



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN CENTRO DE
ENSEÑANZA DEPORTIVA TEMPRANA DE FÚTBOL PARA NIÑOS DE 4 A 8
AÑOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE CAYAMBE.

Autora

Ana María Lema Valencia

Año
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN CENTRO DE
ENSEÑANZA DEPORTIVA TEMPRANA DE FÚTBOL PARA NIÑOS DE 4 A 8
AÑOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE CAYAMBE.

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

Profesor Guía:

MBA Luis Eduardo Pavón Rosero

Autora

Ana María Lema Valencia

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la puesta en marcha de un Centro de Enseñanza Deportiva Temprana de fútbol para niños de 4 a 8 años, ubicado en la ciudad de Cayambe, a través de reuniones periódicas con la estudiante Ana María Lema Valencia, 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”.

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero
Master Business Administration
C.I.: 1709740896

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la puesta en marcha de un Centro de Enseñanza Deportiva Temprana de fútbol para niños de 4 a 8 años, ubicado en la ciudad de Cayambe, de Ana María Lema Valencia, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ec. Francisco Javier Vega Núñez
MSc Dirección de Empresas del Deporte
C.I.: 1714783162

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ana María Lema Valencia

C.I.: 1727533026

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este punto en mi vida, por darme la fortaleza para terminar este arduo camino, pero sobre todo por llenarme de bendiciones y aprendizajes.

A mis padres que me enseñaron que todo es posible con esfuerzo y dedicación, que el amor y apoyo de ellos fue fundamental para conseguir este logro, para mi es una bendición tenerlos como pilares en mi vida.

A mis hermanos por siempre ser un apoyo incondicional y los promotores de mis sueños.

Al MBA Luis Eduardo Pavón Rosero por el apoyo y guía brindado en este proceso.

Gracias a todos ustedes por su amor, apoyo, pero sobre todo por ser y estar en todo momento.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, a mi madre Pilar y a mi hija Amelia que fueron las que más sacrificios realizaron en mi ausencia, con lágrimas y alegrías estamos finalizando este sueño y todo este trabajo y esfuerzo es principalmente de las tres. También a mi padre que siempre ha sido un ejemplo de superación y lucha, buscando lo mejor para su familia. A mis hermanos que con su cariño y amor hacia mi hija me demostraron el verdadero significado de que la familia es incondicional.

A mi abuelita Anita, y a la memoria de mis abuelitos Bebita y Alberto por darme su bendición y cuidarme en todo momento, a mi tía Rita que siempre estuvo en este proceso dándome ánimos, pendiente y guiándome. Y al resto de mi familia.

Con mucho cariño y amor Anita

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue la creación de una empresa dedicada al entrenamiento temprano de fútbol a niños de 4 a 8 años de la ciudad de Cayambe. Para cumplir con dicho objetivo se procedió a realizar el análisis del entorno externo del proyecto identificándose la existencia de varias oportunidades para el negocio, mismas que permitirían la mitigación de las amenazas existentes, siendo los principales aspectos positivos identificados la existencia de un nicho de mercado en la ciudad de Cayambe que se encuentra insatisfecho debido a la carencia de centros de enseñanza deportiva en el cantón y el elevado índice de obesidad y sobrepeso en niños, causado por los malos hábitos alimenticios y falta de actividad física. También se realizará un análisis de la industria por medio del análisis de Porter concluyéndose que el sector es medianamente atractivo para nuevas empresas. Posteriormente se realizó el estudio de mercado, en el cual se identificó que el 75% del público objetivo se encuentra interesado en el servicio ofertado. Después, se establecieron las estrategias de marketing que permitan la promoción del producto y atracción del segmento del mercado definido, por ejemplo, se estableció que el centro deportivo ofertará varios horarios de clase, contará con instalaciones seguras, profesionales en entrenamiento deportivo y servicio de transporte puerta a puerta, el cual se incluye en el precio, siendo este de \$540 el primer nivel y de \$460 en los siguientes. Finalmente, al realizar el estudio financiero se determinó que el proyecto propuesto es viable y rentable, obteniéndose un VAN positivo de \$38.957,20, una TIR del 25,93% y una ganancia de \$0,63 por cada dólar invertido en el proyecto, siendo el periodo aproximado de la recuperación de la inversión de los \$61.527,04 en aproximadamente 4 años.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was the creation of a company dedicated to the early training of soccer to children from 4 to 8 years old in the city of Cayambe. To meet this objective, the analysis of the external environment of the project was carried out, identifying the existence of several opportunities for the business, which would allow the mitigation of existing threats, the main positive aspects identified being the existence of a market niche in the city of Cayambe that is dissatisfied due to the lack of sports schools in the canton and the high rate of obesity and overweight in children, caused by poor eating habits and lack of physical activity. An analysis of the industry was also carried out through Porter's analysis, concluding that the sector is moderately attractive to new companies. Subsequently, the market study was carried out, in which it was identified that 75% of the target audience is interested in the service offered. Afterwards, the marketing strategies that allow the promotion of the product and attraction of the defined market segment were established, for example, it was established that the sports center will offer several class schedules, will have safe facilities, professionals in sports training and transportation service Door to door, which is included in the price, this being \$ 540 the first level and \$ 460 in the following. Finally, when conducting the financial study, it was determined that the proposed project is viable and profitable, obtaining a positive NPV of \$ 38,957.20, an IRR of 25.93% and a profit of \$ 0.63 for every dollar invested in the project, being the approximate period of the investment recovery of \$ 61,527.04 in approximately 4 years.

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 CIU.....	3
2.2 Análisis del Entorno Externo.....	3
2.2.1 Aspecto Político y Legal	3
2.2.2 Económico.....	5
2.2.3 Social.....	7
2.2.4 Tecnológico	9
2.3 Análisis de la Industria.....	11
2.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	12
2.3.2 Poder de Negociación de los Compradores	12
2.3.3 Amenaza de nuevos competidores.....	12
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	13
2.3.5 Rivalidad entre competidores	13
2.4 Matriz EFE	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Análisis del Cliente	17
3.1.1 Problema de investigación.....	17
3.1.2 Objetivos de la Investigación	17
3.1.3 Hipótesis.....	18
3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	18
3.2.1 Investigación Cualitativa	18
3.2.2 Investigación Cuantitativa.....	22
3.3 Conclusiones generales	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25

4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	25
5.	PLAN DE MARKETING	29
5.1	Estrategia general de marketing	29
5.1.1	Mercado Objetivo.....	29
5.1.2	Posicionamiento	29
5.1.3	Propuesta de Valor	30
5.2	Mezcla de marketing	30
5.2.1	Servicio	30
5.2.2	Precio	32
5.2.3	Plaza.....	34
5.2.4	Promoción y publicidad.....	34
6.	Propuesta Filosófica	36
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1	Misión	36
6.1.2	Visión.....	36
6.1.3	Objetivos empresariales	36
6.2	Ciclo de operaciones	37
6.2.1	Proceso de operaciones	37
6.2.2	Cadena de valor	39
6.2.3	Requerimiento de equipo y herramientas	40
6.2.4	Infraestructura.....	40
6.2.5	Capacidad de atención	42
6.3	Estructura Organizacional	42
6.3.1	Aspectos regulatorios y legales	42
6.3.2	Organigrama.....	43
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	47
7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48

7.4 Tasa de descuento y criterios de valoración.....	50
7.5 Índices financieros.....	51
Conclusiones.....	46
Referencias	56
Anexos	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación CIIU 4.0	3
Tabla 2.	Tasas de interés Banco Central del Ecuador	6
Tabla 3.	Tasas de interés BanEcuador	7
Tabla 4.	Tasas interés CFN para emprendimientos	7
Tabla 5.	Análisis Externo (Matriz EFE).....	15
Tabla 6.	Segmentación de mercado.....	29
Tabla 7.	Modelo Canvas.....	30
Tabla 8.	Costos de Servicio.....	33
Tabla 9.	Gasto en publicidad.....	35
Tabla 10.	Actividades proceso de operaciones	38
Tabla 11.	Presupuesto sueldos y salarios.....	44
Tabla 12.	Proyección ingresos	46
Tabla 13.	Proyección costos	47
Tabla 14.	Proyección de gastos	47
Tabla 15.	Inversión inicial	48
Tabla 16.	Estructura de capital.....	48
Tabla 17.	Estado de Resultados	48
Tabla 18.	Estado Situación Financiera.....	49
Tabla 19.	Estado del Flujo del Efectivo	49
Tabla 20.	Flujo de Caja del Proyecto	50
Tabla 21.	Flujo de Caja del Inversionista	50
Tabla 22.	Tasa de descuento	50
Tabla 23.	Criterios de Valoración	50
Tabla 24.	Índices financieros.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Inversión Eje estratégico 2 del Plan Toda una Vida	4
Figura 2.	Inversión Eje estratégico 1 del Plan Toda una Vida	4
Figura 3.	Variación Anual PIB Enseñanza.....	6
Figura 4.	Perfil digital.....	10
Figura 5.	Uso de redes sociales	10
Figura 6.	Análisis 5 Fuerzas de Porter	14
Figura 7.	Mapa mental resultados cualitativos	22
Figura 8.	Resultados encuesta.....	23
Figura 9.	Logotipo	31
Figura 10.	Componentes logotipo	31
Figura 11.	Cromático logotipo	32
Figura 12.	Estrategia entrada	32
Figura 13.	Canal de distribución.....	34
Figura 14.	Proceso de operación general empresa.....	37
Figura 15.	Proceso de atención clientes.....	38
Figura 16.	Mapa de procesos.....	38
Figura 17.	Cadena de Valor	39
Figura 18.	Localización.....	41
Figura 19.	Distribución de la planta	41
Figura 20.	Organigrama organizacional	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

De acuerdo con García (2009) el aprendizaje es “la facultad mental de conocer, comprender y manejar información para el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos; y, se encuentra relacionado directamente con la educación y la formación personal” (p. 21). Bajo este antecedente, se puede decir que el deporte es un tipo de aprendizaje, porque quienes lo practican reciben conocimiento respecto de las reglas que lo rigen, nombres de posiciones, entre otros datos, y desarrollan destrezas producto de su práctica frecuente.

Además, desde el punto de vista pedagógico el deporte brinda la oportunidad del desarrollo de destrezas y nuevas habilidades basadas en otras aprendidas anteriormente. Adicionalmente, contribuye a la convivencia social de los niños y fomenta el trabajo en equipo, siendo importante mencionar que el deporte se caracteriza por promover el espíritu de sana competencia.

Por otro lado, el aprendizaje impartido a los niños de 4 a 8 años se lo considera por una plasticidad neuronal alto, que se caracteriza por la apropiación de funciones básicas como las destrezas motrices, psicomotoras, sociales, etc. (Persum, 2019) De acuerdo con Sánchez (2013) a los 3 años el cerebro de una persona ya ha desarrollado el 50% de su capacidad. De modo que cualquier estímulo, creará una gran diferencia en los años posteriores del individuo.

De acuerdo con el portal web de la Superintendencia de Compañías (2019) se encuentran registradas 26 escuelas de enseñanza deportiva de fútbol a nivel nacional. En la ciudad de Quito, cuentan con un RUC activo 10 escuelas de fútbol para niños desde 3 años. Siendo aproximadamente 450 niños que practican este deporte. En tanto que, en la ciudad de Cayambe, no se registran este tipo de empresas. Según información de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2019) en el país son 138.207 los futbolistas profesionales.

Con base en lo indicado anteriormente, se puede mencionar que el deporte contribuye al desarrollo cognitivo, físico y emocional de las personas, y este al fomentarse en niños de 4 a 8 años de edad, ayuda a que los infantes obtengan una estimulación temprana que les ayude a perfeccionar sus capacidades y mejorar sus destrezas. Además, el fútbol como el resto de deportes, permite mantenerse saludable y activo.

Es por esta razón que se ha decidido llevar a cabo el presente proyecto, cuyo principal objetivo es contribuir con el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas de los niños de 4 a 8 años de la ciudad de Cayambe. Así como fomentar en ellos el amor por el deporte, enseñándoles que es uno de los requisitos para mantenerse sanos.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad técnica y financiera para la puesta en marcha de un centro de enseñanza deportiva temprana de fútbol para niños de 4 a 8 años, ubicado en la ciudad de Cayambe.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar las oportunidades y amenazas de la industria a través del análisis PESTEL y de las 5 Fuerzas de Porter.
- Realizar una investigación de mercado que permita definir el mercado objetivo del proyecto.
- Identificar la oportunidad de negocio existente en base a la información recolectada en el análisis del entorno y del mercado objetivo.
- Definir las estrategias de marketing de producto, precio, plaza y promoción del proyecto que permitan cumplir con las expectativas del cliente y se adapten a la propuesta de valor.
- Definir la misión, visión y objetivos organizacionales, así como la estructura empresarial, los procesos, bienes y personal requerido para la puesta en marcha del proyecto.
- Determinar la viabilidad económica y financiera de la puesta en marcha del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 CIIU

Tabla 1. Clasificación CIIU 4.0

INDUSTRIA		DETALLE
SECCIÓN	P	Enseñanza
DIVISIÓN	P85	Enseñanza
GRUPO	P854	Otros tipos de Enseñanza
CLASE	P8541	Enseñanza Deportiva y Recreativa
ACTIVIDAD	P8541.01	Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.2 Análisis del Entorno Externo

Para iniciar con el análisis de la industria, se partirá por la identificación del sector al que pertenece la empresa a crearse, empleando para ello la clasificación CIIU 4.0 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En los siguiente cuatro factores, se dará a conocer las oportunidades y amenazas que ofrece la industria objeto de estudio. Analizándose para ello el factor político y legal, económico, social y tecnológico.

2.2.1 Aspecto Político y Legal

Incentivos a la producción nacional

En el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida: 2017-2021, en el objetivo 5 se establece como lineamiento el impulso de la productividad y competitividad para garantizar el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Así como en la política 5.6 propone “promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento (...)” (SENPLADES, 2017, p. 83).



Figura 1. Inversión Eje estratégico 2 del Plan Toda una Vida Tomado de: (Mideros, 2017)

Por otro lado, el gobierno en el mismo instrumento citado anteriormente, propone en el Objetivo 1 “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas” (p. 53) y dentro de éste afirma que “la recreación y la actividad física, el trabajo, etc., y propicia un libre desarrollo personal (...)” (SENPLADES, 2017, p. 55).



Figura 2. Inversión Eje estratégico 1 del Plan Toda una Vida Tomado de: (Mideros, 2017)

Este factor es considerado una **oportunidad** para esta industria porque el gobierno central ha estipulado las políticas públicas macro, que permiten incrementar la participación de los emprendedores en proyectos relacionados con los sectores estratégicos abarcando a la industria de este proyecto.

Normativa Centros de Enseñanza Deportiva

La Ley Orgánica del Educación (2011), establece en su Art. 2 literal h que para para alcanzar niveles óptimos de desarrollo personal y colectivo se considera como uno de los instrumentos al deporte (Asamblea Nacional, 2011, p. 9), esto sin dejar de lado que dicha ley ampara y protege los derechos de la niñez ampliamente en esta materia.

Por otro lado se encuentra también la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010), por medio de la cual el Estado propone “controlar, coordinar proteger y promover el deporte y la actividad física como actividades para la formación integral del ser humano preservando principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación” (Asamblea Nacional, 2010, p. 2)

Dicha normativa se considera como un factor de **oportunidad** para el negocio propuesto porque mediante la legislación existente se encuentran definidos con claridad los parámetros que se deben cumplir para la enseñanza deportiva en niños y adolescentes garantizando los derechos de la población.

