



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ALTO
RENDIMIENTO PARA CICLISTAS AMATEUR EN LA CIUDAD DE QUITO.

Autor

Erick Ramiro Fierro Proaño

Año
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO PARA CICLISTAS AMATEUR EN LA CIUDAD DE QUITO.

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN NEGOCIOS Y MARKETING DEPORTIVO

PROFESOR GUIA:

Federico Alejandro Orbe Cajiao

AUTOR:

Erick Ramiro Fierro Proaño

AÑO:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Fierro Proaño Erick Ramiro, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

FEDERICO ALEJANDRO ORBE CAJIAO

CI: 1707791123

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito, del estudiante Fierro Proaño Erick Ramiro en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

FRANCISCO JAVIER VEGA

CI: 1714783162

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

FIERRO PROAÑO ERICK RAMIRO

CI: 0503134587

AGRADECIMIENTOS

A todas y cada una de las personas que han formado parte de mi proceso de formación educativa.

Por haber estado y seguir estando conmigo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto al esfuerzo de mis padres y de las personas que aportaron económicamente en mi educación.

RESUMEN

El deporte en Ecuador ha pasado por una metamorfosis en los últimos años. Pasó de ser considerado un pasatiempo, a una necesidad biológica de movimiento, siendo recomendado por expertos de la salud a casi toda la población. Así, el ciclismo, por su complejidad y completitud, se ha tornado en uno de los deportes con mayor crecimiento en el país. Gracias a esto, en la actualidad, el Estado ha promovido la y reformas, las cuales favorecen tanto a los deportistas que emergen de esta disciplina, como a la empresa privada por apoyarlos. Tomando en cuenta estos factores y la necesidad existente en el mercado, se presenta el proyecto de la creación de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito. Cuyo objetivo es mejorar la salud de los ciclistas residentes en Quito, a quienes oferta tres diferentes servicios deportivos que comprenden el ámbito médico, técnico y físico. Para esto se proyecta un plan de marketing en el cual se especifica la estrategia y los métodos para lograr los objetivos planteados. Además, se realizó una proyección financiera a 60 meses, de la cual resultaron valores positivos, que verifican la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

Sports in Ecuador have gone through a metamorphosis in recent years. It went from being considered a hobby, to become a biological need because of human's need for movement, being recommended by health experts for almost the entire population. Thus, cycling, due to its complexity and completeness, has become one of the fastest growing sports in the country. Thanks to this, at present, the State has promoted laws and reforms, which favor both the athletes who emerge from this discipline, and the private sector for supporting them. Taking into account these factors and the need in the market, the project for the creation of a high-performance center for amateur cyclists in the city of Quito is presented. Whose objective is to improve the health of cyclists resident in Quito, to whom we offer three different services that require the medical, technical and physical field. For this, a marketing plan is projected in which the strategy and methods to achieve the stated objectives are specified. In addition, a 60-month financial projection was made, which resulted in positive values, which verified the viability of the project.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1. Justificación	1
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos Específicos	2
2. Análisis entornos	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.2. Análisis de la industria (Porter)	10
2.3. Análisis EFE	13
3. Análisis del Cliente	14
3.1. Investigación cuantitativa y cualitativa	15
3.1.1. Investigación Cualitativa	15
3.1.2. Investigación Cuantitativa	19
4. Oportunidad de Negocio	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	23
5. Plan de Marketing	27
5.1. Estrategia general de Marketing	27
5.2. Mercado Objetivo	28
5.3. Propuesta de Valor	29
5.4. Mezcla de marketing.....	30
5.4.1.Producto	30
5.4.2.Precio	32
5.4.3.Plaza.....	34
5.4.4.Promoción	36
5.4.5.Física	38
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	39

6.1.1.Misión	39
6.1.2.Visión.....	39
6.1.3.Objetivos.....	39
6.2. Plan de Operaciones	41
6.2.1.Cadena de valor	41
6.2.2.Procesos.....	42
6.3. Estructura Organizacional	45
6.3.1.Personas	46
7. Evaluación Financiera	46
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1.Proyección de ingresos	46
7.1.2.Proyección de costos.....	47
7.1.3.Proyección de gastos	47
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1.Inversión inicial	48
7.2.2.Capital de trabajo.....	49
7.2.3.Estructura de capital	49
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.3.1.Estado de resultados	50
7.3.2.Estado de situación financiera	51
7.3.3.Estado de flujo de efectivo.....	52
7.3.4.Flujo de caja del proyecto.....	52
7.4. Proyección flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	54
7.4.1.Flujo de caja del inversionista.....	54
7.4.2.Calculo de la tasa de descuento.....	54
7.4.3.Criterios de valoración	55
7.5. Índices Financieros.....	55

8. Conclusiones Generales.....	57
Referencias.....	59
ANEXOS	62

1. Introducción

1.1. Justificación

En la actualidad vivimos en un mundo de cambio constante lo cual es bueno para el libre desarrollo de nuestras actividades, los avances tecnológicos son un factor importante de este constante cambio.

La tecnología nos ayuda a realizar de una manera más fácil los pendientes de nuestras actividades, el tema aquí es buscar un punto de equilibrio, ya que nos está llevando a un punto de comodidad donde nuestras vidas se ven rodeadas de estos cambios y nos llevan a un sedentarismo. (Vanguardia, 2014)

Mirando en un esquema social el panorama mundial va en mejorar estilo de vida y tomar las riendas para poder salir del sedentarismo, de esto nace la necesidad de hacer deporte, diferentes organizaciones declaran tras sus investigación que el deporte en las personas mejora notablemente su salud mental a parte de su salud física.

El principal riesgo de tener un vida sedentaria es cumplir con el perfil de la obesidad, en nuestro país las cifras son alarmantes, en el último análisis realizados por Encuesta nacional de salud y nutrición nos dice que el 62.8% de adultos de 19 a 59 años tiene sobrepeso (ENCALADA, 2017), existe un total de 5.558.185 personas ecuatorianas que no se encuentran en los niveles óptimos de peso de acuerdo con su edad. De estas alarmantes cifras nace la necesidad para que los y las ecuatorianas realicen una actividad física o practiquen un deporte. (INEC, ECUADOR EN CIFRAS, 2013)

Dado que este índice de obesidad está más orientado a los adultos, la bicicleta es uno de los deportes más benignos y amables para el cuerpo ya que no es de impacto, las articulaciones no se exponen a una fuerte carga y por esta razón se puede prolongar su actividad.

En la actualidad en la ciudad de Quito no se cuenta con un centro de alto rendimiento orientado a los ciclista amateur, donde las principales actividades a realizar es un test en el cual se determina los niveles aptos para realizar una actividad física sin riesgo, plantear un plan de largo plazo en el cual el cliente

pueda generar objetivos además de los controles pre y post actividad dentro de su propia bicicleta.

1.2. Objetivo General

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para la creación de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito

1.3. Objetivos Específicos

Identificar las fuerzas de la industria de enseñanza deportiva más influyentes para nuestro plan de negocios, propuesto mediante el análisis PESTEL Y PORTER y matriz EFE.

Analizar el mercado e identificar el segmento meta para el negocio propuesto en el plan de negocios mediante las diferentes técnicas de investigación de mercados, las cuales van a ayudar a identificar cuál de las diversas ramas del ciclismo se practica más en el país.

Crear una oportunidad de negocio conveniente, tomando en cuenta los análisis ya realizados para que el ciclismo se funda con bases sólidas, orientando al negocio a un estilo de vida sano y seguro.

Definir una propuesta de valor, además de la estrategia de marketing, en la que se pueda dar a conocer en su totalidad a nuestro negocio para de esta manera poder explotarlo.

Desarrollar la misión, visión, objetivos y estructura operacional de la empresa, obteniendo una idea clara de lo que somos y a dónde vamos.

Analizar la viabilidad financiera del plan de negocios a 5 años y para el sexto año, tener un músculo financiero que permita la apertura de otras sedes.

2. Análisis entornos

Recuperado de: (CIIU 4.0, 2012)

P8541.09

Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos, clases de juego de cartas por ejemplo bridge, actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, enseñanza para animadores deportivos

2.1. Análisis del entorno externo

Factor político y legal:

Con respecto a los aspectos políticos y legales, es necesario no sólo tomar en cuenta lo que ha pasado en años previos, sino, en la actualidad. El Ecuador está viviendo un contexto político de tensión, causado en gran parte por el gobierno central del Ecuador y los conflictos con el resto de sectores.

En materia legal, se toma en cuenta el artículo 6 de la ley del deporte, educación física y recreación que dice: “Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, la educación física y recreación, en lo que concierne al libre ejercicio de sus funciones.” (Asamblea Nacional, 2015) Este artículo ofrece la oportunidad de que el proyecto cree un centro de alto rendimiento para deportistas amateur en Quito de forma autónoma dentro de la legalidad. Esto implica que no existe la necesidad de que un ente público lo rija, manteniendo así al proyecto dentro del sector privado.

Entonces, la repercusión de las nuevas regulaciones laborales presentadas por el presidente de la república Lenin Moreno, no tienen mayor impacto en el proyecto debido a que están enfocadas al sector público. Sin embargo, considerando que en el proyecto se involucraría la contratación de personal, se

hace referencia al artículo 82 del código de trabajo reza: "En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; (...) Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales." (Asamblea Nacional , 2012)

Es importante tomar en cuenta la existencia de este artículo dado que el proyecto pretende contratar al menos 7 personas, entre ellos médicos deportólogos, nutriólogos, entrenadores, etc. Quienes tienen el legítimo derecho de contar con un contrato de trabajo por los servicios brindados, por lo que es fundamental considerar las leyes vigentes.

Además se debe contar con un número específico de requisitos para el funcionamiento: Número de Cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o representante legal del establecimiento, Número de cédula y datos del responsable técnico de los establecimientos que lo requieren, Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC/RISE) y Categorización del Ministerio de Industrias y Productividad, categorización otorgada por el Ministerio de Turismo. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014) Entonces, la amenaza de nuevos competidores en la industria de enseñanza y recreación es Media.

Por otro lado, el deporte ecuatoriano se mira beneficiado gracias a la política fiscal, de manera específica por la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de inversiones, Generación de empleo, Estabilidad y Equilibrio fiscal, menciona: "los costos y gastos por publicidad o patrocinio deportivo que sean realizados dentro de los programas del plan estratégico para el desarrollo deportivo ejecutado por la entidad rectora competente, se deducirán de

conformidad con las condiciones y límites establecidos en el Reglamento” (Asamblea Nacional, 2018). Esta ley apalanca el deporte de manera positiva, ya que la empresa privada va a verse más atraída a intervenir en aspectos deportivos que serán de su beneficio, y de esta manera gana el deporte ecuatoriano. De la misma manera, con un factor político importante tenemos que tomar en cuenta los beneficios en cuanto a importaciones y normas a cumplir por parte de las empresas que patrocinen o apoyen a iniciativas deportivas.

Factor Económico:

Girando la mirada al ámbito económico del entorno, es importante mencionar que el alza de los precios de los combustibles anunciado el 3 de octubre de 2019 por parte del presidente Lenin Moreno, que tuvo muy mala aceptación en la población general, puede llegar a ser positivo para este proyecto en cierta medida: La disposición de pago de parte de la mayoría de la población que circula en automóviles va a decrecer, por lo que existe una mayor probabilidad de que busquen formas alternativas de transporte, como por ejemplo, la bicicleta. Gracias a este posible incremento de ciclistas urbanos, específicamente en Quito, incrementa también la posibilidad de que un porcentaje de estas personas desarrollen una afición por la bicicleta, que los lleve a ingresar a un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur como el propuesto en el presente proyecto.

Además, debido a las actividades que desarrollaría el centro, el gobierno brinda varios incentivos, como el mencionado en el artículo 37 de la ley orgánica para el fomento productivo, atracción inversiones y generación de empleo (Asamblea Nacional, 2018) el mismo que fue citado y mencionado previamente, el cual nos muestra el potencial impulso para los emprendedores del sector deportivo por parte del gobierno central y la empresa privada. Así, no solo se incentiva a los emprendimientos ya puestos en marcha, si no al surgimiento de nuevos, como es el caso del presente proyecto para el establecimiento de un centro de deportistas amateur. Este centro requiere una

fuerte inversión, y los retornos financieros no son inmediatos, por lo que incentivos como este, resultan de gran ayuda.

Asimismo, el servicio de rentas internas en 2015 hizo pública la siguiente información: “El desarrollo de actividades deportivas, así como la adquisición de implementos y servicios relacionados con la actividad física, que favorecen la mejora y mantenimiento de la salud, son gastos deducibles del impuesto a la renta.” (El Universo, 2015) Es así que las facturas que los ciudadanos reciban por concepto de inscripción a gimnasios, contratación de entrenadores, adquisición de implementos deportivos como pelotas, bicicletas y demás, la participación en competencias, entre otros, pueden considerarse como gastos deducibles de salud, al momento de realizar la declaración y pago del impuesto a la renta.

