciplina deportiva, mismos

que en el trascurso de los entrenamientos han logrado ir superando los problemas que aquejan, mediante distintas técnicas de entrenamientos que permiten que el niño retome su confianza, se fortalezca tanto física como mentalmente, se inmiscuya en el entorno social y lleve su vida de manera normal. Es importante mencionar que, los entrenamientos favorecen notablemente al crecimiento de la personalidad, a la buena práctica de valores y a la pasividad ante todo tipo de problema que el niño presente.

3.3.1.3. Entrevista a dueño de academia de artes marciales

Con el objeto de obtener información con respecto al manejo de la academia de artes marciales, se entrevistó a Christian Manosalvas el cual es el dueño de la misma y posee un alto conocimiento en el manejo de la instalación.

3.3.1.4. Resultados

Christian manifiesta que en su academia es frecuente que acudan personas con distintos problemas, los cuales mediante la práctica deportiva tratan de salir de los mismos.

Los implementos que se usan para la práctica de este deporte son fundamentales ya que, al ser un deporte de contacto, cada practicante debe estar seguro y bien equipado para evitar cualquier tipo de lesión o daño. Dichos implementos se los puede adquirir ya en diferentes tiendas del país lo cual hace algunos años no se lograba ya que no era un deporte tan reconocido como lo es ahora.

Por otra parte, se manifiesta que “Team Manosalvas” posee una categoría infantil, conocen de varios puntos importantes y tienen conocimiento de diferentes niños que vienen con problemas sociales con los cuales realiza un método bastante diferente a las demás categorías sobre todo porque son niños y muchos de ellos necesitan otro tipo de práctica en este deporte como son los juegos cooperativos, asignación de tareas, ejercicios entre compañeros, etc.

Como otro punto importante, manifestó que si bien no cuenta la academia con un psicólogo que ayude a tratar estos problemas sociales, lo que intentan es motivar día a día a las personas que atraviesan distintas situaciones complicadas, sobre todo a los niños que son los que en realidad llegan con algún problema y que necesitan ayuda.

Para Christian, la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales ayudaría a éstos a tener un mejor desempeño y sobre todo a confiar en sí mismos nuevamente.

3.3.1.5. Entrevista a psicóloga

Con el fin de obtener información con respecto a los problemas sociales que se suscitan en la sociedad, se entrevistó a la doctora Blendy Maldonado quien tiene una aplica trayectoria como psicóloga clínica y cuenta con un consultorio privado.

3.3.1.6. Resultado

Los problemas sociales han ido incrementando notablemente en la sociedad por diferentes situaciones que afectan de una u otra manera a las personas y sus familias, la incidencia de la falta de amor de padres (migración), el maltrato en las familias, hogares disfuncionales han sido los causantes de tener hoy en día estos problemas que ya no son solamente de índole familiar sino también involucra ya a la sociedad y su entorno. Se puede observar niños con una autoestima muy baja, con mucha inseguridad y desconfianza fruto de lo anteriormente mencionado, siendo el bullying uno de los conflictos de mayor afluencia a la consulta teniendo como causa fatal el suicidio de menores y adolescentes, tomando como alternativa terapias de involucramiento y reflexión entre el afectado y su familia dependiendo del tipo de problema social.

Finalmente, se concluye que un apoyo a la terapia que ella aplica sería la práctica de artes marciales de acuerdo a como se la dirija dependiendo el problema social ya que ésta es una disciplina que permite al participante generar autoconfianza y rescatar su autoestima.

3.3.2. Grupo focal

3.3.2.1. Grupo focal a padres de familia

Con el objetivo de recopilar mayor información respecto al conocimiento de los problemas sociales que afectan a niños de entre 6 a 12 años y sobre la creación de una academia de artes marciales, se realizó un grupo focal, en él se busca vivencias y opiniones de los padres de familia. Para esta actividad se contó con 2 hombres y 6 mujeres, quienes tienen hijos cuyas edades oscilan entre los 6 y 12 años, a su vez con la participación de un profesor de artes marciales que desempeña su trabajo con niños de varias edades.

El grupo de enfoque tuvo una duración de 40 minutos aproximadamente.

3.3.2.2. Resultados

Los padres de familia expresaron que los problemas sociales en la actualidad se han convertido en un grave riesgo para los niños, puesto que generan una serie de reacciones que afectan su desarrollo en la sociedad, causando alteraciones en su comportamiento.

Muchos de los padres de familia (7 de 8) manifestaron que sus hijos fueron víctimas de problemas sociales (bullying, acoso, maltrato) que alteraron su comportamiento. Es por esto, que buscaron distintas actividades que permitan sobrellevar estos problemas, la mayoría de los padres comentaron que sus hijos acudieron a academias de artes marciales, lo cual hizo que se tenga resultados muy alentadores que de una u otra manera los han ayudado a mejorar su ritmo de vida.

El tema de las artes marciales, en muchos de los participantes (7 de 8) era de total conocimiento, cierta parte de los padres tenían dudas sobre esta disciplina puesto que pensaban que era sinónimo de violencia (5 de 8). Gracias a la participación del profesor de artes marciales y a su clara intervención los padres de familia lograron resolver todo tipo de inquietudes y considerar a esta disciplina como una herramienta importante que ayuda a controlar física y mentalmente

todo tipo de problemas sociales que los niños puedan sufrir de tal manera que los beneficia en su comportamiento, tolerancia y disciplina.

Como resultado de lo presentado a los padres de familia, manifestaron estar en total acuerdo con la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años que sufren problemas sociales, ya que dicha academia se convertirá en una fuente de ayuda, motivación, confianza y contribuirá en su crecimiento.

3.4. Investigación cuantitativa

3.4.1. Cálculo de la muestra

El tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico ya que se desconoce la probabilidad de muestreo y se basa en el conocimiento del investigador. La herramienta utilizada es el muestreo por juicio debido a que se elige a los encuestados porque el investigador cree que cumplen con los requisitos del estudio. (Hair, Bush, & Ortinau, 2009)

La presente propuesta de negocio cuenta principalmente con un mercado objetivo en el cual los niños serán los consumidores directos y quienes tendrán el beneficio o darán utilidad al servicio prestado. Por otro lado, hay que considerar que el cliente ha sido reconocido como los padres de familia, quienes tiene el poder y decisión de compra, basado en diferentes factores, en este caso por la necesidad de sus hijos. Adicionalmente para el cálculo de la muestra se usó la fórmula de "población conocida", donde se basó en el mercado objetivo de 5593 habitantes, el cual fue identificado:

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

$$n = \frac{5593 * (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,05)^2 * (5593 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = 359$$

3.4.2. Encuestas

Tras conocer el número de muestra (359), se decidió implementar una encuesta como prueba piloto conformada por 50 encuestas, tratando de analizar la aceptación de la academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales con preguntas sobre sus beneficios, interés, precio y aspectos diferenciadores.

3.5. Resultados

Según las respuestas, el 52% de los encuestados fueron hombres y el 48% fueron mujeres, de ellos, 47 personas mencionaron que tienen hijos entre edades de 6 a 12 años y 3 personas alegaron que no tienen hijos en ese rango de edad.

Práctica deportiva: 76,6% de las personas afirmaron que sus hijos realizan deporte o alguna actividad física con un rango entre 3 y 4 horas a la semana. Esto quiere decir que se está enfocando en un público que tiene gran interés por el deporte.

Preferencias y percepción hacia las artes marciales: Al 97,7% de los padres encuestados les gustaría que sus hijos practiquen artes marciales en una academia que se enfoque en mejorar su condición física y mental ya que ellos consideran que es interesante la práctica de este deporte en niños de 6 a 12 años.

Problemas sociales: 83% de las personas encuestadas afirman que sus hijos han sido víctimas de algún problema social. Los principales problemas sociales que afectan a los niños de 6 a 12 años son el bullying y la agresión física, mental y psicológica. Otro punto importante a destacar es que el 100% de las personas encuestadas consideran que la práctica de artes marciales contribuye con beneficios físicos, mentales y otras habilidades en sus hijos para controlar los problemas sociales. Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que la mayoría de niños han sido víctima de algún problema social, por lo que es conveniente enfocarse en este grupo de personas proponiéndoles una solución

por medio de las artes marciales y teniendo en cuenta que los padres comparten la idea de que este deporte beneficiaría a sus hijos.

Precio: 61.5% de los padres encuestados estarían dispuestos a pagar \$25 dólares mensuales por el servicio de una academia de artes marciales. Con esto se afirma que las personas están dispuestas a pagar una tarifa media entre \$20 y \$30 dólares con el fin de obtener un beneficio para sus hijos.

Información: Las personas encuestadas han manifestado que tiende a preferir las redes sociales y el mail como medio de información, lo cual facilitaría la interacción entre la academia y el consumidor de la misma.

3.6. Correlación

Análisis tabla 1: Según los datos obtenidos durante el análisis, se puede decir que la academia debería brindar su servicio en distintos horarios debido a que los niños invierten su tiempo de 3 a 6 horas a la semana en la práctica deportiva y se debe enfocar en esto para satisfacer al usuario.

Análisis tabla 2: En el análisis de la tabla 2, se puede evidenciar que tanto los hombres como las mujeres encuestadas tienden a preferir las redes sociales y el mail como medio de información sobre el servicio que ofrece la academia, pero también hay que tener en cuenta que las charlas y los afiches son un medio personal para atraer a las personas.

Análisis tabla 3: Con los datos obtenidos del análisis de la tabla 3, se puede evidenciar que el mayor problema por el cual están atravesando varios niños hoy en día es el bullying el cual debería ser erradicado con la ayuda de las artes marciales.

Análisis tabla 4: Según el análisis realizado, se obtuvo que tanto hombres como mujeres encuestados con el 61,5%, están dispuestos a pagar \$25 dólares por el servicio de la academia de artes marciales. Es decir, los padres no escogieron ni el precio más bajo ni el más alto, sino que prefirieron una tarifa media que es accesible para ellos y que con eso quisieran obtener un beneficio para sus hijos.

Análisis tabla 5: Al analizar la tabla 5, se puede decir que del 83% de las personas que han sido víctimas de problemas sociales, el 100% de éstas consideran que la práctica de artes marciales contribuye con beneficios físicos, mentales y otras habilidades en los niños para controlar los problemas sociales.

3.7. Conclusión

Para finalizar el capítulo 3, según la pirámide de Maslow, se pudo identificar las necesidades de los padres de familia con sus hijos, entre ellos se halla la ayuda hacia los problemas sociales enfocados en la práctica de artes marciales que harán que los niños se sientan seguros de sí mismos y puedan involucrarse de mejor manera en la sociedad para ser aceptados en la misma. Es decir, al tener la ayuda de un experto realizando este deporte favorecerá de manera importante el desarrollo de sus habilidades físicas, mentales y corporales adaptándolo a nuevas técnicas de entrenamiento que permitan sobresalir en su vida cotidiana.