2.2.2 Económico

Aporte al PIB

De acuerdo con información provista por el Banco Central del Ecuador, el sector de la enseñanza en el periodo 2009-2018 sufre un decremento en promedio del 4,99%, mostrando menor crecimiento en el año 2013 con un 2,27% y desde este año en adelante retoma en franca recuperación llegando hasta el año 2018 con un crecimiento del 4,32%. Este factor es una **oportunidad** para la industria en análisis porque se muestra una recuperación del sector objeto de este estudio. (Banco Central del Ecuador, 2019)

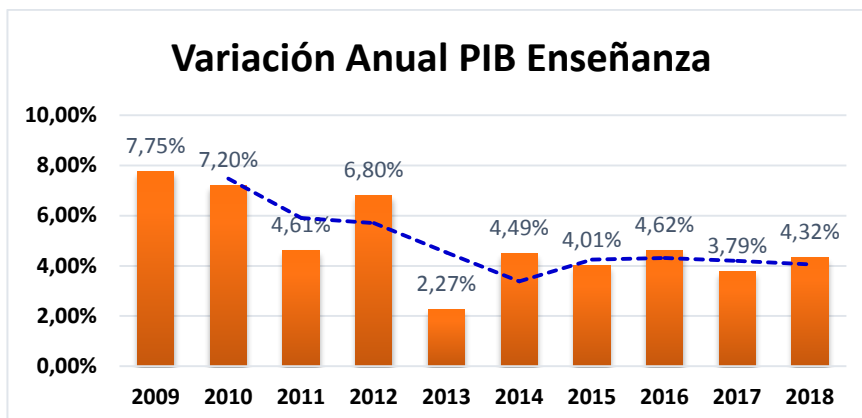


Figura 3. Variación Anual PIB Enseñanza
Adaptado de: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Financiamiento

La tasa de interés para las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas) ha mantenido un porcentaje promedio de 8,10% desde el 2016 hasta el 2018. Siendo hasta abril del 2019 de 8,43% (BCE, 2019). De acuerdo con información de la CFN (2017) las empresas del sector reciben créditos en un 93% de los bancos privados a nivel nacional y el 7% de instituciones financieras públicas. El BanEcuador y la CFN trabajan en dinamizar la economía a través de líneas de crédito a proyectos relacionado con el cambio de la matriz productiva, entregando financiamiento a largo plazo, con periodos de gracia de hasta cuatro años (dependiendo la necesidad del cliente) y con una tasa anual desde 7,5% (CFN, 2018).

Tabla 2. Tasas de interés Banco Central del Ecuador

TASAS REFERENCIALES		TASAS MAXIMAS	
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PARA EL SEGMENTO	% ANUAL	TASA ACTIVA EFECTIVA MAXIMA PARA EL SEGMENTO	% ANUAL
Productivo Corporativo	7,31	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,82	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	10,19	Productivo PYMES	11,83
Comercial Ordinario	7,93	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	7,33	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,64	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	10,43	Comercial Prioritario PYMES	11,83

Tomado de: (BanEcuador, 2018)

Tabla 3. Tasas de interés BanEcuador

TIPO DE CRÉDITO	TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA
	BANECUADOR B.P	
CREDITOS PRODUCTIVOS		
Crédito Productivo Empresarial	9,76%	10,21%
Crédito Productivo Pymes	9,76%	10,21%
CREDITOS COMERCIALES		
Comercial Prioritario Empresarial	9,76%	10,21%
Comercial Prioritario Pymes	9,76%	10,21%

Tomado de: (BanEcuador, 2018)

Tabla 4. Tasas interés CFN para emprendimientos

CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO PYMES

PLAZO EN AÑOS (HASTA)	1	2	3
TASA EFECTIVA ANUAL	9.3500%	9.7200%	10.0900%
NOMINAL SEMESTRAL	9.1411%	9.4946%	9.8476%
NOMINAL TRIMESTRAL	9.0390%	9.3845%	9.7292%
NOMINAL MENSUAL	8.9717%	9.3121%	9.6514%

Tomado de: (CFN, 2019)

Este factor se lo considera como una **oportunidad** para el presente proyecto, ya que indica que se puede acceder a financiamiento de bajo costo y con facilidades de pago en caso de requerirlo.

2.2.3 Social

Demografía

En el Ecuador es de dominio general que, el deporte más popular a nivel nacional es el fútbol, así lo afirma el Ministerio del Deporte (2016). En la ciudad de Cayambe, no es ajena esta aseveración deportiva siendo este deporte de gran preferencia y aceptación entre sus habitantes. La ciudad de Cayambe pertenece a la Provincia de Pichincha y se encuentra ubicada al norte de la provincia, esta ciudad cuenta con varios lugares turísticos como sus parques, iglesias y principalmente el nevado del cual proviene el nombre de esta ciudad. Otro atractivo turístico radica en su gastronomía y principalmente sus sabrosos biscochos y varios productos lácteos de alta calidad.

Cayambe cuenta actualmente con 85.795 habitantes, esto según información provista por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2010), de esta cantidad de habitantes el 17,12% de personas se encuentra en el rango de edad de 1 a 9 años de edad (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010), siendo los niños de este rango de edad a los cuales está dirigido este proyecto.

Este factor es considerado como una **oportunidad** para el negocio propuesto, debido a que la ciudad de Cayambe, donde se pretende desarrollar este proyecto, carece de empresas que se dediquen a la enseñanza de fútbol a niños de 4 a 8 años.

Impacto del deporte en los niños

De acuerdo con la Fundación Rafa Nadal (2014) el deporte es una herramienta que permite educar y mejorar la vida de niños y adolescentes, ya que por medio de esta actividad física aprenden a conseguir objetivos a través del aprendizaje, sacrificio y esfuerzo, ya que los resultados no se consiguen inmediatamente, sino que deben disfrutar de logros y aceptar las derrotas. Además, les permite socializar e integrarse con otras personas, compartir experiencias y sentimientos intrínsecos al formar parte de un equipo. En el ámbito de salud, ayuda a prevenir la obesidad y el sedentarismo, así como contribuye a la relajación, y descansa de tensiones y nervios.

Por tanto, este factor es considerado como una **oportunidad** para el presente proyecto, ya que los beneficios que ofrece la práctica de deporte a los niños son varios, tanto en el aprendizaje, socialización y salud.

Aspecto cultural

De acuerdo con una encuesta realizada por la ONU en 2014, por el Día Internacional de la Felicidad, se obtuvieron como resultados que de las 106 personas que participaron en la misma, un 30% indicaron que, entre las cosas que los hacen felices son hacer deporte o disfrutar de un partido de fútbol,

especialmente de su equipo favorito (ONU, 2014). Además, de acuerdo con la ENIGHUR (2012) a nivel nacional, los ecuatorianos destinan el 4,40% de sus ingresos a la educación, dentro de la cual, se incluyen la enseñanza deportiva.

Por tanto, este factor se considera una **oportunidad** para el negocio propuesto, considerando el gusto por el fútbol en el país, así como la asignación de un presupuesto para la educación, incluida la enseñanza deportiva.

Aspecto ambiental

En la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental (2004), vigente hasta la actualidad, se establecen como actividades potenciales para la contaminación del aire, del agua y de los suelos, teniendo las empresas integrantes que acatar las disposiciones previstas. En el caso del presente proyecto se debe tomar en consideración el no desperdicio del agua, y cumplir con los horarios de recolección de basura.

Este factor se considera una **oportunidad** para el proyecto, considerando que no se implicarán daños al medio ambiente, debido a que no se trabajaran con agentes que pudieran contaminar el aire, el agua y/o el suelo.

2.2.4 Tecnológico

Uso de las TICS

La tecnología mantiene un crecimiento acelerado a nivel mundial y el Ecuador no está exento de este fenómeno, es así que prácticamente ya no existen limitantes en comunicación en tiempo real, eliminando así barreras de distancia y fronteras. Esta tecnología actual permite también que se puedan promocionar todo tipo de productos y/o servicios, es por esto que, actualmente pedir un taxi, comida a domicilio o realizar una reservación para un hotel son actividades que los ecuatorianos realizan cada vez con mayor frecuencia desde su dispositivo móvil.

De acuerdo con datos del INEC, hasta el mes de mayo del 2018 se contabilizaron 1.261.944 ecuatorianos con un teléfono inteligente. Esta tendencia de los ecuatorianos a emplear las aplicaciones móviles se debe según menciona un experto a que “ahora las personas quieren hacer todo desde su dispositivo móvil”, esto debido a que el uso de un *Smartphone* es un implemento básico para la sociedad en la que vivimos, donde las TICs se han desarrollado con mucha rapidez (Revista Líderes, 2018).

A continuación, se presenta una infografía sobre el perfil digital en Ecuador, otra sobre el uso de las redes sociales a enero del 2018.



Figura 4. Perfil digital
Tomado de: (INEC, 2018)

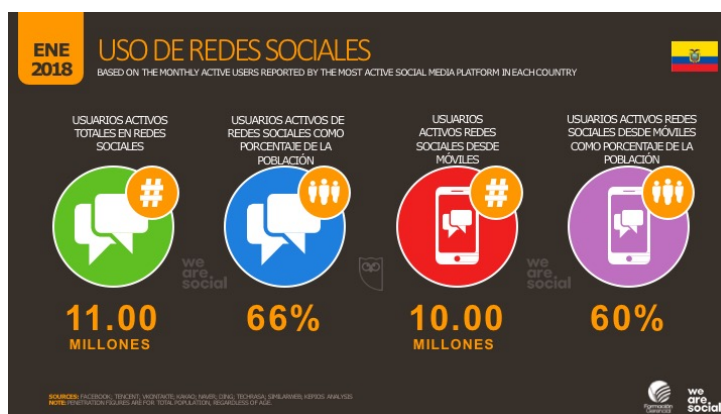


Figura 5. Uso de redes sociales
Tomado de: (INEC, 2018)

Este factor es considerado una clara **oportunidad** para el negocio propuesto, debido a que el uso de las TICs permitirá una amplia difusión de sus servicios, así como de poder mantener una comunicación personalizada con cada uno de sus clientes.

Equipo tecnológico

En la actualidad, la tecnología no es ajena al entrenamiento deportivo, existiendo varios productos que permiten el mejoramiento de la práctica del fútbol, encontrándose entre ellos los siguientes:

- **Pelota inteligente:** es un balón que en el interior tienen un chip que se puede conectar con un Smartphone o Tablet, permitiendo a los entrenadores crear ejercicios especiales para sus jugadores a fin de crear determinados impactos en el balón, controles especiales, así como registrar todos los datos e información.
- **Chalecos GPS:** son chalecos recortados que cubren la parte alta del dorso del jugador y que tienen incorporados un GPS para monitorear a cada jugador a fin de mejorar su rendimiento, ya que estos son capaces de recoger y medir la frecuencia cardiaca del jugador, aceleraciones, desaceleraciones, número de pases de balón, kilómetros recorridos, impactos en el cuerpo y desgaste del jugador.
- **El VAR:** Es una tecnología que se utiliza como asistente para el árbitro en jugadas y ocasiones de difícil interpretación (Director 11, 2019). Aunque en el Ecuador todavía no se implementa.

Esto es una **oportunidad** para el proyecto, considerando la existencia de variados equipos tecnológicos que ayuden a generar valor agregado al servicio ofertado al mercado objetivo.

2.3 Análisis de la Industria

2.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores

En los centros de enseñanza de adiestramiento deportivo los principales proveedores son quienes suministran equipo e implementos deportivos, siendo estos muchos tanto a nivel nacional como local, existiendo variedad de precios y calidades para escoger, sobresaliendo entre ellos, empresas como KAO SPORT CENTER, Marathon Sports, La Casa de los mil deportes, entre otras.

Por tanto, al existir una alta oferta de empresas que suministran los implementos, maquinaria y equipos necesarios para el funcionamiento de un centro de enseñanza de adiestramiento deportivo, el poder de negociación de los proveedores es BAJO.

2.3.2 Poder de Negociación de los Compradores

En la industria de la enseñanza deportiva existe una diversidad de servicios que pueden satisfacer la necesidad de los consumidores de realizar actividad física y recreativa, existiendo en la ciudad de Cayambe alrededor de cinco escuelas de fútbol pero que se encuentran enfocadas en niños desde los 8 años de edad, cuyo fin principal es la participación en campeonatos, las cuales manejan precios que van desde los \$30,00 hasta los \$50,00 mensuales.

Por tanto, al tener diferentes alternativas y a diferentes costos, los clientes tienen la capacidad de influir en los precios y características del servicio ofertado, debido a que pueden realizar comparaciones entre las empresas por los precios, la ubicación, la infraestructura, el personal que dicta las clases, los horarios de atención, entre otros aspectos. Razón por la que el poder de negociación de los compradores es ALTO.

2.3.3 Amenaza de nuevos competidores

Respecto a las barreras de entrada, se puede indicar que estas presentan ciertas restricciones, ya que los requisitos para la constitución de una nueva empresa, son iguales a los que deben cumplir las organizaciones que compiten actualmente en el mercado. Por otro lado, la inversión para ingresar al sector

es significativa, ya que implica la compra de implementos deportivos, adquisición o alquiler de instalaciones, el gasto en las adecuaciones necesarias para brindar el servicio, el pago al personal, los pagos para la obtención de permisos, entre otros rubros a cubrir. Además, debido al crecimiento registrado de la industria durante el último año, el sector se vuelve atractivo para nuevos emprendimientos.

Por tanto, se dice que la amenaza de nuevos competidores es MEDIA, ya que, si bien no existen barreras regulatorias, si se requiere de una inversión significativa para iniciar un negocio en el sector. A esto se le suma, su desarrollo positivo en el último año.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Entre los sustitutos a la práctica del fútbol, es decir deportes que implican el uso de un balón, se encuentran el básquet y el tenis, aunque no tienen en el país igual popularidad que el fútbol, son alternativas para los niños, ya que pueden ser practicados desde temprana edad, siendo más sencillo encontrar escuelas para la enseñanza del baloncesto que del tenis.

Por tanto, se establece como una amenaza MEDIA, debido a que no son deportes tan populares y se dificulta en cierta medida encontrar una escuela que proporcione entrenamiento en estos deportes.

2.3.5 Rivalidad entre competidores

Debido a que actualmente no existen constituidas legalmente empresas dedicadas a la enseñanza de fútbol para niños de 4 a 8 años, la rivalidad entre los competidores se califica como BAJA.

2.3.6 Análisis de la industria y relacionamiento

Con base en la información del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se pudo evidenciar que el sector del adiestramiento deportivo es atractivo para las nuevas empresas, esto considerando que son pocos los competidores

existentes, especialmente en la ciudad de Cayambe y los cuales se encuentran enfocados principalmente en niños más grandes. Por otro lado, está el caso de los proveedores de los implementos y equipos requeridos, que son muchos en el mercado y considerando la cantidad y calidad de lo solicitado, se pueden obtener mejores precios. A esto se le suman, que esta es una industria en crecimiento, por lo que resulta altamente atractiva, sumada la preferencia que tienen los ecuatorianos por el fútbol ante otros deportes donde se juega con un balón. De modo que esta industria presenta grande oportunidad y atractivos, siendo un aspecto positivo para el nuevo negocio a ponerse en marcha.