La información previa, resultaría favorable para el giro del negocio, debido a que supondría un estímulo económico. En esta medida, se promueve que las empresas emitan comprobantes de venta y que los clientes los exijan, incrementando la probabilidad de que ambos cumplan con sus obligaciones tributarias.

Sin embargo, también es imprescindible tener en cuenta que la economía del Ecuador ha sido muy variable tras sufrir algunos percances de fuerza mayor, como podemos recordar la caída que tuvo en la valorización de petróleo a finales del 2014, seguido del terremoto que sacudió la costa ecuatoriana, con lo que económicamente cerramos el hasta el año 2016 con un decrecimiento 1,5 en el PIB. (Banco central del Ecuador, 2018) Para el 2017 se registró un crecimiento del 2.37%, pero para el 2018 el crecimiento cayó al 1.37% (Banco Mundial, 2020) A pesar de la de 2017, el crecimiento del PIB tiene una tendencia a la baja, tendencia que afectaría al proyecto puesto que el hacer deporte, y los implementos para hacerlo, no son de primera necesidad. En ciertos casos incluso se podría considerar a los implementos como bienes de

lujo, por lo cual frente a una necesidad la población dejaría de lado estos bienes y servicios y se enfocaría en los de primera necesidad.

Por otro lado, el hecho de que el valor de la canasta básica en Ecuador está por encima del salario básico unificado, incluso sabiendo que la inflación del 2018 ha sido la más baja de la última década, no obstante es preocupante. (INEC, Ecuador en cifras , 2016) Para este efecto, resulta perjudicial puesto que no se tiene un fuerte ingreso que sustente un bien de ocio y no de primera necesidad. Así, considerándolo como bien de lujo o servicio de lujo, tiene que estar muy bien segmentado el público objetivo.

Factor Social:

Como preludeo, en el ámbito social se tiene que mencionar a la creciente conciencia medio ambiental, que está tomando relevancia en Ecuador y en el mundo. La contaminación generada por automóviles y la facilidad en ciudades pequeñas de moverse en medios no contaminantes han aumentado considerablemente, por tanto, esta oleada ambientalista, además de dar un avance en el pensamiento de las sociedades, contribuye con la conformación de un mundo más consciente y una economía sostenible.

Además cabe mencionar que el ecuatoriano en promedio tiene un horario de trabajo remunerado de 51,36 horas a la semana. Además, en las encuestas se concluye que las personas casadas tienden a dedicar más tiempo al trabajo que las personas solteras (6 horas menos a la semana). (INEC, 2012)

En cuanto a la composición de la sociedad del Ecuador se divide en:

- La población en edad de trabajar que es de 12,1 millones de personas.
- La población económicamente activa que es de 8,3 millones de personas
- La población económicamente inactiva que es de 3,9 millones de personas.

El Ecuador tiene más del 50% de personas que tienen empleo y cuenta con 8,3 millones que ya tienen una vida económicamente activa, lo que favorece la realización de actividades que requieren de esfuerzos económicos. (INEC, 2018) La tasa de empleo para el año 2018 alcanzó el 65,4% a nivel nacional y la tasa de desempleo es el 4.6% a nivel nacional.

Entonces, el mercado objetivo está enfocado en la PEA, la cual aborda 8,3 millones de personas en el Ecuador, quienes cumplen con un horario de trabajo promedio, además de centrar el enfoque en el deporte como un nuevo estilo de vida. EL ciclismo se ha transformado en tendencia mundial y por tanto, llama más la atención de personas solteras sin hijos, quienes cuentan con disponibilidad de dinero y tiempo libre para el deporte y a su salud.

Tabla No 1: Tiempo promedio a la semana que dedica la población de 12 años y más, en realizar ejercicios o practicar algún deporte por sexo, según provincia Noviembre - Diciembre 2012

REGIONES NATURALES Y PROVINCIAS		TIEMPO QUE HIZO EJERCICIOS Ó PRACTICÓ ALGÚN DEPORTE					
		Total		Hombre		Mujer	
		Tiempo	Población	Tiempo	Población	Tiempo	Población
Provincia	Total	3:51	2.107.034	3:58	1.502.035	3:36	604.999
	Azuay	3:46	130.260	3:54	87.240	3:30	43.020
	Guayas	4:42	429.100	4:43	309.855	4:39	119.245
	Pichincha	3:13	476.415	3:10	316.994	3:19	159.422

Tomado de: INEC Encuesta de Uso del Tiempo - EUT

La tabulación que se hace con respecto a la encuesta de uso de tiempo del INEC del 2012 y la extracción de datos de las 3 provincias más importantes del país, permite observar que en promedio la población de Pichincha destina 3 horas 13 minutos en promedio a realizar algún tipo de deporte, lo cual tiene coherencia con los datos generales del país.

Con lo que podemos analizar que en Pichincha, de manera específica, la población económicamente activa, tras su jornada laboral de en promedio 48,76 horas a la semana, por lo que las personas pueden desarrollar una actividad deportiva no profesional o de esparcimiento con tranquilidad.

Factor Tecnológico:

En cuanto al ámbito tecnológico, podemos decir que las redes sociales y en si la facilidad del acceso al internet ha crecido y mantiene esa tendencia con gran fuerza en todo el mundo. Ecuador no se queda atrás, el 21,3% de la población cuenta con acceso a internet por medios no fijos y el 50,1 % ya cuenta con el acceso desde una computadora fija o laptop (INEC, 2017)

Los avances tecnológicos en cuanto al ciclismo y deportes en general han incrementado y superan nuestra imaginación, con la creación de los centros de alto rendimiento el nivel competitivo de los deportistas ha incrementado y esto es gracias a la ciencia del deporte, la creación de las cámaras hiperbáricas, la crioterapia, la cámara anti gravedad y todos estos avances van más allá de solo el tema físico, en el ámbito de nutrición también podemos contar con avances sustanciales que van desde un análisis interno del deportista. (Sempere, 2017)

Una vez tratado el tema de la ciencia del deporte podemos hablar sobre los avances que tiene en si el material con el que los ciclistas realizan sus actividades que es la bicicleta, la cual con el pasar de los años ha sufrido varios cambios y mejoras en sus materiales esenciales. Los primeros marcos competitivos que podemos encontrar son de acero puro, que con el tiempo se mejoró hasta proveer de aluminio sus estructuras y eliminar el exceso de peso que lo llevaban, nuevamente se implementa otro material que es el de fibra de carbono que es con el cual actualmente se fabrican las bicicletas de alta competencia pesando alrededor de 14 libras sin dejar de ser resistentes. (Romero, 2018)

Todos estos avances tecnológicos van de la mano, ya que en un ejemplo, mientras más liviana sea la bicicleta podría llevar a cabo mejores sesiones de entrenamiento, lo cual implica que sean más largas, para lo cual también necesitarían implementos para la recuperación de los deportistas, y como se conoce sobre todos estos avances, cursos y demás es gracias al internet y al mejoramiento de la accesibilidad a todos los habitantes.

2.2. Análisis de la industria (Porter)

- **Poder de negociación de los clientes**

Para realizar este análisis se debe basar en los datos de la Superintendencia de Compañías donde menciona que las industrias de enseñanza y recreación no existen más de 20 empresas registradas, pero el factor determinante son los productos sustitutos. Por ejemplo la industria del entretenimiento es un tema importante dado que los clientes de la industria se pueden fácilmente derivar hacia otras maneras de gastar su tiempo de ocio.

Entrando en esta discusión tenemos que desmenuzar las características de los potenciales clientes vamos a tener que son personas económicamente activas que van en un rango de edad entre los 20 y 60 años.

Con relación a lo mencionado podemos decir que el poder de negociación de los clientes es Alto ya que si bien es cierto, en la industria no existe un alto índice de competencia, los productos sustitutos son un gran peligro que puede afectar al desarrollo económico de la misma. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

De esta manera, se puede analizar claramente que el poder que tienen los clientes sobre la industria es fuerte, ya que no se habla de la competencia en sí que representan otras empresas de la industria. Esta va más allá, principalmente en los sustitutos (otras industrias) ya que el cliente, gracias a las facilidades de la tecnología, puede adquirir productos o servicios que suplan los ofrecidos por la industria a la que pertenece ULF, por esto la fidelización de clientes y la innovación de los servicios prestados debe ser una fortaleza.

- **Rivalidad entre competidores**

En la industria de enseñanza y recreación existen 20 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, de las cuales 4 la enseñanza y recreación no es su actividad y 4 tienen reportado un cese de sus actividades hasta el

2017, por otro lado podemos mirar que en la capital del Ecuador solo se cuenta con 9 empresas.

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
98698	0991517510001	CECILIA NIEMES AGENCIA DE MODELOS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
309783	1792850606001	CENTRO DE CAPACITACIONES PARA INSTRUCTORES FITNESS CECIFCOM S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
28316	0991211683001	COMPANIA DE MODELOS NOBOA VAIA DIMODELOSNOVA C.LTDA.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
179065	1792523583001	CORPORACIÓN DE NEGOCIOS GAITANMARBE CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
103990	0992165146001	D'CLER S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
94316	1791870980001	DIAHANA MODELOS CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
61779	0992676132001	ECUAPAINBALL CIA.LTDA.	GUAYAS	DAULE	LOS LOJAS (ENRIQUE BAQUERIZO MORENO)
179521	1792514703001	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO TRIKAW SAY CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
116941	0992372923001	FASHIONECUADOR.COM S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
150316	1791894138001	GERENCIA DE MODELOS E-MODELOS S.A	PICHINCHA	QUITO	QUITO
160894	1792157145001	GROUP EMPORIFASHION CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
129601	0992546026001	IMPULSO S.A. IMPULSOSA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
117855	0992386568001	LIFEMODELS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
142418	0992738243001	MENJULIS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
127077		MIRIADI S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
161227	1792162963001	MODELOSQUITO S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
75108	0991357610001	NORDINCO CIA.LTDA.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
120289	0992420553001	PAOLA PARRA ESCUDERO CIA. LTDA.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
138359	1792310970001	SBELTHESTETICA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
89409	1791741021001	SENSATIONALS MODELS CIA. LTDA	PICHINCHA	QUITO	QUITO

Figura No1: Industria de enseñanza y recreación
Tomado de: Superintendencia de Compañías

La participación de mercado de cada una muestra que cada empresa se lleva una parte muy similar del mercado, de esta manera se elimina la disyuntiva de la existencia de una industria concentrada. Por tanto, la rivalidad entre competidores en la industria de enseñanza y recreación es Bajo principalmente por la cantidad de empresas existentes en la industria y su baja participación de mercado. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

- **Amenazas de nuevos competidores**

Para definir si es factible el ingreso de nuevos competidores en esta industria, es importante evaluar el aspecto económico. Esto porque se requiere una inversión inicial alta según cuan competitivo se requiere ser, ya sea en el factor tecnológico como en el humano.

La industria de enseñanza y recreación como tal, no necesita de un sistema tecnológico sofisticado para sus instalaciones en su período inicial. Por otro lado, el personal capacitado es una fuente de recursos escaza y necesaria; por este motivo, y tomando en cuenta que la industria no es representativa en tamaño, y además se centra en una actividad que cuando no es profesional, puede ser considerada como una industria que brinda productos o servicios

suntuarios, con esto se crea una incertidumbre en la rentabilidad y la sostenibilidad en el tiempo para esta industria.

Podemos destacar que la lealtad de los clientes es un factor preocupante ya que los sustitutos están al alcance de un clic, el internet ofrecer como se mencionó en el factor tecnológico de PEST una gran variedad de opciones auto didactas para los usuarios, por lo tanto la amenaza no proviene solo con empresas de la industria, también se tiene que contar con el internet. Por tanto se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es Baja.

- **Poder de negociación de proveedores**

En cuanto a este tema, existe un gran número de proveedores en diferentes áreas, el primer factor a tomar en cuenta es no contar con la necesidad de maquinarias de alta especialización. Se debe tomar en cuenta que el Ecuador mantiene tratados de libre comercio con la unión europea por lo cual los proveedores no solo pueden provenir de país, con esto los proveedores de la industria no pueden tener el control de la negociación. Por otro lado, el personal humano, tienen cada vez que especializarse más para poder brindar un servicio de calidad en sus diferentes áreas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Se puede decir que en general y tomando en cuenta los puntos mencionado el poder de negociación de nuestros proveedores en nuestra industria es Bajo.

- **Amenaza de Productos sustitutos.**

En el tema de productos o servicios sustitutos para la Industria, y de manera específica, en la ciudad de Quito, existen muy pocos productos o servicios que puedan suplir a los que el centro de alto rendimiento que este proyecto propone. Entre ellos, la enseñanza cultural, u otras formas de actividades de ocio a las que los capitalinos podrían dedicar su tiempo libre, como varias formas de entretenimiento deportivo o recreativo que involucran actividad física.

Se puede decir que existe un sustituto muy fuerte y es el internet ya que gracias a esta vía los demandantes del servicio que se ofrece en la industria de “Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa”, se puede acceder muchas veces de forma gratuita a miles de páginas que promuevan la actividad física, por esta razón podemos decir que la amenaza de los productos sustitutos es ALTA.

