



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE  
ARTES MARCIALES ESPECIALIZADA EN WUSHU – KUNG FU

AUTOR

FERNANDO ANDRÉS RIVERA CÁRDENAS

AÑO

2019



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE ARTES  
MARCIALES ESPECIALIZADA EN WUSHU – KUNG FU**

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

Profesor Guía:

Paúl Andrés Román

Autor:

Fernando Andrés Rivera Cárdenas.

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Escuela de Artes Marciales Especializada en Wushu – Kung fu, a través de reuniones periódicas con el estudiante Fernando Andrés Rivera Cárdenas, en el semestre 2019-1, 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".

---

Paúl Andrés Román Reyes

170686042-4.

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro(amos) haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE ARTES MARCIALES ESPECIALIZADA EN WUSHU – KUNG FU, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Gonzalo Roberto Vinuesa Luzuriaga, MBA, MMT

171326708-4

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) 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.”

---

Fernando Andrés Rivera Cárdenas.

172311081-1

## RESUMEN

“El performance superior solo se obtiene por tener eficiencia operacional o mejor posición estratégica. Lo primero significa hacer las mismas cosas de la mejor manera posible, siempre. Lo segundo significa una propuesta de valor única y sostenible en el mercado.” – Michael Porter.

Según la BBC la práctica de artes marciales está creciendo a nivel mundial debido a que promueve la salud física y mental, junto al auto control, la disciplina y la defensa personal (BBC, 2014). Actualmente en Ecuador el 42,7% de personas de 15 años en adelante realizan actividades deportivas (INEC, 2015) y dentro de estas el 21% gusta de deportes individuales (Opina AméricaLatina, 2016). Otro punto importante que cabe recalcar, son las diversas regulaciones políticas por parte del gobierno para promover la práctica de la actividad física, deportiva y recreativa, esto reflejada en el crecimiento anual del 8,4% de la industria de enseñanza de organizaciones privadas (Banco Central del Ecuador, 2018). El presente trabajo busca satisfacer las necesidades actuales del mercado a través de la implementación de una Escuela de Artes Marciales especializada en Wushu-Kung Fu, para lo cual se ha desarrollado un análisis del entorno utilizando las herramientas PEST y Cinco fuerzas de Porter, con el fin de poder identificar las oportunidades y amenazas del mercado; también se ha desarrollado un análisis del comportamiento del consumidor, mediante análisis cualitativos y cuantitativos, con el fin de poder descubrir las necesidades latentes e insights. En base a esto se podría establecer una oportunidad del mercado y a su vez crear una propuesta de marketing alineado a las necesidades y aspiraciones encontrados en los consumidores y en el mercado. Como ultimo punto se realiza un modelo financiero el cual logre estimar y proyectar la posible viabilidad de la idea de negocio.

Al final del proyecto se ha podido observar que en base a los resultados obtenidos con las distintas herramientas utilizadas y que se definieron previamente, si es viable el proyecto propuesto ya que consigue satisfacer las necesidades y deseos del mercado y sus consumidores.

## **ABSTRACT**

Superior performance is only obtained by having operational efficiency or better strategic position. The first means to do the same things in the best possible way, always. The second means a proposal of unique and sustainable value in the market. "- Michael Porter.

According to the BBC, the practice of martial arts is growing worldwide due to they promote physical and mental health, along with self-control, discipline, and self-defense. (BBC, 2014) Currently in Ecuador, 42.7% of people aged 15 and over practice sports activities. (INEC, 2015) in which 21% like individual sports (Opinion América Latina, 2016). Another important point that should be highlighted are the various political regulations from the government, promoting the practice of physical, sport and recreational activity, this is reflected in the annual increase of 8.4% of private organization teaching industry. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Based on this, the present work seeks to satisfy the current market needs through the implementation of a martial arts school specializing in Wushu-Kung Fu, for which the field analysis is developed through the PEST tools and Five Porter forces, in order to identify the threats and opportunities of the market, a consumer behavior test is also developed through qualitative and quantitative analysis, in order to discover the latent needs and insights. Based on this, a market opportunity can be established and create a marketing proposal aligned with the needs and wishes of consumers and the market. As the last point, a financial model is developed which can estimate and project the possible viability of the business idea.

At the end of the project, it can be seen that the project is viable relying on the results of the different tools previously defined, which manages to satisfy the needs and desires of the market and its consumers.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación. ....	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico) .....	3
2.1.2. Análisis de la industria (Porter).....	8
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	14
3.1.1. Análisis cualitativo.....	14
3.1.2. Método de Observación.....	17
3.1.3. Análisis cualitativo.....	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de valor.....	26
5.2. Mezcla de marketing .....	27
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39

6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización.....	39
6.2. Plan de operaciones.....	40
6.3. Estructura organizacional. ....	45
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>48</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.1.1. Ingresos.....	48
7.1.2. Costos .....	49
7.1.3. Gastos. ....	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. ....	49
7.2.1. Inversión inicial.....	49
7.2.2. Capital de trabajo. ....	50
7.2.3. Estructura de trabajo.....	50
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja. ....	50
7.3.1. Proyección de estados de resultados. ....	50
7.3.2. Situación financiera.....	51
7.3.3. Flujo de efectivo. ....	52
7.4. Proyección del flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	52
7.4.1. Flujo de caja del proyecto e inversionista. ....	52
7.4.2. Criterios de valoración. ....	53
7.5. Índices financieros .....	54
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación.**

Las artes marciales se enfocan en promover la práctica deportiva, la salud física y mental, junto al auto control, la disciplina y la protección personal. Es común que, en la actualidad, la práctica de estas disciplinas deportivas se las realice con mayor frecuencia tanto a nivel nacional como a nivel mundial (BBC, 2014).

Dentro del gran abanico de las artes marciales, se encuentra el Wushu, un Arte Marcial chino que, según los autores, Carold Gutiérrez, Mei Cheung, William Acevedo, del libro “una breve historia del Kung Fu”, sus orígenes datan desde los inicios del ser humano y ha ido evolucionando conforme se ha desarrollado la cultura China, enfocados siempre en la defensa personal y defensa de sus ideales revolucionarios. Actualmente su eje principal es netamente el desarrollo deportivo y de salud (Carold, Mei, & Wiliam, 2010), gracias a lo cual se ha desencadenado una múltiple serie de eventos deportivos con fines competitivos tanto a nivel nacional como internacional, llegando inclusive a nivel mundial. Eventos que están amparados bajo la Federación Internacional de Wushu (IWUF), la misma que cuenta con más de 104 países afiliados y dentro de ellos nuestro país Ecuador.

Actualmente, la industria deportiva del ecuador también ha ido tomando cada vez más fuerza, gracias al importante apoyo por parte del gobierno del Ecuador, cuya inversión rodea los 100 millones de dólares por año (EL TIEMPO, 2017) y que incluye al Wushu, amparada tacto por la “Federación Ecuatoriana de Wushu”, fundada el año 2004 (La Hora, s.f.), así como por las buenas relaciones comerciales que mantienen Ecuador y China. Importante relación que ha generado donaciones, con un valor de total de 15.873 dólares destinados a deportes como el Wushu, tenis de mesa entre otros (Ministerio del Deporte, 2015) y que ha permitido así que este deporte se desarrolle cada vez con mucho mayor impacto.

Se concluye que, este deporte se encuentra en crecimiento y es por esto que se ve la necesidad de crear una escuela especializada en Wushu-kung Fu, que

logre satisfacer la demanda de los ciudadanos de la ciudad de Quito para la práctica deportiva tanto a nivel competitiva como por salud.

#### **1.1.1. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO.**

- Elaborar un plan de negocios que permita la viabilidad financiera para la creación de una escuela de Artes Marciales especializada en Wushu – Kung Fu en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO.**

- Identificar las oportunidades y amenazas que brinda las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas, junto al análisis de la industria, dentro del entorno donde se implantaría la escuela de Artes Marciales.
- Analizar información relevante al proyecto mediante la utilización de métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, que permitan determinar la posible demanda, junto a los requisitos necesarios de los potenciales consumidores y su grado de aceptación de la idea del negocio.
- Determinar la oportunidad de negocio en base a información primaria y secundaria recaudada, enfocados en escuelas de artes marciales ya existentes en la ciudad de Quito.
- Desarrollar un plan de marketing apropiado, el cual beneficie e impulse la creación de una escuela de Artes Marciales especializadas en Wushu – Kung Fu, en la ciudad de Quito.
- Realizar un plan de operaciones junto a la estructura organizacional del centro deportivo el cual permita un buen funcionamiento y la aplicación de la propuesta de negocio
- Determinar un plan financiero el cual sustente el plan de negocio en un periodo de tiempo de 5 años, en base a la información recaudada anteriormente, permitiendo así su buen funcionamiento.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS.

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

**CIU.** P8541.05: Enseñanza de artes marciales. (CIU 4.0, 2012).

#### 2.1.1. ENTORNO EXTERNO (ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO)

**TABLA 1:** ANÁLISIS ENTORNO POLÍTICO.

Político	
Factores	¿Cómo afecta o favorece?
<p>Leyes. Art. 24 de la Constitución de la República del Ecuador: “todas las personas tienen derecho, a (...), a la práctica deportiva y al tiempo libre”</p> <p>Art. 381: “El estado protegerá, promoverá la cultura física que complete el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas...”</p> <p>Art. 382 el cual menciona que, “se reconocerá la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios...”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)</p>	<p>Los artículos 24; 381; 382 de la constitución de la república ampara la práctica deportiva y lo reconoce como derecho de los ecuatorianos. También permite la creación de centros con libre autonomía y administración a organizaciones promuevan la actividad física, deporte y a su vez contribuya de una manera positiva con la salud de los ciudadanos. Por esta razón se considera una Oportunidad para la industria.</p>
<p>Leyes. Art. 24. “De la auto gestión y destino de las rentas. – Los organismos deportivos, en función de su naturaleza jurídica se encuentran autorizadas para celebrar los actos y</p>	<p>Las organizaciones deportivas tienen el derecho a buscar ayuda financiera por parte de auspiciantes o patrocinadores, siempre y cuando los gastos de dicha financiación sean</p>

<p>contratos para recibir patrocinios...” (Ley orgánica de educación física y deporte, 2015)</p>	<p>dirigidos para el beneficio de los deportistas y al mantenimiento adecuado de las instalaciones. Esto representa una <b>Oportunidad</b> para la industria</p>
<p>Estabilidad y riesgo político. La clasificación de las economías publicadas por el Banco mundial muestra que la República del Ecuador ocupa el puesto 168 de 190 en cuanto a la facilidad de apertura de un negocio nuevo en cada país. (Doing business, 2016)</p>	<p>Los datos obtenidos del Banco Mundial muestran que Ecuador es uno de los países con menos facilidad de abrir un negocio o emprendimiento nuevo, lo cual representa una <b>Amenaza</b> en la industria.</p>
<p>Leyes. “LEXI” Ley de Comercio Exterior e Inversiones: tiene como objetivo normar y promover el comercio exterior y la inversión directa (ley del comercio Exterior e inversiones ("lexi"), s.f.).</p>	<p>La ley de comercio exterior e inversión facilita la adquisición de productos en el exterior, lo cual representa una <b>Oportunidad</b> dentro de la industria.</p>
<p>Leyes. El ministerio de educación emite normativa que regula la carga horaria de tareas escolares, reduciendo de 11,2 horas semanales a 4,9 horas por semana, lo cual promueve actividades como el deporte cultura y las responsabilidades en el hogar (Ministerio de educación , 2016)</p>	<p>Esta nueva regulación del Ministerio de Educación, permite a los deportistas y la industria de enseñanza de artes marciales tener un mayor crecimiento, ya que los jóvenes tienen mayor tiempo libre para las actividades extracurriculares. Esto representa una <b>Oportunidad</b> para la industria.</p>

**TABLA 2: ANÁLISIS ENTORNO ECONÓMICO.**

Económico	
Factores	¿Cómo afecta o favorece?
<p>Producto Interno Bruto. El PIB del Ecuador ha tenido varias fluctuaciones. 2014 de 3,7%, 2015 de 0,99%, 2016 de -1,5% y el 2017 de 2,99%. El cual muestra una inestabilidad económica dentro del país. (BANCO MUNDIAL, 2018)</p>	<p>Como se puede evidenciar, existe variaciones fuertes dentro del país lo que no permite una estabilidad financiera dentro de los ciudadanos. Debido a esto representa una <b>amenaza</b>, para la industria.</p>
<p>Niveles de inflación. La inflación del país se ha reducido notoriamente. Pasando de 3,38% (2015) a -0,20% (2017) terminando en -0,21% en marzo del 2018. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2018)</p>	<p>Esta variación de la inflación se puede interpretar como una regulación dentro de la economía ecuatoriana, y de cierta manera los consumidores comienzan a reducir sus gastos. Lo cual representa una <b>Amenaza</b></p>
<p>Tasas de interés. Dentro de la tasa de interés podemos observar que, según el Banco Central, la tasa de interés ha tenido una baja, pasando de 11,18% (2015) en productivo Pymes a 10,45% (2017) (Banco Central del Ecuador, 2017)</p>	<p>Este aspecto representa una <b>Oportunidad</b>, ya que la tasa de interés baja, permite el buen desarrollo del sector Pequeñas y medianas empresas.</p>
<p>Situación de balanza comercial (exportaciones e importaciones). Según ecomex360 la importación de implementos deportivos tiene un impuesto Advalorem de 30% con una subpartida: 9506.29.00.00. (e comex 360, s.f.)</p>	<p>Basados en este factor muestra los costos que incurre la industria al momento de adquirir sus implementos o artículos deportivos.</p>

Producto Interno Bruto. Según el Banco Central, el valor agregado Bruto por industria P (Enseñanza), ha tenido un crecimiento del 8,4% anual en servicios de enseñanza privada en el 2017. (Banco Central del Ecuador, 2018)	Los datos arrojados por el banco central del Ecuador, muestra que la industria de enseñanza creció en un 8,4%, en cuanto a servicios de enseñanza privada en el último año. Esto representa una <b>Oportunidad</b> de la industria
--	--

**TABLA 3: ANÁLISIS ENTORNO SOCIAL.**

Social	
Factores	¿Cómo afecta o favorece?
Condiciones de vida. Según el INEC 2015, menciona que los jóvenes tienen hábitos como la práctica deportiva, ya sea por salud, trabajo, de manera recreativa, etc. (...). En Pichincha el 49,7% de personas de 15 años en adelante, realizan deporte. (INEC, 2015)	Este punto representa una <b>Oportunidad</b> , con qué frecuencia las personas hacen ejercicio o realizan alguna actividad física, y sus rangos de edades.
Tendencias. Según la teoría de Metas de Logros, la motivación se da por dos factores principales: (1) percepciones de habilidad y de éxito, (2) Hacia el ego. (Revista de Psicología del deporte, 2015)	Basados en los factores motivacionales relacionados con las artes marciales, la industria puede apoyarse en este factor muy importante, con finalidad de satisfacer e impulsar dichos aspectos, como lo son el aspecto del cumplimiento de la tarea, y de la competitividad sana.
Salud y condiciones de vida. La BBC, muestra los beneficios de la práctica de artes marciales, tales como la salud física y mental, el auto control,	Como se evidencia en el estudio realizado por la BBC, muestra una <b>Oportunidad</b> para la industria, esto se debe a que, se evidencia un

la disciplina y la protección persona. (BBC, 2014)	aumento en la tendencia en la práctica de artes marciales y en los beneficios que dichas disciplinas ofrecen a nivel global.
Condiciones de vida. Un estudio realizado por Opina América latina, nos muestra cuales son las actividades deportivas más realizadas, obteniendo un 21% de personas que practican deportes individuales. (Opina AméricaLatina, 2016)	El estudio realizado por dicha empresa representa una <b>Oportunidad</b> en dicha industria debido a que permite conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

**TABLA 4:** ANÁLISIS ENTORNO TECNOLÓGICO.

Tecnológico	
Factores	¿Cómo afecta o favorece?
Penetración de internet. Según el censo sobre condiciones de vida (ECV), en cuanto al aspecto al TIC'S, podemos observar que el 39% de los ciudadanos de 15 años y más, cuentan con una Red Social. (INEC, 2015)	Este punto muestra una Oportunidad, debido a que, la industria cuente con una herramienta de comunicación directa con su público objetivo, contribuyendo con la parte de promoción y publicidad. De los bienes y servicios que se ofrece. <b>Oportunidad</b>
Impacto de las nuevas tecnologías. La evolución de la tecnología permite el desarrollo de varias áreas entre ellas el deporte, como es la creación de aplicaciones los cuales ayudan a mejorar el rendimiento deportivo de cada atleta. (Marisel, 2014)	Con el avance de la tecnología permite a diferentes áreas, en este caso al deporte, estar en una actualización constante, mejorando sus resultados. <b>oportunidad</b>

<p>Penetración de internet. El uso de internet muestra un aumento en la tendencia de uso actualmente es “de 5 a 15 años con el 60,4%; de 16 a 24 años con el 85,2%; de 25 a 34 años con el 73,9%; de 35 a 44 años con el 59,6% de 45 a 54 años con el 44,0%; de 55 a 64 años con el 27,2% y de 65 años y más el 7,8%....” (INEC, 2017)</p>	<p>Este aspecto se considera una <b>oportunidad</b> en la industria, debido a que permite identificar cual es el grupo con más presencia en Internet, en este caso el 85,2% de personas entre 16 a 24 años, facilitando el flujo de información mediante dicho canal, con los clientes o posibles clientes.</p>
--	---

### 2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

Se utiliza la matriz de industria con la finalidad de evaluar y ponderar el peso de cada variable, se toma en cuenta los valores de 1-1,7 afecta poco. 1,7 – 3 medio y de 3 – 5 alto.

**Amenaza de nuevos competidores.** Valor promedio ponderado: 1,6.

Dentro del análisis de este entorno, se observa, como punto de partida las barreras de entrada, en donde las economías a escala y los costes cambiantes no son relevantes ni aplican dentro de esta industria, debido a que se trata de una industria dedicada netamente a servicios (Torres, industria , 2018) Valor ponderado: 0.