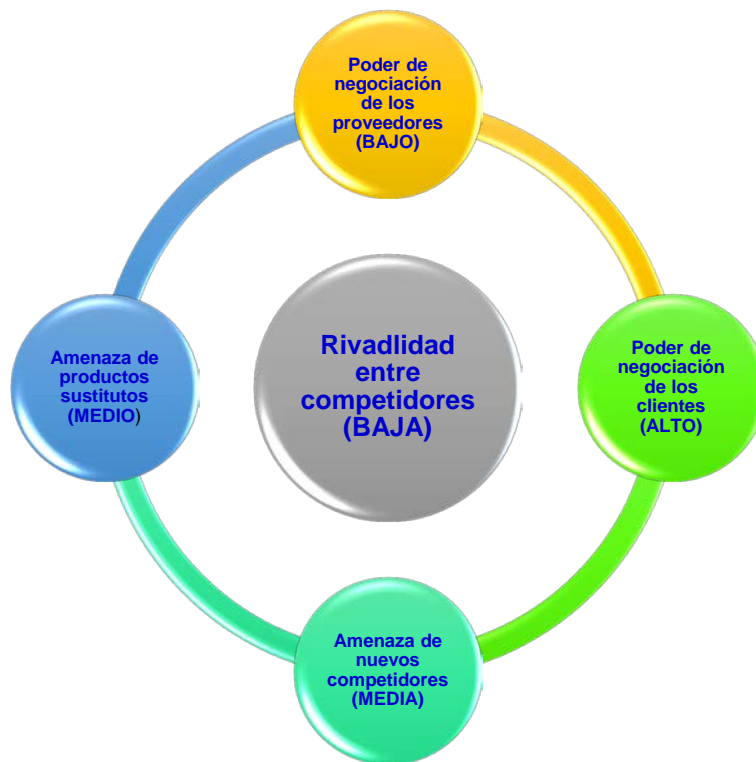


Figura 6. Análisis 5 Fuerzas de Porter

2.4 Matriz EFE

Para la construcción de la Matriz EFE se asignó un peso entre 0,01 a 1,00 a cada uno de los factores externos y una calificación entre 1 a 4 (1-malo, 2-regular, 3-bueno, 4-muy bueno) según su relevancia para el desarrollo de la industria, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5. Análisis Externo (Matriz EFE)

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
El gobierno apoya los emprendimientos relacionados con la recreación y la actividad deportiva	0,10	3	0,30
Existe una normativa clara que guía y regula a los centros de enseñanza deportiva	0,06	2	0,12
Recuperación del sector de la enseñanza	0,08	3	0,24
Acceso a financiamiento de bajo costo y con periodos de gracia	0,10	3	0,30
Alta demanda de centros deportivos en Cayambe y pocos existentes	0,12	4	0,48
Beneficios de la práctica del deporte	0,08	4	0,32
El acelerado desarrollo de las TICS permite la difusión rápida de contenido, y desarrollo de la tecnología en implementos deportivos	0,11	3	0,33
Alta oferta de e insumos para la operación de la empresa	0,10	4	0,40
Calificación total			2,49
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Presencia de sustitutos	0,07	3	0,21
No hay barreras de ingreso regulatorias	0,05	2	0,10
Se requiere una inversión significativa para operar	0,08	4	0,32
Calificación total			0,63
TOTAL EFE			3,12

Con una calificación de 3,12 la cual es superior al promedio (2,5), se puede indicar que el presente proyecto presenta mayores oportunidades que amenazas. Además, que se puede minimizar el impacto de las mismas a través del adecuado aprovechamiento de aquellos factores positivos identificados.

2.5 Conclusiones Generales

- Como una de las oportunidades existentes, se identificó un nicho de mercado en la ciudad de Cayambe que se encuentra insatisfecho, debido a la falta de presencia de organizaciones oferentes, ya que las existentes se encuentran enfocadas en niños más grandes, a partir de 8 años, no siendo considerados los más pequeños.

- Además, los ecuatorianos consideran la práctica de deportes, especialmente del fútbol como una de las cosas que los hace felices, destinando tiempo y recursos para esta actividad, según informa el INEC. A esto se suma el hecho de que el gobierno fomenta las actividades y emprendimientos relacionados con la actividad física, en pro de que la población deje el sedentarismo. Aspectos altamente positivos para el negocio propuesto.
- Específicamente, a nivel de la industria se pueden identificar la existencia de múltiples proveedores de los artículos y equipos que requieren para operar y brindar un excelente servicio. Así como el crecimiento del sector en los últimos años, aunque esto también puede ser considerada una amenaza, debido a que se vuelve atractivo para nuevos participantes, y que, además, no existen barreras regulatorias para el ingreso de nuevos competidores. Aunque un factor que los podría detener a algunos de ellos, es el requerimiento de una inversión significativa que les permita operar con normalidad.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Análisis del Cliente

3.1.1 Problema de investigación

En el Ecuador, son elevados los índices de obesidad y sobrepeso en la población, tanto en adultos como en niños, factor que se deriva de la vida sedentaria de las personas, que en el caso de los infantes es un reflejo de los hábitos y costumbres de sus padres. Este problema de salud, puede ser corregido a través de cambios en los hábitos alimenticios y la ejercitación de las personas, como por ejemplo la práctica de algún deporte (Ministerio de Salud, 2019).

En el caso de los niños la actividad debe realizarse de manera lúdica, de modo que se consiga que el niño realice los ejercicios. Siendo una forma de ejercitar a los niños de 4 a 8, por medio de la estimulación temprana, la cual no solo ayuda a que el niño se mantenga activo, sino también contribuye al desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, tanto físicas como cognitivas.

De ahí que la presente investigación de mercado se encuentra enfocada en conocer ¿qué características debe tener un centro de estimulación temprana enfocado en la práctica del fútbol para que los padres de niños de 4 a 8 años de edad del cantón Cayambe decidan adquirir los servicios prestados por la institución?

3.1.2 Objetivos de la Investigación

3.1.2.1 Objetivo General

Identificar el perfil del cliente y las características requeridas por él, para un centro de estimulación temprana enfocado en la práctica de fútbol para niños de 4 a 8 años, en la ciudad de Cayambe

3.1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los atributos que debe tener los servicios brindados por un centro de enseñanza temprana enfocado en la práctica del fútbol para

que los padres de niños de 4 a 8 años de edad de la ciudad de Cayambe se encuentren interesados que contratarlo.

- Identificar el perfil del cliente para el servicio ofertado.
- Definir la ubicación óptima donde debería localizarse el centro para que sea accesible para los padres.
- Identificar los medios de comunicación por los que les interesaría a los padres recibir información del servicio ofertado.

3.1.3 Hipótesis

La creación de un centro de enseñanza deportiva temprana de fútbol para niños de 4 a 8 años, ubicado en la ciudad de Cayambe propenderá a fomentar el deporte y visualizar al mismo tiempo con el tema de formación profesional.

3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.2.1 Investigación Cualitativa

3.2.1.1 Entrevista a Expertos

Experto 1: Licenciado Patricio Méndez. Coordinador de la Escuela Recreativa de Fútbol Sociedad Deportiva Rayo

- La planificación de una clase se realiza considerando la categoría y edad de los niños, utilizando un método integral que contempla el uso técnicas y tácticas en base a las cualidades físicas del niño.
- En el caso de los niños de hasta 6 años deben acudir tres veces por semana, las sesiones deben ser máximo de 1H:30M y jugarse partidos de 20 minutos cada tiempo y el resto de tiempo se distribuye para el entrenamiento y descanso. Un número manejable de niños pequeños es de 80, aunque depende de la capacidad del establecimiento.
- Para que sea factible la creación de nuevos centros deportivos en Cayambe, se debe ofrecer a la comunidad un servicio diferenciado y darles a conocer sus beneficios, así como contar con personal capacitado en el deporte, ya que no es lo mismo la educación física que el entrenamiento deportivo. Siendo también un factor diferenciador ofrecerles la oportunidad de ascender a un equipo profesional.

Experto 2: Licenciado Geovanny Andrade, Docente de Educación Física del Colegio Andrade Marín de Atuntaqui.

- Los niños se benefician de la actividad física porque les permite desarrollar de manera temprana su coordinación y motricidad, así como su expresión artística. Además, contribuye con su desarrollo cognitivo y de los movimientos naturales.
- La actividad física durante el nivel inicial permite a los niños a adaptarse y asimilar el conocimiento que se transmita posteriormente con mayor facilidad y rapidez que quienes no asisten a este nivel educativo; y, en el caso de la práctica del deporte, como el fútbol, permite descubrir de manera temprana a quienes tienen capacidades innatas.

Experto 3: Magister Israel Jácome, Licenciado de Educación Física de la Unidad Educativa Alina Campaña de la ciudad de Cayambe.

- Entre los beneficios de la actividad física durante la educación inicial de los niños están: aprenden y desarrollan la motricidad gruesa, lateralidad y coordinación, además, los ayuda al reconocimiento de su cuerpo y espacio. Para que el conocimiento sea más fácil de asimilar, deben realizar las actividades de manera interactiva empleando para ello variados elementos auditivos y/o visuales.
- El tiempo máximo de una sesión para los niños de nivel inicial es de 40 minutos, ya que posterior a este tiempo los niños se cansan y se distraen. Siendo recomendable que se realice actividad máximo 3 horas a la semana, en días intercalados.
- Los niños que realizan actividad física de manera temprana tienen mayor posibilidad de desarrollar un concepto positivo sobre el deporte, pero todo depende que los centros sean creativos al momento de enseñar, para que no se vuelva monótono.

Experto 4: Edison Vega, Jugador Profesional actualmente pertenece al equipo Liga Deportiva Universitaria de Quito.

- El fútbol al practicarlo desde pequeño contribuye al mejor desarrollo de las habilidades deportivas, mantener una condición física y aprender diferentes tácticas ofensivas y defensivas que permiten un mejor desempeño.
- Las escuelas de fútbol son importantes, permiten que los equipos en el futuro tengan talentos de donde escoger, algunos equipos buscan a jugadores con formación desde pequeños, ya que tienden a ser más disciplinados y se les facilita la adaptación con el resto del equipo.
- Ahora existen tanto equipos profesionales de hombres como de mujeres, por lo que incluir niñas en las escuelas de fútbol es importante, ya que son muchas menos que los hombres esto porque no se creía que el fútbol fuese un deporte de mujeres y ahora de apoco se van perdiendo esas concepciones.

Conclusiones Entrevistas

- De las cuatro entrevistas realizadas a los expertos consultados, se pudo identificar la existencia de una oportunidad para la creación de la empresa, considerando que la práctica de deportes a una edad temprana permite a los niños desarrollar mejor sus habilidades motrices, así como cognitivas, siendo este un factor que sería altamente valorado por los padres, considerando su preocupación constante por ayudar en el crecimiento sano de sus niños.
- Otro factor importante obtenido al entrevistar a los expertos es el tiempo de duración de las clases, siendo este un tema relevante tanto para evitar el cansancio físico y mental de los niños, así como para la planificación de los tiempos de clase y capacidad de atención del negocio a crearse.
- De igual manera, se identificó información relevante respecto a factores que ayudaran a diferenciar a la empresa de los competidores, siendo estos los servicios adicionales a brindarse, las instalaciones y los

colaboradores, donde se hace énfasis en contratar profesionales en entrenamiento deportivo y no, profesores de educación física, puesto que no tienen los mismos conocimientos y, por tanto, tampoco los niños recibirán la enseñanza esperada.

3.2.1.2 *Focus Group*

Asistencia: 7 personas

Edad: 22 a 35 años

Ocupación: amas de casa, empleados públicos y privados del Cantón Cayambe

Característica particular: personas con niños de cuatro a ocho años en su entorno familiar.

Del desarrollo del grupo focal se obtuvieron las siguientes conclusiones:

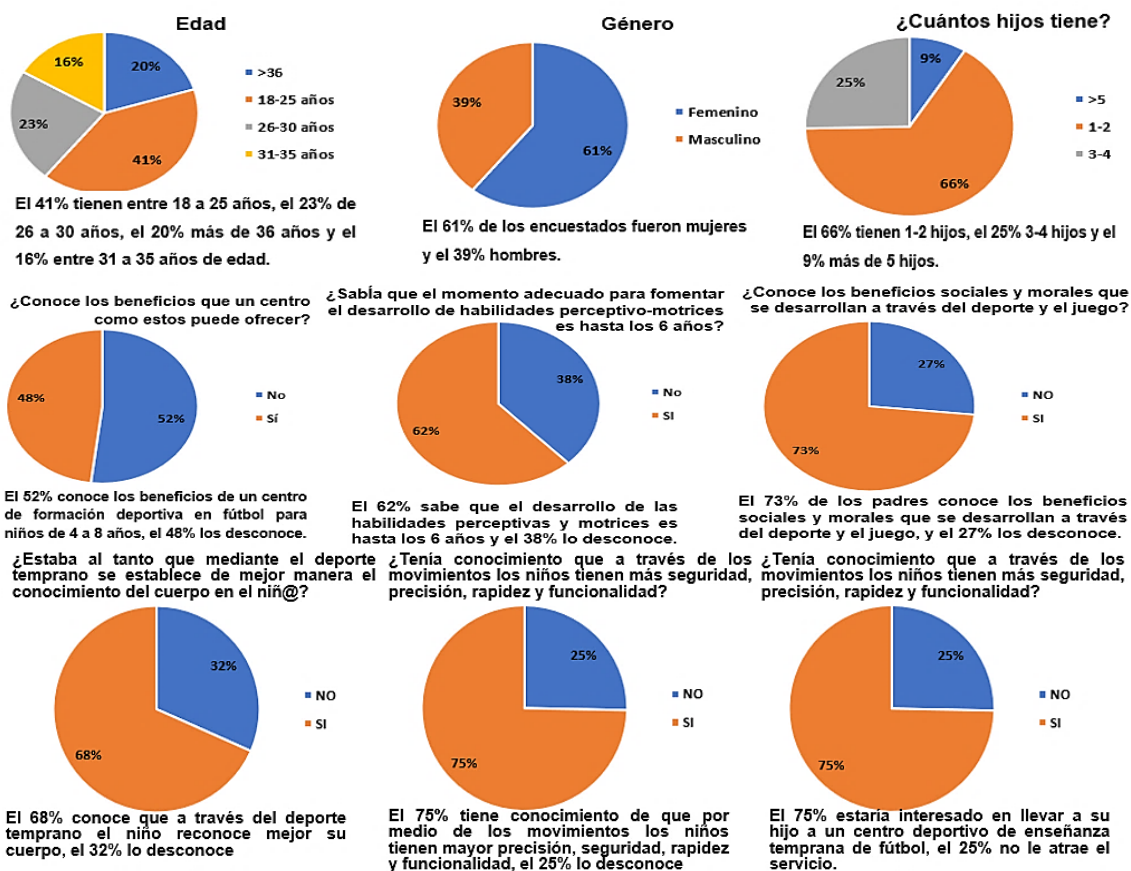
- Es importante ofertar actividades variadas a los niños, ya que, por su edad, a consideración de los padres, solamente practicar fútbol resultaría tedioso. Además, para ellos es relevante verlos desarrollar diferentes deportes.
- Las instalaciones de la empresa deben ubicarse en un lugar céntrico, que sea exclusivo para el funcionamiento del negocio, contar con un sistema de video vigilada y sea resguardada por personal de seguridad. A fin de garantizar la integridad de los niños dentro del establecimiento.
- Los padres se encuentran dispuestos a pagar más por el servicio, siempre que sus hijos realicen múltiples deportes y actividades, si se manejan grupos de trabajo pequeños y si se cuenta con personal médico.
- Los requerimientos básicos para el centro de enseñanza temprana de fútbol son: personal capacitado, una infraestructura segura y lúdica para los niños, y horarios de atención tanto en la mañana como en la tarde.