2.3. Análisis EFE

Tabla No 2: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Importancia	Clasificación	Valor
Oportunidades	0.5	4	2
Ley del deporte y apoyo al deporte por empresas públicas y privadas	0.29	1	0.29
Cambio positivo de razón social hacia un mejor estilo de vida.	0.06	3	0.18
Baja de aranceles en implementos deportivos	0,15	2	0,3
Total	1		2.77
Amenazas			
Alta oferta de productos sustitutos	0.25	3	0.75
La educación vía internet	0.12	3	0.36
Controles y regularizaciones gubernamentales	0.6	2	1.2
Sociedad cambiante en cuanto a gustos y preferencias	0.03	1	0.03
Total	1		2.34

Entre las oportunidades, podemos ver que tenemos factores positivos que realmente nos empujan hacia adelante con nuestra empresa en base a la industria y en si al país, ya que demostramos que principalmente el alto crecimiento del deporte en nuestro país es un factor clave para la realización.

Las amenazas en un factor externo tenemos que tomar en cuenta los productos sustitutos que son nuestro principal riesgo para la plena realización de las actividades de nuestra industria.

Como conclusión, se puede decir que la industria de la enseñanza deportiva se encuadra en un constante cambio, y por ende, con un incremento en su productividad. A pesar de que el país no atraviesa la mejor época, el hacer

deporte o recreación conforma un flujo de efectivo proveniente de esta pequeña industria.

Para el centro de alto rendimiento amateur, según lo analizado, se puede decir que es viable, principalmente por que no existen competidores directos que contemplen los mismos servicios que ULF. Pero por otro lado, sí existen productos sustitutos fuertes que pueden afectar directamente a la rentabilidad y dictaminar el éxito del proyecto. Por esto, si bien es cierto que ULF pertenece a una industria con 20 empresas inscritas con el mismo CIUU, ninguna es dirigida al mismo mercado, por lo cual es el éxito de este proyecto se basa en la especialización de los servicios ofrecidos, el factor diferenciador y difícil de imitar. Esto será lo que dará frente con las amenazas existentes en el mercado, por lo mencionado con lo que nosotros estaríamos dispuestos a proceder con el proyecto tomando en cuenta el análisis realizado de las oportunidades, amenazas y sobre todo debilidades y fortalezas que se debe tomar en cuenta.

3. Análisis del Cliente

Problema de investigación.

Determinar el interés, puntos a favor y en contra en cuanto a la creación de un centro de alto rendimiento para ciclista amateur en la ciudad de Quito.

Determinar el propósito de la investigación.

Esta investigación tiene como propósito analizar el interés de los deportistas y el comportamiento del mercado deportivo, frente a la creación de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito.

Definir objetivos.

- Conocer si las personas realizan actividad física.
- Conocer si las personas están dispuestas a pagar un examen deportivo lógico y entrar un programa de entrenamiento para su mejor rendimiento

- Conocer el total de dinero que las personas estarían dispuestas a invertir en el servicio que ofrece un centro de alto rendimiento
- Conocer lo que las personas esperar recibir en un centro de alto rendimiento

3.1. Investigación cuantitativa y cualitativa

3.1.1. Investigación Cualitativa

Entrevista #1

Puntos focales:

- **Motivos que crearon la necesidad de abrir un centro deportológico**
- **Los niños son un mercado potencial**
- **La sociedad está preparada para incluir el deporte como un destino de inversión de su dinero en cuanto al ámbito de salud**

La primera entrevista la vamos a realizar al Dr. Steve Núñez especialista en la rama deporte lógica ya que él ha sido pionero en cuanto a la medicina deportiva en Quito y el Ecuador, actualmente tiene una clínica deporte lógica ubicada en nuestra ciudad orientada a todo tipo de deporte con un enfoque netamente médico, siendo de esta manera una persona clave, como fuente importante en nuestra investigación de mercados en este caso con la técnica de la entrevista.

Según pudimos tomar referencia a la entrevista realizada al Dr. Steve Núñez, existen varios puntos a tomar en cuenta, comenzando por la falta de conocimiento de las personas que inmersiones en el mundo del deporte en cuanto al ámbito médico, comentaba que existen personas que nunca en su vida se han realizado exámenes cardiacos y que esto puede provocar en vidas sedentarias enfermedades cardiovasculares, incluso el infarto.

En el ámbito económico habla de que la inversión requerida para centros de salud especializados en deportistas usualmente es alta por la capacitación y la

calidad de personal que se requiere. Con el pasar de los últimos años, el servicio ha ido mejorando, una respuesta clave que impactó es que no existen suficientes centros para toda la población activa de la ciudad de Quito y en sí del país, lo cual nos indica que si podríamos tener una buena cabida en el mercado actual.

El tema de los niños es un factor importante, ya que los padres no destinan suficiente dinero en la medicina deportiva de sus hijos, la razón es porque no lo ven como un futuro y se centran más en sí mismos lo cual vemos específicamente nuestro mercado objetivo.

Entrevista #2

Puntos Focales

- **El mercado objetivo reacciona frente a una crisis económica del país**
- **Los deportistas en Ecuador, son comprometidos en sí disciplina**
- **Existen centros suficientes para captar la demanda**

La segunda entrevista la realizamos a la Lic. En Fisioterapia Ana Espinoza, maestra de una escuela de ciclismo en el país. Dicha escuela tiene un enfoque netamente en técnica de ciclismo. La entrevista resulta de mucha importancia dado que además ella trabaja en un centro terapéutico en la ciudad de Quito actualmente activo en el medio del deporte del ciclismo ecuatoriano especialmente de los capitalinos y nos podría dar una idea de cómo está el mercado objetivo.

Como puntos importantes ella nos sostuvo que bajo la crisis que se vive y que afecta a los ecuatorianos las industrias de segunda necesidad se ven mucho más afectadas que las de primera necesidad, por este punto al momento de tener contacto con los proveedores hay que tener cuidado en los productos que contienen más impuestos al entrar al país si fuera el caso, este es un punto clave para orientarse al precio ideal. Mencionó también que como factor social

se tiene a la falta de compromiso de la personas con la actividad que están haciendo, nos hablaba de un sentido al logro o metas propuestas por ellos mismos fáciles de alcanzar, las cuales al ser alcanzadas se vuelven nulas. Si nosotros hablamos de un tema continuo en cuanto a la medicina tendría que decir que todo es un proceso y mal o bien esto nos afectaría, talvez la falta de compromiso seria nuestro principal objetivo para cambiar. La necesidad es latente al hablar de que se necesitan estos centros nos lo han explicado y creo que es una fortaleza que la podemos explotar.

Focus Group

Nuestro focus group tuvo como acogida a personas de todas las edades y ocupaciones entre ellos tenemos a ciclistas como Cinthia Cisneros, Andrés Espinosa y Francisco Mosquera los cuales pertenecer a Licrados Bike Team, ellos además de ser ciclistas amateur tienen trabajo, familia y demás obligaciones. Tienen que tratar de combinar todo en un equilibrio para poder desarrollar su actividad de la mejor manera, en el resto de participantes podemos encontrar a ciclistas urbanos, los cuales usan la bicicleta como medio de transporte y esparcimiento en espacios seleccionados. Y por último, Guillermo, quien es una persona sedentaria que intenta inmiscuirse al mundo del deporte. Todos los participante mantienen una óptica diferente lo cual nos sirve para poder tener un enfoque más amplio de lo que se necesita o los requerimientos necesarios para que nuestro tema y en si nuestro proyecto resulte de la mejor manera.

Continuando con preguntas generales, en esta ocasión, por qué las personas no realizan actividad y en caso de que sí lo hagan, cuáles son sus limitaciones. Existen varias causas de las cuales podemos ver unanimidad, pero principalmente, el desconocimiento de técnicas para realizarla, por otro lado nos mencionaban la falta de motivación, y esto fue un tema del que se debatió ya que se incluyó el tema psicológico. Las personas por lo general no se sienten muy motivadas: No les gusta realizar actividad física solos, o la realizan por un tiempo y se cansan de la misma. Lo que nos supieron decir y en si

explicar es que el factor metas es el que les afecta y no solo a las personas que están por empezar a realizar un actividad, también a las personas ya que tener objetivos claros con los que alienta a seguir, y aquí es donde entra la medicina. Cuando no se tiene un seguimiento guiado, es difícil poder llegar a cumplir dichas metas y demás, nos contaba los participantes excepto Mauricio que nunca han recibido ayuda deportológica. El hecho de que una sola persona tenga una experiencia previa con un departamento deportológico, nos dejó preocupados lo cual nos llevó a la siguiente pregunta.

Tomando en cuenta las respuestas de las personas podemos decir que el deporte, en especial el ciclismo ha tenido un crecimiento notorio, las personas ya saben de qué se trata el ciclismo, saben que el deporte es bueno para su salud y en este caso, que el ciclismo es bueno para su organismo. Nos mencionaban los participantes, pero en el medio en el que nos encontramos es la ignorancia, la falta de auto capacitación y en general la falta de informarse hace que todas las personas que quieren iniciar desistan, por ejemplo este es el caso de Guillermo que al ver algo tan sencillo como comprar una bicicleta (dejando de lado el tema económico), se convierte para él, en un tema complicado y esto ocasiona que desista, además que las personas que ya realizan esta actividad como Cynthia no opten por ir a estos centros de alto rendimiento ya que piensan que no es necesario y estos centros solo los requieren los deportistas de elite.

Las personas que no son deportistas forman parte de un eje principal a tener en cuenta, puesto que ellos son los moldes en los cuales se puede ir trabajando desde un cambio de mentalidad, el hecho de tener asesoría, desde cómo debe ponerse un casco, hasta la forma de pedalear, es un nicho muy duradero. Esto lo notamos, claramente al comparar a Guillermo y María José, quienes llevan una vida sedentaria contra Francisco que es ya un deportista de nivel competitivo.

El tema económico fue un punto clave, ya que se pudo ver cuál es la disposición de gasto del potencial cliente promedio, ya que lo que el mercado

está ofreciendo es muy alto para las personas, además que el sistema que se usa no es precisamente el mejor, se puede repartir los pagos, para poder obtener clientes que necesiten de más de nosotros y así tener más clientes fieles.

Al final, la reflexión de los participantes fue que sí es necesario asistir a un centro de alto rendimiento, el cual no sólo se enfoque en el tema médico, si no el tema de la técnica y la asesoría integral.

3.1.2. Investigación Cuantitativa

Hipótesis.

La creación de un centro de alto rendimiento de ciclismo orientado a los deportistas amateur de la ciudad de Quito incrementará el nivel competitivo de los deportistas, además de asegurar la libre realización de esta actividad.

Tamaño de la muestra.

Tabla No 3: Tamaño de muestra

SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	CONTEO	PONDERACIÓN
GEOGRÁFICA	TOTAL NACIONAL	14.483.499	100%
	PICHINCHA	2.576.287	17,79%
	QUITO	2.239.191	15,46%

SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	CONTEO	PONDERACIÓN
DEMOGRÁFICA (EADAES 20-59 AÑOS)	TOTAL	1.213.169	100,00%
	MUJERES	623.263	51,37%
	HOMBRES	589.906	48,63%
SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	CONTEO	PONDERACIÓN
PSICOGRÁFICA	Clase A	23.050	1,90%
	Clase B	135.875	11,20%
	Clase C	276.603	22,80%
	Total	435.528	100%

Encuestas

Se realizaron un total de 50 encuestas por temas académicos, sin embargo, para nuestra investigación la muestra debía ser de 383.82 encuestas con un tamaño de mercado objetivo de 864 personas. El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico, por conveniencia. Por lo que se determinó encuestar a

personas de entre 20 a 60 años de edad de nivel socioeconómico medio alto y que en su vida el deporte este latente, en especial el ciclismo.