Como segundo punto importante, se establece barreras de entradas mediante la *diferenciación de producto* y *Necesidades de capital*, ambas están relacionadas entre si, ya que, la diferenciación está ligada al tipo de inversión que se requiera, si bien dentro de esta industria existen empresas con un promedio \$700 dólares de inversión (Superintendencia de compañías, 2017), existen empresas no registradas, las cuales han tenido una inversión promedio \$7,500 y este valor variará dependiendo el tipo de infraestructura e implementos que se adquiera ya que de estos dependerá el factor diferenciador de cada empresa. Como barrera de entrada también se considera a la curva de aprendizaje, ya que,

mediante esta curva, puedes limitar y reducir algunos costos innecesarios debido a que se conoce la forma de consumo del consumidor. (Torres, industria , 2018)

Valor ponderado: 3

Otro punto importante, que amenaza en la creación de barreras de entrada es el *acceso a canales de distribución*. Según Alex torres, al ser una industria de servicios, la transacción de información se lo realiza con mayor frecuencia a través de medios de comunicación BTL, los cuales son de bajos costos. Valor ponderado: 1,7

Como punto final se observa que las *políticas gubernamentales*, basados en el análisis PEST realizado anteriormente, el país cuenta con políticas y leyes las cuales promueven la práctica deportiva, así como la creación de centros e instalaciones que permitan realizar dichas actividades. También se debe destacar que la industria se encuentra en desarrollo, por lo cual la *represalia esperada* de la competencia es irrelevante, según menciona Alex torres, existe una falta de plan estratégico por parte las empresas dentro de la industria ya sea las que se encuentren o no registradas. lo cual disminuye la fuerza en barreras de entradas de nuevos competidores.(Torres, industria , 2018) Valor ponderado: 1,7

**Poder de negociación de los proveedores.** Valor promedio ponderado: 1,7

Para este entorno se debe examinar el número de proveedores que actualmente satisfacen la demanda de la industria P8541.05 (Enseñanza de artes marciales). Según la Superintendencia de compañías, dentro de la industria dedicada a la venta al por menor de artículos de deporte, de pesca y de acampada, embarcaciones y bicicletas en establecimientos especializados, existen alrededor de 30 empresas a nivel nacional, lo cual disminuye el poder de los proveedores, permitiendo a las empresas que escojan el tipo de proveedor (Super de compañías). Sin embargo, se debe tomar en cuenta que al ser una industria que según Alex Torres, se caracteriza por no realizar adquisición de implementos constantemente, por lo contrario, se los adquiere una vez cada 4 a

5 años, el poder de negociación de los proveedores es indiferente y a su vez carecen de *costos de cambio de proveedor* (Torres, industria , 2018)

**Poder de los compradores.** Valor promedio ponderado: 2,5

Dentro del CIIU de la industria (P8541.05), existe un total de 3 empresas activas en la Ciudad de Quito (Superintendencia de compañías, valores y seguros., s.f.). Se debe tomar en cuenta lo mencionado anteriormente, la existencia de empresas las cuales no se encuentran registradas, aumentando radicalmente el número de empresas que ofrecen el mismo servicio, lo que permite a los compradores tener un abanico amplio al momento de escoger el tipo de enseñanza que deseen realizar. Los consumidores tienen el poder de escoger la alternativa que ellos decidan. Se debe tomar en cuenta que, por el tipo de industria y que se enfoca en la producción de un producto, la realización de una integración vertical representaría un esfuerzo innecesario por parte de las empresas (Torres, industria , 2018).

**Amenaza de productos sustitutos.** Valor promedio ponderado: 4.

Dentro del CIIU P (Enseñanza) se encuentra un total de 507 empresas registradas, sin embargo, se debe tomar en cuenta también la industria R (Artes Entretenimiento y Recreación) dentro de la cual existe un total de alrededor de 900 empresas registradas (Superintendencia de compañías, valores y seguros., s.f.). Se considera estas dos industrias debido a que existe una rotación por parte de los consumidores, debido a que suelen cambian el tipo de actividad que realizan y estas dos industrias ofrecen servicios de entretenimiento y enseñanza. (Torres, industria , 2018)

**Rivalidad entre competidores.** Valor promedio ponderado: 3

Este entorno se caracteriza por contar con pocas empresas registradas formalmente y una gran cantidad de empresas que no constan dentro del registro de la superintendencia de compañías, los cuales ofrecen el mismo servicio, así una de las empresas más grande e influyente es la empresa “Predador newlevel” la cual no se encuentra registrada (Torres, industria , 2018). Se evidencia que

los *competidores son numerosos*, lo cual amenaza la entrada de nuevos competidores y establece una barrera de entrada fuerte. En cuanto al *crecimiento de la industria*, actualmente se encuentra en desarrollo, debido a que existe una gran acogida hacia las artes marciales, por varios factores, entre una de ellas y la más importante fue la participación del primer deportista ecuatoriano dentro de UFC, marcando un antes y después dentro de la industria e incentivando al consumo de las artes marciales (Torres, industria , 2018).

Según Alex torres, otro punto importante es la informalidad que existe en la industria, debido a que dichas empresas carecen de un plan estratégico. Las industrias tienden a enfocarse solo en la utilización de la *curva de experiencia* al momento de ingresar a ofrecer dicho servicio, conformándose con una pequeña participación en el mercado sin arriesgar su rentabilidad por lo que trata de reducir el riesgo y evitar entrar en una guerra de precios u otras estrategias, frenando el desarrollo de la industria.(Torres, industria , 2018)

Por último, las *restricciones gubernamentales* carecen de políticas o leyes que sancione la salida de las empresas de la industria. De esta manera se puede establecer que la industria cuenta con un costo importante atendiendo a las utilidades de la industria ya que sus barreras de entrada son altas y sus barreras de salida débiles, es decir que de cierta manera restringe la entrada de nuevos competidores y las empresas con rentabilidad baja pueden abandonar la industria (Porter, 2016).

Se obtiene una ponderación promedio final de 2,6. El valor mostrado muestra que las variables afectan poco a la industria.

Matriz efe.

La matriz EFE, la cual evalúa los procesos externos, la cual establece un análisis cuantitativo de las oportunidades y amenaza. (Talancón, 2007) la ponderación promedio es de la industria (Enseñanza de artes marciales) es de 2,74, la cual es mayor a la ponderación promedio de 2,5, el resultado total de la industria está por mayor al promedio, esto muestra que la industria mitiga las amenazas y aprovecha sus oportunidades más fuertes.

TABLA 5: MATRIZ EFE.

Nº	Oportunidades	Peso	Clasificación	Subtotal
1	regulación de la carga horaria de tareas escolares	0,15	4	0,6
2	Hábitos en el deporte desde los 12 años en adelante	0,125	4	0,5
3	Gran uso de TIC'S a nivel país	0,12	4	0,48
4	crecimiento de la industria de enseñanza privada	0,15	4	0,6
Nº	Amenazas	Peso	Clasificación	Subtotal
1	Dificultad en procesos para establecer negocios	0,1	2	0,20
2	Pocas barreras de entrada	0,1	1	0,10
3	Amenaza de nuevos productos sustitutos	0,125	1	0,13
4	Poder de negociación de los compradores	0,13	1	0,13
Total		1,0000		2,74

## Conclusiones

El gobierno apoya y ampara la práctica deportiva, también permite que realicen su propia autogestión y como punto importante las relaciones que existen con países occidentales, lo cual es de suma importancia para el plan de negocios propuesto.

Dentro de la parte económica vemos que, el país se está recuperando de un déficit fiscal, el cual afecta en gran magnitud a la población ecuatoriana, es decir, ha causado una contracción en la economía, lo que desencadena en que los ecuatorianos, sean más cautelosos y prudentes al momento de adquirir algún producto o servicio, sin embargo, se observa un incremento del 8,4% dentro de la industria, lo que muestra que en cuanto a este servicio, no se ha registrado una contracción fuerte.

Dentro del factor social, se observa un marco favorable, ya que nos permite determinar las tendencias que tiene el mercado ecuatoriano, en base a la industria a la cual la idea del proyecto está enfocada. En este caso en particular

estos datos son de relevancia, ya que beneficia a la industria de enseñanza de artes marciales, permitiendo que la oferta iguale y satisfaga la demanda.

Por otra parte, el aspecto tecnológico, se ha convertido en una herramienta para realizar estrategias de promoción y publicidad, ya que el uso de las TIC'S está en aumento. Se debe tener en cuenta también que, las personas actualmente se encuentran más conectadas a internet, convirtiendo a esto una herramienta fuerte de comunicación.

Existen varias Barreras de entradas las cuales pueden ser mitigadas por parte de los nuevos competidores, comenzando por la inversión necesaria para entrar en la industria, así como lo que no se requiere una certificación especial al momento de establecer el negocio y dedicarse a la enseñanza de artes marciales, otra barrera de entrada es el tipo de idioma que se requiere para la capacitación de los instructores, y la infraestructura adecuada que permita la buena práctica del deporte.

Dentro de un mundo totalmente globalizado, observamos que existen cada vez más proveedores y el poder de los proveedores tiende a bajar, se debe tomar en cuenta que los implementos y artículos deportivos, que se necesitan para la práctica, no se los adquiere de una manera frecuente y se los hace una vez cada cierto tiempo, lo cual nos muestra que, el poder de negociación con los proveedores es irrelevante, y no tiene un gran impacto dentro de la industria.

Los compradores, tienen más poder al momento de realizar la adquisición de un servicio, los consumidores están cada vez más informados antes de realizar alguna adquisición de producto o servicio. Se debe tomar en cuenta que, por el método de observación, muchas empresas dedicadas a la enseñanza de artes marciales, no se encuentran registradas dentro de la industria.

Como último punto vemos la rivalidad de competidores en donde se establece que la industria se encuentra en un punto débil, ya que posee barreras de entrada y salida débiles. Llegando a la conclusión que es una industria de poco interés.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.

**Hipótesis.** Las personas de 15 a 24 años de edad están interesadas en la práctica deportiva de artes marciales como Wushu Kung-Fu el cual cuenta con instalaciones adecuadas, profesores calificados con horarios flexibles

#### 3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

##### 3.1.1. ANÁLISIS CUALITATIVO

##### **Entrevista a expertos.**

##### **Objetivos**

- Identificar la situación actual en la que se encuentra el Wushu.
- Determinar los pilares que aseguren el éxito deportivo.
- Determinar el tipo de instalaciones que se tiene en la ciudad de Quito.

**Entrevista 1: Maestro Fabio Sabogal,** miembro de la concentración Deportiva de Wushu de Pichincha desde hace 10 años y cuyos rangos son: segundo Dan avalado por la federación internacional de Wushu y cuarto Dan avalado por la Asociación Internacional para la salud de Chi Kung.

Se concluyó que las instalaciones actuales de Wushu en Quito, son inadecuadas para la práctica de este deporte y no permite el buen desarrollo de los deportistas, siendo incluso una de las causales para que los deportistas en muchas ocasiones tienden a desistir de este deporte, también se menciona que esta disciplina no cuenta con un buen posicionamiento dentro de los consumidores y muchas veces es confundido con el término de Kung-Fu a diferencia de otras disciplinas como Karate, Taekwondo etc.

También recalcó que el deporte cuenta con varios estilos bien sean tradicionales o contemporáneos, los cuales se los puede practicar desde los 5 o 6 años de edad y al no haber límite de edad, incluso los ancianos pueden practicar este deporte, ya que les ayuda a mantener su actividad física y por tanto mejorar su calidad de vida. Otro punto importante que va de la mano con el éxito deportivo de una persona, es el instructor e incluso el tipo de metodología que se utiliza.

**Entrevista 2: Diego Prado,** deportista de Wushu, quien lleva cinco años en el deporte, algunos de sus logros son: mejor deportista en el 2016 y 2017, mejor novato en Colombia Medellín, mejor invitado internacional.

Basados en la entrevista realizada, se identifica que varios motivos que impulsan la práctica del Wushu, son los principios y valores que ofrece, pero más importante es que cuenta con varios estilos dentro de lo tradicional y lo contemporáneo a diferencia de otros estilos. La falta de difusión del Wushu a nivel nacional también resulta un obstáculo, razón por el cual existe una ausencia de apoyo por las Autoridades, lo que resulta en tener instalaciones deplorables. A diferencia de otros países como Colombia que se ve un gran apoyo de las autoridades permitiendo que el deporte tenga un gran acogida y crecimiento.

**Entrevista 3: Alex Torres,** ex deportista de Concentración Deportiva de Pichincha cuenta con logros como: mejor deportista 2015, campeón panamericano IMAT 2015. Actualmente es fundador e instructor en la Academia “Long Hun”, vicepresidente de la Asociación Ecuatoriana de Qigong para la salud.

En base a la entrevista que se realizó, se puede identificar que, dentro de este deporte, existen tres tipos de usuarios que son: niños entre 6 y 12 años, jóvenes entre 14 y 20 años y personas entre 40 años aproximadamente. Se puede destacar que estos tres grupos de usuarios mantienen características como su metodología, tipo de filosofía, el tipo de implementos deportivos etc. Alex Torres ve conveniente la creación de una escuela de Wushu que tenga estándares internacionales, ya que impulsa el deporte a nivel nacional y aumentaría la calidad de competencia que existe actualmente.

**Conclusiones:** El Wushu no cuenta con un posicionamiento en la mente del consumidor de artes marciales, debido a esto no existe un gran apoyo por parte del gobierno para este deporte lo que se evidencia y resalta en un mal manejo de sus instalaciones.

También se puede definir características que las tienen los clientes potenciales de Wushu como la importancia en sus implementos, espacios, metodologías y personal cualificado que los guíe.

Por último, la creación de una escuela de artes marciales especializada en Wushu, es viable, aunque presenta varios problemas entre los que destaca su alta inversión; sin embargo, existe muchas ventajas lo cual lo vuelve un proyecto atractivo por el que vale la pena luchar.

### **Focus Group.**

#### *Tema: Creación de una escuela de artes marciales especializado en Wushu*

El Focus Group fue realizado el día 25 de mayo y se contó con la colaboración de 10 personas (5 mujeres y 5 hombres) que residen en Quito con un rango de edad de 16 a 54 años de edad, y dentro de los cuales se encontraban deportistas, ex deportistas, maestros y padres de familia, vinculados en el medio del Wushu. Basado en el formato expuesto en el **Anexo B. Formato 1**.

La ausencia de centros deportivos adecuados en nuestra ciudad, la organización por parte de los dirigentes, una metodología adecuada, ha desencadenado en que el deporte se halle estancado y no cuente con el suficiente apoyo por parte de los dirigentes de la Concentración Deportiva de Pichincha (CDP). Actualmente las instalaciones que existen en el centro de Wushu de la ciudad de Quito perteneciente a la concentración Deportiva de Pichincha, no cuentan con el espacio adecuado, ni los implementos ni la metodología necesaria para su buen funcionamiento. Es importante recalcar estos tres pilares que podrían determinar el éxito deportivo de una persona, y el desarrollo correcto de este deporte, y así conseguir aumentar el interés y la participación de posibles clientes potenciales.

En tercer lugar, la falta de conocimiento sobre este arte marcial, es decir la falta de difusión a nivel público, ha resultado en un decremento del apoyo económico otorgado por el gobierno y las entidades reguladoras como la CDP para que se

limiten sus actividades, frenando así el deporte, lo determinando la disminución de sus deportistas determinando así contracción de la industria.

Finalmente, la escuela de Artes Marciales especializada en Wushu debe contar con excelentes maestros calificados, una metodología de enseñanza adecuada lo que va de la mano con buenos implementos y espacios adecuados. También debe contarse con una buena difusión de lo que es y las bondades de esta grandiosa disciplina oriental, a través de los medios de comunicación adecuados como Facebook, YouTube e Instagram.

Los participantes, llegaron a la conclusión, en la cual se considera que la idea de negocio es viable, ya que, si bien existen academias dedicadas a la enseñanza de este arte marcial, no son las apropiadas para la práctica del Wushu.

### **3.1.2. MÉTODO DE OBSERVACIÓN**

Se realizó una visita a los diferentes centros de artes marciales de Wushu, (Concentración Deportiva de Pichincha de Wushu (CDP), Shen Har y Mantis y la Academia F.U.N Event) con la finalidad de observar las condiciones en las que trabajan y enseñan este deporte. Se contempló los siguientes parámetros: Infraestructura e implementos deportivos, Limpieza, Precio y Metodología utilizada. También se realizó un análisis en cuanto a la asistencia de personas a estos establecimientos y en total de todo el mercado se observó un promedio de asistencia de 6 personas por hora de clase, en base a las mismas organizaciones, como se observa en el **Anexo C. Tabla 32.**

Conclusiones: las organizaciones de la ciudad de Quito, no cuentan áreas adecuadas, como se observa en el **Anexo A. Tabla 22.** La academia que otorga mejor su servicio es la academia F.U.N EVENT, con una calificación de 3,4, si bien es la escuela con mejor resultado, se evidencia que no es la más óptimas al compararlas con academias de la misma industria, pero en otra disciplina. para la práctica de este tipo de deporte. Esto representa una oportunidad para la idea de negocio, debido a que se puede identificar las falencias que tiene la competencia directa, para lograr establecer parámetros únicos y difíciles de imitar en el corto plazo, los cuales brindan beneficios al público objetivo.

### 3.1.3. ANÁLISIS CUALITATIVO.

#### Segmentación.

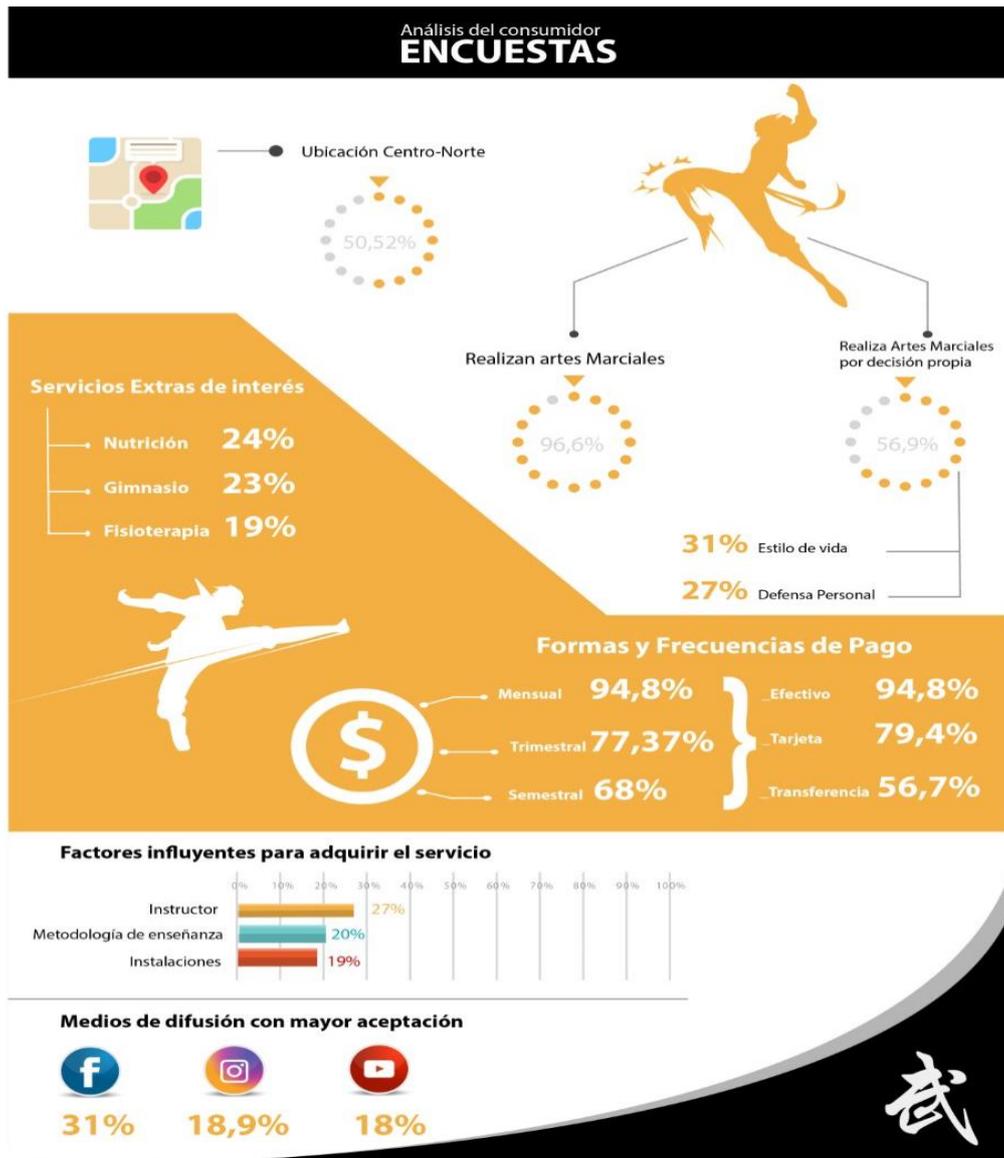
Como se observa en el **Anexo A. Tabla 23**. Se obtuvo un mercado objetivo de 56.679 personas. Para la cual se aplicó la fórmula de población y se obtuvo el tamaño de la muestra (374 personas) de población con un intervalo de confianza del 95%.