Poster de investigación



Figura No 4: Infografía problemas sociales

4. Oportunidad del negocio

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

Después de haber realizado las investigaciones y análisis del entorno utilizando las herramientas PEST y las cinco fuerzas de PORTER se han identificado varios aspectos hacia el negocio a realizar. Uno de ellos es que, dentro de lo político, el gobierno ha realizado una reestructuración en el régimen en el cual el deporte y las actividades físicas toman un papel importante ya que se pretende contribuir a esto a través de estrategias y programas al correcto desempeño físico de las personas. Es así que, el Ministerio del Deporte ha creado varias acciones para promover la actividad física y deportiva en distintas partes del país, dos de los más conocidos son “Actívate Ecuador” y “Ecuador ejercítate y vive sano” desarrollado por centros activos que pretenden disminuir el índice de sedentarismo y problemas de salud. (Ministerio del Deporte, 2017). Además, es importante mencionar que Ecuador cuenta con un Fondo de Innovación para emprendedores por parte del Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO), mismo que se encarga de generar fuentes de empleo con la finalidad de aumentar la matriz productiva del país; el presupuesto con el que aporta el Fondo de innovación bordea los \$20 millones destinados a proyectos de emprendimiento. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017)

Esto en realidad es considerado como una posibilidad de ayuda para endeudamiento e inversión especialmente en lo que se refiere a infraestructura y tecnologías que pueden permitir al negocio satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

Por otro lado, en lo económico se identificó según el INEC (2015) que la actividad de esparcimientos, recreación y entretenimiento ha variado de forma positiva con el 1%, de esta manera nos permite conocer que se ha incrementado el interés de las personas en realizar actividades deportivas y físicas. Por otra parte, es importante mencionar que el desarrollo económico del país en los últimos años ha permitido que varias empresas puedan desarrollarse de mejor manera ya que

a través de préstamos, financiamientos e inversiones por parte de instituciones gubernamentales han generado beneficios por sí mismas.

En los que respecta a lo social, según el INEC (2015) menciona que el 37,3% de la población nacional establece el uso de su tiempo personal hacia pasatiempos deportivos, identificando con ello un gran cantidad de mercado potencial que podrá sin duda alguna interactuar con el negocio propuesto en el desarrollo de las práctica de actividades físicas y deportivas, es así también que en el Ministerio del Deporte se menciona que los niños y jóvenes con un porcentaje del 4% dedican su tiempo al deporte, recreación y entretenimiento. (Ministerio del Deporte, 2017)

Otro aspecto importante es el factor tecnológico, ya que en la actualidad ha logrado consolidarse en el mercado de las empresas en el Ecuador con una serie de elementos ofertados que hacen que las personas tengan todas las facilidades del caso acaparando la atención de las mismas y logrando fidelizarlas a través de diferentes sistemas o programas que las benefician.

Al analizar la industria con las cinco fuerzas de PORTER, se logró determinar que la amenaza de nuevos competidores tiene un nivel medio debido a los costos que puede generar el mantenimiento y construcción de una instalación.

Por otro lado, según la Superintendencia de Compañías en esta industria hay tan solo 7 empresas registradas y esto hace que nuevas empresas se sientan atraídas al ver que no existe mucha competencia y quieran entrar a la misma. (Superintendencia de Compañías, 2017).

Asimismo, otra oportunidad que se debe considerar es que existen varios proveedores de productos relacionados con la actividad deportiva propuesta los cuales cuentan con insumos e implementos de calidad que beneficiarán a la academia y a sus clientes.

En cuanto a los competidores en Ecuador, principalmente en la ciudad de Quito, no existe una instalación que tenga el mismo enfoque de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años. Sin embargo, existen varios sustitutos

relacionados con la actividad física y práctica del deporte como las canchas deportivas, centros de entretenimiento, salas de cine, teatros, parques temáticos, escuelas de natación, baile o algún otro tipo de deporte o entretenimiento los cuales captan gran cantidad de personas y llegan a ser la principal elección de los posibles clientes al momento de escoger la actividad a realizar.

Realizada la investigación de mercados, se pudo evidenciar que la práctica deportiva en los niños de 6 a 12 años es de gran ayuda para mejorar su calidad de vida, puesto que permite desarrollar de manera notable su condición física como mental generando nuevos hábitos en ellos, así también con la generación de nuevos valores como la disciplina, respeto, solidaridad que contribuirán de manera importante a su desarrollo.

Adicionalmente, se comprobó que existe un mercado amplio y un gran interés por las personas a que sus hijos sean parte de la práctica de las artes marciales, evidenciando que es una disciplina que ayudará a desenvolverse de mejor manera en la sociedad con una serie de aprendizajes enfocados en el fortalecimiento de la mente y del cuerpo que permitirán contrarrestar todo tipo de abuso y problemas que aquejan, otorgándoles nuevas técnicas y facilidades hacia sus actividades diarias.

A pesar de que, los clientes potenciales desconocen los beneficios que la práctica de artes marciales brinda a los niños, dieron su aprobación para que sus hijos se involucren en esta disciplina, ya que les permitirá mejorar su calidad de vida, así como defenderse ante cualquier problema social del que sean víctimas. Dicha práctica se verá enfocada en fortalecer el espíritu de los niños, es decir, a ser más fuertes dentro de la sociedad.

Asimismo, por medio de la psicóloga se logró determinar que existen varios niños que atraviesan por problemas sociales (bullying, agresión física, verbal y psicológica y problemas familiares) que practican esta disciplina deportiva, mismos que en el transcurso de los entrenamientos han logrado ir superando los problemas que aquejan, mediante distintas técnicas de entrenamientos que permiten que el niño retome su confianza, se fortalezca tanto física como

mentalmente, se inmiscuya en el entorno social y lleve su vida de manera normal. Adicionalmente, se determinó que la metodología de entrenamiento impartida por la academia para el desempeño de los niños con problemas sociales, ha contribuido de gran manera a su bienestar.

Como punto importante, se manifiesta que las artes marciales, sin duda alguna se han convertido en un aliado para los niños que sufren estos problemas sociales, debido a que hoy en día se aplican modalidades de entrenamientos que favorecen notablemente al crecimiento de su personalidad, a la buena práctica de valores y a la pasividad ante todo tipo de problema.

Finalmente, es importante mencionar que la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales sería de gran ayuda y por ende una necesidad que debe ser cubierta especialmente para los padres que tienen hijos atravesando por diferentes situaciones delicadas, en la cual se brindaría varios beneficios los cuales ayudarán a los niños a tener un mejor desenvolvimiento y sobre todo a confiar en sí mismos nuevamente, enfocándose en metodologías de entrenamiento innovadoras que logren que el niño se desarrolle y pueda llevar un estilo de vida adecuado para su edad.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia General

Considerando como proyecto propuesto, la creación de una academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales, la cual cuenta con una serie de actividades enfocadas en la innovación y el aprendizaje de diferentes técnicas que la harán diferente de las demás academias. Asimismo, busca principalmente atacar a un segmento de mercado de niños que vivan al norte de Quito. De esta manera, se ha decidido utilizar una estrategia general de marketing basada en un enfoque especialista que le permita al cliente y consumidor satisfacer sus necesidades a través de nuevas experiencias, dicha estrategia según (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009), “consiste en concentrarse

en las necesidades de un segmento en particular, un grupo de compradores o mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado”.

Enfatizando que no existe una academia de artes marciales enfocada en niños de 6 a 12 años con problemas sociales. Dicho negocio presenta una ventaja sobre la competencia, alejándose de la rivalidad y aumentando en sí la percepción de imagen, servicio al cliente, lealtad a la marca, la fidelidad del cliente y la participación del mercado objetivo. Es por esto, que se determina la estrategia “más por menos” debido a que se brindará un servicio más personalizado, pero a un precio menor que el que tiene la competencia.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por menos

Figura No 5: Estrategia de posicionamiento

5.1.1. Mercado Objetivo

“El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo.” (Kotler & Armstrong, 2012). Como se dio a conocer en el capítulo 3, nuestro mercado objetivo está compuesto por varios factores y datos de segmentación dados por el INEC. Al dividir el mercado en un grupo de posibles usuarios del servicio se pudo identificar a 5593 niños cuyas edades oscilan entre 6 y 12 años debido a que ellos serían los beneficiados en lo que respecta a la

creación de la academia de artes marciales. Éstos serán residentes principalmente del norte de la ciudad de Quito por motivos de localización del negocio, de clase social media, media-alta y alta, es decir, que sus padres tengan la capacidad de pagar por la práctica de este deporte.

La demanda real se estableció de acuerdo a la aceptación del negocio que se dio a conocer por parte de los padres de familia en las encuestas realizadas. En ellas indicaban que de las 47 personas que tenían hijos entre 6 a 12 años, el 83% de estas personas tenían hijos que sufrían de problemas sociales y de este porcentaje, al 97,9% de los padres de familia les gustaría que sus hijos puedan practicar artes marciales en una academia que se enfoque mejorar su condición física y mental. Con este porcentaje la demanda real estaría aproximadamente en 2790 niños, quienes acudirían al establecimiento.

Tabla No 5: Segmentación de mercado

<u>SEGMENTO</u>	Rural
<u>GEOGRÁFICO</u>	Parroquia de Pomasqui, San Antonio de Pichincha y Calderón
<u>DEMOGRÁFICO</u>	Género: Masculino y Femenino Edad: 6 a 12 años Nivel Socioeconómico: Medio, Medio-Alto y Alto
<u>PSICOGRÁFICO</u>	Condición psicológica: Niños víctimas de problemas sociales Estilo de vida: Intereses: Práctica de artes marciales
<u>CONDUCTUAL</u>	Búsqueda del beneficio: Elevar su autoestima y confiar en sí mismos.

5.1.2. Propuesta de valor

“La propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes.” (Osterwalder & Pigneur, 2011). Según esta definición, la propuesta de valor estará basada en el posicionamiento del

servicio, en la metodología y diferenciación de actividades que compone la academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales, como por ejemplo la oportunidad de aprender nuevas técnicas de defensa desarrolladas en una piscina con movimientos y acciones que lograrán mejorar su capacidad. Adicionalmente, tendría actividades que permitan que el niño desarrolle su agilidad mental de una manera correcta con espacios destinados a fortalecer este aspecto. Las actividades principales que se impartirán en la academia generan beneficios en los niños, especialmente en su desarrollo físico, en el fortalecimiento de sus músculos, en el equilibrio y la confianza en sí mismos ayudándolos notablemente a que lleven una vida normal en la sociedad. Para todo lo anterior mencionado, se usará la propuesta de valor “más por menos”, debido a la calidad de servicio y al nuevo estilo de vida deportivo que se ofrecerá en comparación a la competencia.

Tabla No 6: Propuesta de valor – Modelo Canvas

<p style="text-align: center;"><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p> <p>Proveedores de implementos deportivos adecuados para niños</p> <p>Alianzas</p>	<p style="text-align: center;"><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <p>Selección de actividades e implementos para la práctica de artes marciales</p> <p>Diseño y decoración del espacio en el que se practicará el deporte</p> <p>Asesoría personalizada a las personas interesadas en el servicio</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Brindar un servicio personalizado</p>	<p style="text-align: center;"><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p> <p>Asesoría a las personas que acuden a las instalaciones de la empresa</p> <p>Captación de clientes a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas</p>	<p style="text-align: center;"><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p> <p>Niños cuyas edades oscilan entre 6 y 12 años que sufran de problemas</p>
--	--	--	---	---

estratégicas con instituciones públicas y privadas	<p align="center"><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <p>Instalaciones donde se ubica la empresa</p> <p>Talento humano calificado</p> <p>Acciones de comunicación para promocionar el servicio</p>	mediante la práctica de artes marciales para niños con problemas sociales	<p align="center"><u>CANALES</u></p> <p>Venta directa por parte del personal de la empresa para lograr tener alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas</p> <p>Redes sociales de la empresa</p>	sociales y estén ubicados en las parroquias de Pomasqui, San Antonio y Calderón.
<p align="center"><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Inversión inicial</p> <p>Gastos generales, administrativos y de promoción</p>		<p align="center"><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p> <p>Contribución de inversionistas</p> <p>Financiamiento bancario</p> <p>Ingresos por venta del servicio</p>		

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

La academia de artes marciales se enfoca en ofrecer a niños de 6 a 12 años actividades físicas y mentales basadas en un entrenamiento motivacional y dinámico que les permita desarrollar su capacidad intelectual y deportiva con la finalidad de contrarrestar los problemas sociales en los que se ven inmersos, con programas aptos para su desarrollo.