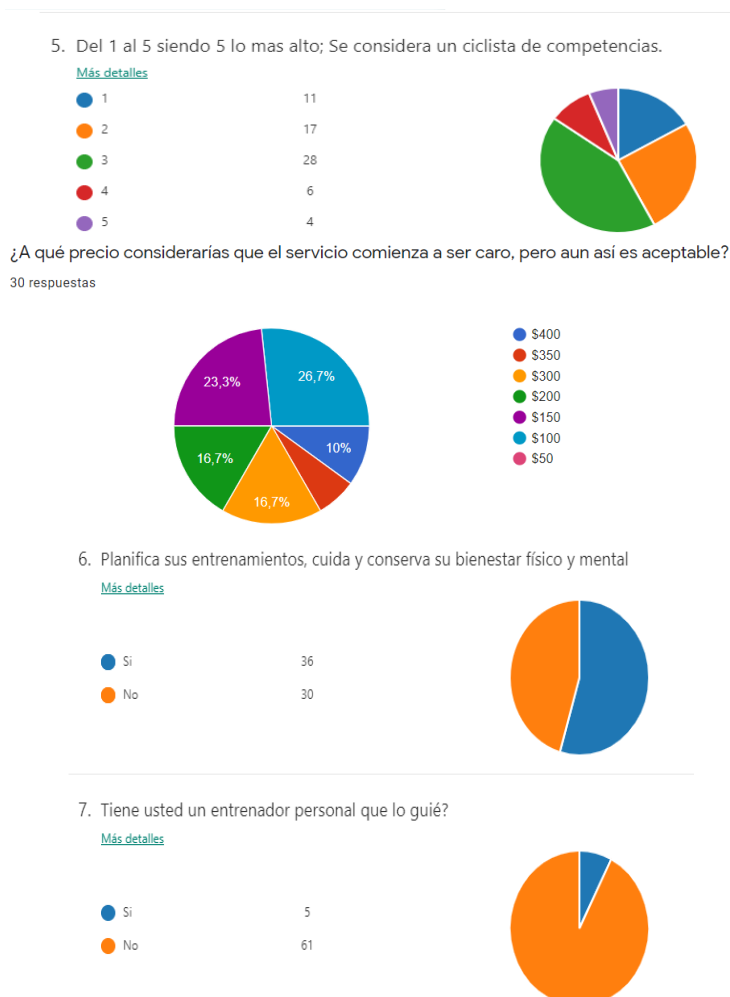


Figura No 2: Extracto de los resultados de las encuestas

Conclusiones sobre las encuestas

Con base a lo mencionado en la pregunta número 5 que dice: ¿En qué nivel de deportista se considera siendo 1 nivel básico, 2 nivel novato, 3 nivel amateur, 4 nivel competitivo y por último el 5 nivel competitivo? tuvimos una interesante respuesta, el 46% de los encuestados respondieron pertenecer al nivel 3, lo que coincide con el resultado del focus group. Además, el mismo porcentaje de personas que se sienten identificadas con este nivel deportivo son los que más están dispuestas a gastar, ya que al contestar la pregunta: ¿qué cuanto estaría

dispuesto a pagar por una cuota en un centro deportivo lógico y/o de alto rendimiento? Resultó que las personas de mayor rango de edad son las que más están dispuestas a pagar.

Para poder discutir este problema, tendríamos que basarnos en las primeras preguntas, donde se divide la encuesta en hombre y mujeres las cuales tienen una actividad física especialmente el ciclismo. Lo que se quiere lograr con esto es identificar cuál es el género que más enfocado está en su salud donde a diferencia del focus group los atletas hombres que están en proceso de mejora continua son los que se preocupan de su salud y en sí su rendimiento deportivo. Una de las últimas preguntas dio como resultado un dato alarmante: El 2% de las personas no tienen entrenador. Al mismo tiempo que los deportistas amateur se preocupan por su salud y en su mejora deportiva, dejan de lado el uso o el requerimiento de los entrenadores personales. Como complemento de esta pregunta, se cuestionó si las mismas personas conocían sus límites físicos y sorprendentemente el 41% de personas que no tiene un guía en sus entrenamientos, conoce o cree conocer sus límites y tan solo 2 personas afirman no conocen sus límites. Esto nos deja con una visión clara de los requerimientos que nuestro mercado objetivo tiene como expectativa de nuestro negocio y en sí en la industria del deporte.

Finalmente se elaboró tablas cruzadas correlacionadas para poder encontrar una sinapsis de nuestra búsqueda, con lo que se llegó a dos resultados bastante interesantes: Un 38% de las personas que se consideran en el número 3 (amateur) son las que estarían dispuestas a pagar menos de 100 dólares por un examen deportológico, además que las personas deportivamente activas son los que están en un rango de edad de 31 a 40 años. Ver anexo "Tablas cruzadas".

Conclusiones Investigación Cuantitativa y Cualitativa

Como conclusiones, podemos decir que el mercado objetivo al cual estamos apuntando es rentable, pero se tiene que trabajar y tomar en cuenta algunas

cosas, como primer factor tenemos que es evidente el incremento en la orientación hacia el deporte.

En cuanto al tema económico fue un punto clave ya que se pudo ver cuánto es lo que nuestro potencial cliente promedio está dispuesto a gastar, se puede repartir los pagos, formas de financiamiento para poder obtener clientes que necesiten de más de Ulf y así lograr fidelidad. Se obtuvo una idea más clara del mercado objetivo y las necesidades que este presenta.

Con esto se puede decir que los quiteños y residentes en Quito, necesitan un centro de alto rendimiento el cual no sólo se enfoque en el tema médico, si no el tema de la técnica y la asesoría desde lo niños hasta los adultos, los cuales son los que más necesitan ayuda.

4. Oportunidad de Negocio

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

Tabla No 4: Tabla de resumen

PEST	PORTER	ANÁLISIS CUALITATIVO	ANÁLISIS CUANTITATIVO
La ley del deporte y educación física reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte	Los potenciales clientes a los cuales se enfoca el negocio, las cuales son personas económicamente activas comprendidas en un rango de edad entre los 20 y 60 años.	Existe falta de conocimiento de las personas que invierten en el mundo del deporte, debido a que las barreras de entrada a la industria son escasas de parte del gobierno y entes legales.	El 41% de las personas no tienen una guía en su entrenamiento, pero la quisieran tener
Artículo 82 del código de trabajo: "En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas si las labores del trabajador no fueran permanentes	Las principales características del uso del tiempo de esta sección de la población dejan un margen corto de tiempo a las personas para dedicar a actividades no laborales.	La inversión requerida para centros de salud especializados en deportistas usualmente es alta por la capacitación y la calidad de personal que se requiere.	El 46% de los encuestados supo describirse como deportistas amateur, teniendo mayor predisposición a invertir en su preparación
Reducción de la tarifa del impuesto a la renta del 10% en programas o proyectos calificados como prioritarios por los entes rectores de deportes	Los productos sustitutos son un gran peligro que puede afectar al desarrollo económico de la misma.	Las industrias de segunda necesidad se ven mucho más afectadas por la crisis, que las de primera necesidad. Por eso, al momento de tener contacto con los proveedores hay que tener cuidado en los productos que contienen más impuestos al entrar al país	Un 38% de las personas que se consideran amateur, son las que estarían dispuestas a pagar menos de \$100 por un examen deportológico
El desarrollo de actividades deportivas, así como la adquisición de implementos y servicios relacionados con la actividad física son gastos deducibles del impuesto a la renta.	Existe un sustituto muy fuerte: El internet, gracias a este, los demandantes del servicio en la industria de "Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa" pueden acceder de forma gratuita.	el ciclismo, es un deporte que necesita más implementos para desarrollarse que otras disciplinas	
La extracción de datos de 3 provincias del país: En promedio la población de Pichincha destina 3 horas 13 minutos en promedio a realizar algún tipo de deporte.	Hay 20 empresas registradas en la SC. 16 se dedican a la enseñanza y recreación y 4 tienen reportado un cese de sus actividades hasta el 2017. En Quito sólo 9 empresas registradas y activas.	Las personas disponen del tiempo suficiente para la práctica de actividades físicas, pero existe un grave problema y es la distancia que tiene que recorrer para llegar a uno u otro centro de acondicionamiento	
En Ecuador, el 21,3% de la población cuenta con acceso a internet por medios no fijos y el 50,1% ya cuenta con el acceso desde una computadora fija o laptop.	Se requiere una inversión inicial alta, ya sea en el factor tecnológico como en el humano. El personal capacitado es una fuente de recursos escasa y necesaria	Mencionó que como factor social se tiene a la falta de compromiso de las personas con la actividad que están haciendo, nos hablaba de un sentido al logro o metas propuestas por ellos mismos fáciles de alcanzar, las cuales al ser alcanzadas se vuelven nulas.	

Relación entre variables de Pest, Porter y Análisis cualitativo y cuantitativo

Como se ha mencionado en capítulos previos, es posible tener una idea clara de que el mercado deportivo ecuatoriano ha tenido un incremento considerable. En específico, el ciclismo como deporte de recreación y competitivo. Sin embargo, hay que tener en claro que la industria en la que Ulf se encuentra cuenta con pocas barreras de entrada significativas.

Relación entre variables de Pest, Porter y Análisis cualitativo y cuantitativo

A partir del 2013, el gobierno representado ahora por la secretaria del deporte, ha reducido su inversión hasta en 50 millones de dólares, y las cifras del INEC resaltan que un 26% de la población sufre de obesidad. Bajo el análisis cuantitativo y cualitativo se puede concluir que el mercado objetivo pertenece a la PEA, que comprende de los 20 a los 60 años. Tomando en cuenta esto, el que los implementos para realizar actividades físicas en pro de la salud sean deducibles del IVA, promueve que el destino del dinero se dirija en estos artículos, por ende se promueve el mercado potencial de esta industria del deporte.

Relación entre variables de Pest, Porter y Análisis cualitativo y cuantitativo

El factor humano es indispensable dado que los especialistas son los que brindan el servicio, las máquinas arrojan valores, pero realmente el trabajo está en la interpretación de los mismos. Teniendo eso claro, y sabiendo que el gasto de honorarios por los especialistas es alto, rondando en 1000 y 1500 dólares americanos mensuales, se trata de contrarrestar dicho gasto el gobierno autoriza realizar el pago por horas o facturar bajo facturas en prestación del servicios por Parte del especialista, lo cual es beneficioso ya que existen diferentes servicios y algunos de ellos no necesitan de la presencia del especialista en horario completo.

Relación entre variables de Pest, Porter y Análisis cualitativo y cuantitativo

En este punto, se puede distinguir una oferta y una demanda, ya que un porcentaje alto de los potenciales clientes, no tiene una guía para poder realizar cualquier actividad física, el motivo para que estas personas no recurran a un centro es la tendencia a ser autodidactas y la gran oferta vía web, por lo que con esto podemos decir que el producto sustituto es latente es y está al alcance de todas las personas.

Relación entre variables de Pest, Porter y Análisis cualitativo y cuantitativo

Las personas de Quito poseen el tiempo suficiente para realizar las actividades deportivas o recreativas necesarios para su salud, el problema influye en las distancias que tiene que recorrer para poder ejecutarlas, los resultados de entrevistas y focus group nos dice que las personas necesitan un tiempo extra en desplazarse a los establecimientos deportivos, por lo cual los evitan.

Relación entre variables de Pest, Porter y Análisis cualitativo y cuantitativo

Las personas que están dispuestas a pagar menos de 100 dólares son las que según la encuesta se consideran a sí mismas como amateur. Como ofertantes hay que tener esto en cuenta ya que las personas no esperan gastar más de esto, hay que estar bien informado para ser más competitivos en cuanto a precios porque los sustitutos, como lo mencionábamos, son latentes. El SRI menciona que al ser proyectos orientados al deporte pueden llegar a obtener hasta el 10% de reducción en el impuesto a la renta.

La idea planteada de la creación de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito va orientado a hombres y mujeres de un rango de edad de entre 20 y 60 años, obteniendo nuestro mercado objetivo de 864 clientes potenciales. Entonces, el mercado objetivo en sí, son las personas que

desean tener un cambio de vida. El punto clave de la segmentación y en sí de poder fijar el nicho, es que las personas seleccionadas tengan un factor en común, y este después de analizar las encuestas y el focus group, es que las personas desean mejorar en su actividad, algunas lo hacen bajo su propio conocimiento y otras buscan una guía.

Una vez ya concretado cuál va a ser el cliente potencial promedio, y sabiendo que el factor diferenciador es un punto clave que es necesario enfatizar, dado que en la ciudad de Quito no existe un centro de alto rendimiento que este orientado netamente al deportista amateur y que tenga una rama de técnica en su oferta de servicio, se define que la ubicación debe ser céntrica para que las personas puedan movilizarse sin problema.

En la infraestructura, hay que tener en cuenta que el ciclismo es una disciplina que necesita de un espacio apropiado. Para hacer ciclismo indoor, se necesita un espacio de al menos 300m². En cuanto a infraestructura estática, no se necesita una fuerte inversión, más que un cuarto de baño bien equipado, los gastos más grandes son las maquinas que nos permitirán realizar las pruebas de esfuerzo y recuperación de los deportistas, los destacados en la lista resaltan:

Tabla No 5: Implementos técnicos y costo

Instrumento	Cantidades	Valor
Electrocardiógrafos	2	\$1700
Toma de ácido láctico	1	\$700
Electro estimuladores	3	\$250
Cámara hiperbárica	1	\$7000
Cámara crioterapia	1	\$12000

Mirando un poco más dentro de la idea de negocio cabe mencionar que los espacios complementarios juegan un papel muy importante, ya que si nuestro segmento a cual estamos apuntan es de la media para arriba tenemos que

cumplir con ciertos estándares o requerimiento básicos que mejoraran su percepción de servicio, para tomar en consideración sería un buen lugar de parqueadero, una sala de espera interactiva y sobre todo una presentación y cuidado de la empresa impecable que demuestre que los consumidores se merecen estar ahí.