Esta investigación se llevó a cabo mediante una muestra no probabilística de 135 encuestas para una mayor cantidad de información, mediante técnicas de bola de nieve de manera física y digital, se aplicó el formato expuesto en el **Anexo B. Formato 2**.

Se aceptan parcialmente las hipótesis mostradas en el **Anexo B. Tabla 24**. En donde se establece la infografía mostrada anteriormente basados en los datos obtenidos de las tablas de contingencia que se muestran en el **Anexo B; Tabla 25, 26, 27, 28, 29 y 30**.

La cual nos permite predecir la conducta de compra del consumidor, el cual nos dice que el consumidor busca una ubicación del centro deportivo en la zona centro-norte (50,52%), el cual debe contar con varios servicios extra como nutrición (24%), gimnasio (23%) y fisioterapia (19%). Los cuales prefieren contar con formas de pago en efectivo (94%), tarjeta (79%) y transferencia (56,7%) de manera mensual (94,8%), trimestral (77,37%) y semestral (68%).

Finalmente, se acepta la hipótesis 10, **Anexo B. Tabla 24**. *“Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales y asistirán a una escuela de artes marciales especializada en Wushu, prefieren un precio de \$30 dólares por mes”*. **Anexo B. Figura 10**. Las personas catalogan como precio justo el valor de \$30 dólares (26,8% de aceptación), sin embargo, basándonos en **Anexo B. Figura 11**. El precio óptimo es de \$40 con un rango mínimo de aceptación de \$31 y máximo de \$46 dólares.



**FIGURA 1: RESUMEN ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.**

### Resumen.

Actualmente el país y más específicamente la ciudad de Quito, carece de instalaciones adecuadas, las cuales permitan la buena práctica del deporte, ya que, basados en las entrevistas, los centros deportivos que ofrecen dicho servicio, no presentan un manejo adecuado de sus implementos e instalaciones y mucho menos en su metodología.

Se identificó también ciertos los atributos relevantes dependiendo los tipos de usuario, en los cuales tenemos niños de 5 o 6 años en donde los papás son

quienes adquieren el servicio y basan su comportamiento de consumo en la seguridad del centro, el tipo de filosofía, el tipo de metodología y buscan evitar el bullying en sus hijos. Otro grupo importante son los jóvenes de 14 a 20 años: el tipo de enseñanza, metodología y ven muy relevante la experiencia junto a los conocimientos del instructor. El último grupo son las personas adultas de 40 años las cuales se fijan en los instructores, el tipo de enseñanza y se caracteriza por ser mucho más críticos.

También cabe recalcar que otro problema muy grande rescatado del Focus Group es, que el deporte actualmente se maneja de manera informal, debido a que carece de una metodología establecida a nivel nacional, lo que permite que cada centro enseñe a su voluntad, lo que perjudica a la imagen del deporte. Otro punto importante que se puede destacar, es que actualmente los clientes buscan centros los cuales destacan características como implementos, instalaciones y metodología adecuadas.

Por otro lado los resultados obtenidos dentro de las encuestas, nos permite saber que los consumidores que practican deporte más de 6 horas a la semana y les interesa practicar artes marciales, están dispuestos a adquirir dicho servicio, siempre y cuando tengan; horarios adecuados; características como sus instalaciones, instructores y metodología; que ofrezcan servicios adicionales como nutrición, gimnasio y fisioterapia; cuya información sea comunicada a través de medios de difusión tales como Facebook, YouTube e Instagram.



**FIGURA 2: PERFIL DEL CONSUMIDOR.**

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

##### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE

La idea de negocio se enfoca en la creación de una escuela de artes marciales especializada en Wushu Kung-Fu con estándares internacionales enfocada en un grupo de personas entre 10 a 24 años de edad, de preferencia ubicado en la zona Centro-Norte de Quito. Para lo cual se define el siguiente **mercado potencial**.

**TABLA 6:** SEGMENTACIÓN BÁSICA.

SEGMENTACIÓN	VARIABLE	%	VALOR
GEOGRÁFICA	Ecuador (INEC)	100%	16.884.132
	Quito (INEC)	18%	3.116.111
DEMOGRÁFICA	15- 24 AÑOS (INEC)	15%	457.862
	Nivel Socioeconómico: (A-B-C+) (INEC)	36%	164.372
PSICOGRÁFICA	Actividad física (INEC, 2012)	49,70%	81.693
	Deportes individuales (Opina AméricaLatina, 2016)	21%	17.156

Mediante las diferentes herramientas de análisis del entorno, tanto de la industria (Porter) como el análisis externo (PEST) y apoyados en las investigaciones cualitativas y cuantitativas, se puede definir la oportunidad del negocio.

La industria muestra un ambiente político favorable, debido a que la práctica deportiva es un derecho para los ciudadanos ecuatorianos, lo cual promueve y respalda aquellas organizaciones dedicadas a brindar este tipo de servicio para funcionar con libre autonomía administrativa, sin embargo, a pesar de esto no existe un alto desarrollo de la industria P8541.05 (Enseñanza de artes marciales) como se muestra en el análisis Porter dentro de la rivalidad entre competidores, existen pocos competidores registrados en la industria, sin embargo este número aumenta al hablar de organizaciones que operan de manera informal, lo que aumenta significativamente la rivalidad entre competidores y a su vez aumenta al poder de los compradores. A pesar de esto, según la información recolectada en el focus group, se evidencian que existen varios establecimientos que ofrecen este servicio, pero no satisface las necesidades del mercado y por lo contrario afectan la imagen de la industria y la

integridad psicológica de los deportistas al tener instalaciones no aptas para la enseñanza. Esto representa una oportunidad en el mercado, debido a que, a pesar de existir varias organizaciones en la industria, no han podido satisfacer las necesidades latentes de los consumidores.

Dentro del análisis de entorno económico, se observa una tasa de crecimiento del PIB del 3,0% anual, esto junto al crecimiento anual de la industria de enseñanza (P) del 8% en servicios de enseñanza privada refleja que los consumidores están dispuestos a adquirir el servicio, por lo cual se vuelven más demandantes al momento de contratar el servicio esto a su vez aumenta el poder de negociación de los compradores. basados en las encuestas, los consumidores están dispuestos a pagar un valor promedio de \$ 40 por el servicio. sin embargo, basado la información rescatada del focus group, hay que tener en cuenta que los consumidores aceptarían pagar un valor mayor al promedio siempre y cuando las instalaciones, los instructores y los implementos sean de calidad y certificados. Esto permite una oportunidad de negocio al momento de establecer la diferenciación del servicio para poder satisfacer las necesidades del cliente.

Como tercer punto tenemos el factor social. La ciudad de Quito presenta las condiciones adecuadas para la implementación de la idea de negocio, debido a que existe un aumento en la práctica deportiva con un 49,7% según menciona el INEC. Dentro de este porcentaje se puede ver que el 96,6% de los encuestados estarían dispuestos a practicar artes marciales dentro de instalaciones adecuadas y certificadas. Cabe recalcar que los encuestados también tienden a buscar servicios adicionales los cuales el 24% busca nutrición, el 23% gimnasios y el 19% busca fisioterapia. Otro punto importante es aumento de la tendencia en la práctica deportiva es alta, según los resultados de las encuestas. El 34,9% de las personas dedican más de 6 horas a la semana para la práctica deportiva y el 94% les interesa la práctica de artes marciales, el 50,8% asistirían a la escuela de Wushu Kung-Fu.

Por último, Las TIC'S son de importancia dentro de la industria, debido a que cada vez existen personas conectadas a internet, siendo las personas de 16-24

años (85,2%) las que más utilizan este medio. Se muestra que actualmente los consumidores de los deportes son consumidores también de las TIC'S debido a que les gusta estar más en contacto con las nuevas tendencias en mercados internacionales. (Subiza, 2010) Y también por que el segmento utiliza medios de comunicación o difusión como lo es Facebook con el 31%, Instagram con el 18,9% y YouTube con el 18%, siendo estos los canales más influyentes dentro de la industria

Dentro del análisis PORTER, vemos que la industria presenta barreras de entradas en base al tipo de inversión, lo cual es fácil de superar por los nuevos entrantes. Su diferenciación está relacionada con su inversión, es decir a mayor inversión mayor será su diversificación, también se debe tener en cuenta el número de competidores, que si bien existen 30 empresas registradas actualmente se cuenta con 3 empresas activas dentro de la ciudad de Quito (Superintendencia de compañías, 2017), sin dejar de lado a las empresas informales, que brindan el mismo servicio, las cuales no cuentan con un registro dentro de la superintendencia de compañías. Esto aumenta significativamente el número de competidores existentes, los cuales carecen de un conocimiento sobre planes estratégicos o administrativos, según explicó Alex Torres, por ende, los competidores se aferran a la curva de experiencia y evitan la toma de decisiones de alto riesgo, la utilización de estrategias o publicidad entre otras. Dichas empresas se conforman con una pequeña participación del mercado y esto frena el desarrollo de la industria lo cual permitirá que la idea de negocio tenga oportunidad frente a su competencia debido a que contará con planes estratégicos junto a una buena inversión en sus instalaciones.

La información en las entrevistas a expertos y el focus group permiten identificar varios problemas al hablar de Wushu Kung-Fu. Actualmente existen muchos centros que carecen de instalaciones adecuadas o como lo menciona Fabio Sabogal en la entrevista, "las instalaciones son precarias, las cuales no permiten la práctica adecuada del deporte...". Debido a esto el arte marcial no ha podido tener un buen posicionamiento y desencadena en el abandono de los deportistas en la práctica de este deporte. El deportista Diego Prado compara las

instalaciones deportivas de Ecuador con las de otros países y observó una gran diferencia, debido a que otros países si tienen los espacios necesarios que permiten una buena práctica deportiva de Wushu Kung-Fu. La falta de instalaciones adecuadas no permite desarrollar buenos deportistas que representen al país en competencias internacionales y por ende disminuye el apoyo del gobierno a este deporte, lo cual frena el crecimiento de este arte marcial.

Como se puede observar en los resultados del método de observación utilizado anteriormente. **Anexo A, Tabla 22.** este tipo de problemas junto a una mala metodología, problemas en el ámbito financiero, mal manejo en medios de comunicación, etc. ha dado una mala reputación al deporte y muchas veces a ser menospreciados por los consumidores de esta industria.

Actualmente la industria deportiva, según David Varea, se encuentra en desarrollo es decir que una empresa, organización o escuela deportiva puede diferenciarse fácilmente de su competencia enfocándose solo a entregar un buen servicio básico, lo que brinda una gran oportunidad al momento de implementar la idea de negocio, debido a que el centro ofrecerá varios beneficios más apoyados en las investigaciones realizadas, esto permitirá que tenga un buen posicionamiento y se diferencie fácilmente su competencia.

Otro punto que tomamos en cuenta como lo menciona Juan Pablo Cadena dentro del focus group, en donde se compara Wushu y taekwondo. Mencionó que, “no importa en qué parte de la ciudad se este, el taekwondo siempre va a respetar una línea metodológica en los cuales los niveles de conocimiento siguen avanzando secuencialmente, a diferencia del Wushu donde cada maestro enseña lo que quiere, afectando al deportista debido a que tiene la duda, si lo que les están enseñando es lo correcto o no, causando un malestar psicológico y que con el tiempo termine en una desilusión del deportista con respecto a este deporte”.

## 5. PLAN DE MARKETING.

### 5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.

Para el desarrollo de la idea de negocio se opta por la estrategia general de **Enfoque**, la cual busca satisfacer las necesidades y atenderlos de mejor manera al segmento específico escogido. (Porter, 2016) la organización deportiva basa esta estrategia en cuatro pilares fundamentales y así satisfacer las necesidades del nicho escogido, los cuales son: Infraestructura; implementación deportiva de calidad; maestros con experiencia en el deporte y beneficios adicionales como gimnasio, nutrición y fisioterapia. Dicho servicio busca posicionarse en mercado objetivo de 10 a 24 años de edad, que gusten y estén dispuestos a practicar el deporte.

Se ha identificado mediante la Matriz Ansoff, que el servicio se encuentra en un mercado existente y ofrece un servicio existente, por ende, se escoge una estrategia de *Penetración de Mercado*.

**TABLA 7:** MATRIZ ANSOFF.

	PRODUCTOS		
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

El mercado objetivo, se dividirá en dos segmentos. El primero se enfocará en personas de 10 a 18 años de edad y el segundo en personas de 19 - 24 años de edad. Con el fin de satisfacer las necesidades de cada segmento, debido a que estos muestran características diferentes, por esta razón se utilizará una estrategia de segmentación diferenciada. A pesar que se ha definido el segmento, la escuela permitirá el acceso a todo el público dispuesto a adquirir el servicio

#### 5.1.1. MERCADO OBJETIVO

Se estima en Ecuador dentro de la ciudad de Quito con un rango de 10 a 24 años de edad (62%) con un nivel socioeconómico C+ B y A (36%), las cuales realizan actividad física (49,70%) y gusten de actividades individuales (21%), que

muestren interés en practicar la disciplina (78%) dentro de la zona centro norte de la ciudad de Quito. El cual se especifica en la siguiente tabla.

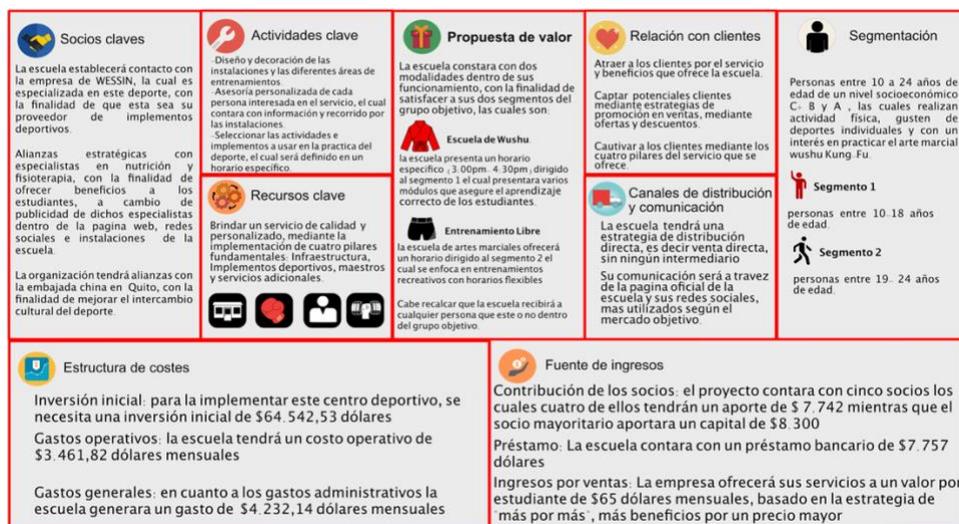
**TABLA 8: MERCADO REAL.**

SEGMENTACIÓN	VARIABLE	%	VALOR
GEOGRÁFICA	Ecuador (INEC)	100%	16.884.132
	Quito (INEC)	18%	3.116.111
DEMOGRÁFICA	Nivel Socioeconómico: (A-B-C+) (INEC)	36%	1.118.684
	10- 24 AÑOS (INEC)	62%	696.225
PSICOGRÁFICA	Actividad física (INEC, 2012)	49,70%	346.024
	Deportes individuales (Opina AméricaLatina, 2016)	21%	72.665
	Personas interesadas en practicar la disciplina (Encuestas)	78%	56679

### 5.1.2. PROPUESTA DE VALOR

#### Propuesta de valor.

Debido a que la competencia actualmente está generando un malestar psicológico dentro de los practicantes del deporte lo que provoca desistimiento de las personas del deporte, según lo menciona el profesor Alex Torres, este malestar se debe en gran parte a las deficiencias que muestra las organizaciones actuales, como se puede observar dentro del **Anexo A, Tabla 22**. La escuela especializada en wushu Kung-Fu busca satisfacer las necesidades de los consumidores de esta industria, ofreciendo un servicio más personalizado y de calidad, mediante la utilización de los cuatro pilares de la organización con el fin de generar una diferenciación y posicionamiento fuerte en el mercado de la ciudad de Quito. El cual se muestra en el modelo Canvas del negocio desarrollado en el **Modelo 5** mostrada a continuación.



**FIGURA 3: MODELO 5. CANVAS.**

En base a esto la idea de negocio se enfoca a otorgar más beneficios del servicio por un valor superior, es decir una estrategia de “más por más” ya que contará con los implementos, instalaciones y personal adecuado junto a otros beneficios adicionales basados en los resultados obtenidos en las encuestas, con la finalidad de destacar en la industria al entregar un servicio que garantice una buena experiencia y satisfaga las necesidades del nicho definido previamente.

## 5.2. MEZCLA DE MARKETING

### **Producto.**

El servicio se basa en la enseñanza de artes marciales especializado en Wushu Kung-Fu, el cual es un deporte de contacto y exhibición que cuenta con varias especialidades tanto tradicionales como contemporáneas, en base a los cuatro pilares explicados anteriormente. Este servicio contará con una estrategia de segmentación diferenciada, la cual busca ofrecer servicios adaptados a las necesidades del segmento. (Philip & Gary, Fundamentos de Marketing, 2013)

**Producto Básico.** La escuela se enfoca en la enseñanza del arte marcial chino, el cual comprende las especialidades como Sanda (sistema de combate) TaoLu (Sistema de formas de exhibición) y Tradicional (Sistema de defensa personal antiguo), esto se lo realizará en instalaciones idóneas para el deporte y se brindará horarios asequibles para los distintos segmentos definidos anteriormente basado en la información recogida de las entrevistas, focus group, método de observación y entrevistas.