5.2.1.1. Atributos

El éxito de los niños está enfocado en la enseñanza de su maestro (sensei) a través de técnicas innovadoras que permitan que los niños puedan desarrollarse en un ambiente normal, con un importante trabajo en equipo y la colaboración de todos los integrantes del mismo. Con la finalidad de generar mayor confianza

en los niños de 6 a 12 años que aquejan problemas sociales, fortaleciendo su cuerpo y espíritu.

El lugar será adecuado de acuerdo al entrenamiento que se pretende realizar con los niños, donde los mismos sientan una comodidad diferente a la acostumbrada, con imágenes e instrumentos que les permitan encontrar su motivación, de tal manera que genere en ellos las ganas de aprender y sobrellevar sus problemas.

Para el desarrollo de las actividades dentro y fuera del establecimiento, se utilizarán instrumentos afines a su enseñanza (mascotas – guantes - espinilleras), juegos dinámicos, espacios verdes y recreativos, que ayuden a que los niños se sientan en un círculo de paz y armonía. El tiempo establecido para las actividades tanto deportivas como recreativas será de 90 minutos.

Los niños que formen parte de la academia deben cumplir a cabalidad las reglas establecidas por su maestro, con la intención de generar en ellos disciplina, constancia, dedicación y un espíritu de superación, permitiéndoles vencer todo tipo de obstáculo que se les presente en su entorno. Cada niño será el gestor de su desarrollo tanto físico como emocional y el forjador de su nueva personalidad. Con la práctica de esta disciplina se pretende contribuir a los niños a sobrellevar de una manera diferente los problemas a los que se ven sometidos, con nuevas actividades tanto físicas como mentales que les ayude a retomar su confianza y estabilidad emocional.

La música y escenografía que presentará la academia será acorde a la edad de los niños, con un trance espiritual basada en la práctica de artes marciales ancestrales que permita fortalecer su condición física y mental, sin ningún riesgo de distracción, donde deberán vencer sus temores, miedos y luchar contra los problemas a los que se ven inmersos.

Tangibles: Imágenes e instrumentos de artes marciales (mascotas, guantes, espinilleras), actividades deportivas (artes marciales, natación), escenografía (banners, plotters), instalaciones.

Intangibles: Música que esté acorde al entrenamiento con niños, enseñanza del maestro (sensei).

Entre los beneficios que la práctica de artes marciales presenta para los niños son las siguientes:

Aspecto Social: Es una actividad deportiva que genera el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de las personas que presentan distintos problemas sociales.

Aspecto Físico y Mental: En este tipo de actividad resalta la capacidad de superación, las ganas de retomar la confianza en sí mismo, el cambio de personalidad y mayor agilidad física, misma que genera mayor fortaleza y seguridad.

Aspecto Académico: Provoca en los niños un desarrollo psicomotriz y estimula su desarrollo intelectual, físico y mental.

Aspecto Formativo: La práctica de esta disciplina genera en los niños un sentido de concentración, confianza y mayor enfoque de las cosas que pretenden conseguir, reforzando su nivel de actitud y aptitud.

Aspecto Familiar: Aumento y desarrollo de buenas prácticas, creatividad, mejor relación con sus padres y el entorno que los rodea.

Aspecto Emocional: Aumento y desarrollo de su intuición, creatividad, confianza y ganas de superarse.

5.2.1.2. Branding

El nombre seleccionado para la academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales es *Team Torres*, este nombre representa el trabajo en equipo, el apoyo y la confianza en cada uno, permitiéndoles elevar su autoestima de cada persona con un asesoramiento personalizado dependiendo el ser humano.

Logotipo: El logotipo busca transmitir a sus participantes la fuerza que debe tener cada uno para asumir los retos de la vida en base a la autoconfianza,

estabilidad y el manejo emocional que logran al realizar las artes marciales ya que en esta academia van a encontrar vida al practicar este deporte.



Figura No 6: Logotipo de la empresa

Colores: Los colores de este logotipo es una mezcla que transmite vida. El color negro representa la fuerza de un sensei al conseguir su cinturón negro, el azul transmite la confianza y diversión cuando se practica este deporte y el rojo el amor y la amistad que se encontrará y se podrá dar a los que nos rodean.

Eslogan: El eslogan significa obtener salud mental, paz interior, seguridad, autoconfianza y felicidad al momento de practicar artes marciales.

El costo del diseño del branding es de \$350,00 incluido el IVA. Este costo se lo cancela al inicio del proyecto y se lo paga por una sola vez.

5.3. Precio

5.3.1. Estrategia de Precios

La academia *Team Torres* utilizará la estrategia de precio “más por lo mismo” que comprende que “las empresas pueden atacar el posicionamiento de un competidor de más por más mediante la introducción de una marca que ofrezca calidad comparable a un menor precio” (Kotler & Armstrong, 2013).

La empresa busca aplicar la estrategia “más por lo mismo” ya que al ser la única academia que solo se enfocará a niños con problemas sociales debe brindar un servicio personalizado, de calidad, mejor al de la competencia.

Team Torres brindará un servicio exclusivo, con diferentes modalidades de entrenamiento y actividades acordes para niños que sufren de problemas sociales a un precio de \$25 dólares mensuales, mismo que se obtuvo mediante la encuesta realizada a los padres sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por el servicio a prestar. Este valor es menor al de la competencia debido a que nos enfocamos en un solo segmento que debe ser atendido con características similares a la competencia, pero no a un precio elevado como se encuentra hoy en día en distintas academias de artes marciales.

Tabla No 7: Costos e ingresos de la academia

Costos	\$	Ingresos	\$
Sueldos	\$1.537,73	Entrenamiento mensual	\$25,00 por niño
Arriendo del Local	\$336,00	Combo de entrenamiento	\$45,00 por niño
Servicios Básicos	\$1.583,00	Campamento vacacional	\$50,00 por niño por 2 meses
Realización de implementos deportivos	\$16,00 por niño		
Total	\$5696,73	Total	\$13.300,00

En el sexto año se establecerá una estrategia de ajuste para que el precio aumente igual al de la competencia.

Tabla No 8: Comparación de precios con la competencia

	“Team Predador”	Kamikaze Muay Thai Ecuador	“Team Torres”
Precio por niño	\$45,00	\$40,00	\$25,00

5.4. Plaza

Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.

Estrategia de distribución: El presente proyecto tiene planeado realizar una estrategia de distribución directa que se refiere a “canales de marketing que no contienen intermediarios” (Kotler & Armstrong, 2013).

Esta estrategia se refiere a que se coloca el producto o el servicio en un solo punto de venta directo logrando que exista relación cliente- servicio o producto de manera inmediata.

Punto de venta: Para la ubicación y adecuación de la academia de artes marciales para niños con problemas sociales se seleccionó el sector norte de la ciudad, específicamente la parroquia de Pomasqui, Av. Manuel Córdova Galarza (Calle La Independencia).



Figura No 7: Localización del proyecto

En la calle la Independencia y Marcelina Nolivos, en el sector de Pomasqui, existe un espacio disponible para la adecuación de la academia *Team Torres*, este espacio cuenta con oficinas y un área adecuada para la práctica de artes marciales, su área de aforo es de 300m². Además, éste posee un amplio parqueadero gratuito para los clientes. El valor del arriendo de este lugar es de \$336,00 dólares incluido el IVA, lo que permite a la academia *Team Torres* tener un horario de atención de lunes a viernes de 9h00 a 10h30 y 15h30 a 20h30.

Tabla No 9: Arriendo mensual

Descripción	Precio
Arriendo Mensual	\$300,00
IVA	\$36,00
Gasto total de arriendo	\$336,00

5.4.1. Estructura del canal de distribución

En cuanto a la estructura del canal de distribución, al ser un servicio se utilizará el canal de distribución directo, es decir, sin intermediarios. La venta del servicio será directamente en las oficinas de la academia.

La estructura será la siguiente:



Figura No 8: Estrategia de distribución directa

5.5. Promoción

5.5.1. Estrategia de promoción

La estrategia empleada es la de atracción o pull ya que es una estrategia que “dirige sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto” (Kotler & Armstrong, 2013).

Se ha elegido esta estrategia debido a que *Team Torres* debe generar información sobre el servicio a ofrecer para que el mercado objetivo pueda

conocer de éste y acuda al mismo. La mezcla de promoción está compuesta por publicidad, promoción de ventas, marketing directo y merchandising.

5.5.2. Publicidad

La empresa realizará una campaña publicitaria a través de medios digitales como son las redes sociales creando páginas oficiales de la academia y material promocional con el fin de comunicar y transmitir el servicio que se brindará a los clientes potenciales y dar a conocer los atributos y beneficios que otorga el mismo.

Redes sociales: Para la publicidad en redes sociales, el medio a utilizar será Facebook debido a que es un medio de penetración y tiene un gran alcance hacia los padres de nuestro mercado objetivo.

La campaña publicitaria se la realizará por este medio de manera trimestral en los siguientes horarios:

- En la mañana: Entre las 9h00 y 11h00 (miércoles, jueves y viernes)
- En la noche: Entre las 19h00 y 22h00 (miércoles, jueves y viernes)

La campaña incluirá información general de la academia, los beneficios de la práctica de artes marciales, horarios y precios por el servicio en la academia *Team Torres*.

Además, esta red social permite segmentar a los usuarios y de igual manera escoger los horarios y fechas en los cuales se desea enviar el mensaje. Es por eso que, se segmentará el envío a hombres y mujeres con edades comprendidas entre 25 y 50 años de edad, debido a que muchos de ellos son padres de niños cuyas edades oscilan entre 6 y 12 años. El gasto en publicidad en Facebook será de \$40,00 por cada campaña y se realizarán dos campañas al mes por lo que el gasto está aproximadamente en \$80,00 dólares mensuales.

Material Promocional

Al ser un servicio nuevo y que debe brindar información a sus clientes potenciales, se hará uso de material publicitario el cual contendrá algunos aspectos:

Flyers: Contendrá información sobre el servicio a dar, los beneficios, la ubicación de la academia y datos de la red social que se tiene.

Este material tendrá un costo de \$190,00 debido a que consta de 5000 volantes impresos, con una calidad full color, material couche brillante 115gr y el tamaño será de 10x21 cm. Es importante mencionar que esto se lo realizará una vez al año.

Banners: Contendrá información específica del servicio. El precio de éste será de \$48,00 dólares debido a que la impresión será en lona de 80mts x 180cm, con estructura de aluminio tipo X BANNER y estuche de transporte.

Roll ups: Los roll ups que se realizarán, tendrán un costo de \$55,00 dólares. La impresión será en lona de 2mts x 80 cm, con estructura de aluminio y estuche de transporte.

Gigantografías: Las gigantografías a realizarse serán para la adecuación y escenografía de la academia de artes marciales. En éstas se tendrán imágenes acordes a la práctica de este deporte. El costo de las mismas será dependiendo el tamaño:

- Tamaño 500cmX180cm con ojales: Impresión a full color en lona mate a 1440 Dpi a \$140,00 dólares.
- Tamaño 100cmX320cm con ojales: Impresión a full color en lona mate a 1440 Dpi a \$51,20 dólares.

5.5.3. Promoción en ventas

Lo que busca la empresa es incentivar a que las personas acudan a la academia y hagan uso de la misma. Es por eso que, la academia tendrá una promoción de pruebas gratis para que el cliente potencial experimente este deporte y se sienta

atraído por el mismo. Con esto se busca fidelizar a los clientes y posicionar a la marca en la mente del consumidor.