Llevado de la mano de este punto podemos encontrar el personal necesario para poder realizar esta actividad, lo cual es uno de los factores principales que determinaran el éxito de nuestra empresa, si bien es cierto que el servicio se basas en máquinas de última tecnología, no es menos cierto que necesitamos profesionales altamente capacitados para que interpreten de la mejor forma los resultados y puedan de esta manera brindar la guía que las personas necesitan, esto en cuanto a la parte médica y a la parte de técnica en sí, de igual manera vamos a realizar una búsqueda exhaustiva para encontrar a verdaderos instructores de ciclismo que brinden su conocimiento.

Nuestros puntos claves para el desarrollo del mismo tenemos:

- La falta de conocimiento sobre las diferentes herramientas para el mejor desarrollo deportivo conjuntamente con la necesitada de aprender y dejarse capacitar.
- Según las estadísticas el deportista amateur es el que más dinero predispone a su preparación.
- Ser pioneros en la unión de la parte médica y técnica del ciclismo.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing para la propuesta de negocio que es la creación de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito la estrategia de **diferenciación** la cual nos dice el autor Michael Porter, que dicha estrategia debe ofrecer un producto o servicio que siendo comparable con el de la competencia demuestre ciertos atributos que lo hacen

único para los clientes, Por lo que los clientes estarían dispuestos a pagar más. (Porter, 1991)

Así, se tiene que demostrar que dicho centro es auténtico y diferente en comparación a las otras ofertas de mercado. La idea de negocio difiere en que además de que se implanta un servicio de medicina deportiva en todos sus ámbitos, contiene la técnica del ciclismo con entradores, preparadores físicos e instructores que van a ir más allá de sólo lanzar resultados médicos, ya que además los ponen en práctica. Bajo esta clara decisión de optar por una estrategia de diferenciación se decidió, en cuanto al precio arrancar los primeros 5 años con el Descrime de precio, lo cual quiere decir que se va a comenzar con un valor alto. Lo máximo que las personas están dispuestas a pagar por el servicio. (KOTLER & ARMSTRONG, 2013)

Esta estrategia va a servir para filtrar nuestros verdaderos clientes y concentrarnos a un largo alcance y no sólo a aficionados que no saben que es lo que necesitan.

5.2. Mercado Objetivo

El Mercado Objetivo es el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender” (Kotler & Armstrong, 2013).

Gran parte de la investigación podemos decir que se concretó bajo las opiniones de las entrevistas realizadas a altos distintos expertos que se puedo entrevistar, personas residentes en la ciudad de Quito, hombres y mujeres de entre 20 a 59 años de edad, con un total de 1.213.159 personas. (INEC, 2011)

El nivel socioeconómico fue un punto a tomar en cuenta ya que se analizó 3 tipos de clases socioeconómicas las mismas fueron: Clase A con un 1,9%, clase B con un 11,2% y la clase C con un 22,8% que da como resultado 35.9% de la población. (INEC, 2011). Para los aspectos psicográficos, analizamos a

las personas realizan algún tipo de deporte que son el 31.6% de la población ecuatoriana. (Deporte, 2012)

Como resultado tenemos la siguiente segmentación, que una vez aplicada la fórmula nos dio como resultado 864.000 de mercado Objetivo.

Tamaño de la muestra.

Tabla No 6: Segmentación y mercado objetivo

SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	CONTEO	PONDERACIÓN
GEOGRÁFICA	TOTAL NACIONAL	14.483.499	100%
	PICHINCHA	2.576.287	17,79%
	QUITO	2.239.191	15,46%

SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	CONTEO	PONDERACIÓN
DEMOGRÁFICA (EIDADES 20-59 AÑOS)	TOTAL	1.213.169	100,00%
	MUJERES	623.263	51,37%
	HOMBRES	589.906	48,63%

SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	CONTEO	PONDERACIÓN
PSICOGRÁFICA	Clase A	23.050	1,90%
	Clase B	135.875	11,20%
	Clase C	276.603	22,80%
	Total	435.528	
	Usted Practica Ciclismo	Si: 48 No : 2	96%
Total		829.440	

5.3. Propuesta de Valor

La definición de propuesta de valor es la mezcla completa de los beneficios sobre los cuales se diferencia y posiciona una marca” (Kotler & Armstrong, 2013). En cuanto a la creación del centro de alto rendimiento podemos decir que se brindará una atención especializada y completa, sobre todos los ítems que corresponden y pueden afectar a un ciclista amateur que buscan un alto y medio rendimiento tanto en la parte médica como en la técnica.

Hay que tomar en cuenta que vamos a tener el espacio auxiliar como el parqueadero, los baños con todos los elementos necesarios para su cómodo uso, vestidores amplios.

El personal capacitado y las máquinas especializadas van a ser el principal atractivo de este plan de negocio, con esto lo que se quiere lograr es que las personas generen confianza con la marca, y de esta manera tener un control total de toda su actividad. Tomando en cuenta la matriz de propuesta de valor podemos decir que nuestro negocio daría a su público objetivo más por lo mismo. Esto con relación a que al mismo precio que la competencia como el centro deportológico PODIUM, el centro integral físico del Dr. José Reinart, vamos a ofrecer además un plan de instructivo de técnica del ciclismo esto se lleva de la mano de un plan de entrenamiento en el cual se puede poner en práctica los datos resultantes de la prueba de esfuerzo.

Declaración de posicionamiento.

En cuanto al posicionamiento, se lo puede definir como el lugar preferencial o no que ocupa en la mente de los consumidores, un producto o servicio expuesto en el mercado frente a sus principales competidores ” (KOTLER & ARMSTRONG, 2013)

Por lo que, la creación de un centro de alto rendimiento para los ciclistas amateur de la ciudad de Quito que deseen mejorar su rendimiento o simplemente realizar su actividad bajo un guía médica completa que se pueda medir y que mediante este, logre sus propósitos, pero con la confianza de que su cuerpo responderá favorablemente, y que además sea llevado de la mano con un plan de entrenamiento y de técnica para montar correctamente la bicicleta.

5.4. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing se resume en producto, precio, plaza y promoción las cuales son las herramientas que se utilizan para poder llegar a nuestro mercado meta. (KOTLER & ARMSTRONG, 2013)

5.4.1. Producto

Bajo el nombre de ULF, como se mencionó previamente, se creará el centro de alto rendimiento para ciclistas amateur de la ciudad de Quito, la cual tiene

como objetivo de brindar un servicio deportológico completo, con el cual los clientes sentirán que se precautelarán su salud y se apoyará una vida sana mediante el ciclismo. Además de contar con un soporte totalmente personalizado, el mismo se brindará de forma virtual a los clientes, para garantizar la atención las 24 horas del día, en el cual se encontrarán plasmados los resultados obtenidos de los diferentes exámenes realizados dando de esta manera un respaldo de lo realizado a los clientes.

Atributos

Un centro de alto rendimiento tiene por objetivo llevar a los límites de las deportistas elites de las diferentes disciplinas. A diferencia de la competencia, el centro de alto rendimiento ULF, está enfocado en ciclistas amateur, por lo que se centra en dos pilares importantes:

- La implementación de un estilo de vida saludable a través del deporte.
- Mejorar su rendimiento hasta los límites propios de su cuerpo.

El centro responde a esto con una cartera de servicios que son los siguientes:

- Examen deportológico :
 - Dentro del examen deportológico podemos encontrar una valorización del biotipo del cliente, prueba de esfuerzo analítica de lactato, electrocardiograma, valoración de índice de masa corporal, y zonas aeróbica e anaeróbica. Este conjunto de exámenes los realizan dentro del centro en un día en el tiempo de 2h.
- Tabla de entrenamiento integral
 - La tabla de entrenamiento integral se la realiza una vez que el medico deporto logo envía los resultados al entrenador
 - Las tablas son enviadas una vez por semana
- Clases de técnica ciclismo

- El servicio de las clases de ciclismo se las realiza 2 días a la semana en espacios públicos seleccionados previamente por el entrenador
- Constan con 3 niveles en los cuales los clientes según su habilidad son direccionados
- Se dispone de 2 horarios tanto en la mañana como en la noche, con el objetivo de acoplarse con los horarios de los clientes.

BRANDING

ULF es un centro de alto rendimiento que nace de la experiencia deportiva tanto del alto rendimiento, como del deporte amateur, de la mano de estudios de Marketing deportivo. Orientada a una nueva generación de entrenamiento y cuidado de la salud. ULF pretende ofrecer una serie de servicios en los cuales el cliente se sienta como un ganador sea cual sea el puesto que logre conseguir en sus objetivos ya que el objetivo es llegar lejos y sano.

El significado de la palabra ULF es lobo en Nórdico, se escogió dado que este animal representa los valores esenciales que el deportista debería tener, los colores son negro y blanco que representados diferente color pero de la misma moneda, expresa que en el deporte como en todo lo que se pretenda hacer en la vida se tiene que estar decidido.



Figura No 3: Logo de la empresa

5.4.2. Precio

Para poder definir el precio, se ha utilizado técnicas cuantitativas con la ayuda de tablas cruzadas como el análisis de Van Westendorp. Este resultado fue dado en sí para el examen deportológicos que realiza el centro de alto

rendimiento para ciclistas amateur “ULF”. Para los otros dos servicios, se ha basado en el focus group y las entrevistas además de realizar el análisis de los costos generados de estos servicios, que se detallan a continuación. Hay que tomar en cuenta que se definió el uso del método “más por más” porque al contar con el examen deportológico, planes de entrenamiento y clases dirigidas de técnica, se completa el ciclo de lo que consiste un buen entrenamiento y seguimiento del deportista.

El precio total del examen completo deportológico que se ofrece trimestralmente, es de 165 dólares. Esto debido a que es necesario un período de 90 días para que el proceso del entrenamiento se efectúe, y se pueda valorar los resultados obtenidos. A continuación, se detallan todos los servicios que ofrecemos, los costos y su respectiva justificación.

Examen Deportológico

Gracias al resultado del análisis de precio Van Westendorp, se puede concluir que el precio mínimo al que las personas se sentirían seguras y tendrían confianza del servicio es de 100 dólares. Y por el contrario, el máximo que aceptarían, sería de 165 dólares. Por lo que se definió que el valor óptimo para el servicio según nuestra estrategia de entrada de descreme explicada más adelante, es de 165 dólares.

Tablas de entrenamiento

Para determinar el costo del servicio de las tablas de entrenamiento, se tomó como referencia el focus group y las entrevistas con expertos, ya que conocen el mercado y dieron a conocer el precio que se maneja. Por lo tanto, se propuso un costo de \$70 dólares mensuales por este servicio.

Clases de técnica

De manera similar a las tablas de entrenamiento, se propuso el precio, bajo las conclusiones del análisis cualitativo, por lo cual para este servicio tiene un

costo de \$50 mensuales. Este servicio consta de 3 clases semanales dictadas por el experto.

Estrategia de entrada.

Expuesto anteriormente en la estrategia de marketing se va a utilizar una estrategia de descreme ya que al ser nuestro servicio con un alto contenido diferenciador, se arranca un una precio alto.

Estrategia de ajuste de precio

Para los servicios, se utilizará la estrategia de precios basada en el valor percibido del servicio, puesto que este se encuentra entre el límite del presupuesto que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por el mismo, esto lo pudimos ver gracias al análisis Van Westendorp. Para esto, hay que tomar en cuenta que los servicios de ULF abordan todos los factores que influyen a la actividad de un ciclista, específicamente amateur que busca mejorar sus tiempos, precautelando su salud. Esta es la razón por la cual las personas cumplen sus expectativas y se genera más valor a del servicio por lo accederán a pagar un valor alto.

5.4.3. Plaza

Ubicación

ULF “centro de alto rendimiento para ciclistas” estará ubicado en el centro norte de Quito, siendo lo más accesible para todas las personas, dicho centro se establecerá sobre un área de 350 metros cuadrados en los cuales estarán distribuidos las áreas que se involucran en una prueba de esfuerzo y los demás servicios. Dichos servicios se los realiza mediante un canal de distribución directa en el propio local el cual se explica a continuación.

Estrategia de distribución

ULF utilizara una estrategia de distribución directa, por dos motivos principales, el primero es que al ser un servicio personalizado para cada deportista es necesario hacerlo de manera presencial y directa ya que los profesionales

necesitan la presencia del cliente y el segundo punto es para abaratar costos ya que al ser de distribución directa evitamos intermediarios o transporte de ser el caso.

Dicho esto, existen dos puntos de acceso de clientes hacia la empresa para realizar sus inscripciones o pagos, el primero es de manera física en el establecimiento donde se pueden acercar y el otro método es vía web, en la cual se va a poder realizar las inscripciones y demás.