Las modalidades son: *Sanda*: es un sistema de pelea contemporánea de carácter competitivo, consiste en una lucha reglamentada entre dos personas y se basa en la utilización de técnicas como: puños patadas y derribos. *TaoLu*: es un sistema de formas de exhibición, basado en desplazamientos y movimientos gimnásticos, dentro del cual existen varias ramas. Este estilo se caracteriza por la realización de formas preestablecidas con la utilización o no, de armas como espada, lanza entre otras. *Tradicional*: son formas elaboradas en la antigüedad que buscan la defensa personal, consta movimientos gimnásticos en donde no

importa la estética, sino su efectividad al momento de un enfrentamiento, este estilo cuenta también con movimientos con y sin armas.

**Producto Real.** Si analizamos los distintos segmentos, se puede identificar que existe diferencias entre estos, es decir que el producto real deberá manejarse de manera separada para cada segmento. Es por esto que la escuela ofrecerá dos tipos de modalidades los cuales son:

*Escuela de Wushu Kung-Fu:* la escuela se enfoca a personas que deseen practicar el deporte de manera más progresiva enfocada en el desarrollo progresivo de habilidades y destrezas. Esta modalidad está dirigida hacia el **primer segmento** (10-18 años), este servicio tendrá un horario único de 3:00 a 4:30 pm, el cual se definió en base a las entrevistas a expertos, donde se recalcó que este sería el mejor horario para este segmento, así como en las nuevas regulaciones del ministerio de educación, el cual ha reducido la carga horaria de las escuelas promoviendo actividades como el deporte. (Ministerio de educación, 2016). Este horario se caracterizará por la enseñanza básica y avanzada de la disciplina marcial, dentro del cual se ha desarrollado diferentes módulos que permitan un buen aprendizaje del deporte.

Como se observa en la **Anexo C, Tabla 31**, la escuela se basa en 4 módulos, el primer módulo se enfoca en el desarrollo de conocimientos básicos del deporte, acondicionamiento físico, desarrollo de la elasticidad y flexibilidad y conocimientos básicos de defensa personal de los estudiantes. El segundo módulo se enfoca en mejorar el acondicionamiento físico, desarrollo de técnicas básicas tanto de Sanda y TaoLu, técnicas tradicionales y conocimientos avanzados en defensa personal. El tercer módulo se basa en la elección de la especialidad del estudiante, en base a esta decisión se desarrollan tácticas, estrategias y técnicas para competencias. Por último, tenemos el cuarto módulo el cual busca intercambios internacionales para la perfección de las técnicas según cada especialización y cursos enfocado al desarrollo de futuros entrenadores del deporte.

La escuela realizará exámenes trimestrales, con la finalidad de evaluar los conocimientos y el progreso individual de cada estudiante. Para poder acceder a dicho examen los estudiantes deberán cumplir con un mínimo de asistencia del 80% al final de cada mes, caso contrario deberá esperar el siguiente periodo de evaluación. Formando así deportistas con proyecciones a futuro que representen al país en competencias internacionales.

*Entrenamiento libre:* este servicio busca satisfacer las necesidades de personas que deseen realizar el deporte de manera recreativa, ofreciendo horarios flexibles de entrenamiento, orientado al **segmento 2** (19-24 años). Dentro de esta modalidad se impartirán las diferentes ramas mencionadas en el producto básico (Sanda, TaoLu, y Tradicional) simultáneamente, con la finalidad de permitir que el consumidor pueda escoger a su voluntad el tipo de actividad que decida realizar. Cabe recalcar que dichas clases se las realizará de manera práctica manteniendo una metodología no tan rígida de enseñanza, es decir que las exigencias en cuanto a técnicas, posturas y movimientos no serán muy rigurosas.

Se debe tener en cuenta que la empresa se enfoca en atender las necesidades de su público objetivo, sin embargo, se admitirá la admisión de cualquier persona interesada en adquirir el servicio.

**Producto aumentado.** La escuela tendrá un gimnasio dentro de las instalaciones el cual estará abierto para el uso de los estudiantes de la escuela de Wushu Kung-Fu, pero con el principal motivo de destinar 5 horas a la semana enfocado al acondicionamiento físico mostrada en la **Tabla 9**, sin embargo se destinará dos horas a la semana, dentro de cada modalidad, donde los entrenadores de cada especialidad se enfocara en entrenamientos metodológicos que permitan el desarrollo muscular de los atletas con la finalidad de potenciar sus habilidades y destrezas.

En cuanto a los servicios de nutrición y fisioterapia la escuela realizará alianzas estratégicas con profesionales en el área. La alianza constara en un descuento del 20% en los servicios de nutrición y fisioterapia a cambio de generar

menciones dentro de nuestra página web, Facebook e Instagram, además de permitir material impreso publicitario dentro de las instalaciones de la escuela. Cabe recalcar que la escuela no incurrirá en gastos dentro de estos beneficios.

**Atributos:** Como se puede observar en el **Anexo C, Figura 12**. Las *instalaciones* contarán con áreas de: oficina; parqueadero en la parte externa de la escuela; caja, bodega; baños y vestidores; área de entrenamiento de Sanda, área de entrenamiento de TaoLu, área de gimnasio área de cardio. Cabe destacar que, el aforo máximo de las instalaciones es de 280 personas el cual se calculó en base al código de salud y seguridad donde menciona que según el tipo de actividad (aula, excepto de escuelas infantiles) la ocupación por metro cuadrado por persona es de 1,4 por los 200 metros de área de entrenamiento. (National Fire Protection Association, 2000) sin embargo, la cantidad de estudiantes por hora son: Sanda 30 personas máximas, TaoLu 20 personas máximas y tradicional 20 personas máximas. Dando un total de 70 personas máximas por hora, según nos menciona Fabio Sabogal en las entrevistas.

Los horarios establecidos para la academia van de 6:30am – 9:00am y de 3:00pm a 8:00pm. El cual se detalla de mejor manera en la **Tabla 9**.

Los implementos que se maneja en la escuela, serán obtenidos de la empresa WESSIN. Se adquirirá varios implementos el cual tiene un calor total de \$15.000 dólares, dentro de este valor se incluye:

- Tapete 8x8 oficial y certificado por la IWUF para Sanda – \$3.860 USD+ \$500 de envío.
- Alfombra 16x10 oficial y certificada por la IWUF para TaoLu – \$6.400 USD + \$500 de envío.
- Armas reglamentadas para TaoLu; Focalizadores y pateadores para Sanda - \$3.240 USD + 500 de envío.

TABLA 9: HORARIOS DE ATENCIÓN.

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
6:30 - 7:30	Acond. físico/ Tradicional	Acond. Físico / Defensa personal	Acond. físico/ Tradicional	Acond. Físico / Defensa personal	Acond. físico/ Tradicional	Sin atención	S i n  a t e n c i ó n
8:00 - 9:00	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu	Def. personal/ tradicional	
9:00 - 10:00	Sin atención					Sanda/TaoLu	
15:00 - 16:30	Escuela	Escuela (entrenamiento enfocado al desarrollo muscular)	Escuela	Escuela (entrenamien to enfocado al desarrollo muscular)	Escuela	Sin atención	
17:00 - 18:00	Sanda/TaoLu (entrenamiento enfocado al desarrollo muscular)	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu (entrenamiento enfocado al desarrollo muscular)	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu		
18:00 - 19:00	Def. Personal/tradicion al	sanda/TaoLu	Def. Personal/tradicional	sanda/TaoLu	Def. Personal/tradicional		
19:00 - 20:00	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu	Sanda/TaoLu		

### Branding: Logotipo



FIGURA 4: LOGOTIPO.

El logro expuesto anteriormente está conformado por un dragón chino el cual simbolizan poder, valentía, audacia, heroísmo, perseverancia, nobleza y la divinidad. Este dragón se encuentra en el centro de un círculo el cual dentro de la cultura china representa la perfección y el equilibrio de mente cuerpo y espíritu. Sus colores representan varias creencias dentro de la cultura china, donde la combinación del rojo y negro representa la buena suerte y el progreso.

El nombre escogido para la escuela se basa en los valores ligados al dragón dentro de la cultura china los cuales son: ser decisivos, optimistas, inteligentes y ambiciosos. De esta manera se llegó al nombre de la academia LongHun que en su traducción china es “espíritu de dragón”

## **Precio.**

### **Estrategia de entrada:**

La estrategia general que se ha escogido para este plan de negocios es la de **Precios de prestigio**, dicha estrategia se caracteriza por fijar los precios altos con la finalidad que los consumidores perciban como un servicio de calidad, ya cuenta con varios servicios adicionales. (Christopher & Jochen, 2015)

### **Estrategia de fijación de precios:**

La escuela optará por una estrategia de **valor agregado** dado a que contará con varios diferenciadores y aún más beneficios para los consumidores, los que permitirán una mayor satisfacción de los clientes, apoyados en los resultados de las encuestas.

### **Estrategia de ajuste de precios:**

En base a los resultados obtenidos en las encuestas, donde el total de los encuestados escogieron 3 frecuencias de pago, las cuales son mensual, trimestral y semestral. Es por esto que la idea de negocio a escogido dos estrategias de ajuste de precio mediante las cuales pretende satisfacer las necesidades de los consumidores, otorgando beneficios extra al momento de realizar la adquisición del servicio, las estrategias se detallan a continuación.

*Fijación de precio de descuento y de bonificación:* Según Kotler y Armstrong, mencionan que dicha estrategia se basa en reducir los precios con el fin de recompensar a los clientes por sus respuestas tales como, pago anticipado entre otras. (Philip & Gary, Fundamentos de Marketing, 2013) Esto se ve reflejado se ve reflejado en la tabla 14. Y se desarrollará de mejor manera en la parte de Promoción.

*Fijación promocional de precios:* Kotler y Armstrong definen esta estrategia como la reducción temporal de los precios para estimular las ventas a corto plazo. (Philip & Gary, Fundamentos de Marketing, 2013) Esta reducción de precios, se

lo realizará a inicios del verano de la ciudad, mediante el 2x1 en inscripciones. Con el fin de estimular la adquisición del servicio. Promoción.

### **Costo Unitario**

Se calcula el costo unitario a través del costo unitario marginal en base a los gastos operativos sobre la demanda esperada.

Demanda esperada: Se calcula el aforo máximo de personas con un total de 280, en base al código de salud y seguridad. (National Fire Protection Association, 2000) Se estima una demanda esperada inicial de 88 personas, es decir, el 31,3% de aforo máximo, en base al promedio de estudiantes del mercado por mes, como se observa dentro del **Anexo C, Tabla 32**.

Gastos operativos: Se obtiene un gasto mensual de \$3.461,82 dólares dentro del cual comprende sueldos a entrenadores de cada especialidad, arriendo, cursos de actualización de profesores, mantenimiento y limpieza.

$$\text{Costo unitario} = 3.461,82 / (88)$$

$$\text{Costo unitario} = \$ 39,56$$

### **Precio unitario:**

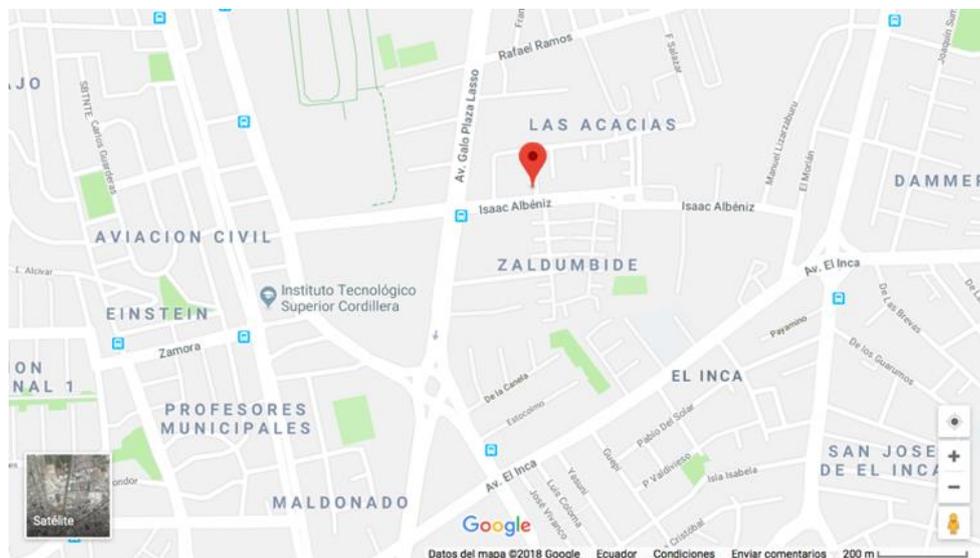
Teniendo en cuenta que, el costo unitario por mes es de \$39,56 dólares, la idea de negocio se basa en una estrategia de “más por más” por lo que se establece un precio unitario mayor por mes de \$65 dólares con un margen de ganancia del 64%. En base a este valor la escuela establece varios paquetes de clases apoyados en los resultados obtenidos en las encuestas, donde se menciona que los consumidores prefieren realizar frecuencias de pagos mensuales, trimestrales y semestrales. La cual se puede ver reflejada en la **Anexo C, Figura 15**.

### **Plaza.**

El proyecto contará con una **estrategia de distribución directa exclusiva**, la cual no tiene intermediarios para entregar el servicio, es decir la compañía ofrece

vende de manera directa a sus consumidores. (Philip & Gary, Fundamentos de Marketing, 2013)

Punto de venta. La escuela de Artes marciales especializada en Wushu Kung-Fu se la implementará en la zona centro-norte según las encuestas realizadas. Dicha instalación se ubica en la Pablo Casales e Isaac Albéniz, Quito 170138.



**FIGURA 5: CROQUIS.**

Dichas instalaciones cuentan con 200m<sup>2</sup> de galpón junto con 80m<sup>2</sup> de espacio de oficinas, la instalación a parte cuenta con parqueadero propio, esta instalación cuenta con un valor de \$1.300 dólares incluido IVA. Este espacio es el adecuado para la práctica del deporte.

### **Procesos.**

Estos son los procesos que ofrecerá la escuela con la finalidad de tener un primer contacto con el consumidor y potenciales consumidores eficiente, dentro de los cuales consta con el manejo de información, toma de pedido, facturación, pago, consultas, hospitalidad, cuidado y excepciones, como se observa en **Anexo C, Figura 13**, el cual se detalla dentro del capítulo 6.

### **Personas.**

Como se destaca de los capítulos anteriores, este factor es de suma importancia para la idea de negocio, debido a que es uno de los cuatro pilares fundamentales de la idea de negocio.

Para esto la escuela contará con un director deportivo con contrato fijo con una remuneración de \$400 dólares y tres entrenadores por especialidad con contratos por servicios cuya remuneración será de 3 dólares por clase es decir 384 al mes.

La organización deportiva destinará \$1,500 dólares para cursos pre apertura de la escuela LongHun, así como también destinará 20% de los ingresos a partir del cuarto año, para los instructores, con la finalidad de enviarlos a países fuertes en el deporte para cursos de actualización, reforzar conceptos y metodologías de cada especialización, asegurando uno de nuestros diferenciadores.

### **Evidencia física**

Los deportistas llevarán un registro al momento de inscribirse, en el cual se podrán observar datos de importancia. Este control se lo llevara tanto de manera digital, como se observa en el **Anexo C, Figura 14**. También se certificarán a los estudiantes a medida que avancen en los diferentes módulos expuestos anteriormente.

### **Promoción.**

La escuela busca aplicar una estrategia de **PULL**, el cual se enfoca en algunas de las herramientas del mix de promoción, es decir mediante la utilización de herramientas como Publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y merchandising. Con el fin de impulsar las ventas del servicio, atacando al consumidor de manera directa.

*Publicidad:* se realizará una comunicación masiva a través de una estrategia BTL debido a que, según las encuestas, los consumidores prefieren más este tipo de comunicación teniendo como eje principal Facebook, Instagram y YouTube, también se apoya en la investigación realizada en el análisis del entorno donde se muestra que las personas actualmente están utilizando con mayor frecuencia

el internet, con gran influencia en las redes sociales, con la finalidad de generar un mayor impacto se destinará un 5% de los ingresos de cada mes, para realizar pautas en dichas herramientas.

*Venta personal:* con la finalidad de generar una relación directa entre la escuela y el primer segmento, se realizará varias visitas a colegios acordes al target escogido como el Colegio internacional Sek, Colegio Martin Cerere, Escuela Colegio Demetrio San Pedro, Colegio bilingüe Séneca y Atenas School. Se realizarán demostraciones dentro del horario escolar con la participación de los mejores estudiantes de la escuela LongHun para dar a conocer el servicio junto a sus beneficios y promociones. Esta herramienta de publicidad se llevará a cabo dentro del mes de marzo con el fin de potencializar las ventas del servicio, para lo que se destinará el 5% de los ingresos mensuales.

Merchandising: con la inscripción se otorgará varios artículos promocionales como uniforme, gorra y toma todo con el fin de generar un sentimiento de pertenencia y generar un posicionamiento en la mente del consumidor, dichos artículos se renovarán una vez cada año, cada año contará con 200 uniformes, 200 gorras y 200 toma todos.

*Marketing Directo:* Con la utilización de la información recaudada de las encuestas que se observa dentro del análisis Pest, el grupo objetivo se caracteriza por estar más conectados a internet, por lo que se destaca esta característica al momento de realizar la comunicación de la organización deportiva.

En base a esto se establece una campaña de E-branding el cual se basará en marketing de contenidos. Este plan busca comunicar al target definido los servicios que ofrece la escuela Long-Hun de Wushu Kung-Fu, sus diferenciadores y las distintas ramas del deporte. También busca generar un posicionamiento mediante una comunicación e interacción adecuada en concordancia con las tendencias actuales del mercado.

El proceso del plan de E-branding consta de 4 puntos importantes, el cual consta de 4 Actividades. *Previo a la campaña digital* se desarrollará una investigación a

profundidad del target y creación de imagen de marca (estrategia E-branding). Segundo, la *campaña de expectativa* la cual contará con Afiches QR impresos, creación de redes digitales, diseño de portadas y perfiles, creación de contenidos, producción y edición de videos y pauta SEM. Tercero, *campaña de lanzamiento* que consiste en trípticos QR, diseños de portadas y perfiles, creación de contenidos y pautas SEM. Por último, Mantenimiento de redes digitales junto a evaluación y reportes.

*Promoción de ventas:* Basados en las estrategias de ajuste de precio, el centro contará con dos promociones:

- Descuentos y bonificaciones: esta estrategia se la utilizara de manera anual, debido a que busca incentivar el consumo. Como se expresó anteriormente el valor mensual es de \$65 dólares en base a esto se establece beneficios en las otras formas de pagos (trimestral y semestral) en los cuales se ofrece descuentos del 20% en la adquisición del paquete trimestral y un 30% en el paquete semestral, como se muestra en el **Anexo C, Figura 15**.
- Promocional de precios: dentro de esta promoción, se acordó establecer un 2x1 en la temporada de verano (junio a septiembre) motivando a los clientes actuales y atraer a posibles consumidores para poder acceder a este beneficio, aumentando así la cantidad de estudiantes.