Figura 7. Mapa mental resultados cualitativos

3.2.2 Investigación Cuantitativa

3.2.2.1 Resultados encuesta



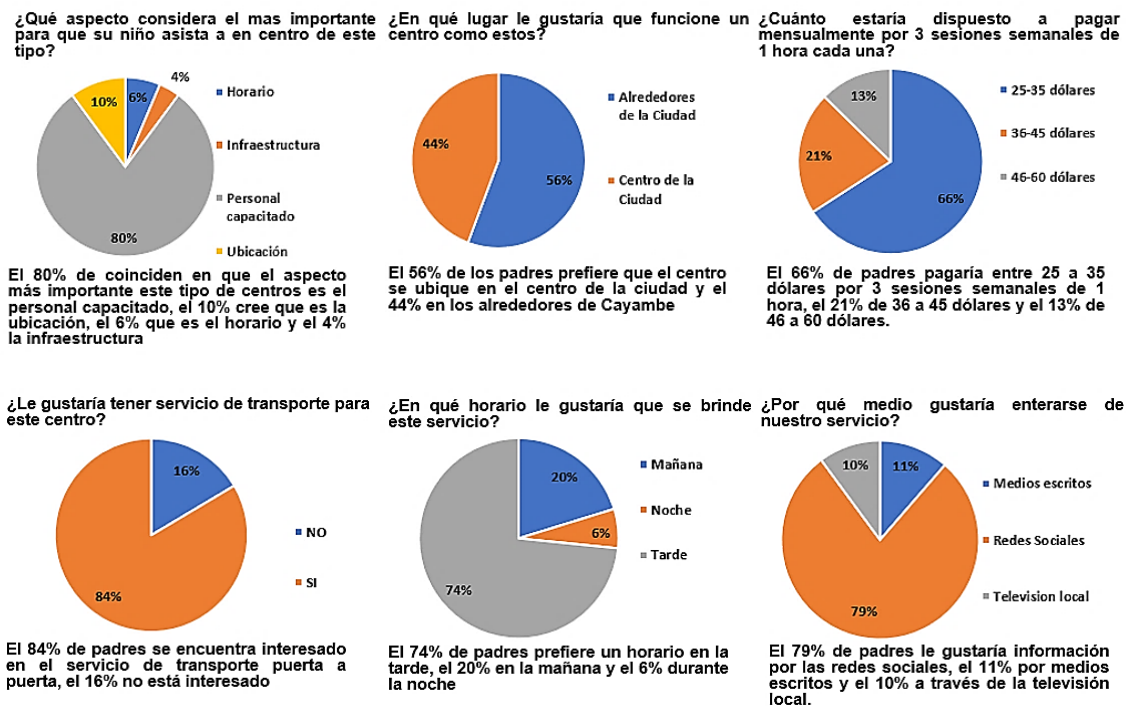


Figura 8. Resultados encuesta

De los resultados obtenidos a través de la encuesta, se pudo identificar, la existencia de una oportunidad para el negocio propuesto, siendo del atractivo del 75% de los padres de familia encuestados, quienes son el público objetivo del proyecto, considerando que son ellos los que deciden por los menores.

En lo referente al negocio en sí, por medio de la encuesta se identificó que los padres prefieren que este centro de adiestramiento se encuentre ubicado en los alrededores de la ciudad de Cayambe, debido a que estaría más cercano a sus hogares. A esto se le suman sus requerimientos de personal capacitado, información que se contrarresta con lo indicado por los expertos y participantes del focus group. Adicional requieren facilidad de horarios, preferentemente en la tarde, debido a que los niños acuden a estudiar la educación formal en las mañanas.

Por otro lado, considerando la correlación existente entre las variables (Anexo 1), se elaboraron tres tablas de contingencia (Anexo 2), obteniéndose los siguientes resultados:

- Del 84,74% de los padres que les gustaría el servicio de transporte puerta a puerta, el 61,17% está dispuesto a pagar entre \$25-\$35.
- El 35,92% de los padres que prefieren que el centro deportivo se ubique en los alrededores de Cayambe se encuentran dispuestos a pagar mensualmente por los servicios de la empresa entre \$25-\$35.
- Al 31,07% de los padres de 18 a 25 años; al 15,53% de los de 26 a 30 años; al 16,50% de 31 a 35 años y al 15,53% de más de 36 años les gustaría recibir información sobre el servicio de la empresa a través de las redes sociales, siendo este medio el de preferencia. Infografía de resultados relevantes ver Anexo 3.

3.3 Conclusiones generales

- El perfil del cliente del presente proyecto son principalmente madres de 18 a 30 años, que conocen los beneficios sociales y morales de la práctica del deporte en sus hijos.
- De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la investigación cuantitativa, se puede identificar que los atributos que buscan los padres de niños de 4 a 8 años de edad de la ciudad de Cayambe en un centro de enseñanza temprana enfocado en la práctica del fútbol es que este cuente con instalaciones seguras, se cuente con personal capacitado y profesional en el entrenamiento deportivo, que sea un espacio lúdico, y se tengan varios horarios para elegir.
- Definir la ubicación óptima donde debería localizarse el centro para que sea accesible para los padres.
- La ubicación del centro de enseñanza temprana enfocado en la práctica del fútbol debe ser en los alrededores de la ciudad de Cayambe, ya que esta es la preferencia del público objetivo
- Los medios de comunicación por los que les interesaría a los padres recibir información del servicio ofertado son principalmente las redes sociales, las cuales tienen un mayor impacto y menor costo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

En el país, el índice de obesidad y el de sobrepeso tanto en adultos como en niños es elevado, causado por la vida sedentaria de las personas, que en el caso de los infantes es un reflejo de los hábitos y costumbres de sus padres. Aunque estas enfermedades pueden ser tratadas por medio de cambios en los hábitos alimenticios y la ejercitación de las personas, como por ejemplo la práctica de algún deporte (Ministerio de Salud, 2019).

En el caso de los niños la actividad debe realizarse de manera lúdica, de modo que se consiga que el niño realice los ejercicios. Siendo una forma de ejercitar a los niños de 4 a 8, por medio de la estimulación temprana, la cual no solo ayuda a que el niño se mantenga activo, sino también contribuye al desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, tanto físicas como cognitivas.

Al realizar el análisis del entorno externo se evidenció que actualmente el gobierno central apoya a los nuevos emprendimientos, por ejemplo, otorgándoles exoneraciones en el pago del impuesto a la renta durante los 3 primeros años de operación, así como facilitando líneas de crédito a bajo costo para que puedan iniciar un nuevo emprendimiento. Aunque las medidas económicas como la subida del precio de la gasolina e intento del alza de la luz, generan cierta incertidumbre entre los empresarios.

Es importante recordar que el aprendizaje es “la facultad mental de conocer, comprender y manejar información para el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos; y, se encuentra relacionado directamente con la educación y la formación personal” (García, 2009, p. 21). Por tanto, el deporte impartido por la nueva escuela, colabora notablemente con la afirmación de dicho concepto.

Mediante el análisis del factor político legal del macro entorno, se determinó que en el Ecuador se encuentra vigente la Ley Orgánica del Educación (2011),

la cual establece que en su Art. 2 literal h que para para alcanzar niveles óptimos de desarrollo personal y colectivo se considera como uno de los instrumentos al deporte (Asamblea Nacional, 2011, p. 9), esto sin dejar de lado que dicha ley ampara y protege los derechos de la niñez ampliamente en esta materia.

Al analizar el factor social del Macroentorno, se pudo evidenciar que, mediante información obtenida de parte del Ministerio del Deporte (2016), el deporte más popular a nivel nacional es el fútbol y la ciudad de Cayambe, no es ajena esta aseveración deportiva siendo este deporte de gran preferencia y aceptación entre sus habitantes; debiéndose tomar en cuenta que la plaza donde se pretende ofrecer el servicio es en la ciudad nombrada anteriormente.

La ciudad de Cayambe pertenece a la Provincia de Pichincha y está ubicada al norte de ésta, según información provista por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2010) cuenta con 85.795 y de estos el 9,47% corresponde al total de habitantes a los cuales va dirigido este proyecto, mismos que están en un rango de edad de 4 a 8 años de edad. Adicional a esto, es importante indicar que el nivel de accesibilidad a la comunicación vía un Smartphone es muy alto, permitiendo a la nueva empresa mantener un contacto totalmente personalizado con todos los padres de los niños que van a asistir a la escuela propuesta en este proyecto.

Por otro lado, dicho análisis permitió conocer que las empresas dedicadas a la industria de la educación, pueden acceder a financiamiento a bajo costo, con plazos cómodos, siendo ofertado principalmente por la banca pública.

Así mismo, en el análisis del micro entorno, se pudo conocer que los principales encargados de impartir los diferentes cursos deportivos, son los maestros de educación física de las diferentes instituciones educativas, éstos ascienden a 543 profesionales, convirtiéndose en una amplia oferta de mano de obra beneficiosa totalmente para la nueva empresa, propuesta en este

proyecto. Así también, los proveedores de implementos y equipos deportivos necesarios para la actividad propuesta, ofrecen precios especiales y beneficios adicionales para clientes del tipo de la nueva escuela propuesta.

Otra oportunidad evidenciada en el análisis realizado para este proyecto, se basa en que las barreras de ingreso a esta industria son de impacto medio debido a las complicaciones de conseguir los permisos de funcionamiento, así como de los diversos costos en local, adecuaciones y mantención de una nómina de empleados con todos los beneficios de ley que esto implica. Sin embargo, se puede encontrar en el mercado en la actualidad, programas gratuitos y otros varios centros de formación deportiva de parte del estado, con la importante observación de que en dichos lugares no pueden ofrecer garantías y seguridad adecuada sobre los niños asistentes ni tampoco sobre los bienes de cada uno de los asistentes a estos lugares.

Como parte de la investigación de mercado realizada, se desarrollaron cuatro entrevistas a expertos de las cuales se pudo rescatar información importante para este proyecto como el poder afianzar que la actividad física a edad temprano contribuye al desarrollo cognitivo y motriz de los niños, contribuyendo a que posteriormente sea más fácil para ellos aprender cosas nuevas en los niveles siguientes, así como que la escuela de fútbol debería proponer horarios de clases por 3 veces cada semana con una duración de 1 hora máximo y combinando con partidos de fútbol. Finalmente indicaron que la fortaleza y factor diferenciador de la nueva escuela debe basarse en ofrecer profesionales que se encarguen de impartir sus conocimientos a los niños.

Como análisis del Focus Group, se obtuvieron algunos requerimientos que se debería implantar en el proyecto como por ejemplo que están dispuestos a pagar por una oferta multideportiva, y no sólo centrada en el fútbol, también solicitaron seguridad en todas las instalaciones, que la escuela cuente con personal médico permanente para que pueda socorrer oportunamente a los niños si sucede algún accidente, las instalaciones prefieren que se encuentren

en el sector centro de Cayambe y por último sostuvieron que les gustaría que la escuela cuente con servicio de transporte puerta a puerta de los niños.

Finalmente, al realizar las encuestas a 50 personas del perfil requerido, se pudo conocer que el 75% de los encuestados tiene la firme intención de contratar los servicios propuestos por la nueva escuela de fútbol llevando a sus hijos a la nueva escuela, al realizar el análisis del precio se pudo conocer que el precio que están dispuestos a pagar los padres es de \$30-\$40. El 56% de encuestados prefiere que la escuela de fútbol se ubique en los alrededores de Cayambe y al 44% le gustaría que funcione en el centro de la ciudad.

Por lo señalado, se puede concluir, que existe una oportunidad de negocio detectada, así como el éxito del mismo radica en la oferta al mercado de Cayambe de un servicio profesional multideportivo, que ofrezca todas las seguridades y tenga buenas y adecuadas instalaciones para que los niños puedan desarrollar todas sus destrezas y aprender sin problema todos los conocimientos ofrecidos por el personal totalmente profesional con el que contará la nueva escuela. De esta manera se podrá posicionar en el mercado de la ciudad de Cayambe en el menor tiempo posible generando los ingresos y rentabilidad esperada.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing a emplearse para la puesta en marcha de un centro de enseñanza deportiva temprana de fútbol para niños de 4 a 8 años, ubicado en la ciudad de Cayambe, será la de diferenciación, que de acuerdo con Porter (2008), tiene como objetivo principal el ofrecer al mercado un producto único, empleando para ello la innovación tecnológica. El factor diferenciador del producto será que los niños contarán con profesionales altamente capacitado para poder instruir de manera grupal y personalizada a cada niño en la disciplina deportiva de fútbol; adicional a esto, la dirección del centro deportivo ofrecerá una comunicación directa y personalizada con cada padre de familia a fin de comentar los avances de los niños y también de receptar cualquier inquietud o queja del servicio. Finalmente, el centro ofrecerá la seguridad necesaria para todos los niños dentro del centro de enseñanza deportiva.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo del nuevo Centro de Enseñanza Deportiva temprana de fútbol se empleará la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica, misma que se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Segmentación de mercado

Segmento	Población
Segmentación Geográfica	
Población de Cayambe	85.795 hab.
Segmentación Demográfica	
Niños de 4 a 8 años (19%)	16.301 hab.
Estrato socioeconómico A, B y C (45%)	7.335 hab.
Segmentación Psicográfica	
Estilo de vida: Saludable	7.335 hab.

Adaptado de: (GAD Cayambe, 2015); (INEC, 2010)

5.1.2 Posicionamiento

El Centro de Enseñanza Deportiva Temprana de Fútbol es un establecimiento para niños de entre 4-8 de edad que viven en la ciudad de Cayambe donde pueden desarrollar todas sus destrezas y habilidades motrices y deportivas que

permitan su crecimiento sano y saludable dentro de un ambiente cómodo, seguro y profesional.

5.1.3 Propuesta de Valor

El nuevo Centro de Enseñanza Deportiva temprana de fútbol para niños de 4 a 8 años, ubicado en la ciudad de Cayambe sustenta su propuesta de valor mediante el Método Canvas desarrollando el respectivo lienzo, donde se plasma de mejor manera todo el desarrollo del nuevo Plan de Negocios.

Tabla 7. Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores de insumos y equipos deportivos	Adquirir insumos y equipos deportivos de alta calidad	Brindar a los niños de entre 4-8 de edad que viven en la ciudad de Cayambe un Centro de Enseñanza Deportiva Temprana de Fútbol que permita desarrollar todas sus destrezas y habilidades motrices y deportivas colaborando en su crecimiento sano y saludable dentro de un ambiente cómodo, seguro y profesional.	Se interactuará con los clientes por medio de la página web y de sus redes sociales: Facebook e Instagram donde podrán encontrar toda la información que requieran del centro de enseñanza y también interactuar directamente con el centro de enseñanza compartiendo sus experiencias e inquietudes	Niños de 4 a 8 años de edad de la ciudad de Cayambe que pertenecen a los estratos socioeconómicos A, B y C.
	Control permanente del proceso de desarrollo de cada curso de enseñanza			
	Realizar publicidad y promoción del Centro de Enseñanza deportiva			
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Insumos y equipos deportivos de alta calidad Instalaciones cómodas y seguras Personal altamente capacitado y profesional		El canal de comercialización es directo, pudiendo matricularse a los diferentes cursos directamente en las instalaciones del centro de enseñanza deportiva temprana de fútbol.	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTE DE INGRESOS		
Adecuación de las instalaciones, arriendo, gastos operativos		Ingresos por pago de inscripciones y mensualidades a los diferentes cursos deportivos		

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Servicio

5.2.1.1 Atributos del servicio

El servicio a ofrecerse es de entrenamiento deportivo en fútbol a los niños y niñas de 4 a 8 años de la ciudad de Cayambe, donde puedan desarrollar sus habilidades motrices, todo dentro de un ambiente seguro para los infantes.

Los atributos sobresalientes son:

- Equipos e implementos deportivos de alta calidad
- Planificación del entrenamiento

- Instalaciones seguras
- Cuatro niveles de entrenamiento
- Pruebas de ubicación
- Varios horarios de clase

5.2.1.2 Marca

- El nombre elegido para el establecimiento es “Centro Deportivo Futbolístico Little Champions”, que refleja la actividad de la empresa, el público al que se dirige el proyecto.
- El slogan de la empresa será “Formando campeones” que es una frase fácil y rápida de recordar.
- El logo es del tipo imagotipo, es decir que se compone de una imagen y letras.



Figura 9. Logotipo

Siendo

sus componentes:



Figura 10. Componentes logotipo

Los colores empleados fueron los siguientes, los cuales fueron seleccionados porque según la colometría empelada en marketing, el blanco trasmite claridad y tranquilidad; el azul y sus derivados, confianza.