5.5.4. Marketing directo

Los medios a utilizar en el marketing directo son:

- **Mailing (Imolko):** La empresa enviará información general de la misma, noticias o promociones a darse a través de correos electrónicos masivos, específicamente al mercado objetivo que en este caso serán los padres de los clientes potenciales. El costo de este servicio es de \$49,00 dólares mensuales y se efectuará durante los 5 primeros meses de operación de la academia *Team Torres* por los 5 años.
- **Marketing boca a boca:** El marketing boca a boca es una acción importante para la academia *Team Torres*, por lo tanto, se debe ofrecer un servicio de calidad y personalizado para que de esta manera los asistentes a la academia promocionen a sus conocidos sobre el servicio que se brinda y así se obtenga más clientes.

5.5.5. Merchandising

Para que la empresa cree una fidelidad a la marca y genere ingresos se tendrá a disposición merchandising de la misma para cada uno de los consumidores y público en general.

Ropa deportiva: *Team Torres* tendrá la oportunidad de ofrecer a sus clientes ropa deportiva como: bividis, pantalonetas de entrenamiento, vendas y bucales. Además, en el sexto año se tendrá a la venta llaveros, termos y mochilas con el logotipo de la academia.

(Véase anexo 5 costo de publicidad y marketing)

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Somos una empresa que brinda un servicio de enseñanza de artes marciales satisfaciendo las necesidades de los niños con profesionales altamente capacitados, en un ambiente cálido, amigable y de profundo respeto a través de este deporte, donde se destaquen las capacidades y habilidades de los participantes, elevando su autoestima.

6.1.2. Visión

Dentro de 5 años ser reconocida como la academia número 1 en la práctica de artes marciales para niños en la ciudad de Quito, demostrando en cada una de las actividades un alto estándar de calidad y compromiso para nuestros practicantes.

6.1.3. Objetivos de la organización

Objetivos a corto plazo

- Conseguir entrenadores altamente calificados para impartir artes marciales a niños en el año 2018.
- Dar a conocer a la empresa por medio de la estrategia diferenciada y la estrategia de posicionamiento en un periodo de 1 año.
- Realizar charlas en escuelas y colegios del sector para obtener potenciales clientes dentro de los 6 primeros meses.

Objetivos a mediano plazo

- Desarrollar nuevas metodologías de enseñanza como valores, técnicas de entrenamiento y formación de carácter a nuestros usuarios en los primeros 2 años.
- Lograr un incremento de clientes del 20% en cada uno de los niveles (básico, medio, avanzado) en los primeros 3 años.

- Fomentar la estabilidad laboral de los empleados mediante charlas motivacionales y capacitaciones con la finalidad de crear afinidad entre los usuarios y maestros en los primeros 3 años.

Objetivos a largo plazo

- En el año 2024 aperturar una nueva sucursal en el centro norte de la ciudad de Quito.
- En el año 2025 lograr una utilidad del 30% en cada uno de los niveles de entrenamiento (básico, medio, avanzado).

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Funcionamiento de la academia

Para el correcto funcionamiento de la academia de artes marciales se necesitan 3 personas distribuidas de la siguiente manera: (1) gerente general, (1) entrenador para la enseñanza de artes marciales y (1) recepcionista. Durante los 5 años se contratará el servicio de contabilidad de una empresa externa por un valor de \$190,00 dólares y de una empresa de servicios generales por el mismo valor.

Por otra parte, los niños que ingresen a la academia de artes marciales realizarán la práctica deportiva por un tiempo de 90 minutos máximo. Esto será distribuido de la siguiente forma:

Tabla No 10: Modalidad de entrenamiento

Tiempo	Actividad
10 minutos	Preparación de los niños para la clase
20 minutos	Calentamiento, socialización, terapia motivacional y teoría de la clase
50 minutos	Práctica de artes marciales y actividades extras
10 minutos	Relajación y estiramiento

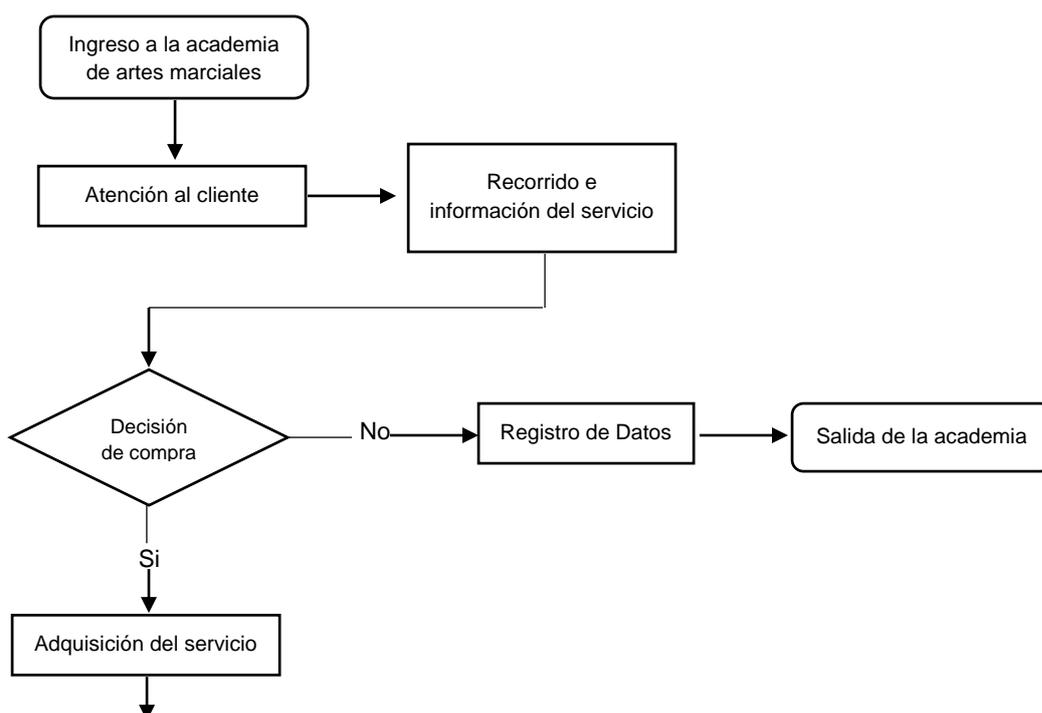
Para la enseñanza de artes marciales se dividirá el espacio en 2 partes debido a que en una de ellas se entrenará específicamente artes marciales y en la otra se harán ejercicios dependiendo de la edad de cada uno de los usuarios y la actividad destinada por el entrenador.

En el caso de existir un número elevado de clientes, se proyectará la creación de otra academia de artes marciales en otro sector de la ciudad de Quito con las mismas características. Esto será a partir del año 6 para satisfacer la demanda de clientes.

El horario de atención de la academia de artes marciales para niños de 6 a 12 años con problemas sociales es de lunes a viernes en horario de la mañana de 9h00 a 10h30 y por la tarde de 15h30 a 20h30. Si se llega a tener programas especiales en los cuales las instituciones educativas o fundaciones quieran tener acceso a la práctica de artes marciales, se trabajará en las mañanas en un horario exclusivo dependiendo de la coordinación de cada institución.

6.2.2. Proceso de operaciones

Diagrama de flujo para la adquisición del servicio en la instalación de la academia de artes marciales



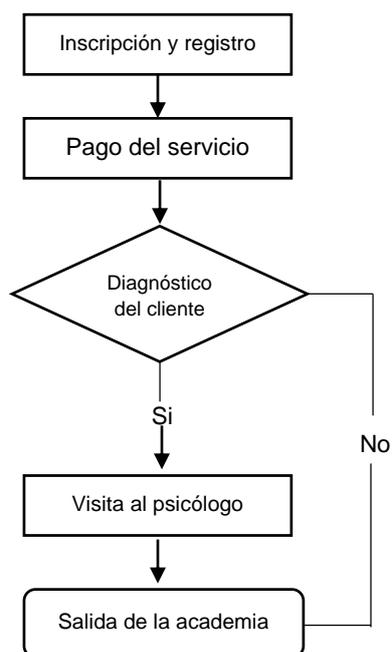


Figura No 9: Diagrama de flujo para la obtención del servicio

Para la adquisición del servicio en las instalaciones de la academia de artes marciales se plantea el diagrama de flujo en donde se inicia con el ingreso de las personas a la academia en el cual la recepcionista les hará un recorrido por la instalación y brindará información de la misma. A continuación, el cliente deberá tomar la decisión acerca de adquirir o no el servicio; si el cliente decide que no adquirirá el servicio saldrá de la academia de artes marciales; si decide adquirir el servicio se realizará la inscripción y el registro de sus datos en el sistema. Después de ya haberse registrado se realizará el pago del servicio y seguido a esto se tendrá una visita al psicólogo para ver el tipo de problema social por el cual está atravesando el niño. Si el consumidor no se encuentra en ese momento, la visita al psicólogo será el primer día que asista a la academia y así terminará el proceso de adquisición del servicio.

Diagrama de flujo del servicio de la academia de artes marciales

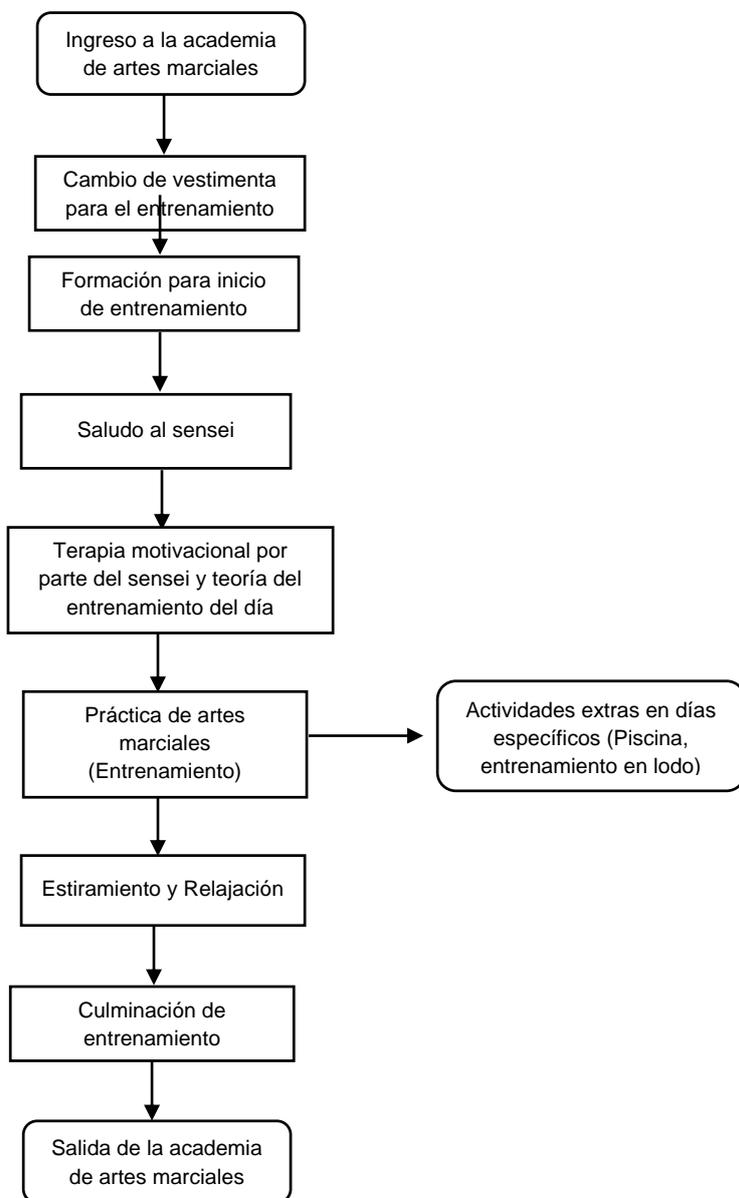


Figura No 10: Diagrama de flujo de entrenamiento

Para el inicio de la práctica de artes marciales, el niño ingresa a la academia en el horario que haya decidido, se dirige a su locker o casillero para cambiar su vestimenta a la adecuada para el entrenamiento. Después, se dirige al lugar en el que se va a entrenar (tatami) e inmediatamente realiza la formación con sus otros compañeros para saludar al sensei, el cual empezará la clase con una terapia motivacional y la teoría de la práctica que realizará cada día. Seguido de esto, el niño se prepara para el entrenamiento de artes marciales según las

indicaciones que ha dado el sensei por un tiempo de 40 minutos. Por último, para concluir la sesión, el niño hace un estiramiento final de sus músculos y relajación de los mismos para dar por finalizada su clase y poder salir de la academia de artes marciales.