*Relaciones públicas:* Se realizará un evento en el mes de julio de cada año con la finalidad de poder generar un posicionamiento fuerte y diferenciarse de la competencia. Dicho evento no incurrirá en gastos, debido a que se enfocará a buscar patrocinios que cubran gastos mínimos como premios e hidratación. La logística será manejada por voluntarios de preferencia estudiantes de la carrera gestión deportiva de la Universidad de las Américas

La escuela realizará una competencia abierta “Open nacional LongHun” invitando a escuelas a nivel nacional. Las reglas de dicha competencia serán ajustadas a las que se manejan actualmente en la IWUF. Se otorgará premios a

los ganadores de cada disciplina, así como un reconocimiento a la escuela que tenga mayor número de medallas obtenida por cada deportista.

La competencia se la realizará cada mes de Julio y sus invitaciones se las enviará tres meses antes, con la finalidad que las diferentes escuelas puedan preparar de manera adecuada a sus deportistas.

Dicho Open consta de bienvenida, desarrollo del evento, premiación y finalización.

- Dentro de la bienvenida se realizará como primer punto la presentación de cada escuela, también se realizará varias exhibiciones por parte de los estudiantes de la escuela, las cuales son tradicionales en cada evento mundial de Wushu. Y se finalizará con los agradecimientos por la presencia de cada escuela y entrenador dentro de la competencia.
- Dentro del desarrollo del evento, se comenzará la competencia simultánea de cada rama comenzando desde infantiles a mayores.
- Una vez concluida la etapa de desarrollo del evento, se procederá a la premiación de cada atleta.
- Se finalizará premiando a los estudiantes de cada categoría y las distintas academias con más medallas y con el agradecimiento por el desenlace del evento.

### **Proyección de costos del plan del marketing.**

En la siguiente tabla se muestran los costos de marketing de la campaña propuesta para el proyecto.

**TABLA 10: COSTO PLAN DE MARKETING.**

Costos de marketing anual	1	2	3	4	5
Mantenimiento campaña E-Branding	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
publicidad BTL	\$ 2.649,53	\$ 2.878,59	\$ 3.102,84	\$ 3.334,11	\$ 3.553,03
Visita a los centros educativos	\$ 406,25	\$ 438,75	\$ 471,25	\$ 503,75	\$ 536,25
Promoción 2x1	\$ 3.077,18	\$ 3.077,18	\$ 3.077,18	\$ 3.077,18	\$ 3.077,18
Merchandising	\$ -	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00
Total de costos de marketing	\$ 13.332,96	\$ 19.294,52	\$ 19.551,27	\$ 19.815,04	\$ 20.066,46

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

### **6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

#### **Misión.**

Somos una escuela especializada en la enseñanza de las artes marciales chinas tanto contemporáneas como tradicionales, la cual busca transmitir principios y valores a través del arte marcial Wushu Kung-Fu, mediante la utilización de implementos y metodología impartida por el personal calificado y comprometido, quienes enseñan la filosofía del deporte basado en el cuerpo, mente y espíritu dentro de una instalación adecuada que garantice el servicio y la experiencia del consumidor en la zona centro – norte de Quito.

#### **Visión.**

Para el 2025 ser reconocido a nivel nacional como una escuela de alto rendimiento de Wushu Kung-Fu, siendo referente por la creación de atletas de gran nivel, cuyos logros nacionales e internacionales sean el reflejo de los cuatro pilares del servicio, generando un valor agregado a la comunidad.

#### **Objetivos de la organización.**

- Comenzar el funcionamiento de la instalación el primero de enero del 2020.
- Obtener el 50% de inscritos de la demanda promedio del mercado dentro de los cinco primeros meses de funcionamiento de la escuela LongHun.
- Alcanzar el 93,75% de inscritos de la capacidad máxima del aforo a partir del sexto mes de funcionamiento de la escuela LongHun
- Incrementar el 8% de los inscritos en el primer año de funcionamiento de la escuela LongHun.

#### **Objetivos a mediano plazo**

- Organizar el primer campeonato nacional anual de la escuela LongHun en el mes de Julio a partir del segundo año de funcionamiento, con la

participación del 50% de las organizaciones dedicadas a la enseñanza de arte marcial Wushu Kung-fu.

- Conseguir el patrocinio de la empresa WESSING para los campeonatos anuales a partir del segundo año.
- Incrementar el 8% de la capacidad máxima de aforo de la escuela LongHun a partir del tercer año de funcionamiento.

### **Objetivos a largo plazo**

- Incrementar el 8% de la capacidad máxima de aforo de la escuela LongHun en el cuarto y Quito año.
- Reinvertir el 21% de los ingresos en implementos deportivos para el cuarto año de funcionamiento.
- Destinar el 30% de ingresos para cursos de actualización en metodología y enseñanza de los profesores de la escuela LongHun para el cuarto año de funcionamiento.
- Realizar cursos internacionales en las instalaciones de la escuela con profesores chinos reconocidos, con el apoyo de la embajada china para el 2026.

## **6.2. PLAN DE OPERACIONES.**

### **Funcionamiento de la academia.**

La escuela LongHun establece ciertas operaciones para su funcionamiento adecuado y eficaz, para lo cual necesita contar con (1) Gerente general, (1) Gerente de marketing, (1) director deportivo (3) entrenadores, (1) Recepcionista, el personal de limpieza y mantenimiento no contara en nómina y se los contrata por servicios prestados.

Por otra parte, la escuela cuenta con un aforo de 20 estudiantes por profesor de TaoLu y tradicional mientras que, dentro de la especialidad de Sanda se cuenta con un aforo de 30 personas como se menciona en las entrevistas, “más de 20 estudiantes por maestro se dificulta la enseñanza del arte marcial” (Torres,

industria , 2018). Es decir que en total la escuela contará con un máximo de 60 estudiantes por hora, debido a que se tendrá 3 profesores.

Cabe mencionar que los estudiantes que ingresen a la escuela LongHun cumplirá con el proceso de entrenamiento, el cual se basa en calentamiento, desarrollo de la técnica, evaluación de lo aprendido, relajación y estiramiento. De esta manera mantenemos un control sobre el proceso de enseñanza, para esto cada entrenador deberá presentar un cronograma de entrenamiento.

En caso de existir un elevado número de estudiantes, la escuela LongHun buscará un monitor, el cual ayude al profesor a manejar la clase y asegurarse que los estudiantes están aprendiendo de una manera correcta.

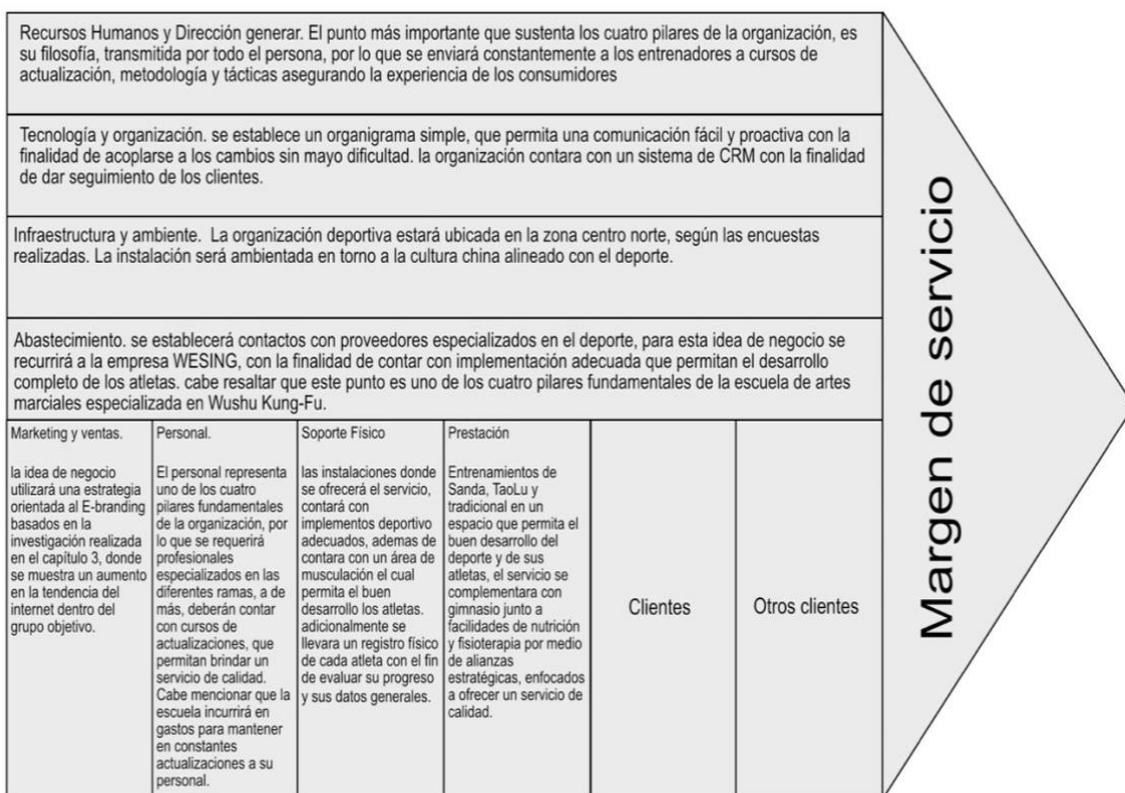
Para el correcto aprendizaje de este arte marcial, las instalaciones se dividen en 4 secciones, las cuales son: Área de Sanda, la cual será usada para la especialización de Sanda y acondicionamiento físico; Área de TaoLu donde se llevará actividades como TaoLu y Tradicional. Cabe recalcar que la instalación ofrecerá espacios de cardio y gimnasio los cuales se abrirá para el uso de los estudiantes.

En cuanto al horario de la escuela, como ya se mencionó anteriormente, se enfoca en satisfacer las distintas necesidades de los sub-segmentos mediante la implementación de horarios flexibles con un total de 6 clases impartidas, en la mañana de 6:30 am a 9:00 am y en la tarde de 15:00 pm a 18:00 pm de lunes a viernes y los fines de semana de 8:00 am a 10:00pm

### **Cadena de valor.**

Al hablar de marketing de servicios de debe tener muy en cuenta varias particularidades, como lo menciona el autor Philip Kotler, para los servicios se puede establecer cuatro características distintivas, las cuales se deben considerar al hablar de marketing de servicios las cuales son intangibilidad (no puede someterse a ningún sentido), inseparabilidad (no se puede dividir), Variabilidad (depende de sus ejecutores y el contexto en el que se presenta), Caducidad (no se almacenan ni se guardan). (Alonso, s.f.)

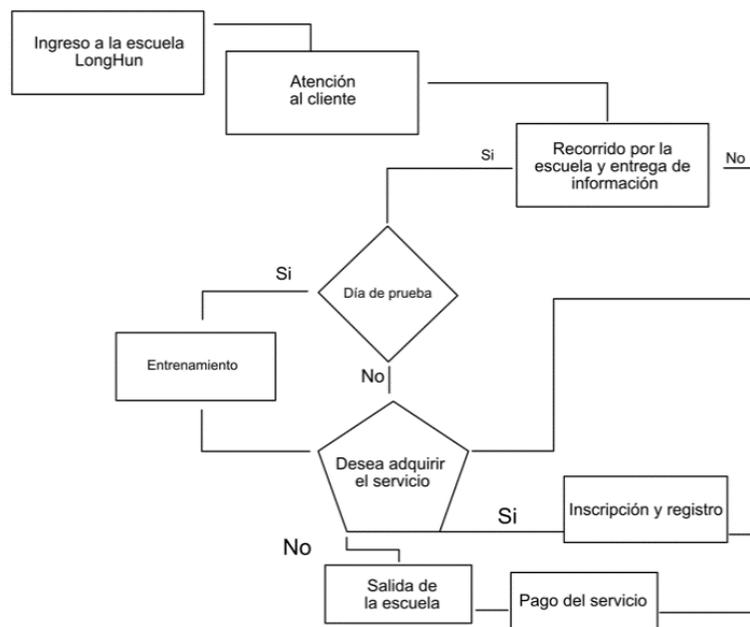
En base a esto se desarrolla la cadena de valor de la siguiente manera, teniendo en cuenta, según el autor Gustavo Alonso, que la cadena de valor de un servicio cuenta con Eslabones primarios controlables: marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico, presentación; Eslabones no controlables: clientes y otros clientes y, por último, Eslabones de apoyo: dirección general y de recursos Humanos, organización y tecnológica, infraestructura y ambiente y abastecimiento. (Alonso, s.f.)



**FIGURA 6: CADENA DE VALOR.**

**Procesos.**

El servicio cuenta con un diagrama en base a la adquisición del servicio en base a la **Figura 13: Flor de servicios**, capítulo 5.



**FIGURA 7: FLUJOGRAMA - SERVICIO.**

Para la adquisición del servicio, se plantea el siguiente flujograma, el cual comienza con el ingreso de las personas o clientes potenciales a la escuela LongHun, los cuales serán atendidos por el personal de ventas, quien les brindará información del servicio junto a sus beneficios y les realizará un recorrido por las instalaciones. A continuación, se ofrecerá un día de prueba gratis en el cual las personas puedan experimentar el tipo de experiencia que ofrece la organización deportiva, ya sea el mismo día o el siguiente día, si el cliente realiza esta actividad al siguiente día el proceso continuará después de realizar la prueba del servicio, en caso de realizarlo el mismo día se continuará el proceso después de finalizar el día de prueba gratis. En caso que la persona no desee adquirir el servicio saldrá de la academia; si decide adquirirlo se procederá al registro e inscripción de datos de la persona, terminando con el pago y facturación por el servicio.

El tiempo destinado para este flujograma en caso de acceder a todo el proceso definido es de alrededor de 1 hora 36 minutos, en caso de no acceder al día de prueba el tiempo se reducirá a 19 minutos.

TABLA 11: TIEMPO – SERVICIOS.

Actividad	Tiempo de la actividad	Tiempo sin día de prueba
Atención al cliente	2 minutos	2 minutos
Recorrido e información	10 minutos	10 minutos
Día de prueba	1:17 minutos	-
Inscripción y registro	5 minutos	5 minutos
Pago del servicio	2 minutos	2 minutos

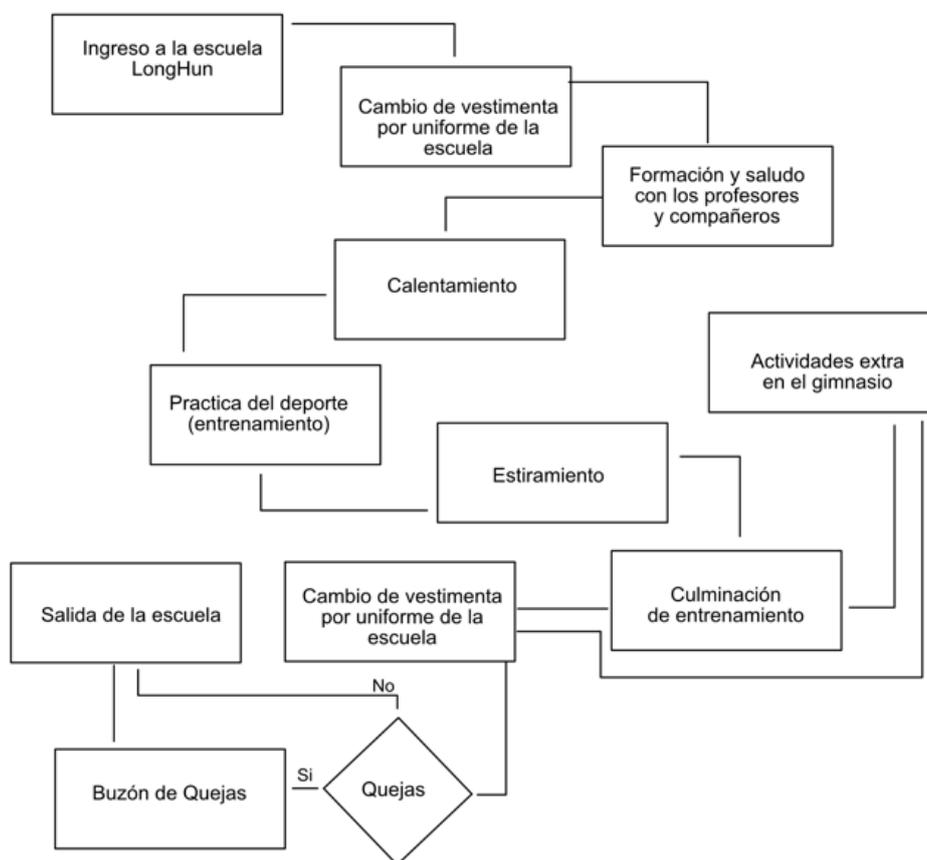


FIGURA 8: FLUJOGRAMA - PRÁCTICA.

Para el inicio de la práctica del deporte los consumidores ingresarán a la escuela en el horario que les sea de su interés, procederán a cambiarse dentro de los cambiadores, procederán a entrar a el área que les pertenece según la especialidad que escojan, saludaran con su clase, realizarán el entrenamiento durante 60 minutos o 90 minutos depende el servicio que hayan escogido

(escuela o entrenamiento libre), terminaran el entrenamiento con la despedida de la clase por parte del entrenador y decidirán si quiere seguir entrenando en el gimnasio o cambiarse y retirarse de la instalación.

El tiempo destinado para este proceso es de alrededor de 1 hora con 17 minutos.

**TABLA 12: TIEMPO - PRÁCTICA.**

Actividad	Tiempo escuela	modalidad	Tiempo libre	modalidad
Cambio de Vestimenta	5 minutos		5 minutos	
Formación y saludo	2 minutos		2 minutos	
Calentamiento	10 minutos		15 minutos	
Práctica del deporte	45 minutos		50 minutos	
Estiramiento	3 minutos		20 minutos	
Culminación del entrenamiento	2 minutos		3 minutos	
Cambio de Vestimenta	10 minutos		10 minutos	
Quejas	2 minutos		2 minutos	

### 6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

#### Organigrama.



**FIGURA 9: ORGANIGRAMA.**

La idea de negocio tendrá una estructura organizacional por su naturaleza de tipo micro administrativo, este modelo permite a las empresas una buena distribución de su carga laboral tanto de toda la organización, como de un solo departamento de manera detallada. Como se observa en el organigrama definido anteriormente el personal encargado de las estrategias supervisión de la academia será el gerente general hasta llegar los entrenadores y recepcionista.

Como se observa dentro de la súper de compañías y se menciona dentro del capítulo 3, las empresas existentes dentro de la industria son alrededor de 6 empresas registradas las cuales 5 de ellas son compañías de responsabilidad limitada y la última, compañía anónima. (Superintendencia de compañías, 2017)

Por lo que se definirá la idea de negocio como una compañía de responsabilidad limitada, dicha compañía deberá ser conformada con mínimo 400 dólares y tendrá un mínimo de socios de dos personas y máximo 15, el capital aportado por parte de los socios será un valor igual. (Superintendencia de compañías, valores y seguros., s.f.) la organización deportiva contará con cinco socios dentro de los cuales cuatro aportarán un total de \$6.380 dólares y un socio mayoritario el cual aportará un valor de \$6.500 dólares.