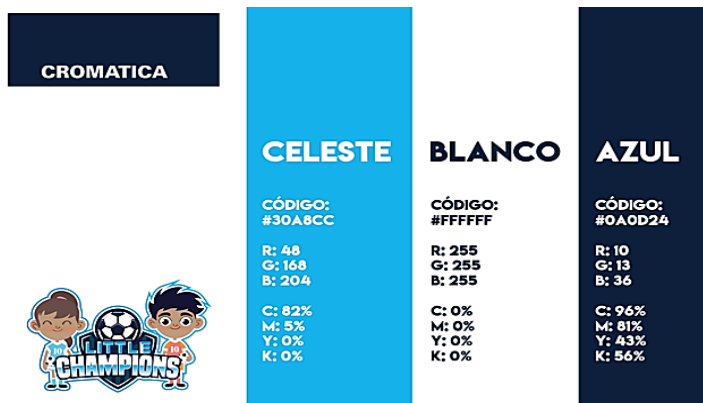


Figura 11. Cromático logotipo

5.2.1.3 Soporte

Para la atención a los clientes, la empresa creará un correo electrónico empresarial donde los consumidores podrán escribir sus preguntas, sugerencias, quejas y opiniones, siendo este info@champions.com.ec el cual será atendido por un colaborador, quien brindará el soporte solicitado a quienes se contacten con la organización.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia para la fijación de precios

- El precio de venta al público se establece considerando la disposición a pagar de los clientes y los costos generados para brindar el servicio considerando un margen de ganancia.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

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

Figura 12. Estrategia entrada

- Se utilizará una estrategia de penetración, colocando un precio bajo para captar la atención del mayor número de clientes posibles y así reducir los costos fijos.
- La nueva empresa se ubica en la estrategia Más por menos, esto debido a que la escuela de fútbol ofrecerá mayores beneficios en su servicio por un precio inferior a la media del mercado para poder posicionarse lo más pronto posible.

5.2.2.3 Estrategia de Ajustes

- Se utilizará la estrategia de ajustes psicológica

Tabla 8. Costos de Servicio

COSTO DE OPERACIÓN DEL SERVICIO PARA EL PRIMER NIVEL	
INSTRUCTOR	125
PERSONAL ADMINISTRATIVO	98,5
USO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	100
DEPRECIACION DEIMPLEMENTOS	44,84
ASISTENTE DE INSTRUCTOR	6,15
TOTAL COSTO	\$374,49

COSTO DE OPERACIÓN DEL SERVICIO PARA EL SEGUNDO NIVEL	
INSTRUCTOR	125
PERSONAL ADMINISTRATIVO	98,5
USO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	100
DEPRECIACION DEIMPLEMENTOS	44,84
TOTAL COSTO	\$368,34

COSTO DE OPERACIÓN DEL SERVICIO PARA EL TERCER NIVEL	
INSTRUCTOR	125
PERSONAL ADMINISTRATIVO	98,5
USO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	100
DEPRECIACION DEIMPLEMENTOS	44,84
TOTAL COSTO	\$368,34

COSTO DE PRUEBAS DE UBICACIÓN	
INSTRUCTOR	6,24
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2,46
IMPRESIÓN Y MATERIALES	0,5
TOTAL COSTO	\$9,2

COSTO DE OPERACIÓN DE ARRENDAMIENTO LOCAL	
---	--

GASTO ELECTRICO	7,4
PERSONAL ADMINISTRATIVO	5,2
USO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	5,2
DEPRECIACION DE IMPLEMENTOS	2,2
TOTAL COSTO	\$20

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Canal de distribución

El canal de distribución será directo, es decir, no se contarán con intermediarios.



Figura 13. Canal de distribución

5.2.3.2 Estrategia de distribución

La estrategia utilizada será la exclusiva, ya que es un producto dirigido a un segmento específico, siendo los niños y niñas de 4 a 8 años de la ciudad de Cayambe, siendo únicamente brindado por la empresa en sus instalaciones.

5.2.4 Promoción y publicidad

La estrategia elegida será la *Pull*, porque se realizarán actividades destinadas a los consumidores finales como: publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas y marketing directo. En la tabla 9 se puede observar el desglose del costo de promoción y publicidad.

Publicidad

- Promocionar el perfil del centro deportivo en las redes sociales Facebook e Instagram, ofreciendo información del servicio, precio y personal.

- Mantener actualizado el perfil en las distintas redes sociales con fotografías de las instalaciones, planta docente, beneficios de practicar fútbol, eventos, entrenamientos y similares.

Promoción de ventas

- Se entregarán descuentos en las mensualidades, del 5% por pago antes de iniciar el nuevo mes de entrenamiento.
- Las inscripciones serán gratis si se registra un grupo de mínimo 5 niños.

Fuerza de ventas

- Se contratará un representante de ventas quien será el encargado de buscar posibles clientes que pueden ser: niños de educación inicial de los establecimientos educativos cercanos.
- Realizar la entrega de folletos publicitarios en las cercanías del establecimiento.

Marketing directo

- Se creará una página web, a través de la cual los clientes pueden contactarse con la empresa y disponer de información sobre el servicio, ubicación, números de contacto, instalaciones, sugerencias, comentarios de los clientes, noticias de la organización y similares.

Relaciones Públicas

- La empresa, a través de su personal de ventas, visitará los centros infantiles y unidades educativas promocionando los servicios de la organización.

Tabla 9. Gasto en publicidad

Actividad	Frecuencia	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Publicidad y Promoción	Mensual	12	\$300.00	\$3,600.00
Comisiones y descuentos	Mensual	12	\$124.17	\$1,490.00
Página web	Anual	1	\$560.00	\$560.00
Mantenimiento página web	Mensual	12	\$100.00	\$1,200.00

6. PROPUESTA FILOSÓFICA

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Little Champions es un establecimiento ubicado en la ciudad de Cayambe dedicado al entrenamiento de niños y niñas de 4 a 8 años en el fútbol, en un ambiente sano y seguro, enfocado en contribuir con el desarrollo físico y mental de los estudiantes; contando para ello con personal capacitado y profesional en el deporte, así como equipos e implementos deportivos de la más alta calidad, a fin de entregar un servicio de excelencia a sus clientes.

6.1.2 Visión

En 2025 llegar a ser el centro de enseñanza deportiva para niños reconocido por la sociedad por contribuir en el desarrollo de nuevos deportistas que pertenezcan a equipos amateur y profesionales de la provincia de Pichincha, así como por fomentar la práctica deportiva a nivel regional.

6.1.3 Objetivos empresariales

6.1.3.1 *Objetivos de mediano plazo*

- Incrementar en al menos un 10% el número de estudiantes matriculados en el Centro Deportivo Little Champions para el segundo año de operaciones de la empresa.
- Reducir en al menos el 2% los costos totales de la producción del Centro Deportivo Little Champions para el segundo año de operaciones del negocio.
- Incrementar en al menos el 15% la ganancia bruta del negocio para el tercer año de funcionamiento de la empresa.

6.1.3.2 *Objetivo de largo plazo*

- Aperturar una sucursal del establecimiento en el sexto año de funcionamiento de la empresa.

6.2 Ciclo de operaciones

6.2.1 Proceso de operaciones

En la figura 10 se presenta el proceso general de operaciones de la empresa, el cual se lleva a cabo cada año, iniciándose el mismo con la planificación de los entrenamientos para cada uno de los cuatro niveles actividad llevada a cabo por el Coordinador, posteriormente se realiza la contratación de personal docente, a cargo del Gerente. Luego se procede a la elaboración de horarios actividad realizada por el Coordinador, para iniciar la inscripción de los nuevos estudiantes según el número de cupos existentes y la distribución de los mismos de acuerdo a su nivel, y el proceso concluye con el inicio de clases.

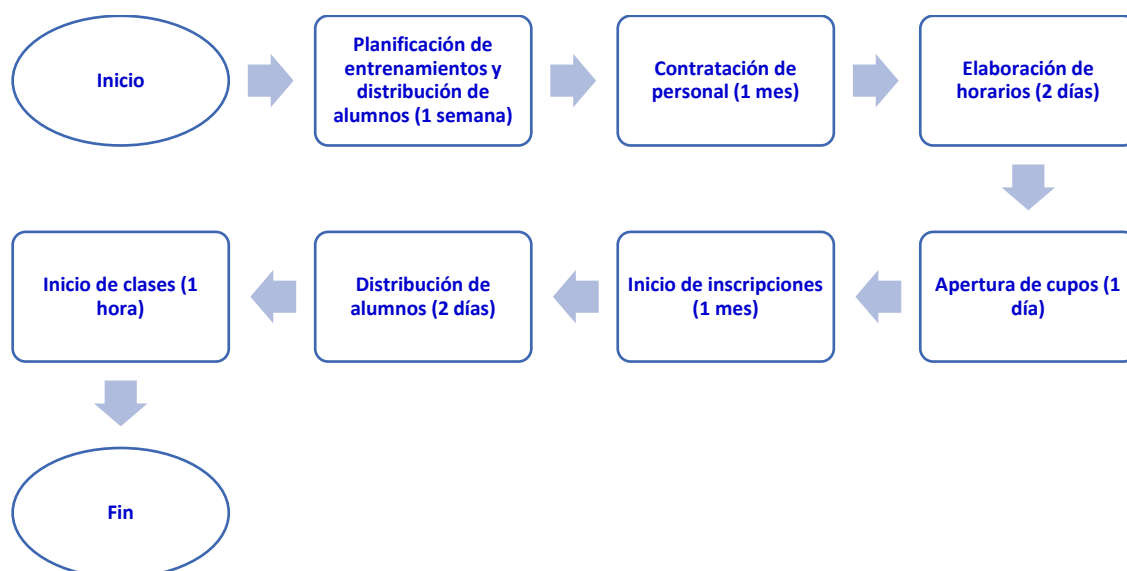


Figura 14. Proceso de operación general empresa

El proceso que se presenta en la figura 11 corresponde al de atención a los clientes, el cual inicia con la solicitud de información, la misma que es entregada por el Coordinador o la Secretaria, quienes fijarán la cita con el cliente para realizar el recorrido por las instalaciones, a fin de que los padres puedan apreciar el ambiente donde entrenarán sus hijos. Posteriormente, se realiza el pago de la inscripción, prueba de ubicación y pago de la matrícula del estudiante, de acuerdo al nivel que se le asigne e inicie clases con su grupo, teniendo cada nivel una duración de 1 año.

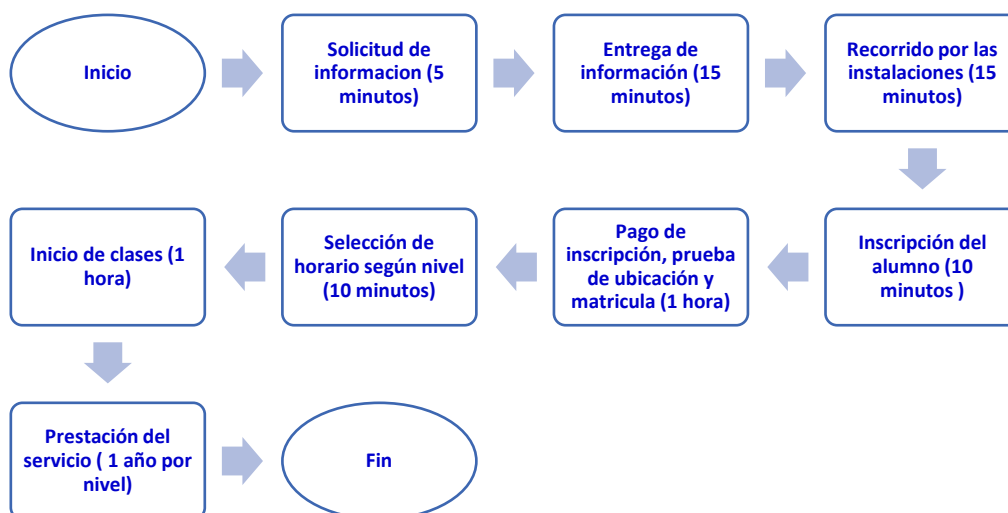


Figura 15. Proceso de atención clientes

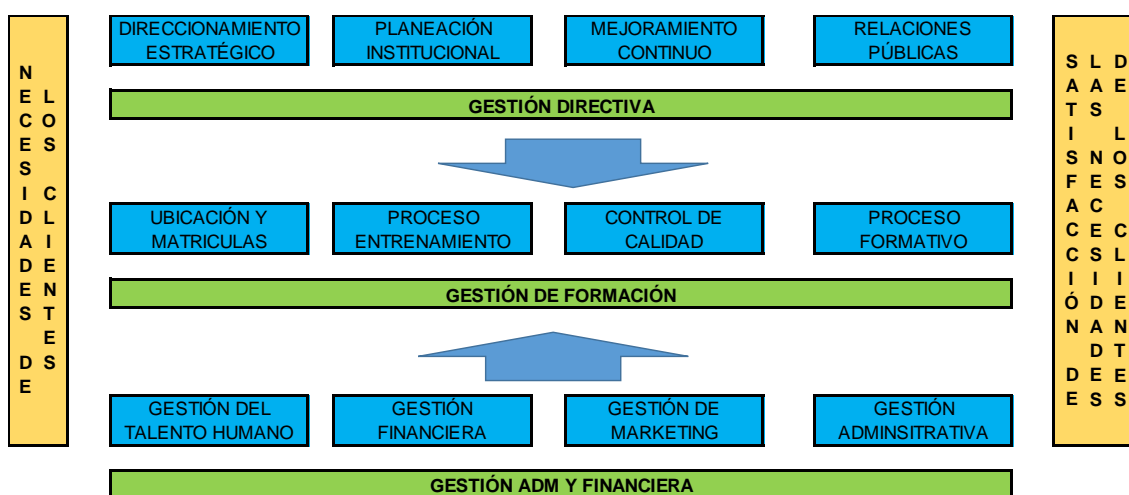


Figura 16. Mapa de procesos

En la siguiente tabla, se presenta el requerimiento de equipo, personal y tiempo por cada actividad del proceso de operaciones de Little Champions:

Tabla 10. Actividades proceso de operaciones

Actividad	Tiempo	Responsable	Equipo
Planificación de entrenamientos	1 semana	Coordinador	Computador
Contratación de personal	1 mes	Gerente	Computador, oficina, suministros de oficina, Internet
Elaboración de horarios	2 días	Coordinador	Computador
Apertura de cupos	1 mes	Secretaria, Coordinador y Tesorero	Computador, oficina, suministros de oficina, Internet
Inicio de inscripciones	1 día	Coordinador	Computador
Distribución de alumnos	1 hora	Gerente	Micrófono, equipo de sonido

Entrega de información	15 minutos	Coordinador y Secretaria	Computador, oficina, suministros de oficina
Recorrido por las instalaciones	15 minutos	Coordinador y Secretaria	N/A
Prestación del servicio	1 año	Instructor y Auxiliar	Implementos deportivos

6.2.2 Cadena de valor

En la figura 17 se presenta la cadena de valor del centro deportivo Little Champions, donde se muestran los procesos donde mayor valor agregado se crea en la empresa, siendo el principal de ellos, las actividades operativas del negocio, definiéndose mecanismos de control que verifiquen que los estudiantes están recibiendo el conocimiento esperado, a través de una evaluación de los docentes, basada en la observación de su clase; así como la percepción de los padres respecto a la evolución de sus hijos, la cual debe también evidenciarse a nivel académico, recordando que la práctica de deportes a edad temprana ayuda a los niños a mejorar su desarrollo físico, mental, y académico; al igual que su comportamiento, sirviéndoles para ser más ordenados y responsables en sus actividades.



Figura 17. Cadena de Valor

Las actividades primarias de la empresa son la adquisición de implementos deportivos de calidad, así como una planificación de los horarios y el entrenamiento que recibirán los niños durante la duración de la clase, a fin de que este les permita ir adquiriendo paulatinamente nuevas destrezas y habilidad, evitando que la actividad sea monótona de modo que pueda causar

aburrimiento y posterior retiro del niño del centro deportivo. Para corroborar que esto se cumpla efectivamente, el coordinador realizará periódicamente el control de la clase impartida por cada instructor con el objetivo de asegurar que los niños reciban el acondicionamiento y entrenamiento prometido a sus padres.