6.3. Estructura Organizacional

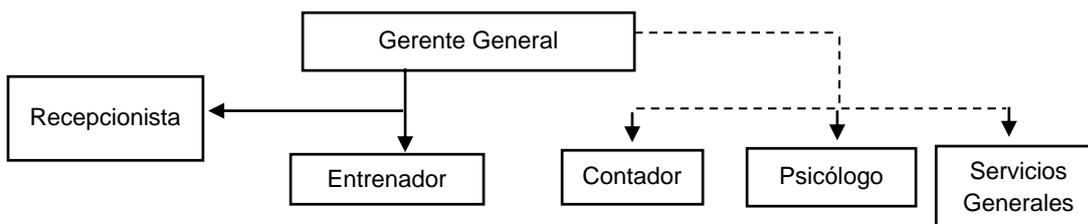


Figura No 11: Organigrama Organizacional

Funciones

A continuación, se detalla las principales actividades que realizarán el personal tanto interno como externo de la academia de artes marciales:

El gerente general será el encargado de administrar, planificar y dirigir todas las actividades que se irán dando en la academia de artes marciales. Además, estará a cargo de todo el personal que se desempeñe en la misma y del correcto funcionamiento que se deberá tener. También, se encargará del manejo de las redes sociales y de asegurarse que llegue el material publicitario.

El entrenador será el encargado de planificar las actividades diarias para el entrenamiento de los niños, la metodología a utilizar y el desenvolvimiento adecuado de cada uno de ellos. Adicionalmente, inspeccionará cada uno de los implementos que se tiene en la academia y dará aviso al gerente general si existe algún inconveniente.

El psicólogo que contratará la academia deberá asesorar tanto a los padres de los niños como al entrenador sobre los problemas por los cuales están atravesando, sugerir soluciones asertivas y una posible metodología de entrenamiento. Asimismo, el psicólogo deberá realizar varios tipos de exámenes

a cada uno de los niños al ingresar a la academia, dar un seguimiento periódico y controlar frecuentemente el avance que tengan cada uno de ellos.

La recepcionista deberá encargarse de brindar información a todas las personas que ingresen o llamen a la academia de artes marciales, tendrá que agendar citas con el psicólogo cada vez que un niño lo necesite y estar pendiente de las inscripciones y pagos mensuales que deben hacer los consumidores. La persona de servicios generales tendrá que mantener limpia la instalación donde se realizará la práctica deportiva y dejar en muy buenas condiciones la academia para el día siguiente.

Cadena de Valor

A continuación, se detalla la cadena de valor que tendrá la empresa *Team Torres*:

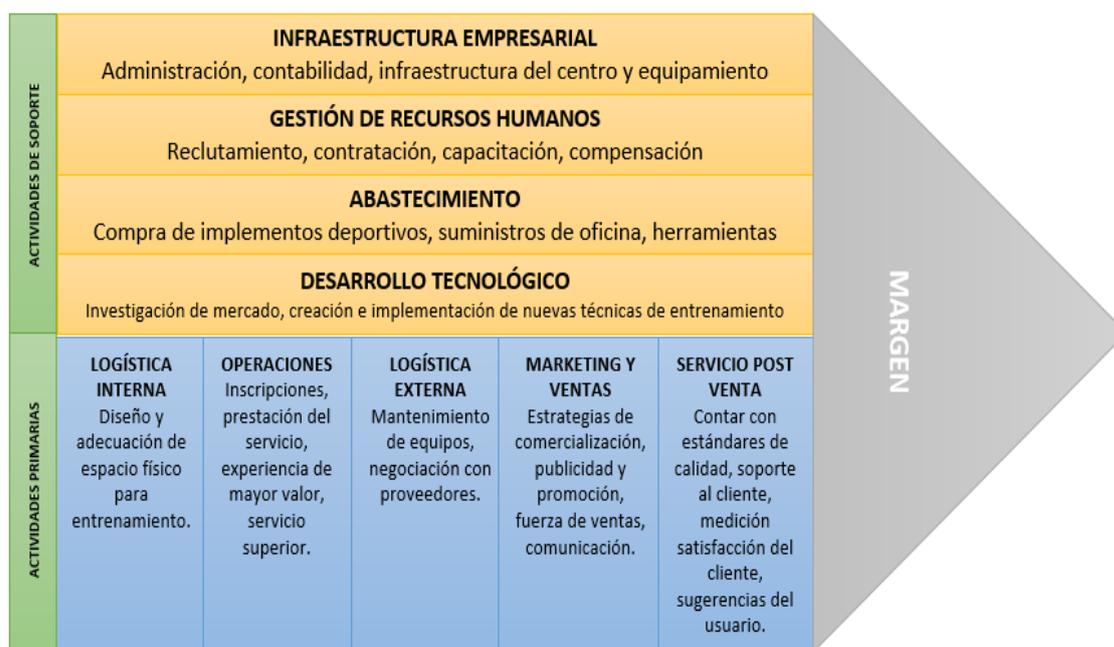


Figura No 12: Cadena de valor de la empresa

Mapa de Procesos

A continuación, se detalla el mapa de procesos de la empresa *Team Torres*:

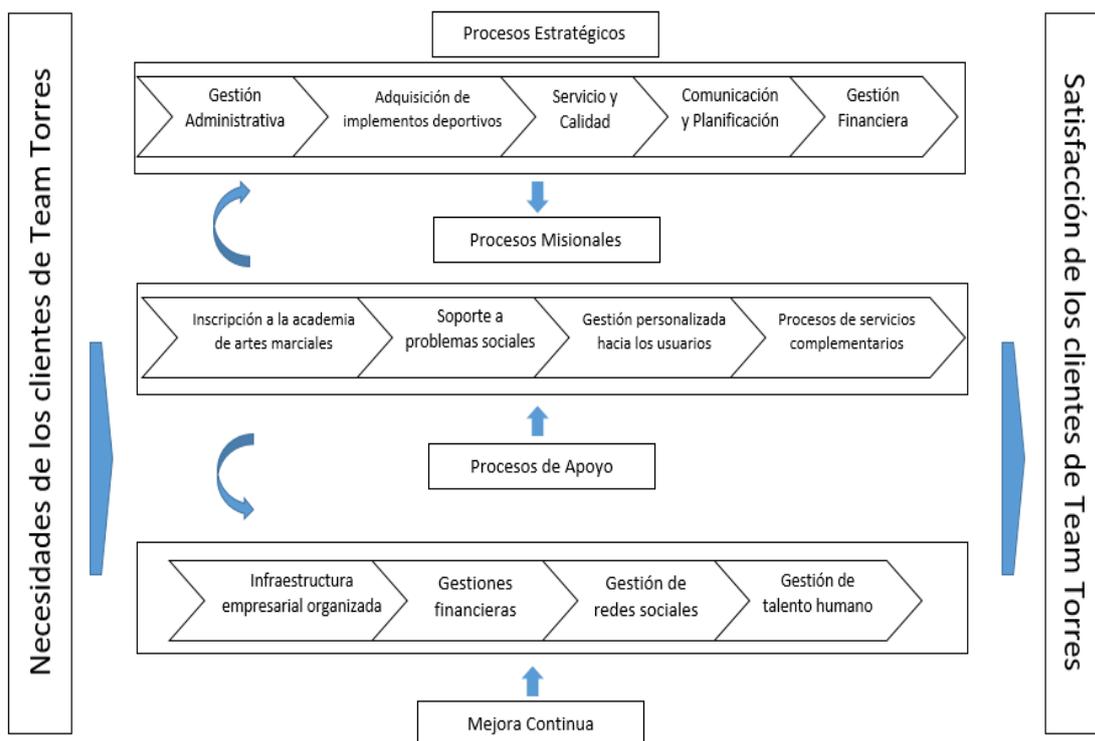


Figura No 13: Mapa de procesos de la empresa

Estructura Legal

La constitución de *Team Torres* será como Compañía limitada debido a que ésta puede ser constituida de acuerdo a la ley por tres o más personas con un capital mínimo de 400 dólares para empezar.

Los accionistas de *Team Torres* están en la obligación de contribuir con el porcentaje acordado en el capital de la empresa. La empresa se manejará con 3 socios los cuales tendrán que aportar con el 20% del capital equitativamente.

El 60% de la inversión inicial (\$ 4816,80) se obtendrá de los socios de la siguiente manera:

- Primer socio: \$1445,04
- Segundo socio: \$1445,04
- Tercer socio: \$1926,72

Finalmente, es importante registrar la marca comercial en el Registro de Propiedad Intelectual, bajo posesión de *Team Torres*.

7. Evaluación Financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos, gastos

La matriz financiera de *Team Torres* se la realizó con una proyección a cinco años. Todos los datos de la matriz se hicieron en función del crecimiento de la industria y los datos obtenidos tras el proceso de investigación de mercados. Además, varios valores proyectados se ven afectados por la inflación promedio anual del 3% basada en datos recopilados del Banco Central del Ecuador (2018).

7.1.1. Proyección de ingresos

La tasa de crecimiento mensual de la academia de artes marciales es de 1,8% según la industria y la competencia. *Team Torres* se ha enfocado de esta manera para obtener un crecimiento real. Al ser un emprendimiento nuevo en el mercado, el proyecto tendrá una tasa anual del 19,8% que irá creciendo de manera significativa durante los próximos años.

El negocio tiene tres ejes de ingreso los cuales son los siguientes: Ingreso por mensualidad (\$25,00), ingreso por combo de entrenamiento (\$45,00 una vez al año) e ingreso por campamento vacacional (\$50,00 por dos meses).

El promedio de ingresos anual es de \$92.217,00 y su variación anual es de \$18.367,50 en base a su aumento de inscritos.

Tabla No 11: Proyección de ingresos

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
TOTAL VENTAS DE NIÑOS	\$ 46.950,00	\$ 58.000,00	\$ 71.775,00	\$ 88.800,00	\$ 110.025,00		
TOTAL COMBO DE ENTRENAMIENTO	\$ 7.785,00	\$ 9.585,00	\$ 11.835,00	\$ 14.400,00	\$ 18.180,00		
TOTAL CAMPAMENTO VACACIONAL	\$ 4.750,00	\$ 4.750,00	\$ 4.750,00	\$ 4.750,00	\$ 4.750,00		
TOTAL VENTAS	\$ 59.485,00	\$ 72.335,00	\$ 88.360,00	\$ 107.950,00	\$ 132.955,00	\$ 92.217,00	Promedio Anual
	\$ 12.850,00	\$ 16.025,00	\$ 19.590,00	\$ 25.005,00		\$ 18.367,50	Variación

7.1.2. Proyección de costos

Los costos van creciendo en función del número de clientes que aumenta cada año. Es decir, el primer año el costo es de \$2.768,00, monto que comprende la

inversión en la compra de implementos deportivos para el uso de cada inscrito como bividis, pantalonetas de entrenamiento, bucales y vendas. El segundo año los costos incrementan en 1,25% es decir suben a \$3.472,00 debido a que todos los niños inscritos cada año deben adquirir un nuevo combo de entrenamiento por el desgaste del mismo. A partir del tercer año los costos van aumentando con una variación anual de \$936,00 por lo que en promedio los costos resultan manejables en función del crecimiento de los ingresos mencionados anteriormente.