Las funciones de cada personal que tendrá la escuela se detallarán a continuación

**Gerente General:** se encargará de la administración de la escuela LongHun junto a la planificación de todas las actividades de la organización deportiva, también cabe recalcar que esta persona estará a cargo de todo el personal de la escuela, otro aspecto importante es observar y dirigir el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo para poder cumplir la visión de la escuela.

**Gerente de marketing:** se encarga del manejo de las estrategias de la escuela LongHun junto al cumplimiento del plan de marketing, también se encargará de supervisar el mantenimiento de la estrategia de E-branding propuesta en promoción de ventas. Por último, este personal se encargará de las relaciones públicas de la Escuela, con el fin de mantener buenas relaciones con los diferentes públicos de interés.

Director deportivo: a cargo de los entrenadores de cada área y a la vez controlará el cumplimiento de los objetivos deportivos de la escuela LongHun. También evaluará constantemente la metodología de cada entrenador y como se desenvuelve las diferentes horas de clases. Cabe mencionar que este personal estará a cargo de la selección de la escuela para posibles campeonatos tanto internos de la provincia como externos nacionales o internacionales.

Entrenadores: este personal estará encargado de planificar los entrenamientos de manera cronológica, asegurando el aprendizaje de los estudiantes bajo una metodología eficaz, adicional deberán mantener limpio su área e implementos de entrenamiento. También estarán a cargo de la evaluación trimestral de los clientes y a acompañar al grupo de representantes de la escuela a cualquier competencia que se participe.

Recepcionista: este personal deberá estar a cargo de brindar información a los posible consumidores o personas que quieran dicha información, tendrán que realizar los recorridos a dichas personas, también deberá registrar a nuevos clientes y controlar los pagos de los estudiantes.

### **Sueldos.**

Para calcular los sueldos junto a los beneficios, se toma en cuenta el tipo de contrato de cada personal de la organización.

**TABLA 13: SUELDOS.**

<b>Personal</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Sueldos</b>	<b>Gasto</b>
Director deportivo	Contrato fijo.	\$ 400	\$ 513,18
Entrenador de Sanda	Contrato por servicios.	\$ 385	\$ 495,11
Entrenador de TaoLu	Contrato por servicios.	\$385	\$ 495,11
Entrenador de tradicional	Contrato por servicios.	\$ 385	\$ 495,11
Gerente general	Contrato fijo.	\$ 1000	\$ 1.236,08
Gerente de marketing	Contrato fijo.	\$ 800	\$ 995,12
Recepcionista	Contrato fijo.	\$ 400	\$513,18
Limpieza y mantenimiento	Contrato por servicios	\$ 320	\$ 358,40

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA.

### 7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.

#### 7.1.1. INGRESOS

Para determinar los ingresos se consideró la demanda esperada del proyecto en base a cuatro academias de la ciudad de Quito, los cuales cuentan con un promedio de 68 alumnos mensuales, se debe tener en cuenta que dichos establecimientos cuentan con solo un profesor, por lo cual este valor incrementa debido a las especialidades y su respectivo personal que ofrece la escuela, lo cual aumenta la demanda esperada a 203 alumnos por mes.

La escuela de artes marciales cuenta con diferentes fuentes de ingresos, basado en los resultados de las encuestas realizadas, los cuales corresponden a la adquisición de diferentes paquetes de clases (expuesto en el capítulo cinco) los cuales son: mensual con un valor de \$65 dólares (se estima el 70% de los ingresos), trimestral con un valor de \$156 dólares (se estima el 20% de los ingresos) y finalmente, semestral el cual tiene un valor de \$273 dólares (se estima que es el 10% de los ingresos) el incremento de los ingresos que presenta la idea de negocio es del 8% anual, este valor se definió como objetivo en el capítulo seis el cual no excede el crecimiento de la industria el cual es 8,4% anual.

**TABLA 14: INGRESOS.**

Ingreso anual.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensual	\$89.960,00	\$ 101.790,00	\$109.395,00	\$ 117.000,00	\$ 124.670,00
Semestral	\$21.937,50	\$ 27.553,50	\$ 29.835,00	\$ 32.467,50	\$ 34.749,00
Trimestral	\$ 10.276,50	\$ 14.586,00	\$ 15.912,00	\$ 17.238,00	\$ 18.232,50
Matricula	\$ 122.174,00	\$ 143.929,50	\$155.142,00	\$ 166.705,50	\$ 177.651,50
Total	\$ 89.960,00	\$ 101.790,00	\$109.395,00	\$ 117.000,00	\$ 124.670,00

Se debe considera que, los ingresos varían de acuerdo a las diferentes temporadas existentes, ya sea alta, baja o regular en donde aumenta, disminuye o se mantiene el nivel de asistencia de los consumidores, el cual se definió según encuestas realizadas a diferentes centros, este cuadro se puede observar en el **Anexo D, Figura 16.**

### 7.1.2. COSTOS

Los costos se definieron en base a los elementos que influye directamente al ofrecer el servicio, en este caso se tomó en cuenta únicamente los sueldos de los entrenadores, arriendo, implementos deportivos, mantenimiento y limpieza.

**TABLA 15: COSTOS.**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de venta anuales	\$ 41.541,88	\$ 42.480,18	\$ 43.882,82	\$ 51.347,04	\$ 45.968,85

### 7.1.3. GASTOS.

Los gastos generales y operacionales para los cuales se tomó en cuenta a todo gasto que permite el correcto funcionamiento de la idea de negocio como se muestra a continuación.

**TABLA 16: GASTOS.**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
marketing y publicidad	\$ 13.127	\$ 19.295	\$ 19.551	\$ 19.815	\$ 20.066
Recepcionista	\$ 6.071	\$ 6.281	\$ 6.921	\$ 7.161	\$ 7.410
Gerente general	\$ 14.833	\$ 15.364	\$ 16.988	\$ 17.598	\$ 18.230
Gerente de marketing	\$ 11.941	\$ 12.366	\$ 13.666	\$ 14.154	\$ 14.659
Suministros de oficinas	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Servicios básicos	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.320
Otros Gastos	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680
Gastos Extras	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Cursos de actualización profesores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.586	\$ -
Tota	\$ 51.373	\$ 58.705	\$ 62.526	\$ 72.713	\$ 65.766

## 7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.

### 7.2.1. INVERSIÓN INICIAL.

Como se muestra en el **Anexo D, Tabla 33**. La inversión inicial tiene un valor total de \$55.350 dólares. Dentro de la inversión inicial se dividen en dos, activos fijos con un valor de \$ 38,420 dólares, los cuales son necesarios e

indispensables para el funcionamiento de la organización. También encontramos gastos indirectos, con un valor de \$16.930 dólares, los cuales son aquellos gastos que intervienen en el funcionamiento, pero no son indispensables al momento de ofrecer el producto o servicio.

### **7.2.2. CAPITAL DE TRABAJO.**

El capital de trabajo se calculó mediante el método del déficit acumulado máximo, el cual supone calcular para cada mes el flujo de ingresos y egresos durante todo el periodo de recuperación del proyecto, determinando la cantidad equivalente al déficit acumulado máximo. (Rocha, 2010) Para el proyecto se establece un capital de trabajo de \$ 942,68 dólares.

Capital de trabajo = Activo circulante – pasivo circulante.

### **7.2.3. ESTRUCTURA DE TRABAJO.**

La inversión del proyecto tiene un valor inicial de \$ \$55.350 dólares más la inversión de intangibles, el cual tiene un valor de 8.249,68 dólares, lo que da como resultado un valor de 64.542,53 dólares, Dicha inversión total cuenta con una estructura de capital de 60% propio y 40% deuda. El 60% capital propio tiene un valor de \$ 38.726 dólares y 40% restante será deuda a largo plazo durante 5 años con un valor de \$ 25.817 dólares con una tasa de interés de 16,06% anual y una cuota mensual de \$ 672,72.

## **7.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.**

### **7.3.1. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS.**

En el estado de resultados del proyecto **Anexo D, Tabla 34**, se estima que la organización deportiva comienza a percibir ganancias desde el primer año de funcionamiento de la escuela. Se debe tener en cuenta que el incremento anual del proyecto se ve reflejado por el crecimiento anual esperado de la demanda que es del 8% establecido previamente en los objetivos (capítulo 6), Se estima alcanzar en el primer año mediante los esfuerzos de marketing y la mezcla de promoción (capítulo 5), se estima alcanzar el 72,32% del aforo máximo de las instalaciones.

Como se mencionó previamente el proyecto percibe ganancias desde el primer año, estimando un margen neto promedio de 18%, sin embargo, en el cuarto año se registra una disminución en el margen neto debido a la reinversión existente de activos no corrientes y esfuerzos de marketing. Esto se puede evidenciar en la siguiente tabla mostrada a continuación.

**TABLA 17: MARGEN ANUAL.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	69%	70%	72%	69%	74%
Margen operacional	27%	27%	29%	24%	35%
Margen Neto	14%	15%	17%	14%	22%

### **7.3.2. SITUACIÓN FINANCIERA.**

El proyecto define al efectivo como único activo del proyecto (tomado del flujo de efectivo) el cual varía según la demanda esperada aumenta como se muestra en el **Anexo D, Tabla 35**, mientras que los activos no corrientes son todos aquellos activos tangibles e intangibles, los cuales se mantienen constantes con excepción del cuarto año en el que se tiene una reinversión en implementos deportivos con un valor de \$6.440. En cuanto a los pasivos corrientes son aquellos como sueldos por pagar e impuestos por pagar los cuales tienden a subir por la tasa de incremento utilizada del 3,67%. Dentro de los pasivos no corrientes se considera la deuda a corto plazo la cual tiende a disminuir conforme se van realizando los pagos mensuales de la deuda. Finalmente se puede observar que el proyecto al final del quinto año cuenta con activos corrientes de \$ 164.0726,17 donde el 9% de este representa los pasivos corrientes con un valor de \$ 17.905,40 y un capital de trabajo de \$ 146.120,77, como se puede evidenciar en la **Tabla 18**.

Cabe recalcar que se puede estimar estas cantidades por los diferentes precios establecidos y justificados por el valor agregado y su estrategia de diferenciación que tiene la idea de negocio mencionados previamente en el capítulo cinco.

**TABLA 18: ACTIVOS, PASIVO Y CAPITAL DE TRABAJO.**

Activo Corriente	\$ 4.482,11	\$ 9.770,54	\$ 55.756,36	\$ 106.610,67	\$ 146.487,66
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 2.635,30	\$ 6.476,50	\$ 10.399,92	\$ 14.391,03
Capital de Trabajo	\$ 4.482,11	\$ 7.135,24	\$ 49.279,86	\$ 96.210,75	\$ 132.096,63

### 7.3.3. FLUJO DE EFECTIVO.

Se puede evidenciar dentro del flujo de efectivo que el proyecto mantiene una liquidez de efectivo positiva y en constante crecimiento, la cual muestra un aumento mediante la demanda esperada incrementa, más sin embargo existen variaciones mensuales las cuales disminuyen el flujo de efectivo, debido a las diferentes inversiones que se realizan constantemente, tanto en equipos de oficina, gimnasio e inversiones como cursos de entrenamientos para profesores. Como se muestra en la **Tabla 19**.

**TABLA 19: VARIACIÓN ANUAL.**

	TIEMPO 0	TIEMPO 1	TIEMPO 2	TIEMPO 3	TIEMPO 4	TIEMPO 5
FINAL DE CADA AÑO	\$ 942,68	\$27.859,52	\$58.596,60	\$ 93.148,49	\$ 117.661,45	\$ 164.026,17
VARIACIÓN ANUAL		75,53%	50,13%	30,45%	36,32%	22,12%

## 7.4. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

### 7.4.1. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO E INVERSIONISTA.

Como se puede observar la siguiente tabla del flujo de caja del proyecto, a partir del segundo año se observa valores positivos, lo cual se relaciona directamente con el estado de resultados que muestra una utilidad neta positiva, sin embargo, si se observa el flujo de caja acumulada se observa valores positivos a partir del primer año, con un periodo de recuperación de 3,57 años, esto se debe al crecimiento en la demanda esperada anual del 8% (capítulo seis).

**TABLA 20:** FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO.

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del proyecto	-\$ 56.292,68	\$ 23.528,03	\$ 25.822,09	\$ 34.450,93	\$ 7.659,79	\$ 46.750,02
Flujo de caja acumulado	-\$ 56.292,68	-\$ 32.764,65	-\$ 6.942,55	\$ 27.508,38	\$ 35.168,17	\$ 81.918,19

El flujo de caja del inversionista, de igual manera muestra valores positivos a partir del primer año, sin embargo, al ver el flujo de caja acumulada se muestra que se recupera la inversión en 3,12 años, como se muestra en la **Tabla 21**.

**TABLA 21:** FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del inversionista	-\$ 30.475,67	\$ 17.293,44	\$ 19.374,21	\$ 27.752,87	\$ 668,29	\$ 39.414,31
Flujo de caja acumulado	-\$ 30.475,67	-\$ 13.182,23	\$ 6.191,98	\$ 33.944,86	\$ 34.613,14	\$ 74.027,45

#### 7.4.2. CRITERIOS DE VALORACIÓN.

Se puede establecer que el proyecto se considera rentable en base a los siguientes criterios de valoración que se muestra en el **Anexo D, Tabla 36**.

Valor Actual Neto o VAN. El VAN es un indicador financiero el cual sirve para determinar si un proyecto es viable o no viable a través de la medición de la rentabilidad de la inversión realizada. (Mete, 2014) Se observa un VAN del proyecto y del inversionista, cuyo valor es de \$ 47.532,64 y \$ 37,592,32 respectivamente, son mayores a cero lo cual establece que el proyecto es rentable.

Tasa de Retorno o TIR. Es la tasa de recuperación que ofrece un proyecto, en otras palabras, mide el rendimiento que tiene la inversión. (Mete, 2014) En la propuesta se observa un valor del 36,90% del proyecto y un 56,58% del inversionista, los mismos que son mayores a la rentabilidad esperada de 14,91%, lo cual muestra el rendimiento de la inversión positivo.

Índice de rentabilidad o IR. Mide el rendimiento que genera cada valor monetario invertido en el proyecto descontando el valor presente. (Mete, 2014) El proyecto muestra un IR de \$ 1,84 del proyecto y \$ 2,23 del inversionista, esto quiere decir que por cada dólar que se invierte se recupera \$ 1,84 en caso del proyecto y \$ 2,23 en caso del inversionista.

### 7.5. ÍNDICES FINANCIEROS

Si se compara los índices financieros del proyecto con los de la industria como se encuentra a continuación en la **Tabla 37**, se puede notar que, en cuanto a indicadores de liquidez, el proyecto supera el valor de la industria P85 (enseñanza) esto quiere decir que la organización tiene la capacidad de cancelar sus obligaciones a corto plazo. En cuanto al indicador de solvencia el endeudamiento del activo del proyecto es menor al de la industria, esto significa que la organización no depende en gran manera de sus acreedores, se observa también como punto importante el endeudamiento de activo fijo el cual es mayor al de la industria, al ser mayor que uno, muestra que la empresa pudo haber adquirido sus activos fijos se pudo haber financiado con el patrimonio sin necesidad de préstamo. El apalancamiento como se puede observar es menor al de la industria, esto quiere decir que el proyecto está recibiendo menos unidades monetarias en cuanto a activos por cada unidad de patrimonio. Como último punto se evalúa los indicadores de rentabilidad, los cuales muestra que el proyecto es efectivo al momento de controlar los costos y gastos, ya que, ha pesar de que algunos de los indicadores son negativos, se encuentran dentro del rango positivo de cada punto comparado.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES.

El proyecto demuestra la viabilidad para la implementación de una escuela de artes marciales especializada en Wushu Kung-Fu en la ciudad de Quito, para lo cual se consideran las siguientes conclusiones del proyecto:

Si observamos el análisis del entorno, podemos destacar que el gobierno ampara la práctica deportiva, donde se apoya la creación de organizaciones enfocadas a la enseñanza deportiva permitiendo su propia autogestión sin intervención del estado, también por la creación y reformas políticas que incentivan la práctica deportiva de los ciudadanos. En cuanto a los factores económicos se puede establecer que si bien se ha detectado una disminución en cuanto al consumo de los ciudadanos, esto no ha afectado a la industria de enseñanza, debido a que esta ha crecido en el último año un 8,4% en cuanto a la enseñanza privada. Dentro del factor social, observamos un aumento en la tendencia de las personas en cuanto a la práctica deportiva el cual representa al 42% de la ciudadanía lo que genera un buen entorno para la idea de negocio. Por último, se destaca que actualmente el grupo objetivo se encuentran en más contacto a herramientas como las TIC'S convirtiendo a este en gran fuente de información y comunicación.

Dentro de esta industria se muestra una gran problemática en cuanto a los centros de artes marciales de Wushu Kung-Fu existentes en la ciudad de Quito en los cuales se recalca la falta de metodología, instalaciones adecuadas e implementos no apropiados, lo que ha generado un rechazo hacia el deporte o desinterés del mismo.

Se evidencia la aceptación sobre la implementación de la escuela de artes marciales especializada en Wushu Kung-Fu por el 96,6% del mercado objetivo, adicionalmente los consumidores muestran varias características al momento de decidir la adquisición de este servicio, donde se plantea la importancia de contar con servicios adicionales como gimnasio 23%, nutricionista 24% y fisioterapeuta 19%, así como contar con distintas formas de pago, entre las más importantes

efectivo 94%, tarjeta de crédito o débito 79% y transferencia 56%. También se muestra una tendencia en uso de redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube para informarse sobre este tipo de servicios.

En base a las necesidades de los consumidores encontradas dentro de la investigación realizada, se pudo establecer el plan de marketing orientado a la satisfacción de dichas necesidades y enfocada a entregar un servicio que asegure el aprendizaje de los estudiantes con estándares internacionales y beneficios adicionales que brinden una experiencia única en el mercado utilizando como eje principal, una estrategia de más por más, diferenciando el servicio de la competencia, alineando sus precios a esta estrategia.

Para esto se plantea una estructura organizacional el cual simplifique los procesos y sea eficiente en el cumplimiento de objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, con un alineamiento a la visión de la organización.

Por último, se encuentra que el proyecto es viable financieramente debido a los indicadores expuestos anteriormente, donde se muestra valores positivos en cuanto al VAN, TIR, IR con un periodo de recuperación del proyecto de 3,57 años y del inversionista de 3,12 años. Además, se puede observar que al comparar índices financieros promedio del proyecto con el de la industria, se establece que el proyecto mantiene valores positivos permitiendo solvencia en el proyecto con un riesgo de inversión mínimo, liquidez al momento de enfrentar sus obligaciones a corto plazo, eficiencia al utilizar sus recursos y su efectividad al momento de controlar sus costos y gastos, convirtiéndolos en utilidades.