El marketing del producto se realiza principalmente a través de las redes sociales, siendo estas las de preferencia por los padres para buscar información sobre la institución, así como una página web donde pueden encontrar datos más detallados de la empresa. La venta del servicio se realiza de manera directa, siendo la tarea de la secretaria y del coordinador atraer y atender a los clientes por los diferentes medios: correo electrónico, página web, redes sociales y personalmente.

Como actividades de soporte se tienen áreas definidas a nivel organizacional que permiten la efectiva atención a los clientes y prestación del servicio. Se cuenta con personal capacitado y profesional para el entrenamiento deportivo de los niños, así como equipos e implementos deportivos tecnológicos de alta tecnología para mejorar la impartición de cada clase, haciéndola lúdica e interactiva.

6.2.3 Requerimiento de equipo y herramientas

El total a invertir de parte de la nueva escuela en equipos e implementos asciende a US \$5.046,30. (Ver Anexo 6)

6.2.4 Infraestructura

La empresa estará localizada en una edificación ubicada en la Urbanización Víctor Cartagena que cuenta con canchas de futbol, cuyo costo de arriendo por un espacio de 100 metros cuadrados es de \$500,00 mensuales

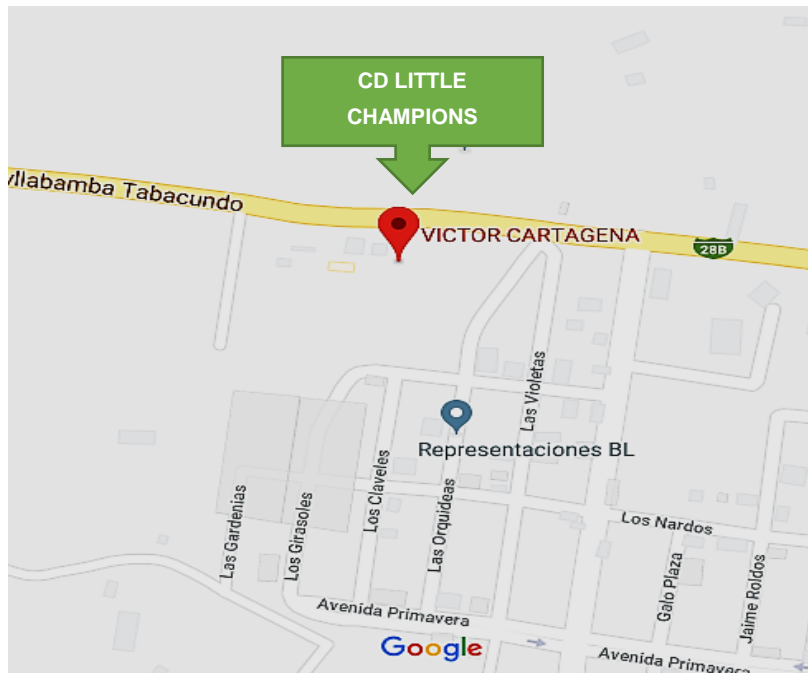


Figura 18. Localización
Tomado de: (Google Maps, 2019)

El Centro Deportivo Little Champions operará en un espacio de 100 metros cuadrados distribuidos según la siguiente figura:

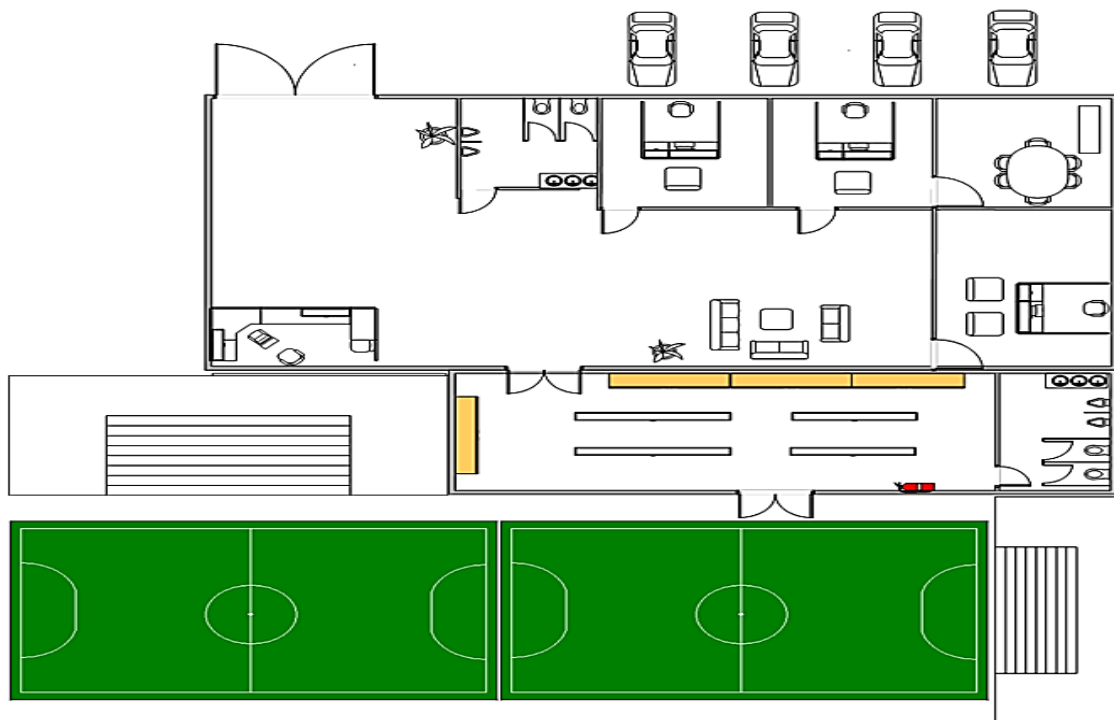


Figura 19. Distribución de la planta

6.2.5 Capacidad de atención

Little Champions atenderá en las tardes en tres jornadas de trabajo, de lunes a sábados:

Lunes a Viernes:

- De 14:00 a 15:00
- De 15:30 a 16:30
- De 17:00 a 18:00

Sábados:

- De 9:00 a 10:00
- De 10:30 a 11:30
- De 12:00 a 13:00

Por cada horario de clase el número de niños máximo con que se trabajaran son

24 niños separándolos de acuerdo a su edad, siendo divididos en dos grupos de 12 alumnos. Siendo la capacidad de atención inicial de 432 niños.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Aspectos regulatorios y legales

El centro deportivo se constituirá como sociedad anónima, conformada por dos accionistas, quienes aportarán un capital inicial de \$200,00 cada uno para cumplir con el capital suscrito que se exige para este tipo de compañías. Para constituir una sociedad anónima, se debe realizar el siguiente procedimiento:

1. Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
2. Elaborar el estatuto social con un abogado.
3. Abrir una cuenta de integración de capital, se debe cancelar el montón mínimo de \$800.
4. Carta de los accionistas en la que se detalla la participación de cada uno.

5. Elevar a escritura pública con un notario llevando la reserva del nombre, el certificado de integración de capital y el estatuto social.
6. Inscribir la compañía en el Registro Mercantil.
7. Obtener el RUC en el SRI.
8. Sacar en el Municipio de Quito la licencia de funcionamiento.
9. Pagar la patente municipal.
10. Conseguir el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bombero.

6.3.2 Organigrama

El centro deportivo Little Champions va operar mediante una estructura funcional en sentido vertical que permita a sus directivos controlar los departamentos de manera eficiente. Para la elaboración del organigrama se consideró el de una escuela de futbol de la ciudad de Quito (Anexo 4), del cual se identificó que el Coordinador, podía hacerse cargo tanto de la parte administrativa como deportiva del negocio, no siendo necesarias dos personas. Además, se incluyó al chofer dentro del organigrama, debido a que el transporte fue un tema importante para los padres de familia. De modo que se lo adaptó a las necesidades de la empresa.

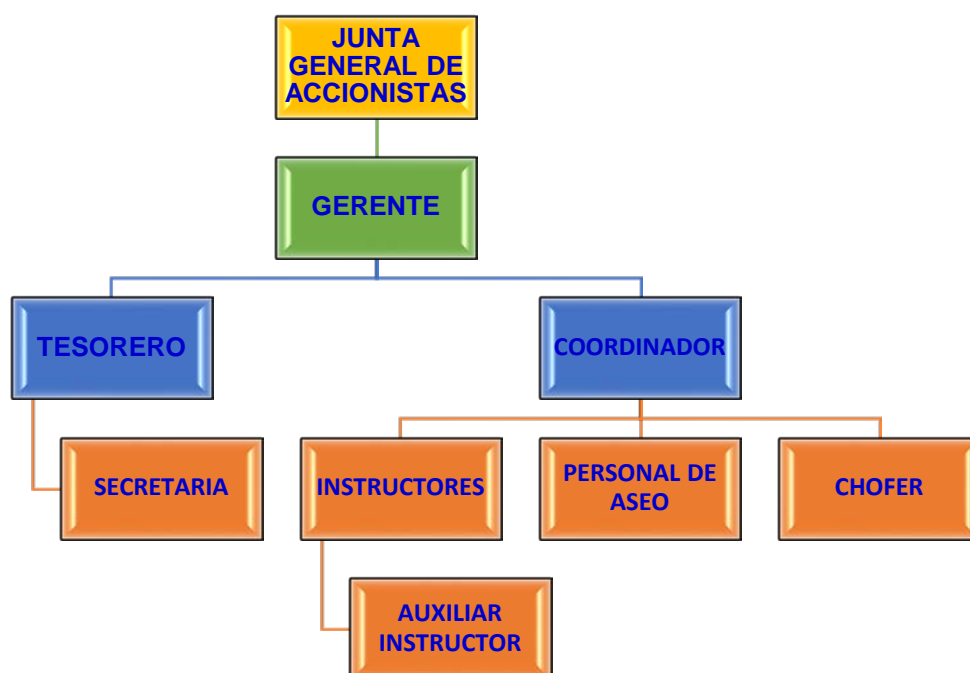


Figura 20. Organigrama organizacional

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de sueldos y salarios

Tabla 11. Presupuesto sueldos y salarios

Personal	# Cargos	Sueldo	Tipo de contrato
Gerente	1	\$ 850.00	Dependencia
Coordinador	1	\$ 750.00	Dependencia
Tesorero	1	\$ 750.00	Dependencia
Instructor	4	\$ 550.00	Dependencia
Auxiliar instructor	4	\$ 400.00	Dependencia
Secretaria	1	\$ 450.00	Dependencia
Personal aseo	2	\$ 400.00	Dependencia
Chofer	1	\$ 525.00	Dependencia

A continuación, se detallan las funciones de cada trabajador:

Junta de Accionistas

- Asistir a las reuniones anuales,
- Cambiar o ajustar estatutos de la compañía,
- Toma de decisiones de alto impacto

Gerente

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la empresa,
- Tomar decisiones que favorezca a la compañía
- Delegar tareas a sus subordinados
- Elaborar y aprobar el presupuesto
- Elaborar la planificación de cursos y distribución
- Contratar al personal
- Supervisar contenido publicitario y definir promociones

Tesorero

- Llevar la contabilidad de la empresa, tributaria y de nómina
- Realizar los cuadros de caja
- Cobro de rubros a los estudiantes
- Emisión de facturas

Coordinador

- Visitar instituciones educativas y promocionar los servicios
- Administrar las redes sociales y página web
- Registrar a los alumnos
- Atender al cliente

Instructores

- Prepara la clase
- Entrenar a los estudiantes
- Mantener el control de la clase
- Precautelar la integridad de los estudiantes

Auxiliar de instructor

- Ayudar a colocar implementos
- Ayudar a control de estudiantes
- Ayudar en las actividades de la clase

Secretaria

- Elaborar informes
- Atender clientes internos y externos
- Asistir al gerente, coordinador y tesorero
- Control del archivo

Personal de aseo:

- Limpieza de oficinas
- Limpieza de canchas y alrededores
- Orden de la bodega

Chofer

- Realizar el servicio de transporte puerta a puerta a los estudiantes
- Transportar al personal en caso de ser necesario
- Realizar transporte de implementos

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La capacidad de atención inicial del proyecto será de 432 estudiantes, considerando que se contarán con 4 instructores y auxiliares. Esto debido a que las clases tienen una diferencia de 30 minutos entre el inicio de cada una de ellas; y que, se atenderá en 3 horarios de lunes a viernes y en 3 horarios el día sábado. Además, en cada clase serán un máximo de 12 estudiantes por instructor.

Los ingresos de la empresa provendrán del servicio de entrenamiento deportivo de fútbol a los niños de 4 a 8 años del cantón Cayambe, que se realizará por niveles, teniendo como duración de un año cada uno, fijándose para los estudiantes que se ubiquen en primer nivel de \$540,00 y para el resto, de \$460,00. En tanto que el costo de la prueba de ubicación es de \$10,00.

En el primer año se prevé contar con 336 estudiantes y realizarse 216 pruebas de ubicación, obteniéndose ingresos anuales por \$166.320,00 mismos que para el quinto año se incrementarán en 18%, considerando que se tendrán 396 estudiantes, de los cuales el 36% serán de primer nivel, el 27% de segundo, el 18% de tercero y el 18% de cuarto nivel.

Tabla 12. Proyección ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRUEBA DE UBICACIÓN	\$ 2,160.00	\$ 2,260.00	\$ 2,360.00	\$ 2,460.00	\$ 2,520.00
PRIMER NIVEL	\$ 64,800.00	\$ 70,200.00	\$ 75,600.00	\$ 77,760.00	\$ 77,760.00
SEGUNDO NIVEL	\$ 44,160.00	\$ 44,160.00	\$ 44,160.00	\$ 46,920.00	\$ 49,680.00
TERCER NIVEL	\$ 27,600.00	\$ 27,600.00	\$ 27,600.00	\$ 30,360.00	\$ 33,120.00
CUARTO NIVEL	\$ 27,600.00	\$ 27,600.00	\$ 27,600.00	\$ 28,980.00	\$ 33,120.00
TOTAL INGRESOS	\$ 166,320.00	\$171,820.00	\$ 177,320.00	\$ 186,480.00	\$ 196,200.00

Como se evidencia en la tabla siguiente, debido al aumento del número de estudiantes matriculados en el Centro Deportivo Little Champions, el costo de producción unitario se reducirá para el quinto año del negocio en un 5% con respecto al periodo inicial.

Tabla 13. Proyección costos

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 84,691.77	\$ 88,047.89	\$ 90,231.22	\$ 92,472.40	\$ 94,772.94
<i>Estudiantes matriculados</i>	552	572	592	621	648
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 153.43	\$ 153.93	\$ 152.42	\$ 148.91	\$ 146.25

Respecto a los gastos, estos han sido proyectados a una tasa de incremento del 2,65% correspondiente a la tasa de crecimiento en este tipo de negocio. En gasto para la creación de la página web (\$560,00), el de adecuaciones (\$5.000,00), instalaciones de equipos (\$200,00), gastos de constitución (\$1.800,00) y de los suministros de producción (\$3.845,88) se realizan una vez durante todo el proyecto. Teniendo una estructura en el primer año del 75% los CIF y del 25% los gastos operacionales, en tanto que para el año cinco, esta será del 94% y 6% respectivamente.