Tabla No 12: Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	\$2.768,00	\$3.472,00	\$ 4.272,00	\$ 5.280,00	\$ 6.512,00
	\$ 704,00	\$ 800,00	\$ 1.008,00	\$ 1.232,00	
					\$ 936,00 Promedio Anual

7.1.3. Proyección de gastos

El crecimiento anual de los gastos se maneja en función al crecimiento de los usuarios. El promedio del gasto anual que mantiene la academia de artes marciales es de \$27.804,15, mismo que involucra gastos generales, sueldos, amortizaciones, intereses y depreciaciones. Los gastos generales involucran el pago de los servicios básicos (luz, agua, teléfono e internet) y arriendo. El gasto de sueldos es el gasto más representativo de todos debido a que el eje principal de la academia de artes marciales se basa en el talento humano que posee.

Los gastos de interés se reflejan solo en el primer año debido a que es el periodo en el que se contrajo la deuda y el gasto de amortización es el más bajo ya que el software que se necesitará para el negocio es bastante económico. Finalmente, existen ciertos gastos que son considerados una sola vez como el pago por la realización del logo de la empresa y los gastos de constitución (\$800,00).

Tabla No 13: Proyección de gastos

GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 12.495,90	\$ 13.220,66	\$ 13.987,46	\$ 14.798,73	\$ 15.657,06
Gastos de constitución	\$ 800,00	-	-	-	-
Gastos publicidad y marketing	\$ 2.620,20	\$ 1.793,00	\$ 2.174,20	\$ 1.793,00	\$ 2.174,20
Gastos honorarios profesionales	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00
Gastos generales	\$ 5.615,00	\$ 5.644,26	\$ 5.693,28	\$ 5.743,79	\$ 5.795,84
Gastos mantenimiento	-	-	-	-	-
Gastos de depreciación	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
Gastos amortización	\$ 1.008,33	\$ 1.008,33	\$ 1.181,67	\$ 1.181,67	\$ 1.181,67
Gastos de intereses	\$ 412,49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 27.559,92	\$ 26.274,26	\$ 27.644,61	\$ 28.125,19	\$ 29.416,77
					\$ 27.804,15 Promedio Anual
	\$ -1.285,66	\$ 1.370,35	\$ 480,58	\$ 1.291,58	\$ 464,21 Variación

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

7.2.1. Inversión Inicial y capital de trabajo

La inversión inicial requerida para la implementación de la academia de artes marciales es de \$8.028,00 misma que comprende:

- Inversiones en propiedad, planta y equipo: La inversión de propiedad planta y equipo será de \$7,788,00, destinados a implementos deportivos, suministros de oficina y demás enseres.
- Inversiones Intangibles: La inversión en software necesaria para el funcionamiento de la academia es de \$ 240,00.

Tabla No 14: Inversiones PPE e intangibles

Inversiones PPE	\$ 7.788,00
Inversiones Intangibles	\$ 240,00
Total	\$ 8.028,00
Inversión Inicial	\$ 8.028,00

- Capital de trabajo inicial: El capital de trabajo necesario para la academia de artes marciales es de \$ 6.304,20, que representa el valor mínimo de todos los saldos finales del flujo de efectivo.

7.2.2. Estructura de capital

La razón deuda capital es de (1) 100%, debido a que se distribuye el 60% de capital propio y un 40% de deuda. En lo que se refiere al capital propio, se contará con tres socios quienes aportarán de la siguiente manera: Korayma Torres con el 24% de capital (\$1.926,72), Lucy Pacheco con el 18% (\$1.445,04) y Freddy Guevara con el 18% (\$1.445,04), cuya estructura es un capital propio de \$4.816,80 y una deuda de \$3.211,20.

El préstamo se efectuará en el Banco del Pichincha bajo una tasa de interés anual de 22,92%, y se la cubrirá en un periodo de 12 meses con cuotas de \$301,97 mensuales.

Tabla No 15: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60,00%	\$ 4.816,80
Deuda	40,00%	\$ 3.211,20
1		

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

7.3.1. Estado de Resultados

En el estado de resultados se muestra las ganancias que se obtiene a lo largo de los 5 años. Además, es importante mencionar que la utilidad neta va aumentando en un promedio de 1,3% anualmente, los costos y gastos aumenta en una proporción menor debido a la naturaleza del negocio.

Otro punto importante a destacar es que el costo implicado en el servicio es bastante bajo en relación a los ingresos por lo que la utilidad bruta es elevada en todos los años. Por otro lado, es evidente que los gastos es el valor que más afecta a la utilidad ya que en estas cuentas se incluye sueldos, gastos generales, amortización depreciación y demás que hacen que se tenga un gasto elevado. El promedio de gastos anual es de \$27.804,15 lo cual afecta a la utilidad operacional.

El promedio del margen bruto del proyecto es de 95% debido al bajo costo que se tiene en comparación al ingreso que se genera. En cuanto al margen operacional el promedio entre los 5 años es del 63% debido al promedio anual de gastos mencionados anteriormente. Finalmente, el margen neto mantiene valores positivos durante los 5 años con un promedio de 42%. Se puede notar que el margen neto es alto, pero se recomendaría revisar los gastos realmente necesarios para así tener un margen neto superior. (Véase anexo 5)

7.3.2. Estado de Situación Financiera

Dentro del estado de situación financiera los activos reflejan una variación positiva con un promedio de 181% por lo que el proyecto se muestra bastante atractivo, sobre todo por los altos flujos de efectivo corrientes que posee los cuales representan el 81% del total de activos. Los activos no corrientes representan el 15% y los intangibles representan el 4%. Los pasivos del negocio representan la deuda contraída en el primer año de funcionamiento de la academia de artes marciales, los sueldos por pagar y los impuestos de los mismos.

Durante el proyecto, el capital se mantiene constante con \$8.028,00 que representa la inversión inicial del proyecto. La variación porcentual del patrimonio es positiva en todos los años, el promedio anual es de 199% debido al constante crecimiento de las utilidades retenidas. La recomendación principal analizando el estado de situación financiero es que se trate de reinvertir el activo corriente ya que se tiene un alto nivel de efectivo en los 5 años. (Véase anexo 6)

7.3.3. Flujo de efectivo

Existe incremento anual promedio de 173% en el flujo de efectivo en cada año debido al crecimiento de la utilidad neta que ha dado positivo desde el primer año. A partir del primer año se puede observar un incremento debido a que las actividades de financiamiento han sido suficientes para afrontar los rubros de los siguientes periodos. El promedio anual de la variación del efectivo total al final del periodo es positivo con \$46.454,19. (Véase anexo 7)

7.3.4. Flujo de caja

El flujo de caja desde el primer año es positivo, pero tiene una gran variación hacia el segundo año debido a que la variación del capital del trabajo neto del año uno es la más alta en relación a todos los años con \$1.990,57. Además, el flujo se mantiene con cifras positivas y creciente con un promedio anual de \$18.975,01 y un promedio de variación de \$2.165,21 representando rentabilidad para el negocio. (Véase anexo 8)

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

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista muestra un flujo positivo desde el primer año a pesar de que en éste es el periodo donde se paga la deuda contraída.

Se puede encontrar rentable debido a que los flujos positivos de todos los años se mantienen con un promedio de \$17.218,63 y una variación anual de \$3.038,38. (Véase anexo 9)

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular el WACC (Weighted Average Cost of Capital) se utilizó el valor de los impuestos que es el 33,7%, la razón deuda capital del 100% y el costo actual de la deuda contraída del 22,92%. El WACC que se obtuvo fue de 18,51%, el cual refleja un escenario positivo para el inversionista ya que la tasa de rendimiento del proyecto es mucho mayor con 113%.

El CAPM (Capital Asset Pricing Model) es de 21,82%, utilizando los siguientes valores: tasa libre de riesgo de 2,46% (Expansión, 2017), beta apalancada de 0,89% (Damodaran, 2018), rendimiento de mercado de 13% y el riesgo país de 7,56% (Ámbito, 2018).

Dadas estas cifras se puede decir que los rendimientos del activo aumentarán en relación a los del mercado. Sin embargo, el proyecto se maneja con un riesgo superior al del mercado. (Véase anexo 10)

7.4.3. Criterios de Valoración

Valor actual neto (VAN): El valor actual neto del proyecto es de \$69.051,69 y el del inversionista es de \$65.697,76. Por lo tanto, el proyecto se muestra realmente rentable debido a la baja inversión inicial y a los grandes ingresos que el servicio genera. Además, se puede apreciar que se puede recuperar fácilmente la inversión y generar ganancias.

Tasa Interna de Retorno (TIR): El negocio proyecta tener una TIR de 113% mientras que el inversor el 76%. Las cifras demuestran la rentabilidad del mismo superando por mucho el rendimiento esperado por el inversionista del 18,51% por lo que se muestra conveniente realizarlo.

Índice de rentabilidad (IR): El índice de rentabilidad obtenido es bastante bueno tanto para el inversionista como para el proyecto. El (IR) 4,29 del proyecto indica que por cada dólar que se invierte se recupera \$4,29. Asimismo, el (IR) del inversionista 3,04 demuestra que por cada dólar aportado por el inversionista se gana \$3,04; representando gran rentabilidad. (Véase anexo 11)

7.5. Índices Financieros

Razón de Liquidez: La razón de liquidez mide cuan buena es la empresa en términos financieros para afrontar sus obligaciones y compromisos en el corto plazo. Es por esto que a excepción del primer año se tiene intervalos mayores a los de la industria con lo que se puede decir que el proyecto presenta gran liquidez y es capaz de asumir sus responsabilidades.

Tabla No 16: Razón de Liquidez

<u>Razon de Liquidez</u>		Activos circulantes / Pasivos circulantes				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Empresa	\$ 12,47	\$ 22,56	\$ 32,60	\$ 40,36	\$ 48,76	13,98

Razón de Apalancamiento: La razón de apalancamiento mide la magnitud de los acreedores dentro del proyecto. El proyecto revela un bajo porcentaje en los fondos aportados por los acreedores en comparación al nivel de la industria, por

8. Conclusiones y Recomendaciones

Al culminar la realización del presente trabajo de un plan de negocios enfocado en la creación de una academia para niños de 6 a 12 años con problemas sociales se ha podido determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Mediante el análisis de entornos que se lleva a cabo se puede observar que la nueva constitución del país tiene como filosofía el “Buen Vivir”, en las buenas prácticas de equidad social, el respeto, la educación, la salud y el deporte. Dicho objetivo ha permitido que instituciones públicas den apoyo a la industria deportiva. Además, se ha generado vínculos por arte de ministerios para crear proyectos y asociaciones con el fin de masificar la práctica deportiva. Esto ha causado que las personas se interesen en el deporte y en el bienestar de su salud. Después de lo antes mencionado, se puede decir que tanto empresas públicas como privadas del sector deportivo han tenido un importante crecimiento en los últimos años, por lo que es un sector interesante para introducir la academia de artes marciales *Team Torres*.
- Al analizar los entornos se encontró varios factores positivos dentro de la industria de enseñanza de artes marciales. Según el INEC, la población ecuatoriana practica deporte en un 42%, siendo ésta una cifra bastante atractiva para ingresar al mercado. Asimismo, las personas de la ciudad de Quito dedican aproximadamente de tres a cuatro horas de su tiempo libre a realizar alguna actividad física, siendo este dato una posible representación del interés en el sector deportivo. Es por esto que se puede decir que la realización del proyecto es viable dentro del mercado deportivo ecuatoriano.
- La investigación de mercados, permitió que tanto expertos, padres de familia encuestados y los diferentes participantes del grupo focal, muestren un alto interés de que niños de 6 a 12 años asistan a una academia de artes marciales que ayude a combatir los problemas sociales de los cuales muchos de ellos son víctimas. Es por esto que, se ve la

necesidad de que en el mercado ecuatoriano exista un servicio que brinde un entrenamiento adecuado, diferente e innovador que mejore las condiciones tanto físicas como mentales de los niños. Dado esto, se recomienda la implementación de servicios similares acordes en el mercado deportivo para alcanzar un mejoramiento en la conducta del segmento de mercado enfocado.