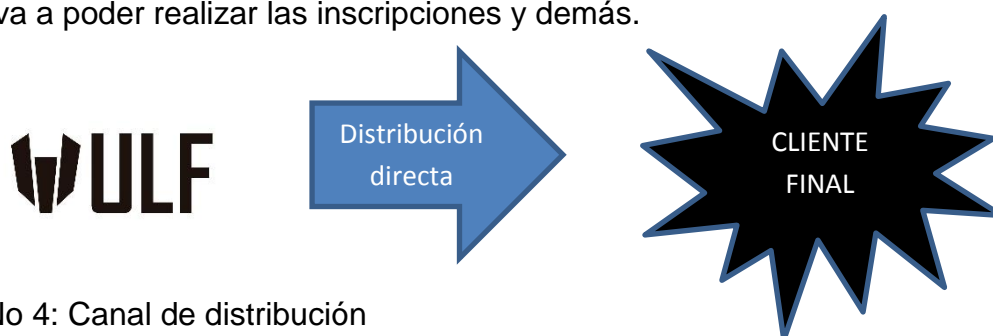


Figura No 4: Canal de distribución

Punto de venta

Previamente se declaró que ULF va a ocupar un local en el norte de Quito, el cual será arrendado bajo un compromiso de compra en el año 6, el cual estará ubicado en un edificio céntrico para poder contar con parqueadero, lo cual es esencial para la comodidad de los clientes.

El centro tendrá los siguientes horarios de atención:

- De lunes a viernes
 - En la mañana de 7h00 a 11h00
 - En la tarde de 15h00 a 20h00
- Sábado y domingo
 - Horario único de 8h00 a 13h00

A continuación se detallaran los gastos en cuanto al punto de venta:

Tabla No 7: Gastos de arriendo

DETALLE	PRECIO
ARRIENDO MENSUAL INCLUIDO IVA Y SERVICIO	\$ 500
TELEFONO	\$ 30
INTERNET	\$ 50
TOTAL GASTOS ARRIENDO	\$580

5.4.4. Promoción

ULF “centro de alto rendimiento para ciclistas amateur” implementará una estrategia de PULL la cual Kotler la denomina cuando el servicio o producto se centra en la ubicada la cual llega directamente al consumidor, con el objetivo de causar un impresión sobre los posibles consumidores para que se tenga un respuesta y que los posibles clientes respondan favorablemente, se interesen y escojan este servicio (KOTLER & ARMSTRONG, 2013)

Publicidad

En cuanto a la publicidad, se va a realizar una campaña de publicidad por medio de internet (redes sociales), activaciones virtuales y presenciales (en los eventos relacionados al giro del negocio) y posicionamiento en el medio de los deportes para tener mejorar las relaciones públicas.

Marketing directo

Se abrirá un fan page para ULF en Instagram y Facebook, para lo cual se creó un cronograma anual en la cual se tiene que pautar \$50 dólares según el cronograma para evitar choques de información y se pueda distribuir para toda nuestra cartera de servicios con \$8.33 para cada uno mensualmente, bajo este concepto y siguiendo la estrategia de Pull se logrará captar más mercado objetivo utilizando las herramientas para poder segmentar nuestras publicaciones para que el presupuesto no se malgaste, es importante mencionar que se realizará story times en los cuales se dará a conocer cómo se realizan los exámenes o entrenamientos en el campo de trabajo.

Tabla No 8: Detalle de pautas anuales

Pautas Instagram y Facebook	MESES/AÑO	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
12 PAUTAS	12/2020	\$50.00	\$600
12 PAUTAS	12/2021	\$50.00	\$600
12 PAUTAS	12/2022	\$50.00	\$600
12 PAUTAS	12/2023	\$50.00	\$600
12 PAUTAS	12/2024	\$50.00	\$600
		TOTAL	\$3000

Asesor de cuentas (redes sociales)

Como mencionamos antes el servicio se caracteriza por ser especializado gracias a capital humano, por lo tanto se vio la necesidad de contratar una persona que se encargue de manejar las cuentas en cuanto a redes sociales, tanto en Facebook como en Instagram, además esta persona gestionara y coordinara los videos para sus posteriores publicaciones

Relaciones públicas

La industria en la que se encuentra ULF es pequeña, por lo tanto las buenas relaciones son de vital importancia, la presencia y sobre todo las recomendaciones son un punto clave por lo cual se consideró como relaciones públicas a la interacción en los medios masivos, pero esta vez como invitados (prensa), para este punto las buenas alianzas nos llevaran a crear lasos importante para el correcto desarrollo de nuestra imagen en el mercado.

Activaciones de la marca

Las activaciones de marca o presencia de marca se las va a realizar constantemente durante los 5 primeros años, como se mencionaba previamente, lo que se quiere es crear lasos y la presencia de ULF en eventos deportivos, ferias y convenciones influye a crear una recordación de marca, para estas diferentes activaciones vamos a necesitar los siguientes materiales.

Tabla No 9: Material de activaciones

Material	COSTO UNIT	COSTO TOTAL ANUAL
3 Roll up	\$27	\$81
2 carpas	\$80	\$160
2 outfits de ulf	\$30	\$60
	TOTAL	\$301

Promoción

Se sabe que al ser una industria pequeña y con un antecedente de la existencia de un sustituto muy fuerte que es el internet se busca captar la mayor cantidad de clientes, por los que se implementó un plan de promoción

de la siguiente manera que las 10 primeras personas inscritas, al segundo mes tendrán un 20% de descuento, esto para generar mayor afluencia y que además se genere un boca a boca. Por otro lado en el segmento corporativo o en cuento a las alianzas estratégicas que se formen tendremos para sus colaboradores una promoción que por cada 9 inscritos el 10mo gratis.

Tabla No 10: Plan de promoción

MEDIO	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
Redes Sociales	Pauta en Facebook e Instagram mensualmente según criterio del community	50\$	50\$	600 \$
Asesor de cuenta	Pieza importante para tomar la decisión de qué se pauta y en qué medio. Manejando su presupuesto mensual, dicho puesto de asesor de cuenta (cummunity manager) será contratado por horas.	200 \$	2004\$	1200\$
3 Roll Ups	Se utilizara un roll up por cada servicio que se ofrece, dando a conocer de esta manera nuestra cartera de servicio	27 \$	81\$	81\$
2 carpas	Carpas grandes para poder realizar las activaciones a pesar de las condiciones climáticas que puedan existir	80\$	160\$	160\$
2 outfits de ULF	Roda distintiva para las personas que estén el día del evento	30\$	60\$	\$60
TOTAL				\$2101

5.4.5. Física

En cuanto a la indumentaria para la realización de la prueba de esfuerzo y clases de técnica serán las siguientes:

- Prueba de esfuerzo
 - Electrocardiógrafos, Agujas y plasma de contaste (Toma de ácido láctico), Electro estimuladores, Cámara hiperbárica, Cámara crioterapia.

- Clases de Técnica
 - Conos, Bicicleta ,Cintas

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

ULF es un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur, el cual promete analizar, cuidar y mejorar el rendimiento de los deportistas, dando garantía a los usuarios para desarrollarse en su disciplina exigiendo al deportista hasta que cumpla con su objetivo, por medio de actividades en las cuales se potencie el biotipo de cada persona llevándolos a vivir más allá de la experiencia, una sueño de ser un ciclista elite pero acoplado a su vida laboral.

6.1.2. Visión

ULF en 5 años será el centro de alto rendimiento líder especializado en ciclistas amateur en la ciudad de Quito, además de ser reconocido a nivel nacional por sus métodos de control y análisis para un mejor desempeño deportivo.

6.1.3. Objetivos

Objetivos a corto plazo

- Al finalizar el primer año, contar con 34 personas que se realicen el examen deportológico.
- Alcanzar el 2% de incremento de deportistas en todos nuestros servicios a partir del séptimo mes.
- Realizar en el primer semestre de atención un total de 180 exámenes deportológicos.

Los objetivos a corto plazo se basaron en dos factores principales. La entrevista con el experto concordó con el análisis PEST, que nos dice que el ciclismo es el deporte con mayor crecimiento en el país, basándonos en eso, con el precio y nuestra proyección, dio como resultado los objetivos planteados.

Objetivos a mediano plazo

- Arrancar el tercer año con un ingreso por ventas de 17,000 dólares.
- Alcanzar para el término del tercer año un total de 39 personas mensuales en las clases de técnica.
- Alcanzar para el inicio del cuarto año un total de 100 planes de entrenamiento para los ciclistas.

Para el análisis sobre los objetivos de mediano plazo se tomó en cuenta la entrevista con los expertos y el crecimiento de la industria, con el factor diferenciador. Como base, se desarrolló los objetivos ya que si bien el cierto, el mercado deportivo está en crecimiento hay que tener presente que las empresas competidoras buscan tener mayor captación de mercado y se tiene que atacar esto con el factor diferenciador.

Objetivos a largo plazo

- Finalizar el pago del crédito otorgado para nuestro proyecto.
- Realizar la apertura de nuestro nuevo centro en la costa a partir del cuarto año de inicio del proyecto.
- Finalizar el quinto año con un ingreso de ventas de 39,000.
- Alcanzar un total de 314 clientes en el mes de diciembre del quinto año.

Hay que tomar en cuenta el análisis PEST y PORTER, en el cual se menciona detalladamente cómo se desarrolla el centro de alto rendimiento en la industria, por lo que si se toma en cuenta las tendencias tanto económicas como sociales, principalmente el hacer deporte, no es un lujo, se va convirtiendo en un necesidad para un nuevo estilo de vida.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Cadena de valor