Tabla 14. Proyección de gastos

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Gastos	-	2.65%	2.65%	2.65%	2.65%
Gastos Suministro de Oficina	\$ 350.00	\$ 359.27	\$ 368.79	\$ 378.56	\$ 388.58
Mantenimiento equipos	\$ 272.34	\$ 279.55	\$ 286.96	\$ 294.56	\$ 302.36
Gastos Generales - Servicios básicos	\$ 2,400.00	\$ 2,463.57	\$ 2,528.83	\$ 2,595.82	\$ 2,664.58
Gasto Adecuaciones	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Instalacion Equipos	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Generales - Guardiania	\$ 6,000.00	\$ 6,158.93	\$ 6,322.08	\$ 6,489.54	\$ 6,661.44
Gastos Generales - Arriendo	\$ 6,000.00	\$ 6,158.93	\$ 6,322.08	\$ 6,489.54	\$ 6,661.44
Gasto Suministros de producción	\$ 3,845.88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Publicidad	\$ 5,090.00	\$ 5,224.83	\$ 5,363.23	\$ 5,505.29	\$ 5,651.12
Paguina Web	\$ 560.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Paguina Web	\$ 1,200.00	\$ 1,231.79	\$ 1,264.42	\$ 1,297.91	\$ 1,332.29
Gastos descuentos	\$ 1,663.20	\$ 1,718.20	\$ 1,773.20	\$ 1,864.80	\$ 1,962.00
Gastos de constitución y permisos de fur	\$ 1,800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS TOTALES	\$ 35,706.42	\$ 24,955.18	\$ 25,625.70	\$ 26,349.13	\$ 27,094.89
Gastos operacionales	\$ 8,910.00	\$ 1,591.06	\$ 1,633.20	\$ 1,676.46	\$ 1,720.87
Costos indirectos de fabricación	\$ 26,796.42	\$ 23,364.12	\$ 23,992.50	\$ 24,672.66	\$ 25,374.02

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto será de \$61.249,84 que contempla la adquisición de la propiedad, planta y equipo, la adquisición de un software contable y el capital de trabajo inicial para la cobertura de todos los gastos operativos que requerido por la empresa al iniciar con el negocio.

Tabla 15. Inversión inicial

Inversiones PPE	\$	39,265.00
Inversiones Intangibles	\$	6,500.00
Capital de Trabajo	\$	15,762.04
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$	61,527.04

Como se muestra en la tabla siguiente, la estructura del capital del proyecto será del 25% de la inversión inicial proveniente de recursos propios (socios) y el 75% se obtendrá a través de un préstamo con un banco público, a una tasa de interés anual de 13,50% a un plazo de 5 años, pagándose en cuotas mensuales de \$1.061,80

Tabla 16. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital Propio	25.00%	\$ 15,381.76
Deuda L/P	75.00%	\$ 46,145.28

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

Desde el primer año de operaciones de la empresa Little Champions se presentan ganancias, siendo estas inicialmente del \$13.487,17 y como consecuencia del incremento de estudiantes matriculados y la reducción de costos de producción, para el quinto periodo la utilidad neta del proyecto es de \$32.649,98, incrementándose en 2.42 veces con respecto al año 1.

Tabla 17. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 166,320.00	\$ 171,820.00	\$ 177,320.00	\$ 186,480.00	\$ 196,200.00
Costo de los productos vendidos	\$ 84,691.77	\$ 88,047.89	\$ 90,231.22	\$ 92,472.40	\$ 94,772.94
UTILIDAD BRUTA	\$ 81,628.23	\$ 83,772.11	\$ 87,088.78	\$ 94,007.60	\$ 101,427.06
Gastos sueldos	\$ 42,781.30	\$ 46,840.02	\$ 48,080.76	\$ 49,354.37	\$ 50,661.71
Gastos generales	\$ 8,910.00	\$ 1,591.06	\$ 1,633.20	\$ 1,676.46	\$ 1,720.87
Gastos de depreciación	\$ 1,669.40	\$ 1,669.40	\$ 1,669.40	\$ 1,580.23	\$ 1,669.40
Gastos de amortización	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 26,967.53	\$ 32,371.63	\$ 34,405.41	\$ 40,096.54	\$ 46,075.08
Gastos de intereses	\$ 5,811.19	\$ 4,815.47	\$ 3,676.70	\$ 2,374.31	\$ 884.80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 21,156.34	\$ 27,556.16	\$ 30,728.71	\$ 37,722.23	\$ 45,190.28
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 3,173.45	\$ 4,133.42	\$ 4,609.31	\$ 5,658.33	\$ 6,778.54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17,982.89	\$ 23,422.74	\$ 26,119.41	\$ 32,063.89	\$ 38,411.74
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4,495.72	\$ 5,238.17	\$ 3,917.91	\$ 4,809.58	\$ 5,761.76
UTILIDAD NETA	\$ 13,487.17	\$ 18,184.57	\$ 22,201.49	\$ 27,254.31	\$ 32,649.98

El estado de situación financiera del Centro Deportivo Little Champions, muestra que la empresa irá incrementando sus niveles de liquidez,

evidenciando la existencia de recursos para ampliarse y abarcar una mayor porción del mercado en años posteriores, puesto que para el año 5 se cancela en su totalidad el pago de la deuda a largo plazo obtenida con el banco público.

Tabla 18. Estado Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	61,527.04	70,125.24	80,095.00	93,360.66	110,612.50	131,387.98
Corrientes	\$ 15,762.04	\$ 32,952.84	\$ 51,515.20	\$ 73,373.46	\$ 95,918.74	\$ 125,286.81
Efectivo	\$ 15,762.04	\$ 32,952.84	\$ 51,515.20	\$ 73,373.46	\$ 95,918.74	\$ 125,286.81
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 45,765.00	\$ 37,172.40	\$ 28,579.80	\$ 19,987.20	\$ 14,693.77	\$ 6,101.17
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 39,265.00	\$ 39,265.00	\$ 39,265.00	\$ 39,265.00	\$ 39,265.00	\$ 39,265.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 7,292.60	\$ 14,585.20	\$ 21,877.80	\$ 25,871.23	\$ 33,163.83
Intangibles	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 2,600.00	\$ 3,900.00	\$ 5,200.00	\$ 6,500.00
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS	\$ 46,145.28	\$ 41,256.31	\$ 33,041.50	\$ 24,105.67	\$ 14,103.20	\$ 2,228.70
Corrientes	\$ -	\$ 2,041.40	\$ 1,752.66	\$ 1,881.68	\$ 2,246.45	\$ 2,228.70
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1,050.67	\$ 1,078.50	\$ 1,107.07	\$ 1,136.39	\$ 1,166.49
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 990.73	\$ 674.16	\$ 774.61	\$ 1,110.06	\$ 1,062.21
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 46,145.28	\$ 39,214.92	\$ 31,288.84	\$ 22,223.99	\$ 11,856.75	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 46,145.28	\$ 39,214.92	\$ 31,288.84	\$ 22,223.99	\$ 11,856.75	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 15,381.76	\$ 28,868.93	\$ 47,053.50	\$ 69,254.99	\$ 96,509.30	\$ 129,159.28
Capital	\$ 15,381.76	\$ 15,381.76	\$ 15,381.76	\$ 15,381.76	\$ 15,381.76	\$ 15,381.76
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 13,487.17	\$ 31,671.74	\$ 53,873.23	\$ 81,127.54	\$ 113,777.52

Como se muestra en el Estado de Flujo de Efectivo del proyecto, durante el horizonte planteado de cinco años, se dispondrá del efectivo suficiente para cubrir las obligaciones con el personal, proveedores y la institución financiera que entregó el crédito.

Tabla 19. Estado del Flujo del Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 24,121.16	\$ 26,488.43	\$ 30,923.12	\$ 36,122.52	\$ 41,224.82
Utilidad Neta	\$ 13,487.17	\$ 18,184.57	\$ 22,201.49	\$ 27,254.31	\$ 32,649.98
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ 7,292.60	\$ 7,292.60	\$ 7,292.60	\$ 7,203.43	\$ 7,292.60
+ Amortización	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 1,050.67	\$ 27.83	\$ 28.57	\$ 29.32	\$ 30.10
+ Δ Impuestos	\$ 990.73	\$ (316.57)	\$ 100.45	\$ 335.45	\$ (47.86)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,210.00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,210.00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (6,930.36)	\$ (7,926.08)	\$ (9,064.85)	\$ (10,367.24)	\$ (11,856.75)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (6,930.36)	\$ (7,926.08)	\$ (9,064.85)	\$ (10,367.24)	\$ (11,856.75)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 17,190.80	\$ 18,562.35	\$ 21,858.26	\$ 22,545.28	\$ 29,368.07
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 15,762.04	\$ 32,952.84	\$ 51,515.20	\$ 73,373.46	\$ 95,918.74
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 32,952.84	\$ 51,515.20	\$ 73,373.46	\$ 95,918.74	\$ 125,286.81

Como se muestra en las tablas siguientes, el Flujo de Caja del Proyecto muestra saldos positivos, por tanto, se puede indicar que el Centro Deportivo Little Champions contará con la liquidez suficiente para poder operar con

normalidad. En tanto que, el Flujo de Caja del Inversionista refleja únicamente en el quinto año saldo positivo.

Tabla 20. Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E I	\$ -	\$ 26,967.53	\$ 32,371.63	\$ 34,405.41	\$ 40,096.54	\$ 46,075.08
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 1,669.40	\$ 1,669.40	\$ 1,669.40	\$ 1,580.23	\$ 1,669.40
Gastos de amortización	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 3,173.45	\$ 4,133.42	\$ 4,609.31	\$ 5,658.33	\$ 6,778.54
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 4,495.72	\$ 5,238.17	\$ 3,917.91	\$ 4,809.58	\$ 5,761.76
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	\$ -	\$ 20,161.20	\$ 24,223.83	\$ 27,514.79	\$ 31,648.16	\$ 36,183.44
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ (15,762.04)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ (15,149.41)	\$ (18,851.09)	\$ (21,729.24)	\$ (22,180.50)	\$ (29,385.83)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 123,058.11
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ (15,762.04)	\$ (15,149.41)	\$ (18,851.09)	\$ (21,729.24)	\$ (22,180.50)	\$ 93,672.28
INVERSIONES	\$ (45,765.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,210.00)	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación maquinaria</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,382.07
<i>Recuperación equipo de computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 245.31
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (45,765.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,210.00)	\$ 24,627.38
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (61,527.04)	\$ 5,011.79	\$ 5,372.74	\$ 5,785.55	\$ 6,257.66	\$ 154,483.10

Tabla 21. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (61,527.04)	\$ 5,011.79	\$ 5,372.74	\$ 5,785.55	\$ 6,257.66	\$ 154,483.10
Préstamo	\$ 46,145.28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (5,811.19)	\$ (4,815.47)	\$ (3,676.70)	\$ (2,374.31)	\$ (884.80)
Amortización del capital	\$ -	\$ (6,930.36)	\$ (7,926.08)	\$ (9,064.85)	\$ (10,367.24)	\$ (11,856.75)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 2,106.56	\$ 1,745.61	\$ 1,332.80	\$ 860.69	\$ 320.74
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (15,381.76)	\$ (5,623.20)	\$ (5,623.20)	\$ (5,623.20)	\$ (5,623.20)	\$ 142,062.29

7.4 Tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 22. Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12.96%
CAPM	26.04%

El WACC obtenido fue del 12,96%, el cual se empleó para descontar los flujos del proyecto, y el CAPM del 26,04% se utilizó para la evaluación de los flujos del inversionista.

Tabla 23. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$38,957.20	VAN	\$16,246.66
IR	1.63	IR	2.06
TIR	25.93%	TIR	40.82%
Periodo Recuperación	4.25	Periodo Recuperación	4.27

Como se muestra en la tabla anterior, el proyecto para la creación del Centro Deportivo Little Champions es viable y rentable, registrando un VAN positivo de \$38.957,20, una TIR del 25,93% y una ganancia de \$0.63 por cada dólar invertido. Igual situación se presenta al evaluar los flujos del inversionista, dando como resultado un VAN de \$16.246,66 una TIR del 40,82% y una ganancia de \$1,06 por dólar invertido. En tanto que el periodo de recuperación de la inversión total del proyecto y la del inversionista será en aproximadamente 4 años.

Para mejorar estos indicadores de viabilidad y rentabilidad del negocio propuesto, se puede realizar un incremento del número de alumnos por clase, pudiendo ser de hasta 20 estudiantes por instructor, considerando que se cuenta con un auxiliar que puede ayudar a manejar al grupo. Pudiendo hacerlo con el grupo de 6 a 8 años. De modo que se reduzcan los costos unitarios y aumenten las utilidades percibidas.

7.5 Índices financieros

En la tabla siguiente se presentan los índices financieros del proyecto para la creación del Centro Deportivo Little Champions: donde se muestra que el negocio presenta razones positivas, aunque estas son generalmente menores a las del promedio de la industria. Siendo los mejores indicadores de la empresa, los de rentabilidad, los cuales en el quinto año son del 17% de margen de utilidad, 25% de ROA y 25% de ROE.

Tabla 24. Índices financieros

Razones de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razón circulante	16.14	29.39	38.99	42.70	56.22	85.24
Prueba Ácida	15.14	28.39	37.99	41.70	55.22	52.22
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	1.43	0.70	0.35	0.15	0.02	44.38
Cobertura del efectivo	3.93	6.07	8.81	16.55	52.96	78.33
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	0.08	0.11	0.13	0.15	0.17	0.09
ROA	0.19	0.23	0.24	0.25	0.25	0.09
ROE	0.47	0.39	0.32	0.28	0.25	14.6

Razón circulante: con un promedio de 35,75 en los cinco años proyectados, indica que la empresa tiene una alta capacidad para pagar sus deudas de corto plazo.

Prueba ácida: con un promedio de 35,2 indica que los activos de la empresa, se convierten en efectivo con mucha rapidez.

Razón deuda a capital: con un promedio de 0,53 siendo este un valor bajo, se considera que la empresa necesita menor capacidad de apalancamiento, y que su solidez es mayor a la de la industria.

Cobertura del efectivo: con un promedio de 17,66 se indica que la capacidad que tiene el efectivo de la empresa de cubrir las deudas es baja.

Margen neto: con un promedio de 12,8% se evidencia que la empresa registra mayores utilidades a las de la industria.

ROA: con un promedio de 23,2% se considera que la participación de los activos de la empresa es alta, respecto a la generación de utilidades.

ROE: con un promedio de 34,2% el cual inclusive es superior al rango atractivo establecido por los analistas (15-20%), implica que la participación de los recursos del capital es alta en relación a la generación de utilidades.

Para mejorar los indicadores presentados, la empresa debe incrementar el número de estudiantes matriculados, invirtiendo un presupuesto mayor en publicidad y promociones que capten la atención de los padres de familia, enfocada en resaltar la importancia de la práctica temprana de deportes, sobre todo considerando el índice de obesidad y sobrepeso.

Sería oportuno también evaluar la posibilidad de invitar a más socios a participar del proyecto, los cuales aporten tanto con recursos económicos como materiales. Pudiendo ser uno de ellos el propietario de un terreno donde pueda

funcionar el centro deportivo, de modo que no se deba pagar arriendo, pudiendo así incrementar las ganancias. Además, que el monto de crédito solicitado a la institución financiera sería menor y, por tanto, el pago de intereses también.

Considerando la liquidez del negocio, se podría considerar emplear las utilidades del proyecto para el pronto pago de la deuda contraída con el banco, a fin de cancelar menos intereses y demostrar la capacidad de pago de la organización para acceder a un nuevo crédito que permita abrir una nueva sucursal posteriormente.

8. CONCLUSIONES

Al realizar el estudio financiero se determinó que el proyecto para la creación del Centro Deportivo Little Champions es viable y rentable, obteniéndose un VAN positivo de \$38.957,20, una TIR del 25,93% y una ganancia de \$0,63 por cada dólar invertido en el proyecto, siendo el periodo aproximado de la recuperación de la inversión de los \$61.527,04 en aproximadamente 4 años.