- Basado en los problemas sociales que aquejan los niños y en las recomendaciones de los expertos, se creará un servicio diferente e innovador que facilite el rendimiento de los niños en la sociedad. La academia de artes marciales *Team Torres*, tiene como objetivo brindar un servicio especializado a través de un entrenamiento motivacional y deportivo, donde se trabajará la parte física y mental de cada integrante de la misma, con la intención de elevar su autoestima y mejorar su calidad de vida. Se recomienda la implementación de dicha academia dado las características y cualidades de viabilidad, confiabilidad y rentabilidad en cada una de sus etapas propuestas.
- Mediante la investigación de mercados y la opinión de expertos se determinó la gran importancia de generar un mensaje comunicacional informativo hacia los padres del segmento al que se está dirigiendo, puesto que ellos serán los encargados de tomar las decisiones. Este mensaje se llevará a cabo mediante redes sociales que contribuyan a resolver todo tipo de duda que tengan sobre el servicio que se impartirá. Dichos medios de difusión tendrán impacto, con el objetivo de acaparar la atención de los padres y por ende en interés de que sus hijos formen parte de la academia de artes marciales.
- El estudio del análisis financiero determinó la viabilidad del proyecto tras la generación de altos ingresos, su baja inversión y bajos costos para el funcionamiento de la academia de artes marciales, determinando la creación de un valor económico considerable garantizando la rentabilidad de los procesos de la empresa. Sin embargo, se recomienda hacer un arduo análisis en la cuenta de gastos y ver cuales realmente son necesarios en la empresa.

Referencias

- Asamblea Nacional . (2008). *Constitución del Ecuador* . Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Damodaran, Aswath. (2018). *Betas By Sector US*. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ekos Negocios. (2015). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de Ekos Negocios - Core Business: www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2009). *Investigación de mercados: En un ambiente de información digital*. México D.F.: The McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Inflación Mensual*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte_inflacion_201706.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. CD México: Pearson Education, Inc.

Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México:

Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON

EDUCACIÓN.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF:

Pearson.

Lambin, Galluci, & Sicurello. (2009). *Dirección de marketing: Gestión*

estratégica y operativa del mercado. México D.F: Litografica Ingramex.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). Obtenido de

<http://www.industrias.gob.ec/>

Ministerio del Deporte . (2017). *Activate Ecuador*. Obtenido de

<http://www.deporte.gob.ec/activate-ecuador/>

Ministerio del Deporte. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*.

<http://www.fielweb.com:4080/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*.

Obtenido de

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.

Superintendencia de Compañías. (2017). *Directorio de Compañías Resumido* .

Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

Yahoo Finance. (2018). Recuperado de:

<https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC>

ANEXOS

Anexo No 1: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDER.	CALIF.	PUNT.
Inversiones por parte del Gobierno que apoyan el emprendimiento nacional	0.1	4	0.4
Aumento de personas en la práctica deportiva	0.09	3	0.27
Gran interés por realizar nuevas prácticas deportivas	0.08	2	0.16
Políticas gubernamentales que apoyan al desarrollo del deporte	0.06	3	0.18
Alto control sobre los proveedores	0.04	3	0.12
Tasas de interés accesibles para empresas pymes	0.05	4	0.2
Alto control sobre los consumidores	0.05	3	0.15
Enfoque a un solo segmento de mercado	0.07	4	0.28
AMENAZAS	PONDER.	CALIF.	PUNT.
Entrada de nuevos competidores	0.04	2	0.08
Gran cantidad de productos y servicios sustitutos	0.1	3	0.3
Porcentaje inflacionario moderado pero posiblemente cambiante	0.1	3	0.3
Costo medianamente alto de inversión inicial	0.15	2	0.3

Nivel socioeconómico influyente en la práctica deportiva	0.07	3	0.21
TOTAL	1		2.95

Anexo No 2: Encuesta

Encuesta Trabajo de Titulación

Con el propósito de recopilar información acerca de la creación de una instalación deportiva (academia de artes marciales) enfocada en niños, le solicitamos muy comedidamente que responda las siguientes preguntas:

1. Género

- Masculino
- Femenino

2. Edad

- 20 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 60
- Más de 60

3. ¿Tiene hijos cuyas edades oscilan entre 6 y 12 años?

En caso de no tener hijos entre estos rangos de edad finalice la encuesta.

- Sí
- No

4. ¿Practican sus hijos algún tipo de deporte o actividad física?

Si su respuesta es "No", siga a la pregunta número 6.

- Sí
- No

5. ¿Cuántas horas a la semana dedican sus hijos a la práctica de dichas actividades deportivas?

- Entre 1 a 3 horas
- Entre 3 y 4 horas
- Entre 5 y 6 horas
- Más de 8 horas

6. ¿Le gustaría que sus hijos puedan practicar artes marciales en una academia que se enfoque mejorar su condición física y mental?

Si su respuesta es "No", siga a la pregunta número 8.

- Si
- No

7. Siendo 1 malo y 5 muy bueno ¿Qué tan interesante considera usted la práctica de artes marciales para niños de 6 a 12 años?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. ¿Su hijo ha sido víctima de algún problema social?

Si su respuesta es "No", finalice la encuesta.

- Sí
- No

9. ¿Qué problema social ha sufrido su hijo?

- Bullying
- Agresión (física, verbal o psicológica)
- Problemas familiares (Migración, separación de los padres)

10. ¿Considera usted que la práctica de artes marciales contribuye con beneficios físicos, mentales y otras habilidades en sus hijos para controlar los problemas sociales?

Si su respuesta es "No", finalice la encuesta.

- Sí
- No

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de actividades enfocadas en las artes marciales?

- \$20
- \$25
- \$30

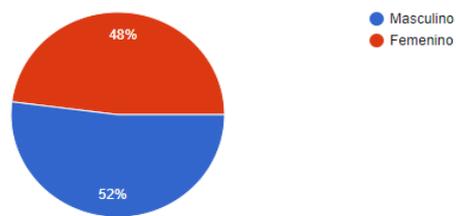
12. ¿Le gustaría recibir información respecto a la academia de artes marciales enfocada en controlar los problemas sociales? ¿Por cuál medio?

- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube)
- Mail
- Afiches
- Charlas
- Periódico

Anexo No 3: Resultados de las Encuestas

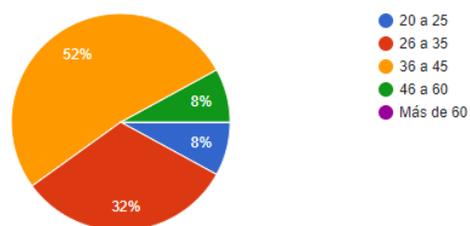
1. Género

50 respuestas



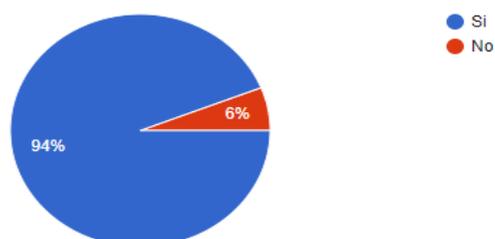
2. Edad

50 respuestas



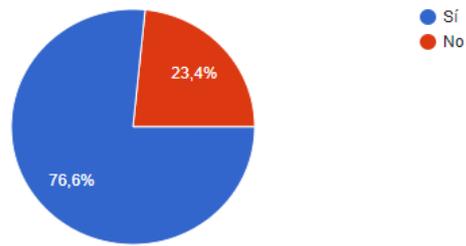
3. ¿Tiene hijos cuyas edades oscilan entre 6 y 12 años?

50 respuestas



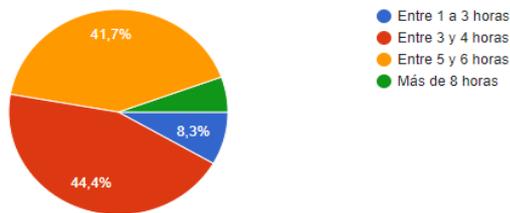
4. ¿Practican sus hijos algún tipo de deporte o actividad física?

47 respuestas



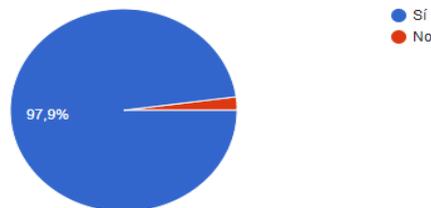
5. ¿Cuántas horas a la semana dedican sus hijos a la práctica de dichas actividades deportivas?

36 respuestas



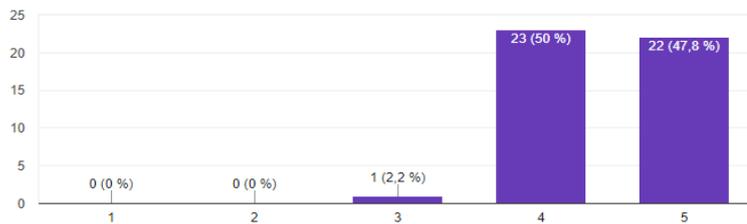
6. ¿Le gustaría que sus hijos puedan practicar artes marciales en una academia que se enfoque a mejorar su condición física y mental?

47 respuestas



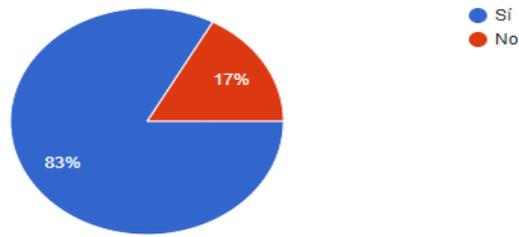
7. Siendo 1 malo y 5 muy bueno ¿Qué tan interesante considera usted la práctica de artes marciales para niños de 6 a 12 años?

46 respuestas



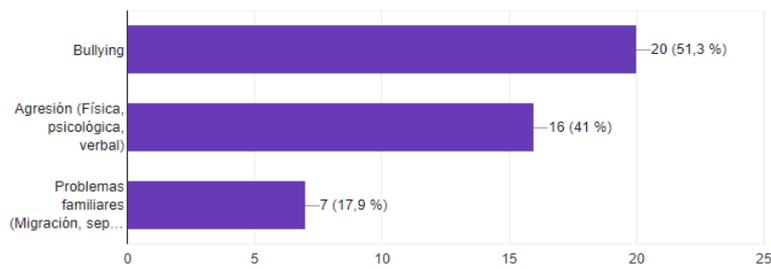
8. ¿Su hijo ha sido víctima de algún problema social?