## REFERENCIAS

- Alonso, G. (s.f.). *Universidad de palermo*. Obtenido de Reinterpretando la cadena de valor: [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_parallel\\_a/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_parallel_a/review/marketing_servicios.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (MARZO de 2018). *ESTADÍSTICAS MACROECONOMICAS*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032018.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- BANCO MUNDIAL. (2018). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de [https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=EC&start=2013&view=chart&year\\_low\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=EC&start=2013&view=chart&year_low_desc=false)
- BBC. (24 de Noviembre de 2014). *BBC.com*. Obtenido de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141124\\_deportes\\_artes\\_marciales\\_inicio\\_comenzar\\_jmp](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141124_deportes_artes_marciales_inicio_comenzar_jmp)
- C. G., M. C., & W. A. (2010). *Breve Historia del Kung- Fu*. española.
- C. L., & J. W. (2015). *Marketing de servicios* (Vol. septima edición). México, México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.

CIU 4.0. (2012). *Identificación*. Obtenido de [http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul\\_ciu4.php?select=value&busqueda=artes+marciales&Buscar=Buscar+Por+Palabras](http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_ciu4.php?select=value&busqueda=artes+marciales&Buscar=Buscar+Por+Palabras)

Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Asamblea Constituyente: <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-20/transparencia-2015/literal-a/a2/Const-Enmienda-2015.pdf>

Dejabu. (2018). *Dejabu*. Obtenido de Dejabu: <http://www.dejabu.ec/es/servicio/sitios-web-profesionales>

*Doing business*. (2 de octubre de 2016). Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

e comex 360. (s.f.). Obtenido de <http://arancelesecuador.com/resultados.html?search=implementos+deportivos&page=1>

EL TIEMPO. (21 de JULIO de 2017). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/deportes/3/ecuador-promueve-la-actividad-fisica-el-deporte-y-la-recreacion-como-politica-publica>

G., G. C. (20 de abril de 2018). *Apuntes de Derecho Deportivo*. Obtenido de Apuntes de Derecho Deportivo: <https://apuntesdederechodeportivo.blogspot.com>

*Índice de precios al consumidor*. (Enero de 2017). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion\\_IPC\\_enero2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion_IPC_enero2017.pdf)

INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Encuesta condiciones de vida:

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)

INEC. (Diciembre de 2017). *Tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)

J. W., & C. L. (2015). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* (Vol. Séptima edición). México: Pearson.

La Hora. (s.f.). *La Hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101281158/el-wushu-ya-tiene-federacic3b3n>

*ley del comercio Exterior e inversiones ("lexi")*. (s.f.). Obtenido de sistema de informacion sobre comercio exterior: [http://www.sice.oas.org/Investment/NatLeg/Ecu/Ec1297\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Investment/NatLeg/Ecu/Ec1297_s.asp)

Ley orgánica de educacion física y deporte. (20 de febrero de 2015). *Ley organica de educacion física y deporte*. Obtenido de Ministerio del deporte: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Codificacio%CC%81n-Proyecto-de-Reforma-a-la-Ley-del-Deporte-Educacio%CC%81n-Fi%CC%81sica-y-Recreacio%CC%81n.pdf>

Lissardy, G. (22 de septiembre de 2017). *BBC Mundo*. Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-41356807>

Marisel, G. (16 de jan de 2014). *Tecnología y deporte*. Obtenido de ProQuest: <https://search-proquest-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/docview/1526485148?accountid=33194>

Mete, M. R. (01 de Noviembre de 2014). *Scielo*. Obtenido de Valor Actual neto y tasa de retorno:su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2014000100006](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006)

*Ministerio de Economía y Finanzas.* (2017). Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/el-ministro-de-economia-y-finanzas-del-ecuador-destaca-un-balance-positivo-con-miras-a-2018/>

Ministerio de educación . (3 de octubre de 2016). *Ministerio de educación* . Obtenido de <https://educacion.gob.ec/ministerio-de-educacion-emite-normativa-que-regula-carga-horaria-de-tarea-escolares/>

*Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.* (s.f.). Obtenido de <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-china-impulsan-la-cooperacion-y-la-relacion-bilateral-en-distintas-areas/>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (23 de marzo de 2017). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.* Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana: <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-busca-profundizar-la-relacion-con-china-con-la-visita-al-pais-del-presidente-lenin-moreno/>

Ministerio del Deporte. (27 de febrero de 2015). *Ministerio del Deporte.* Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/cdp-91-anos-de-servicio-al-deporte-de-pichincha-galeria/>

Ministerio del Deporte. (s.f.). *Ministerio del Deporte.* Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/china-dona-implementos-deportivos-a-ecuador/>

National Fire Protection Association. (2000). *Código de Seguridad Humana.*

OPINA AMÉRICA LATINA. (01 de MAYO de 2016). *OPINA AMÉRICA LATINA.* Obtenido de <http://opinaamericalatina.com/?page=notas&id=76>

Opina AméricaLatina. (01 de Mayo de 2016). *Opina AméricaLatina.* Obtenido de Opina AméricaLatina: <http://opinaamericalatina.com/index.php?page=notas&id=76>

- P. K., & G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. Decimoprimer edición ). México: Pearson Educación.
- P. K., & G. A. (2013). Fundamentos de Marketing. En P. K., & G. A., *Fundamentos de Marketing* (Vol. Decimoprimer edición, págs. 295-296). Mexico: Pearson.
- Pinzón, G. (18 de Junio de 2017). *E-BRANDING:CONSTRUCCION DE MARCA EN ENTORNOS DIGITALES*. Obtenido de stratum: <https://stratumagency.com/e-branding/>
- Porter, M. E. (2016). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Piramide.
- Revista de Psicología del deporte. (2015). *REDALYC*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2351/235139639019/>
- Rocha, W. (13 de septiembre de 2010). *calculo del capital del trabajo*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/37313114/Calculo-Del-Capital-de-Trabajo>
- Ruiz, E. (23 de abril de 2018). Certificación como profesor de artes marciales. (F. Rivera, Entrevistador)
- Subiza, E. (2010 de Aug de 2010). *Amor al deporte y a la tecnología*. Obtenido de ProQuest: <https://search-proquest-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/docview/748876040/73BB3BC630C146A5PQ/50?accountid=33194>
- Super de compañías. (s.f.). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Recuperado el Julio de 2018, de Superintendencia de compañías, valores y seguros.: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Compañías%20por%20Actividad%20Económica%27%5d&ui.n](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Compañías%20por%20Actividad%20Económica%27%5d&ui.n)

Superintendencia de compañías. (2017). *Supercias.gob.ec*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directori](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directori)

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros.: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.n](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.n)

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros.: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.n](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.n)

Talancón, H. P. (Enero de 2007 de 2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y de determinación de estrategias de inversión de diversas organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/292/29212108/>

Torres, A. (17 de abril de 2018). Artículos deportivos dentro de la industria de artes marciales. (F. Rivera, Entrevistador)

Torres, A. (05 de 2018). industria . (F. Rivera, Entrevistador)

Varea, D. (05 de 2018). industria deportiva. (F. Rivera, Entrevistador)

Veter Salud. (2018). *Veter Salud*. Obtenido de Veter Salud:  
[http://www.veterinario-vetersalud.com/veterinarios/cuidados-  
mascotas/consejos-para-su-salud.html](http://www.veterinario-vetersalud.com/veterinarios/cuidados-mascotas/consejos-para-su-salud.html)

# **ANEXOS**

## ANEXO A. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

**TABLA 22. TABLA DE OBSERVACIÓN.**

Tabla de observación					Comparación de la mejor academia de wushu con academia de otra especialización. Bajo los mismos parámetros							
Elementos a evaluar		valoración					Academias	valoración				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
CDP	¿Las Academias cuentan con acceso fácil, amplios espacios de actividad, buen flujo de circulación y las áreas necesarias que permitan un buen funcionamiento de sus instalaciones?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	¿Las instalaciones, cuentan con el espacio necesario y presentan un buen cuidado y mantenimiento adecuado?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	¿Cuenta con los implementos necesarios, y éstos, están en buenas condiciones que beneficien a sus deportistas?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	¿La escuela/academia mantiene una renovación constante de todos sus implementos y se adquieren nuevos implementos si fuera necesario para sus actividades?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	¿Cuenta con una adecuada metodología de enseñanza que siga un proceso continuo y permita una evaluación constante?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	¿El maestro se mantiene en actualización permanente, que permita a los deportistas seguir subiendo el nivel de sus estudiantes?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	¿Las instalaciones mantienen una limpieza adecuada y orden óptimo antes y después de las diferentes actividades?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	¿Los precios compensan los beneficios que otorgan tanto las instalaciones como la enseñanza del instructor?						Club F:U:N Event					
Club F:U:N Event							Academia New Level					
Club Mantis							Club F:U:N Event					
Club Shen Har							Academia New Level					
CDP	RESULTADOS			1,5			Club F:U:N Event			2,3		
Club F:U:N Event				3,4			Academia New Level			4,6		
Club Mantis				2,0			Club F:U:N Event					
Club Shen Har				2,3			Academia New Level					

**TABLA 23. SEGMENTACIÓN.**

SEGMENTACIÓN	VARIABLE	%	VALOR
GEOGRÁFICA	Ecuador	100%	16.884.132
	Quito	18%	3.116.111
DEMOGRÁFICA	15- 44 AÑOS	41%	1.280.186
	Nivel Socioeconómico: (A-B-C+)	36%	459.587
PSICOGRÁFICA	Actividad física	49,70%	228.415
	Deportes individuales	21,00%	47.967

## ANEXO B. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

## **FORMATO 1. FOCUS GROUP**

Fase 1: Bienvenida

Fase 2: Preparación y explicación de la dinámica del focus group

Fase 3: Desarrollo

**Conocimientos del Wushu**

**Consumo**

**Motivaciones de compra**

**Revisión fotográfica.**

**Percepción sobre la competencia**

**Sustitutos**

**Percepción hacia un nuevo producto**

**Precio**

**Fase 4: Agradecimiento y despedida**

## **FORMATO 2. ENCUESTAS.**

### Artes marciales chinas

Este estudio se lo realiza con el fin de observar la viabilidad de la creación de una escuela de artes marciales chinas “Wushu Kung-Fu” en la ciudad de Quito.

- Dirección de correo electrónico
- ¿Realiza actividades deportivas?
- Si su respuesta fue si, ¿Qué tiempo dispone para las actividades deportivas a la semana?
- ¿Le interesaría las artes marciales?
- Escoja tres artes marciales que más llame su atención.
- ¿Qué días cree usted son los más adecuados para realizar artes marciales? Seleccione cinco, los más importantes
- ¿Qué horario cree usted es el más adecuado para practicar artes marciales?
- ¿Ha practicado artes marciales?
- ¿Cuál fue su primera opción cuando ingresó aprender artes marciales?
- ¿En qué se fija al momento de escoger una escuela de artes marciales? Escoja tres.
- ¿Cuál fue su motivo para practicar artes marciales? Seleccione dos.
- ¿Quién le incentivo a practicar artes marciales?
- ¿Conoce el arte marcial chino denominado “Wushu Kung-Fu”?
- ¿Qué es Wushu?

- Wushu es un arte marcial y se refiere a un deporte de contacto la cual cuenta con varias especializaciones, formas y secuencias junto a un trabajo específico con armas diferentes (TaoLu), modalidades de combate deportivo chino (Sanda), defensa personal (qinna), etc.
- ¿Le gustaría asistir a una escuela de artes marciales especializada en Wushu Kung-Fu en Quito, el cual cumpla con estándares internacionales?
- Si su respuesta anterior fue si, ¿Con qué frecuencia acudiría a la escuela de Wushu?
- ¿Cree que la escuela debe contar con otros tipos de artes marciales?
- Si su respuesta anterior fue si, ¿Qué otras artes marciales se deberían enseñar? Seleccione dos.
- ¿Qué servicios adicionales debe incluir el centro? Seleccione tres.
- ¿Qué sector piensa usted que sería el adecuado para crear una escuela de artes marciales especializada en wushu?
- Escoja un solo valor dentro del rango de \$15 a \$85 según le parezca, considerando que el servicio es para un mes de entrenamiento.
- ¿Qué precio consideraría muy bajo que le haría dudar de la calidad del servicio y no lo pagaría? De \$15 a \$85.
- ¿Qué precio consideraría bajo que si pagaría por el servicio? De \$15 a \$85.
- ¿Qué precio consideraría alto que pagaría por el servicio? De \$15 a \$85
- ¿Qué precio consideraría muy alto que no pagaría por el servicio? De \$15 a \$85.
- ¿Qué precio consideraría usted justo? De \$15 a \$85.
- ¿Con qué frecuencia le gustaría realizar el pago por el servicio? Seleccione tres, las más importantes.
- ¿Con qué métodos de pago debe cumplir el centro deportivo? Seleccione tres.
- ¿Por qué medios de comunicación le gustaría informarse sobre temas de artes marciales específicamente de Wushu? Seleccione tres.
- Datos demográficos.

**TABLA 24: HIPÓTESIS.**

4 P's de marketing	Hipótesis
	H2. Las personas de 15 a 24 años de edad creen más adecuados para realizar esta actividad de lunes a viernes en un horario de 4 horas a 6 horas.
	H3. Las personas entre 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales optaron como primera opción karate y kickboxing.

	H4. Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales se fijan en una escuela que tenga buena reputación, el instructor y la facilidad de pago.
	H5. Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales lo hacen por motivos de defensa personal Y salud
	H6. Las personas de 15 a 24 año de edad que estarían dispuestas a asistir a una escuela de artes marciales especializada en wushu mas de 5 veces a la semana.
	H7. Las personas de 15 a 24 años que estarían dispuestas a asistir a una escuela de artes marciales especializada en wushu creen que el centro debería contar con otro tipo de artes marciales como el jiu-jitsu
	H8. Las personas de 15 a 24 años que asistirían a una escuela de artes marciales especializada en Wushu, les gustaría otros servicios como nutrición, gimnasio y tienda de artículos.
<b>PLAZA</b>	H9. Las personas de 15 a 24 años de edad que asistirían a la escuela de artes marciales especializada en Wushu, creen más adecuado crear la escuela en el sector de Quito Centro Norte.
<b>PRECIO</b>	H10. Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales y asistirían a una escuela de artes marciales especializada en Wushu, prefieren un precio de \$30 dólares por mes
	H11. Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales y estarían dispuestos a asistir a una escuela de artes marciales especializada en Wushu, prefieren métodos de pago como efectivo y transacción electrónica.
<b>PROMOCIÓN</b>	H12. Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales prefieren medios de comunicación para informarse sobre temas de artes marciales como, Facebook YouTube e Instagram.
<b>SEGMENTACIÓN</b>	H13. Las personas de 15 a 24 años conocen el arte marcial denominado "Wushu kung-fu" y estarían dispuesto a asistir a un centro especializado en artes marciales chinas.
	H14. Las personas de 15 a 24 años de edad que realizan actividades deportivas, les interesaría practicar artes marciales.
	H16. Las personas de 15 a 24 años que han practicado artes marciales lo hacen por decisión propia.

**TABLA 25: TABLA DE CONTINGENCIA 1 - DECISIÓN DE COMPRA.**

Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales se fijan en una escuela que tenga buena reputación, el instructor y la facilidad de pago.	15 a 19 años	20 a 24 años	25 a 29 años	30 a 34 años	35 a 39 años	Mayor a 40 años	Menor a 14 años	total
Instalaciones	5%	7%	2%	1%	2%	1%	1%	19%
Instructor	7%	9%	3%	1%	3%	2%	1%	27%
reputación del centro	2%	3%	1%	1%	1%	0%	0%	7%
metodología de enseñanza	7%	5%	2%	2%	1%	2%	1%	20%
Nivel de competencia	3%	5%	1%	1%	0%	0%	0%	10%
calidad de sus implementos	2%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	5%
Facilidad de pago	2%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	5%
Filosofía	3%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	8%
precio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
total	30%	34%	12%	6%	8%	7%	2%	100%

**TABLA 26: TABLA DE CONTINGENCIA 2 - DECISIÓN DE CONSUMO.**

Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales lo hacen por motivos de defensa personal Y salud	15 a 19 años	20 a 24 años	25 a 29 años	30 a 34 años	35 a 39 años	Mayor a 40 años	Menor a 14 años	total
Defensa personal	7%	11%	3%	1%	2%	2%	1%	27%
Realizar deporte de competencia	5%	3%	2%	1%	0%	0%	0%	12%
Estilo de vida	11%	9%	4%	1%	3%	2%	1%	31%
Eliminación de estrés	4%	6%	0%	2%	2%	1%	0%	15%
Salud	3%	5%	2%	1%	1%	2%	0%	15%
Aprender algo nuevo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
total	30%	34%	12%	6%	8%	7%	2%	100%

**TABLA 27: TABLA DE CONTINGENCIA 3 - ZONA GEOGRÁFICA.**

Cuenta de ¿Qué sector piensa usted que sería el adecuado para crear una escuela de artes marciales especializada en wushu?