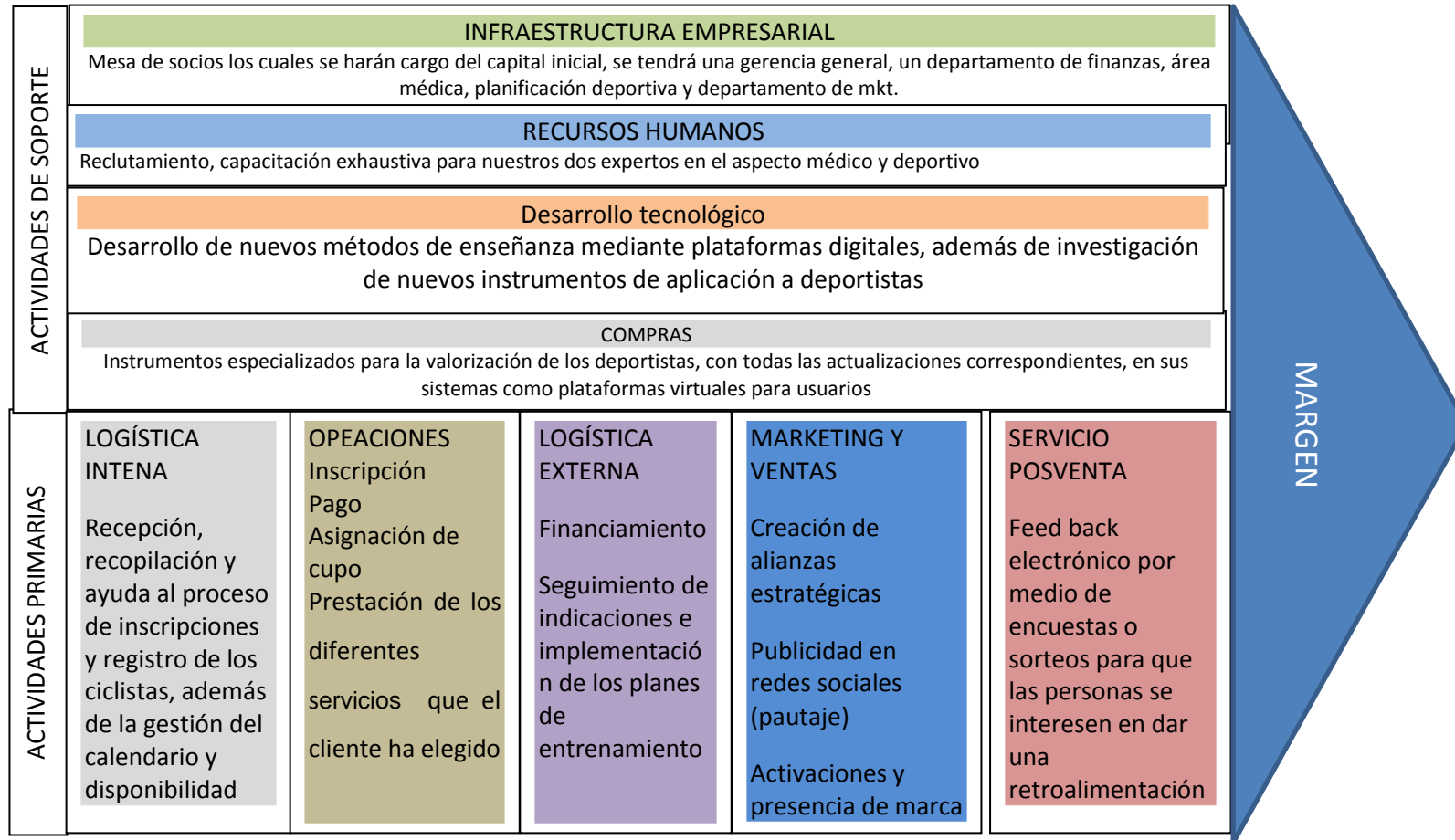


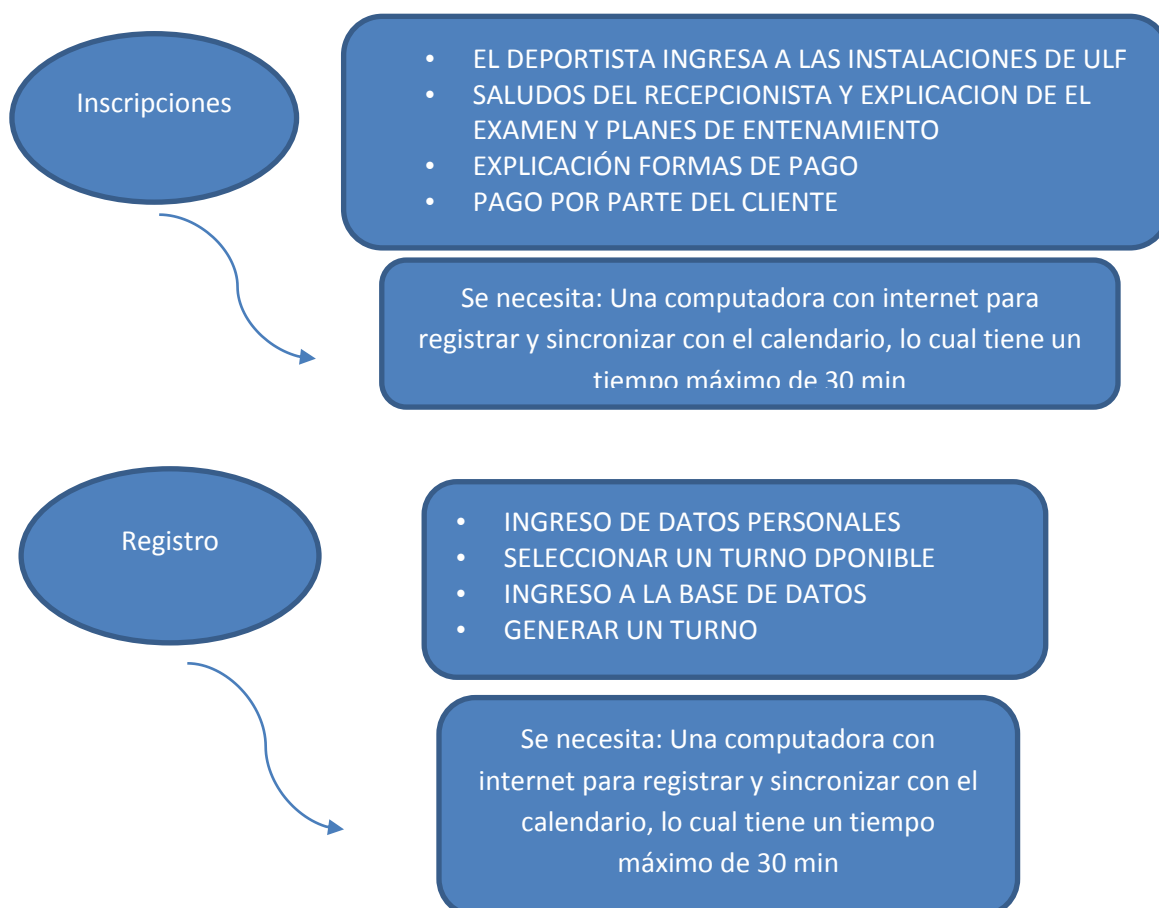
Figura No 5: Cadena de valor

Aquí se detalla la cadena de valor para el centro de alto rendimiento para ciclistas amateur ULF, aquí se mencionan las actividades primarias y de soporte para la correcta realización de los servicios, procurando generar valor para el cliente.

Generación de valor

ULF como un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur busca generar valor en cada uno de sus servicios, siendo cada uno de estos necesario para cada cliente y de esta manera los ciclistas sientan el respaldo y esta experiencia supere las expectativas previstas.

6.2.2. Procesos



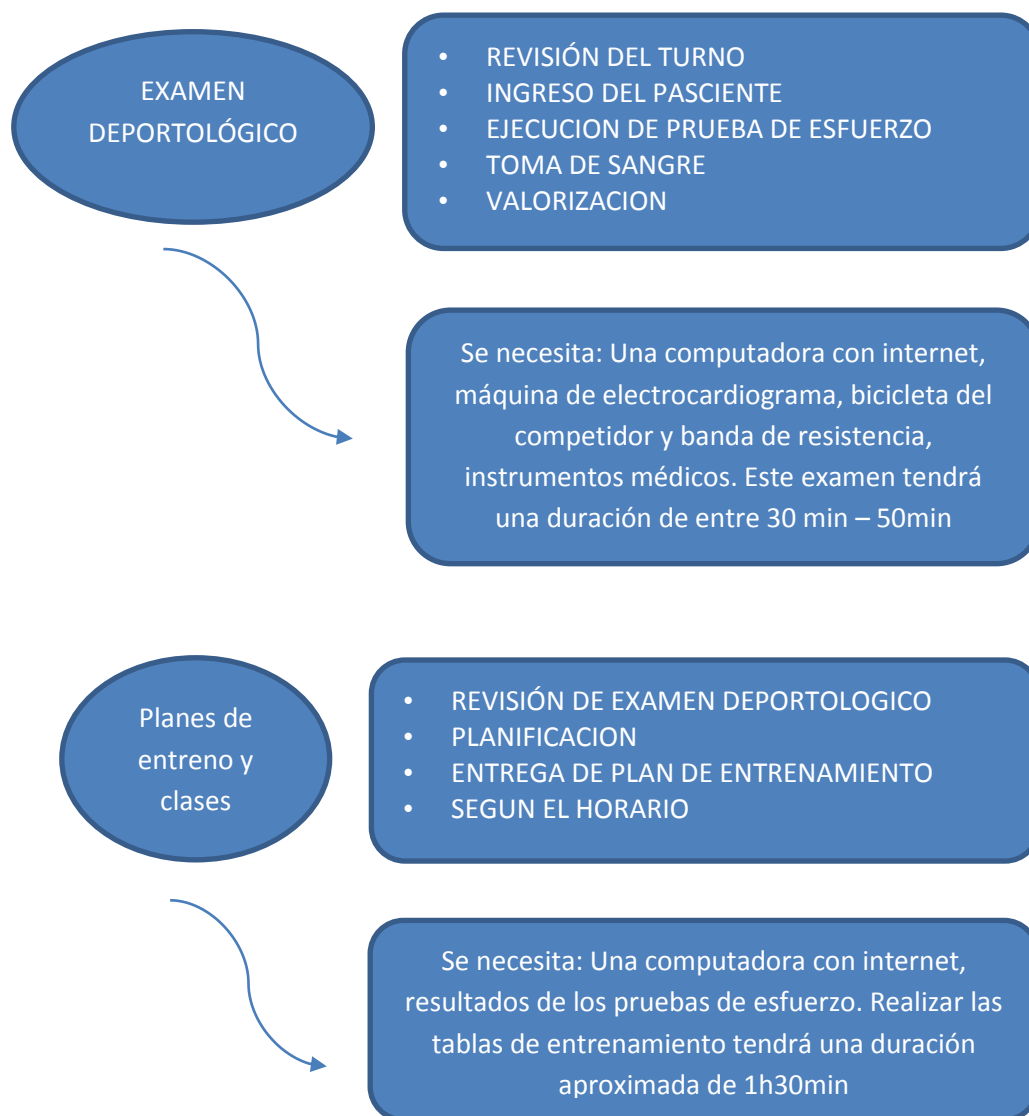


Figura No 6: Procesos

Tabla No 11: Modelo Canvas

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clubes de ciclismo de todo el país • Redes sociales de consumo masivo • Desarrolladores web • Proveedores de maquinaria médica especializada 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados médicos específicos para el deporte • Desarrollo de métodos de enseñanza y programación de tablas de entrenamiento. • Manejo de herramientas para el análisis de deportológico 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio especializado o tanto en la parte medida como en la técnica del deportista • Dar un cambio en el estilo de vida del cliente, ofreciendo seguridad y confianza para la realización y disfrute del deporte en cuestión 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se contara con una asistencia personal exclusiva • Esto al ser un servicio de alta interacción con el cliente para generar vínculos y mantener al mismo 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestro segmento de clientes se basa en ciclistas en la zona urbana del distrito metropolitano de la ciudad de quito • Hombres y mujeres con una edad entre los 20 y los 59 años de edad. • Por nuestro precio nos centramos en personas con un nivel socio económico medio alto • Por lo general un nivel educativo universitario o superior ya que considerando la edad y tomando en cuenta que son deportistas amateur que tengan un estilo de vida saludable o que en su defecto lo quieran obtener por medio del ciclismo
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica • Infraestructura física • Empleados 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La disposición de pago es de \$165 dólares por el examen deportológico, \$50 dólares mensuales por las clases de técnica y \$70 por las tablas de entrenamiento mensual • Los métodos de pago son a través de efectivo, tarjeta de crédito, depósito o transferencia bancaria, el pago deberá pagar previo el servicio. 		

6.3. Estructura Organizacional

Estructura legal

Para la construcción legal del centro de alto rendimiento ULF, se utilizará la estructura legal de “Compañía limitada”, la cual se regula desde el Art. 143 de la Ley de Compañías. Dicha estructura legal tiene como característica que el capital se divide en acciones las cuales son negociables por los actores que en este caso son accionistas. La compañía limitada los cuales por lo pronto serán familiares, pensando en el transcurso de los años que se incremente el valor de la empresa contar con más accionistas. (Balseca, 2018)

Organigrama

El centro de alto rendimiento ULF tomo la decisión de utilizar un organigrama mixto.

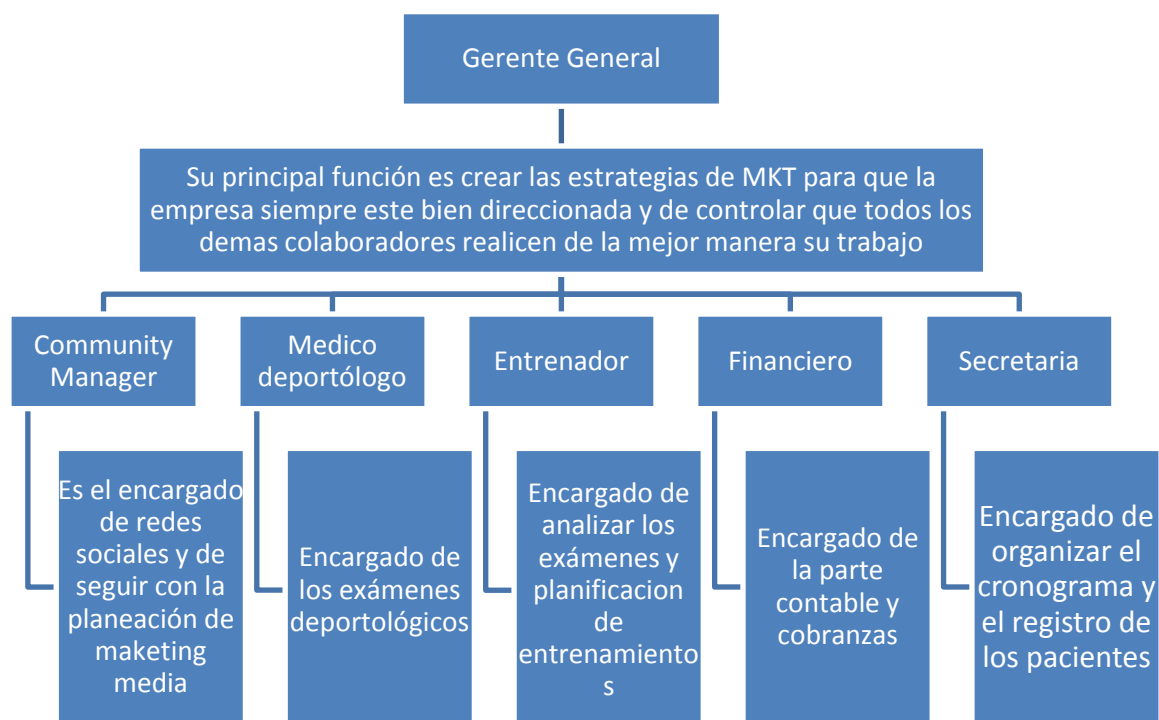


Figura No 7: Organigrama

6.3.1. Personas

Se enlista el personal y las funciones, con los sueldos correspondientes.