Al realizar el análisis del entorno externo del proyecto, se identificaron como las principales oportunidades que tiene la empresa a crearse es la existencia de un nicho de mercado en la ciudad de Cayambe que se encuentra insatisfecho, debido a la carencia de centros de enseñanza deportiva en el cantón, sobre todo para niños menores de 8 años

En el Ecuador el deporte más popular a nivel nacional es el fútbol, situación a la que no es ajena la ciudad de Cayambe, siendo este deporte de gran preferencia y aceptación entre sus habitantes. Razón por la que el 75% de los padres de niños de 4 a 8 años de este cantón mostraron su interés en los servicios de un centro deportivo de entrenamiento de fútbol, ya que conocen los beneficios de la práctica temprana de esta actividad por parte de los niños.

Además, el elevado índice de obesidad y sobrepeso en niños, causado por los malos hábitos alimenticios y falta de actividad física, enfermedad que se puede prevenir o tratar por medio de una alimentación balanceada y la práctica de algún deporte, por ejemplo, el fútbol, la cual no solo ayuda a que el niño se mantenga activo, sino también contribuye en su desarrollo físico y cognitivo.

Los requerimientos de los padres respecto al centro deportivo fueron la existencia de varios horarios de clase, contar con instalaciones seguras para sus hijos, que se contraten profesionales en entrenamiento deportivo, a fin de que a futuro los niños puedan ingresar a un equipo profesional, y el servicio de transporte puerta a puerta, el cual debe incluirse en el precio. Además, solicitan

que el establecimiento se ubique en los alrededores de Cayambe, siendo estas las características del servicio brindado por el Centro Deportivo Little Champions, el cual oferta cuatro niveles para el entrenamiento de los niños a un costo anual de \$540 el primer año y de \$460 en los niveles siguientes.

La compañía se constituirá como una sociedad anónima conformado por dos socios fundadores, quienes aportarán el 50% de la inversión inicial del proyecto. Para las operaciones de la empresa se contará con la colaboración de 15 trabajadores de los cuales 8 se encuentran directamente relacionados con el servicio prestado, siendo estos los instructores y sus respectivos auxiliares.

La inversión inicial del proyecto será de \$61.527,04 de los cuales el 25% lo financian los socios del Centro Deportivo Little Champions y el 75% restante se obtiene a través de un crédito con un banco público a una tasa de interés anual del 13,40% a cinco años plazos. De esta inversión, se destinan \$39.265,00 a la compra de activos fijos, \$6.500,00 para activos intangibles y \$15.762,04 como capital de trabajo.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2010, Agosto 11). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Retrieved from http://coe.org.ec/images/estatuto/RegistroOficial255_LeyDeporte.pdf
- Asamblea Nacional. (2011, Marzo 31). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Retrieved from Reg. Oficial # 417: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec023es.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019, Abril). *Información Estadística Mensual*. Retrieved from Publicación Completa: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BanEcuador. (Junio de 2018). *Tasas de interés*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2018/06/Tasas-de-Interes-JUNIO-2018.pdf>
- BCE. (12 de Abril de 2019). *Tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- CFN. (2017, Agosto). *Ficha Sectorial. Industria Alimentos y Bebidas*. Retrieved from <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- CFN. (Enero de 2018). *Créditos otorgados*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/creditos-otorgados-por-cfn-aumentaron-en-el-2017/>
- CFN. (21 de Mayo de 2019). *Matriz tasas de interés*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Tasas-de-Inter%C3%A9s-CFN-BP-AGOSTO-2017.pdf>
- GAD Cayambe. (2015). *PDOT Cantón Cayambe*. Cayambe: GAD Cayambe.
- García, E. (2009). *Las plataformas de aprendizaje. Del mito a la realidad*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- INEC. (2012). *Mujeres y hombre del Ecuador en Cifras III*. Quito: INEC.
- INEC. (2018). *Ecuador digital*. Quito: INEC.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Retrieved from INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Retrieved from INEC: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Mideros, A. (21 de Agosto de 2017). *Inversión Pública*. Obtenido de <https://twitter.com/andresmideros/status/899651787912732672>
- Ministerio de Educación. (2014). *Centros de Formación Deportiva Integral se crearán a través de la alianza pública y privada*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/centros-de-formacion-deportiva-integral-se-crearan-a-traves-de-la-alianza-publica-y-privada/>
- Ministerio del Deporte. (2016). *Juegos Autóctonos y Deportes del Ecuador*. Retrieved from http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Juegos%20Autoctonos/JUEGOS_AUTOCTONOS_ECUADOR_2010.pdf
- Ministerio del Deporte. (2017). *123 Escuelas de iniciación deportivas*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/123-escuelas-de-iniciacion-deportivas-se-implementaran-en-todo-el-pais/>
- Revista Líderes. (2018). *Los servicios de las aplicaciones se expanden en Ecuador*. Retrieved from <https://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-aplicaciones-expanden-ecuador.html>
- Sánchez Prieto, A. (2013). *La Educación Temprana de 0 a 3 años*. Madrid: Ediciones Palabra S.A.
- SENPLADES. (2017). *Plan de Desarrollo Toda una Vida. 2017-2021*. Quito: SENPLADES.

ANEXOS

Anexo 1. Correlación de Variables

	Edad	Genero	¿Cuántos hijos tiene un centro de desarrollo de niños que se establece de los niños tienen deporte de interés para que tanto para que que funcionalmente por 3 inicio de transición que se iría enterarse de nuestro servicio?																
Edad	1																		
Genero	-0,15377026	1																	
¿Cuántos hijos	0,34171942	-0,106034	1																
¿Conoce los	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1															
¿Sabía que e	0,06869641	-0,06558607	0,16408586	#DIV/0!	1														
¿Conoce los	-0,03586341	0,0727949	0,13059288	#DIV/0!	0,29669361	1													
¿Estaba al ta	-0,02606712	0,10089455	0,09382826	#DIV/0!	0,25271117	0,5146991	1												
¿Tenía conoc	-0,00728726	0,05056294	0,15195713	#DIV/0!	0,32421134	0,70400833	0,66791268	1											
¿Llevaría a u	0,01696604	-0,05088817	0,29125034	#DIV/0!	0,17618404	0,38379889	0,33941125	0,39665266	1										
¿Qué aspect	-0,06352874	-0,08191019	-0,11822408	#DIV/0!	-0,0772053	-0,15724472	-0,19824079	-0,18493033	-0,10369288	1									
¿Qué aspect	0,05973716	0,05134882	0,20085021	#DIV/0!	0,12185979	0,13820624	0,21975309	0,19499494	0,25665357	-0,06713634	1								
¿En qué luga	0,0271796	-0,01387259	-0,04169138	#DIV/0!	-0,12029832	-0,07520613	-0,27811033	-0,16765136	-0,20597146	0,13518114	-0,15026743	1							
¿Cuánto esta	-0,17030678	-0,01759676	0,19448657	#DIV/0!	0,14536051	0,37056588	0,35684505	0,39572561	0,33620756	-0,2028883	0,16907736	-0,22986959	1						
¿Le gustaría	0,11332703	0,07699706	-0,03125227	#DIV/0!	0,14513939	0,04206309	0,13844451	0,13416805	0,05321812	-0,06472126	0,18738015	-0,0521972	-0,00426879	1					
¿En que hora	-0,062683	0,16193152	-0,17468193	#DIV/0!	-0,17861404	0,10262726	0,22459597	0,02085333	0,00827153	-0,25683305	0,0671535	-0,04015861	-0,00665381	0,03521561	1				
¿Por qué me	-0,03702293	-0,03086456	0,16895108	#DIV/0!	0,12174728	0,08934727	-0,0092582	-0,02530683	0,1451149	0,10213865	0,02686021	0,13243212	-0,05806306	-0,11613145	-0,13212566	1			

Anexo 2. Tablas de contingencia

Cuenta de ¿Le gustaría tener servicio de transporte para este centro?	Etiquetas de columna			
	Etiquetas de fila	NO	SI	Total general
25-35 dólares		11,65%	61,17%	72,82%
36-45 dólares		1,94%	15,53%	17,48%
46-60 dólares		1,94%	7,77%	9,71%
Total general		15,53%	84,47%	100,00%

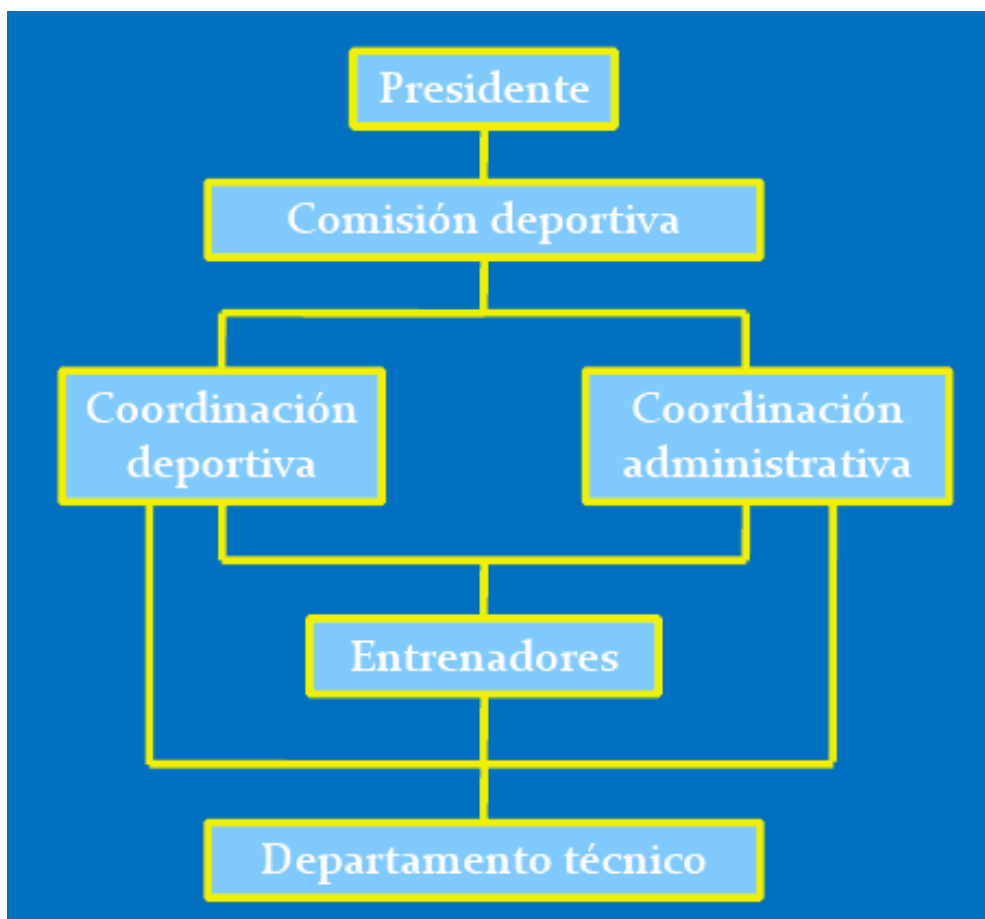
Cuenta de ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por 3 sesiones semanales de 1 hora cada una ?	Etiquetas de columna			
	Etiquetas de fila	Alrededores de la Ciudad	Centro de la Ciudad	Total general
25-35 dólares		35,92%	36,89%	72,82%
36-45 dólares		8,74%	8,74%	17,48%
46-60 dólares		8,74%	0,97%	9,71%
Total general		53,40%	46,60%	100,00%

Cuenta de ¿Por qué medio gustaría enterarse de nuestro servicio?	Etiquetas de columna					
	Etiquetas de fila	>36	18-25 años	26-30 años	31-35 años	Total general
Medios escritos		3,88%	5,83%	1,94%	0,97%	12,62%
Redes Sociales		15,53%	31,07%	15,53%	16,50%	78,64%
Televisión local		0,00%	6,80%	1,94%	0,00%	8,74%
Total general		19,42%	43,69%	19,42%	17,48%	100,00%

Anexo 3. Infografía resultados encuesta



Anexo 4. Organigrama escuela de futbol de la ciudad de Quito



Anexo 5. Formato encuesta



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es analizar la viabilidad sobre la creación de un centro deportivo de enseñanza temprana de fútbol ubicada en la ciudad de Cayambe. Esto mediante el conocimiento de los gustos y preferencias del mercado.

Esta encuesta no le tomará más de 5 minutos, por favor lea cuidadosamente y responda las preguntas con sinceridad.

Encuesta

Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- Más de 36 años

Genero

- Femenino
- Masculino

¿Cuántos hijos tiene?

- De 1 a 2
- De 3 a 4
- Más de 5

¿Conoce los beneficios que un centro como estos puede ofrecer?

- Si
- No

¿Sabía Ud. que el momento adecuado para fomentar el desarrollo de habilidades perceptivo-motrices es hasta los 6 años?

- Si
- No

¿Conoce los beneficios sociales y morales que se desarrollan a través del deporte y el juego?

- Si
- No

¿Estaba al tanto que mediante el deporte temprano se establece de mejor manera el conocimiento del cuerpo en el niño@?

- Si
- No

¿Tenía conocimiento que a través de los movimientos los niños tienen más seguridad, precisión, rapidez y funcionalidad?

- Si
- No

¿Llevaría a u niño@ a un centro deportivo de enseñanza temprana de fútbol?

- Si
- No

¿Qué aspecto considera el más importante para que su niño asista a un centro de este tipo?

- Horario
- Infraestructura
- Personal capacitado
- Ubicación

¿Qué aspecto considera el menos importante para que su niño asista a un centro de este tipo?

- Horario
- Infraestructura
- Personal capacitado
- Ubicación

¿En qué lugar le gustaría que funcione un centro como estos?

- Alrededores de la ciudad
- Centro de la ciudad

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por 3 sesiones semanales de 1 hora cada una?

- De \$25,00 a \$35,00

- De \$36,00 a \$45,00
- De \$46,00 a \$60,00

¿Le gustaría tener servicio de transporte para este centro?

- Si
- No

¿En qué horario le gustaría que se brinde este servicio?

- Mañana
- Tarde
- Noche

¿Por qué medio gustaría enterarse de nuestro servicio?

- Medios escritos
- Redes sociales
- Televisión local

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

Anexo 6. Equipos e Implementos

EQUIPOS				
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	EQUIPO DE CORDINACIÓN	2	\$ 300.00	\$ 600.00
2	EQUIPO DE FUERZA	2	\$ 348.50	\$ 697.00
3	EQUIPO DE PROPIOCEPCION	1	\$ 200.00	\$ 200.00
4	EQUIPO DE SONIDO	1	\$ 250.00	\$ 250.00
5	ARCOS GRANDES	4	\$ 70.00	\$ 280.00
6	ESCALERAS	4	\$ 25.00	\$ 100.00
7	LUCES LES DE VELOCIDAD DE REACCIO	4	\$ 96.50	\$ 386.00
8	STEPS	6	\$ 22.95	\$ 137.70
9	PULSOMETROS	2	\$ 82.42	\$ 164.84
10	COLCHONETAS	4	\$ 36.89	\$ 147.56
11	PELOTAS DE TENIS	20	\$ 3.00	\$ 60.00
TOTAL				\$ 3,023.10

IMPLEMENTOS				
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	PESAS TOBILLERAS	6	\$ 5.00	\$ 30.00
2	CRONOMETRO	4	\$ 20.00	\$ 80.00
3	PITOS	4	\$ 7.00	\$ 28.00
4	ULA ULA	24	\$ 1.20	\$ 28.80
5	ESTACAS	36	\$ 4.50	\$ 162.00
6	TAPAS	36	\$ 1.00	\$ 36.00
7	CONOS	36	\$ 2.40	\$ 86.40
8	ARCOS DE PRECISIÓN	4	\$ 7.00	\$ 28.00
9	CHALECOS	48	\$ 3.00	\$ 144.00
10	LIGAS	2	\$ 20.00	\$ 40.00
11	BALONES 5	25	\$ 32.00	\$ 800.00
12	BALONES 3	20	\$ 28.00	\$ 560.00
TOTAL				\$ 2,023.20