Etiquetas  columna

Etiquetas de fila	Centro	Centro Norte	Cumbaya	Los Valles	Norte	Tumbaco	Total genera
15 a 19 años	2,06%	14,43%	1,03%	0,00%	14,43%	0,00%	31,96%
20 a 24 años	3,09%	14,43%	0,00%	2,06%	11,34%	0,00%	30,93%
25 a 29 años	3,09%	5,15%	0,00%	0,00%	4,12%	0,00%	12,37%
30 a 34 años	0,00%	2,06%	0,00%	1,03%	1,03%	0,00%	4,12%
35 a 39 años	0,00%	6,19%	0,00%	0,00%	2,06%	0,00%	8,25%
Mayor a 40 años	0,00%	6,19%	0,00%	0,00%	2,06%	1,03%	9,28%
Menor a 14 años	0,00%	2,06%	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	3,09%
<b>Total general</b>	<b>8,25%</b>	<b>50,52%</b>	<b>1,03%</b>	<b>3,09%</b>	<b>36,08%</b>	<b>1,03%</b>	<b>100,00%</b>

**TABLA 28: TABLA DE CONTINGENCIA 4 - TENDENCIA DE PAGO.**

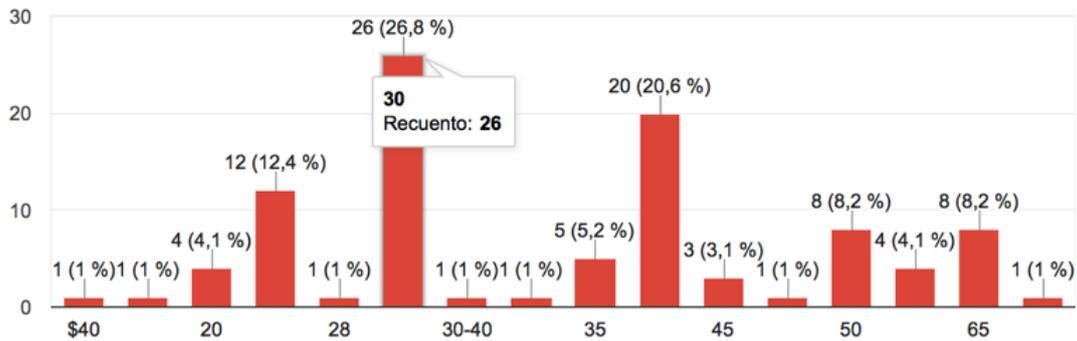
Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales y estarían dispuestos a asistir a una escuela de artes marciales especializada en Wushu, prefieren métodos de pago como efectivo y transacción electrónica	15 a 19 años	20 a 24 años	25 a 29 años	30 a 34 años	35 a 39 años	Mayor a 40 años	Menor a 14 años	TOTAL
Efectivo	32%	30%	11%	4%	8%	7%	3%	96%
Cheque	7%	9%	2%	2%	1%	2%	1%	25%
Tarjeta de credito	23%	25%	11%	3%	8%	8%	2%	80%
Debito bancario	10%	8%	5%	0%	1%	3%	2%	30%
Transacción electrónica	17%	17%	4%	2%	6%	6%	1%	54%
Aplicación bancaria	7%	3%	3%	1%	0%	1%	0%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>97%</b>	<b>92%</b>	<b>37%</b>	<b>12%</b>	<b>25%</b>	<b>28%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

**TABLA 29: TABLA DE CONTINGENCIA 5 - TENDENCIA EN MEDIOS.**

Las personas de 15 a 24 años de edad que han practicado artes marciales prefieren medios de comunicación para informarse sobre temas de artes marciales como, facebook YouTube e instragram	15 a 19 años	20 a 24 años	25 a 29 años	30 a 34 años	35 a 39 años	Mayor a 40 años	Menor a 14 años	TOTAL
Facebook	10%	9%	4%	1%	3%	3%	1%	31%
Prensa	3%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	7%
Instagram	4%	9%	3%	0%	2%	0%	0%	19%
Tv	7%	2%	1%	1%	0%	2%	1%	14%
Snapchat	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Flyers	0%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	3%
Twitter	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	3%
Radio	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	4%
YouTube	5%	7%	1%	1%	2%	1%	0%	18%
<b>TOTAL</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>12%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**TABLA 30: TABLA DE CONTINGENCIA 6 - TENDENCIA DE CONSUMO.**

Cuenta de ¿Le gustaría asistir a una escuela de artes marciales especializada en Wushu Kung-Fu en Quito , el cual cumpla con estándares internacionales?								
Etiquetas de fila	Etiquetas		Total No		Total Sí		Total general	
	No	Si	No	Si	No	Si		
15 a 19 años	1,63%	4,07%	5,69%	3,25%	21,14%	24,39%	30,08%	
20 a 24 años	7,32%	9,76%	17,07%	1,63%	14,63%	16,26%	33,33%	
25 a 29 años	1,63%	1,63%	3,25%	0,81%	8,13%	8,94%	12,20%	
30 a 34 años	2,44%	0,00%	2,44%	0,00%	3,25%	3,25%	5,69%	
35 a 39 años	1,63%	0,81%	2,44%	0,00%	5,69%	5,69%	8,13%	
Mayor a 40 años	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,32%	7,32%	7,32%	
Menor a 14 años	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,44%	2,44%	2,44%	
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,81%	0,00%	0,81%	0,81%	
<b>Total general</b>	<b>14,63%</b>	<b>16,26%</b>	<b>30,89%</b>	<b>6,50%</b>	<b>62,60%</b>	<b>69,11%</b>	<b>100,00%</b>	



**FIGURA 10: TC 7 - PRECIO.**

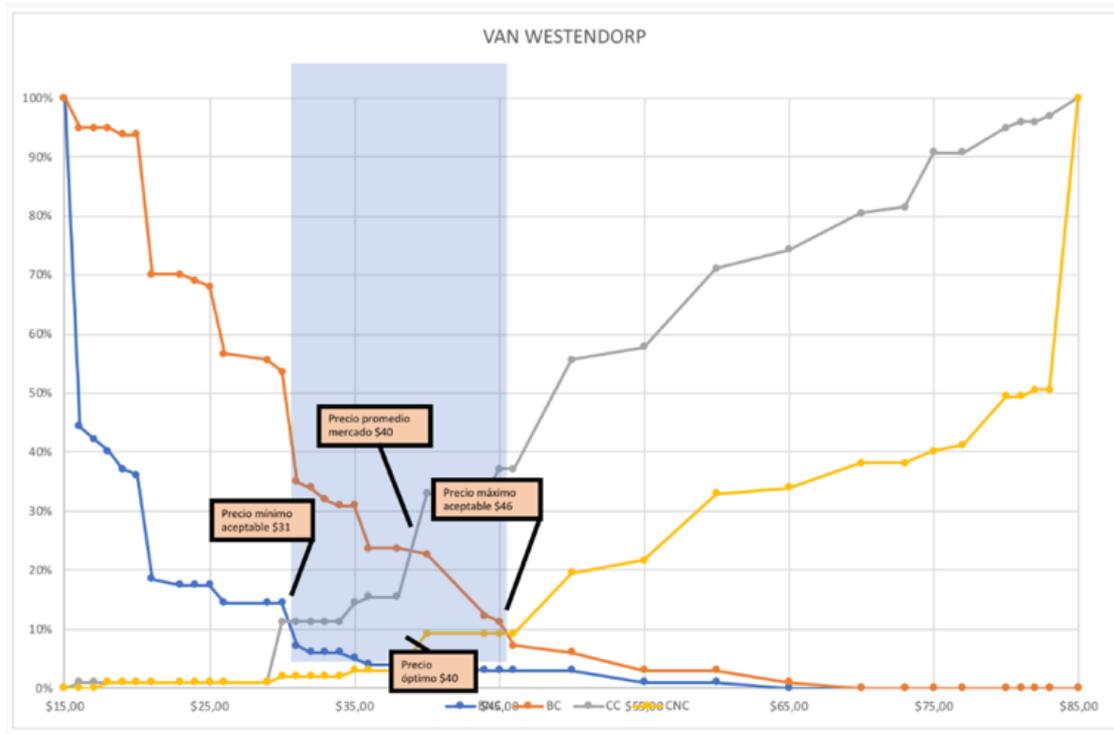
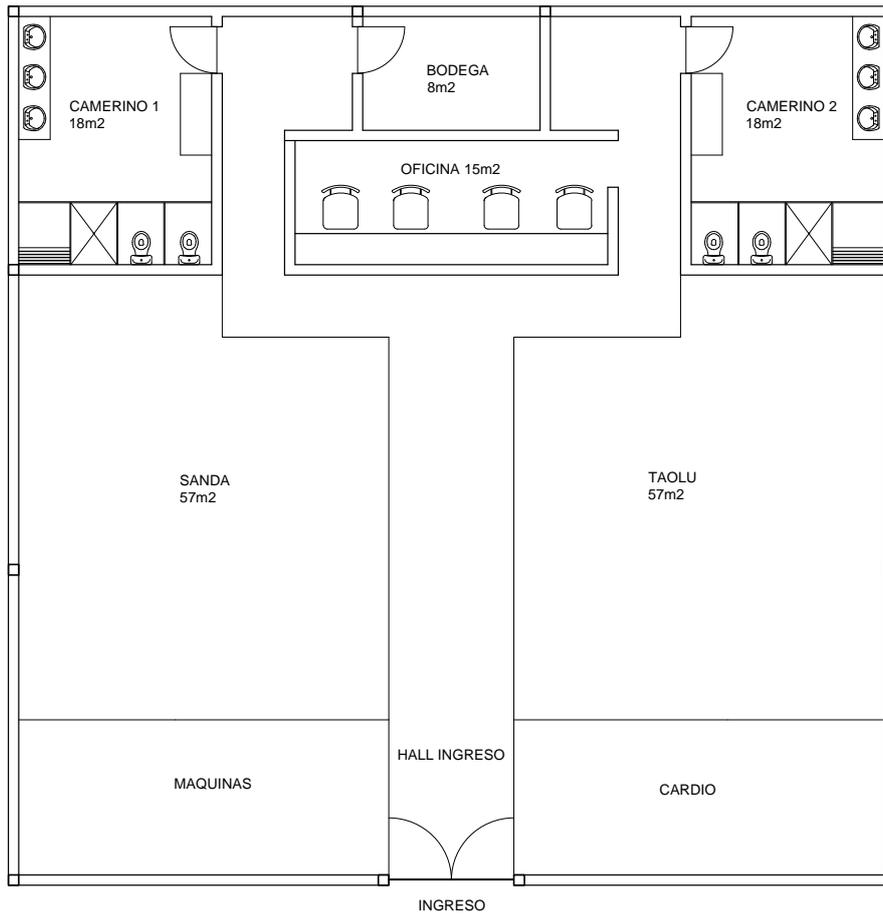


FIGURA 11: TC 8 - PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRECIO.

## ANEXO C. MARKETING

TABLA 31: MÓDULOS DE ENSEÑANZA.

Módulos de enseñanza	
Módulo 1	Posturas Básicas de wushu.
	Acondicionamiento Físico.
	Desarrollo de elasticidad y flexibilidad.
	Defensa personal.
Módulo 2	Acondicionamiento Físico.
	Técnicas básicas de TaoLu.
	Técnicas básicas de Sanda.
	Técnicas básicas de Tradicional.
	Defensa personal.
Módulo 3	Especialización: el estudiante deberá escoger entre las distintas ramas (Sanda, TaoLu, Tradicional).
	Desarrollo de tecnicas, tacticas y estrategias de acuerdo a cada especialidad
	Defensa personal.
Módulo 4	Intercambios internacionales.
	Defensa personal.



**FIGURA 12: DIAGRAMA DE LA ESCUELA.**

**TABLA 32: DEMANDA ESPERADA.**

**Número promedio de estudiantes del mercado por hora.**

<b>Escuela/academia</b>	<b>Alumnos por día</b>	<b>Alumnos por mes</b>
Academia F.U.N EVENT	20	120
Academia Shen Har	10	50
Academia Mantis	10	50
Academia Newlevel	30	130
<b>TOTAL</b>	70	
Promedio del mercado por hora		
Escuela LongHun	<b>Alumno por Hora</b>	
<b>Demanda esperada</b>	7	
Promedio del mercado por mes		
Demanda esperada por mes	928	
Demanda esperada en base a la capacidad máxima de la escuela LongHun en porcentaje	10%	



FIGURA 13: FLOR DE SERVICIOS.

Fecha de inscripción individual  
Escuela de Wushu Kung-Fu  
Atleta

Numero de inscripción: \_\_\_\_\_

Nombre del Atleta  
\_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento  
\_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

Contacto de emergencia  
\_\_\_\_\_

lesiones o problemas médicos  
\_\_\_\_\_

FIGURA 14: HOJA DE REGISTRO.

**Matriculas y Paquetes**

Matricula \$45

Paquete de clases

- Pago mensual \$65
- Pago trimestral \$156
- Pago semestral \$273

FIGURA 15: PAQUETES DE SERVICIOS.

## ANEXO D. FINANCIERO

TABLA 33: INVERSIÓN INICIAL.

Detalle	valor
Bodega y oficinas (alquile)	\$ 2.600
Equipo de gimnasio	\$28.000
Otros	\$1.000
Equipo de gimnasio	\$ 28.000,00
Equipos de vestuario	\$ 1.600,00
Equipos de computación	\$ 2.700,00

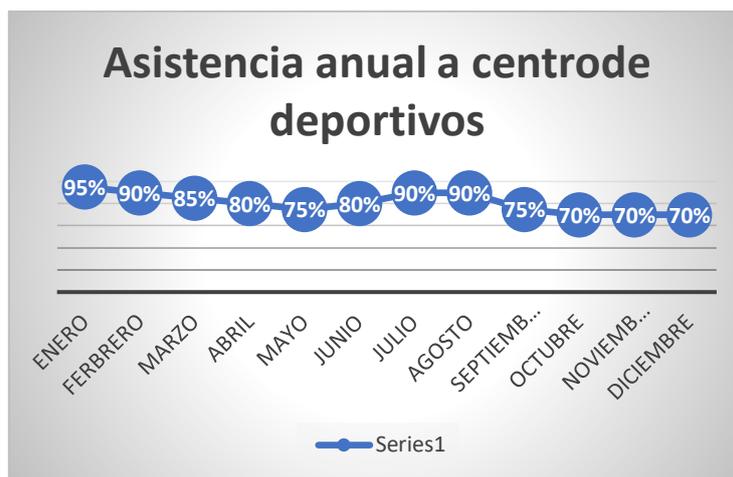
Equipo de oficinas	\$ 2.520,00
otros	\$ 1.000,00
Limpieza	\$ 100,00
mantenimiento e instalación	\$ 100,00
cursos pre apertura para instructores	\$ 4.500,00
Pre-campaña publicitaria	\$ 250,00
Campaña publicitaria de Expectativa	\$ 2.580,00
Campaña de lanzamiento	\$ 650,00
Merchandising	\$ 5.700,00
Servicios Básicos	\$ 50,00
Permisos municipales	\$ 2.500,00
otros	\$ 500,00
Total	\$56.9350

**TABLA 34: ESTADO DE RESULTADOS ANUAL.**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 132.476,50	\$ 143.929,50	\$ 155.142,00	\$ 166.705,50	\$ 177.651,50
Costo de venta	\$ 41.541,88	\$ 42.480,18	\$ 43.882,82	\$ 51.347,04	\$ 45.968,85
Utilidad Bruta	\$ 90.934,62	\$ 101.449,32	\$ 111.259,18	\$ 115.358,46	\$ 131.682,65
Gastos generales	\$ 51.578,81	\$ 58.704,52	\$ 62.526,15	\$ 72.713,48	\$ 65.765,85
Gastos depreciación	\$ 1.674,20	\$ 1.674,20	\$ 1.674,20	\$ 1.446,42	\$ 1.507,53
Gastos amortización	\$ 1.649,97	\$ 1.649,97	\$ 1.649,97	\$ 1.649,97	\$ 1.649,97
Utilidad antes de impuestos, intereses y participación.	\$ 36.031,64	\$ 39.420,62	\$ 45.408,86	\$ 39.548,59	\$ 62.759,30
Gastos de interés	\$ 3.884,63	\$ 3.251,73	\$ 2.509,37	\$ 1.638,60	\$ 617,23
Utilidad antes de impuestos y participación	\$ 32.147,01	\$ 36.168,89	\$ 42.899,49	\$ 37.909,98	\$ 62.142,07
15% de participación a trabajadores	\$ 5.516,24	\$ 5.783,77	\$ 6.716,49	\$ 6.019,49	\$ 9.381,82
Utilidad antes de impuestos	\$ 26.630,78	\$ 30.385,12	\$ 36.183,00	\$ 31.890,49	\$ 52.760,25
25% impuesto a la renta	\$ 7.814,67	\$ 8.193,67	\$ 9.515,02	\$ 8.527,62	\$ 13.290,91
Utilidad neta	\$ 18.816,11	\$ 22.191,46	\$ 26.667,98	\$ 23.362,87	\$ 39.469,34
Utilidad neta acumulada		\$ 41.007,57	\$ 48.859,43	\$ 50.030,85	\$ 62.832,21

**TABLA 35: ESTADO DE SITUACIÓN.**

	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b>\$69.068,13</b>	\$ 65.965,02	\$103.402,07	\$143.829,80	\$179.292,44	\$229.661,61
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>\$25.998,28</b>	\$32.035,30	\$ 78.612,50	\$128.180,36	\$166.836,47	\$227.079,11
Efectivo	\$25.998,28	\$ 32.035,30	\$78.612,50	\$128.180,36	\$166.836,47	\$227.079,11
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>\$43.069,85</b>	<b>\$ 33.929,71</b>	<b>\$ 24.789,58</b>	<b>\$ 15.649,44</b>	<b>\$ 12.455,97</b>	<b>\$ 2.582,50</b>
inversión	\$ 34.820,00	\$ 34.820,00	\$34.820,00	\$34.820,00	\$34.820,00	\$34.820,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$7.490,17	\$14.980,33	\$ 22.470,50	\$ 24.014,00	\$32.237,50
Intangibles	\$ 8.249,85	\$ 8.249,85	\$ 8.249,85	\$ 8.249,85	\$ 8.249,85	\$ 8.249,85
Amortización acumulada	\$ -	\$1.649,97	\$ 3.299,94	\$4.949,91	\$6.599,88	\$ 8.249,85
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b>\$ 27.627,25</b>	<b>\$26.557,50</b>	<b>\$25.828,35</b>	<b>\$ 24.279,58</b>	<b>\$ 21.993,90</b>	<b>\$18.676,39</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.845,91</b>	<b>\$ 6.709,68</b>	<b>\$ 10.548,26</b>	<b>\$14.581,74</b>	<b>\$18.676,39</b>
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 2.619,68	\$6.317,15	\$10.095,27	\$ 13.957,00	\$17.905,40
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 226,23	\$ 392,52	\$ 452,99	\$ 624,74	\$ 770,99
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>\$27.627,25</b>	<b>\$ 23.711,60</b>	<b>\$ 19.118,67</b>	<b>\$ 13.731,33</b>	<b>\$ 7.412,16</b>	<b>\$ -</b>
Deuda a largo plazo	\$ 27.627,25	\$ 23.711,60	\$ 19.118,67	\$ 13.731,33	\$ 7.412,16	\$ -
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>\$ 41.440,88</b>	<b>\$ 39.407,52</b>	<b>\$ 77.573,73</b>	<b>\$119.550,22</b>	<b>\$157.298,53</b>	<b>\$210.985,22</b>
Capital	\$ 41.440,88	\$ 41.440,88	\$ 41.440,88	\$ 41.440,88	\$ 41.440,88	\$ 41.440,88
Utilidades retenidas	\$ -	-\$ 2.033,36	\$ 36.132,85	\$ 78.109,34	\$115.857,66	\$169.544,34
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-



**FIGURA 16:** PORCENTAJE DE ASISTENCIA A CENTROS DEPORTIVOS.

**TABLA 36:** CRITERIOS DE INVERSIÓN.

Criterios de inversión			
Criterios de inversión del proyecto		Criterios de inversión del inversionista	
VAN	\$ 52.018,49	VAN	\$ 37,807,72
IR	\$ 1,86	IR	\$ 2,14
TIR	29,94%	TIR	39,07%
PERIODO DE REC	3,61	PERIODO DE REC	3,27

**TABLA 37:** ÍNDICES FINANCIEROS.

Industria P.85 Enseñanza		Indicadores promedio del proyecto	
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,2182	LIQUIDEZ CORRIENTE	9,35
PRUEBA ACIDA	1,1775	PRUEBA ACIDA	9,35
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,5947	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,19
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,6628	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,34
ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO	0,59,98	ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO	1,49
APALANCAMIENTO	1,6602	APALANCAMIENTO	1,68
MARGEN BRUTO	1	MARGEN BRUTO	0,71
MARGEN OPERACIONAL	0,0295	MARGEN OPERACIONAL	0,27
MARGEN NETO	0,037	MARGEN NETO	0,17
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,2182	LIQUIDEZ CORRIENTE	9,35