47 respuestas



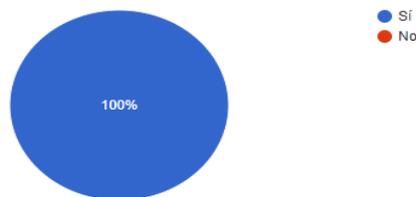
9. ¿Qué problema social ha sufrido su hijo?

39 respuestas



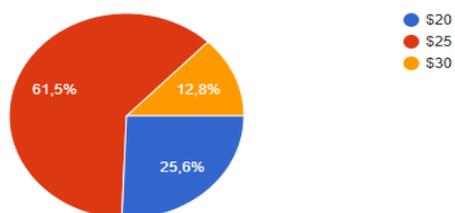
10. ¿Considera usted que la práctica de artes marciales contribuye con beneficios físicos, mentales y otras habilidades en sus hijos para controlar los problemas sociales?

39 respuestas



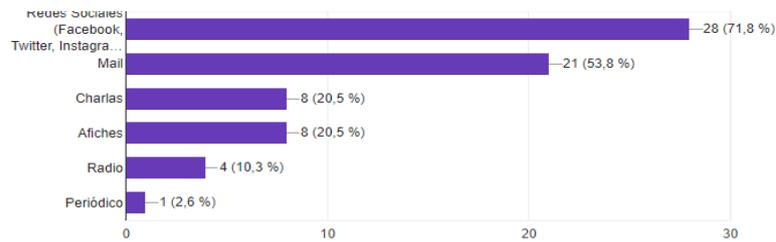
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de actividades enfocadas en las artes marciales?

39 respuestas



12. ¿Le gustaría recibir información respecto a la academia de artes marciales enfocada en controlar los problemas sociales? ¿Por cuál medio?

39 respuestas



Anexo No 4: Correlación

Tabla 1:

Etiquetas de fila	Cuenta de 4. ¿Practican sus hijos algún tipo de deporte o actividad física?
Entre 1 a 3 horas	3
Entre 3 y 4 horas	16
Entre 5 y 6 horas	15
Más de 8 horas	2
(en blanco)	11
Total general	47

Niños que practican deporte entre 3 y 4 horas a la semana	44,4%
Niños que practican deporte entre 5 y 6 horas a la semana	41,7%

Tabla 2:

Cuenta de 1. Género Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		
	Femenino	Masculino	Total general
Afiches	1	1	2
Charlas	1	1	2
Charlas, Afiches	1		1
Mail	2	1	3
Mail, Afiches		1	1
Mail, Charlas		1	1
Radio, Periódico	1		1
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube)	5	3	8
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), Afiches	1		1
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), Charlas, Afiches	1		1
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), Mail	5	5	10
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), Mail, Afiches		2	2
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), Mail, Charlas	1	2	3
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), Mail, Radio		1	1
Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), Radio		2	2
(en blanco)	5	6	11
Total general	24	26	50

Información	
Redes Sociales (Hombres y Mujeres)	71,80%
Mail (Hombres y Mujeres)	53,80%

Tabla 3:

Etiquetas de fila	Cuenta de 8. ¿Su hijo ha sido víctima de algún problema social?
Agresión (Física, psicológica, verbal)	14
Agresión (Física, psicológica, verbal), Problemas familiares (Migración, separación de los padres)	2
Bullying	18
Bullying, Problemas familiares (Migración, separación de los padres)	2
Problemas familiares (Migración, separación de los padres) (en blanco)	3
Total general	47

Problemas Sociales	
Bullying	51,3%
Agresión (Física, psicológica o verbal)	41%

Tabla 4:

Cuenta de 1. Género	Etiquetas de columna	Masculino	Total general
Etiquetas de fila	Femenino		
\$20		5	5
\$25		10	14
\$30		4	1
(en blanco)		5	6
Total general		24	26

Precio	
\$20 dólares (Hombres y Mujeres)	25,6%
\$25 dólares (Hombres y Mujeres)	61,5%

Tabla 5:

Etiquetas de fila	Cuenta de 9. ¿Qué problema social ha sufrido su hijo?	Cuenta de 10. ¿Considera usted que la práctica de artes marciales contribuye con beneficios físicos, mentales y otras habilidades en sus hijos para controlar los problemas sociales?
Sí	39	39
(en blanco)		
Total general	39	39

Problemas sociales y beneficios de las artes marciales	
Víctimas de problemas sociales	83%
Beneficios de la práctica de artes marciales	100%

Anexo No 5: Costo publicidad y marketing

PUBLICIDAD Y MARKETING					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño de marca	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banners	\$ 144,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
Artes para redes sociales	\$ 1.060,00	\$ 1.060,00	\$ 1.060,00	\$ 1.060,00	\$ 1.060,00
Flyers 10 x 21	\$ 380,00	\$ 190,00	\$ 380,00	\$ 190,00	\$ 380,00
Material POP	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00
Correos Electronicos Masivos	\$ 385,00	\$ 385,00	\$ 191,20	\$ -	\$ 191,20
Merchandising	\$ 2.768,00	\$ 3.408,00	\$ 4.208,00	\$ 5.216,00	\$ 6.464,00
TOTAL	\$ 5.197,00	\$ 5.201,00	\$ 5.997,20	\$ 6.624,00	\$ 8.253,20

Anexo No 6: Estado de resultados

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	\$ 59.485,00	\$ 72.335,00	\$ 88.360,00	\$ 107.950,00	\$ 132.955,00
(-)	Costos	\$ 2.768,00	\$ 3.472,00	\$ 4.272,00	\$ 5.280,00	\$ 6.512,00
(=)	UTILIDAD BRUTA	\$ 56.717,00	\$ 68.863,00	\$ 84.088,00	\$ 102.670,00	\$ 126.443,00
(-)	Gastos sueldos	\$ 12.495,90	\$ 13.220,66	\$ 13.987,46	\$ 14.798,73	\$ 15.657,06
(-)	Gastos de constitución	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Gastos publicidad y marketing	\$ 2.620,20	\$ 1.793,00	\$ 2.174,20	\$ 1.793,00	\$ 2.174,20
(-)	Gastos honorarios profesionales	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00	\$ 4.560,00
(-)	Gastos generales	\$ 5.615,00	\$ 5.644,26	\$ 5.693,28	\$ 5.743,79	\$ 5.795,84
(-)	Gastos mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Gastos de depreciación	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
(-)	Gastos amortizacion	\$ 1.008,33	\$ 1.008,33	\$ 1.181,67	\$ 1.181,67	\$ 1.181,67
(=)	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 29.569,57	\$ 42.588,74	\$ 56.443,39	\$ 74.544,81	\$ 97.026,23
(-)	Gastos de intereses	\$ 412,49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 29.157,08	\$ 42.588,74	\$ 56.443,39	\$ 74.544,81	\$ 97.026,23
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 4.373,56	\$ 6.388,31	\$ 8.466,51	\$ 11.181,72	\$ 14.553,94
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.783,52	\$ 36.200,43	\$ 47.976,88	\$ 63.363,09	\$ 82.472,30
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 5.452,37	\$ 7.964,10	\$ 10.554,91	\$ 13.939,88	\$ 18.143,91
(=)	UTILIDAD NETA	\$ 19.331,14	\$ 28.236,34	\$ 37.421,97	\$ 49.423,21	\$ 64.328,39

Anexo No 7: Estado de situación financiera

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Corrientes						
Efectivo	\$ 6.304,20	\$ 24.825,98	\$ 53.297,34	\$ 89.651,37	\$ 136.551,72	\$ 195.851,18
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activos corrientes	\$ 6.304,20	\$ 24.825,98	\$ 53.297,34	\$ 89.651,37	\$ 136.551,72	\$ 195.851,18
No Corrientes						
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 5.215,00	\$ 5.215,00	\$ 5.215,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.008,33	\$ 2.016,67	\$ 3.198,33	\$ 4.380,00	\$ 5.561,67
Intangibles	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Amortización Acumulada	\$ -	\$ 48,00	\$ 96,00	\$ 144,00	\$ 192,00	\$ 240,00
Total activos no corrientes	\$ 4.935,00	\$ 3.878,67	\$ 2.822,33	\$ 2.112,67	\$ 883,00	\$ -346,67
TOTAL ACTIVOS	\$ 11.239,20	\$ 28.704,65	\$ 56.119,67	\$ 91.764,04	\$ 137.434,72	\$ 195.504,52
PASIVOS						
Corrientes						
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.041,33	\$ 1.101,72	\$ 1.165,62	\$ 1.233,23	\$ 1.304,75
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 949,24	\$ 1.260,93	\$ 1.584,58	\$ 2.150,20	\$ 2.711,95
Total Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1.990,57	\$ 2.362,66	\$ 2.750,20	\$ 3.383,42	\$ 4.016,71
No Corrientes						
Deuda a largo plazo	\$ 3.211,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos No Corrientes	\$ 3.211,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 3.211,20	\$ 1.990,57	\$ 2.362,66	\$ 2.750,20	\$ 3.383,42	\$ 4.016,71
PATRIMONIO						
Capital	\$ 8.028,00	\$ 8.028,00	\$ 8.028,00	\$ 8.548,00	\$ 8.548,00	\$ 8.548,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 18.686,08	\$ 45.729,02	\$ 80.465,84	\$ 125.503,30	\$ 182.939,81
TOTAL PATRIMONIO	\$ 8.028,00	\$ 26.714,08	\$ 53.757,02	\$ 89.013,84	\$ 134.051,30	\$ 191.487,81

Anexo No 8: Flujo de efectivo

INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 6.304,20	\$ 18.521,78	\$ 29.355,98	\$ 38.839,30	\$ 51.358,96	\$ 66.262,54
Efectivo principio del periodo		\$ 6.304,20	\$ 24.825,98	\$ 54.181,96	\$ 93.021,26	\$ 144.380,22
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	\$ 6.304,20	\$ 24.825,98	\$ 54.181,96	\$ 93.021,26	\$ 144.380,22	\$ 210.642,75

\$29.355,98	\$ 38.839,30	\$ 51.358,96	\$ 66.262,54
218%	172%	155%	146%

\$ 46.454,19	Variación
173%	Porcentaje Anual

Anexo No 9: Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL	\$13.054,20	\$11.122,97	\$18.697,46	\$ 20.022,79	\$ 25.248,01	\$19.783,83

\$18.975,01	Promedio Anual
-------------	----------------

\$ 7.574,49	\$ 1.325,33	\$ 5.225,22	\$ -5.464,18
-------------	-------------	-------------	--------------

\$ 2.165,21	Variación
-------------	-----------

Anexo No 10: Flujo de caja del inversionista

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
	Flujo de caja del proyecto	\$ 13.054,20	\$ 11.122,97	\$ 18.697,46	\$ 20.022,79	\$ 25.248,01	\$ 19.783,83		
(+)	Prestamo	\$ 3.211,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
(-)	Gasto de interés	\$ -	\$ -412,49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
(-)	Amortización del capital	\$ -	\$ -3.211,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
(+)	Escudo fiscal	\$ -	\$ 139,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ 16.265,40	\$ 7.638,29	\$ 14.725,55	\$ 18.697,46	\$ 25.248,01	\$ 19.783,83	\$17.218,63	Promedio Anual
		\$ 7.087,26	\$ 3.971,90	\$ 6.550,55	\$ -5.464,18	\$ 3.036,38			Variación

Anexo No 11: Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
WACC	18,51%
CAPM	21,82%

Anexo No 12: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJO DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 69.051,69	VAN	\$ 65.697,76
IR	4,29	IR	3,04
TIR	113%	TIR	76%