Tabla No 12: Nómina

Personal	Funciones	Conocimientos	Sueldo
Gerente general	Es la primera cara de la empresa en la cual recaen los beneficios y los problemas, además de ser el encargado de direccionar a los demás en sus funciones.	Gestión deportiva, talento humano, relaciones públicas. Iniciativa	800 \$
Financiero	Encargado de los costos y cuentas en si la parte financiera del negocio, será contratado por horas	Contabilidad, finanzas, aspectos legales y cobranzas.	200 \$
Medico deportólogo	Su principal función será atender y diagnosticar a los pacientes para realizar el examen (prueba de esfuerzo), este médico será contratado solo medio tiempo	Médico especializado, Deportólogo.	600\$
Entrenador	Su función será dar clases de ciclismo especializado en técnica y crear los planes de entrenamiento segundas recomendaciones del doctor. A este personaje se lo contrata por horas	Experto en preparación física y sobre técnicas de montar correctamente un bicicleta	200\$
Asesor de cuentas (Community manager)	Pieza importante el cual tomar la decisión de que se pauta y en que medio manejando su presupuesto mensual, dicho puesto de asesor de cuenta o community manager será contratado por horas.	Marketing Deportivo Diseño gráfico y multimedia, herramientas básicas de office Herramientas de redes sociales	100 \$
Secretaria/o	Recurso importante en el centro, la cual se responsabiliza de la recepción de registro y tramites logísticos de la organización	Herramientas office, idioma español e inglés, buen desenvolvimiento y manejo de problemas	394
TOTAL			1500 \$

7. Evaluación Financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Para poder analizar y desarrollar la proyección de ingresos percibidos por nuestros servicios, se basó en el mercado objetivo, esta a su vez tanto en la investigación cuantitativa como la cualitativa las cual nos dio como resultado el

número potencial de clientes que cumplen con la segmentación, dichos servicios son: Examen deportológico, Tabla de entrenamiento, y Clases de técnica sobre la bicicleta.

Para estos costes se analizó y estableció en el plan de marketing en la variable del precio un crecimiento anual de 10% en los servicios. En cuanto a la cantidad se estableció un crecimiento mensual del 0.17%.

Tabla No 13: Ingresos:

Ingresos por ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 113.731,67	\$ 127.365,91	\$ 142.930,37	\$ 153.106,1	\$ 164.006,27

7.1.2. Proyección de costos

En el plan de marketing se analiza el costeo de los servicios lo que implica que cada uno y se plasma en una tabla, se tomó en cuenta un incremento anual del 1.89% por la inflación sacando un balance de los últimos 10 años.

Tabla No 14: Costos:

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 26,958.62	\$ 27,964.58	\$ 29,068.22	\$ 30,215.43	\$ 31,407.90

7.1.3. Proyección de gastos

Se planteó un atabla de en el plan de marketing detallando todos los gastos entre gastos operacionales y de marketing, estos son necesarios y esenciales para poder prestar de la mejor manera los servicios, los totales se presentan a continuación.

Tabla No 15: Gastos

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 42,528.00	\$ 43,363.68	\$ 44,171.42	\$ 44,995.55	\$ 45,836.40

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

7.2.1. Inversión inicial

Para la creación del centro de alto rendimiento para ciclistas amateur de la ciudad de Quito, "ULF" necesita una inversión inicial de \$31,531.00 esta inversión se divide en los activos fijos, maquinaria y equipo, y el capital de trabajo, los mismos se exponen a continuación:

Tabla No 16: Inversión inicial:

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	cantidad	costo	Total
Muebles de oficina	Cantidad	costo	Total
Escritorio	6	\$ 250.00	\$ 1,500.00
Sillas tipo secretaria	6	\$ 50.00	\$ 300.00
Archivador tipo biblioteca	1	\$ 160.00	\$ 160.00
Sillas de visita	6	\$ 40.00	\$ 240.00
Pizarra de tiza liquida	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Total Muebles y equipos de oficina			\$ 2,400.00
Equipos de computación			
Computadoras	4	\$ 450.00	\$ 1,800.00
Software contable	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Software Y hardware deportivo y médico	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Impresora	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Total de Equipo de Computación			\$ 3,200.00
Maquinaria y Equipo de Producción			
Electrocardiógrafos	2	\$ 1,700.00	\$ 3,400.00
Electro estimuladores	3	\$ 250.00	\$ 750.00
Cámara Hiperbárica	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Cámara crioterapia	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Toma de ácido láctico	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Roll up	3	\$ 27.00	\$ 81.00
Carpas			
Total maquinaria y equipo			\$ 23,931.00
Total activos fijos			\$ 29,531.00
Capital de trabajo			\$ 2,000.00
TOTAL INVERSION			\$ 31,531.00

7.2.2. Capital de trabajo

Para que "ULF" pueda realizar sus actividades y poder brindar su servicio a todo el público se necesita un capital de trabajo de 2000 dólares.

Tabla No 17: Capital de trabajo

DETALLE	VALOR
Activos Fijos PPE	\$ 29,531.00
Capital de trabajo	\$ 2,000.00
Total Inversión	\$ 31,531.00

7.2.3. Estructura de capital

Para la inversión se tendrá 2 socios los cuales tendrán un aporte de 50% cada uno.

Tabla No 18: Capital de trabajo

APORTACION DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Accionista 1	50%	\$ 11,035.85
Accionista 2	50%	\$ 11,035.85
Total		\$ 22,071.70

Una vez analizado el aporte de los inversionistas continuamos con la deuda que adquirirá para la creación del centro "ULF" por un valor de \$ 9,459.30

Tabla No 19: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	70%	\$ 22,071.70
Deuda	30%	\$ 9,459.30
Total		\$ 31,531.00

Dicho crédito se contraerá con la cooperativa de ahorro y crédito Cacpeco de la ciudad de Latacunga.

Tabla No 20: Crédito

COOPERATIVA CACPECO	
Tasa de interes Kd	15.00%
Tiempo en meses	60
Tasa efectiva	1.25%
Cuota	\$225.04

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

7.3.1. Estado de resultados

Para “ULF” el estado de resultados denota que desde el primer año tenemos utilidad positiva con \$ 23,661.83, no es una utilidad muy considerable pero si ponemos en contexto la ejecución de un proyecto nuevo este valor no pasa desapercibido, en los siguientes años se puede observar que aumenta progresivamente la utilidad hasta llegar a los \$ 51,823.29 en el 5to año ya en ejecución.

Tabla No 21: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$113,731.67	\$127,365.91	\$142,930.37	\$153,106.10	\$164,006.27
Costo de ventas	\$ 26,958.62	\$ 27,964.58	\$ 29,068.22	\$ 30,215.43	\$ 31,407.90
Utilidad bruta en ventas	\$ 86,773.05	\$ 99,401.33	\$113,862.15	\$122,890.67	\$132,598.37
Arriendo y Serv. Básicos	\$ 6,000.00	\$ 6,113.40	\$ 6,228.94	\$ 6,346.67	\$ 6,466.62
Internet y teléfono	\$ 960.00	\$ 978.14	\$ 996.63	\$ 1,015.47	\$ 1,034.66
Suministros de oficina	\$ 120.00	\$ 122.27	\$ 124.58	\$ 126.93	\$ 129.33
Sueldos administrativos y ventas	\$ 37,721.00	\$ 40,982.36	\$ 41,759.49	\$ 42,552.73	\$ 43,362.41
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 1,956.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 600.00	\$ 611.34	\$ 622.89	\$ 634.67	\$ 646.66
Community manager	\$ 2,400.00	\$ 2,445.36	\$ 2,491.58	\$ 2,538.67	\$ 2,586.65
Total costos y gastos	\$ 76,715.62	\$ 79,217.45	\$ 81,292.34	\$ 83,430.56	\$ 85,634.24
GASTOS OPERACIONALES	\$ 49,757.00	\$ 51,252.87	\$ 52,224.11	\$ 53,215.14	\$ 54,226.34
Utilidad antes de Intereses	\$ 37,016.05	\$ 48,148.46	\$ 61,638.04	\$ 69,675.54	\$ 78,372.03
Intereses	\$ 1,327.01	\$ 1,106.23	\$ 849.95	\$ 552.48	\$ 207.19
Utilidad después de interés	\$ 35,689.04	\$ 47,042.23	\$ 60,788.08	\$ 69,123.05	\$ 78,164.84
15% participación trabajadores	\$ 5,353.36	\$ 7,056.33	\$ 9,118.21	\$ 10,368.46	\$ 11,724.73
Utilidad antes de impuestos	\$ 30,335.68	\$ 39,985.90	\$ 51,669.87	\$ 58,754.60	\$ 66,440.11
25% impuesto a la renta	\$ 6,673.85	\$ 8,796.90	\$ 11,367.37	\$ 12,926.01	\$ 14,616.82
Utilidad Neta	\$ 23,661.83	\$ 31,189.00	\$ 40,302.50	\$ 45,828.58	\$ 51,823.29

7.3.2. Estado de situación financiera

Se presenta el estado de situación financiera, en el cual se reúnen los activos, pasivos y patrimonio del proyecto en su totalidad.

Tabla No 22: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$31,531.00	\$57,442.99	\$87,130.97	\$125,678.94	\$169,458.38	\$218,890.18
Corrientes	\$ 2,000.00	\$31,881.53	\$65,539.04	\$108,056.54	\$155,122.18	\$207,840.18
Efectivo	\$ 2,000.00	\$27,109.08	\$60,183.38	\$102,046.41	\$148,684.16	\$207,840.18
Cuentas por cobrar		\$ 4,772.45	\$ 5,355.65	\$ 6,010.13	\$ 6,438.01	\$ -
No Corrientes	\$29,531.00	\$25,561.47	\$21,591.93	\$ 17,622.40	\$ 14,336.20	\$ 11,050.00
Propiedad, Planta y Equipo	\$29,531.00	\$29,531.00	\$29,531.00	\$ 29,531.00	\$ 29,531.00	\$ 29,531.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3,969.53	\$ 7,939.07	\$ 11,908.60	\$ 15,194.80	\$ 18,481.00
PASIVOS	\$ 9,459.30	\$11,709.46	\$10,208.44	\$ 8,453.91	\$ 6,404.76	\$ 4,013.28
Corrientes	\$ -	\$ 3,623.58	\$ 3,716.76	\$ 3,812.71	\$ 3,911.52	\$ 4,013.28
Cuentas por pagar		\$ 3,623.58	\$ 3,716.76	\$ 3,812.71	\$ 3,911.52	\$ 4,013.28
15% Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 9,459.30	\$ 8,085.88	\$ 6,491.68	\$ 4,641.20	\$ 2,493.24	\$ (0.00)
Deuda a largo plazo	\$ 9,459.30	\$ 8,085.88	\$ 6,491.68	\$ 4,641.20	\$ 2,493.24	\$ (0.00)
PATRIMONIO	\$22,071.70	\$45,733.53	\$76,922.53	\$117,225.03	\$163,053.61	\$214,876.90
Capital	\$22,071.70	\$22,071.70	\$22,071.70	\$ 22,071.70	\$ 22,071.70	\$ 22,071.70
Utilidades retenidas		\$23,661.83	\$54,850.83	\$ 95,153.33	\$140,981.91	\$192,805.20
Total Pasivo + Patrimonio	\$31,531.00	\$57,442.99	\$87,130.97	\$125,678.94	\$169,458.38	\$218,890.18
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Presentando el Estado de flujo de efectivo, se puede observar que en el año 0 se obtiene un efectivo final de apenas \$2000 que es el resultado de nuestro capital, teniendo un crecimiento bueno con los años según se muestra, hasta llegar en el año 5 a un flujo de efectivo de \$ **207,840.18**

Tabla No 23: Estado de flujo de efectivo

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$26,482.50	\$ 34,668.51	\$43,713.50	\$ 48,785.71	\$ 61,649.26
Utilidades neta		\$23,661.83	\$ 31,189.00	\$40,302.50	\$ 45,828.58	\$ 51,823.29
Depreciaciones		\$ 3,969.53	\$ 3,969.53	\$ 3,969.53	\$ 3,286.20	\$ 3,286.20
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 3,623.58	\$ 93.18	\$ 95.95	\$ 98.81	\$ 101.76
Incremento activos	\$ -	\$(4,772.45)	\$ 583.21)	\$ (654.48)	\$ (427.88)	\$ 6,438.01
Actividades de inversión	\$(29,531.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$(29,531.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 31,531.00	\$ -1,373.42	\$ -1,594.20	-1,850.48	-2,147.95	-2,493.24
Deuda a largo plazo	\$ 9,459.30	\$ -1,373.42	\$ -1,594.20	-1,850.48	-2,147.95	-2,493.24
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 22,071.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 2,000.00	\$25,109.08	\$33,074.30	\$41,863.03	\$ 46,637.76	\$ 59,156.01
Efectivo inicial	\$ -	\$ 2,000.00	\$27,109.08	\$60,183.38	\$102,046.41	\$148,684.16
Efectivo final (flujo)	\$ 2,000.00	\$27,109.08	\$60,183.38	\$102,046.4	\$148,684.16	\$207,840.18

7.3.4. Flujo de caja del proyecto

Este flujo nos ayuda a obtener el efectivo operativo (FEO), a este se añade la variación del capital del trabajo neto y los gastos de capital (capex), esto nos da como resultado el flujo de caja del proyecto descontado por la tasa Wacc (12,18%).

Se puede analizar mediante el grafico que en el año 0 (inicial) vamos a tener valores negativos y desde el año 1 tenemos valores positivos.

Tabla No 24: Flujo de caja del proyecto.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$40,016.05	\$51,205.16	\$64,752.51	\$72,848.87	\$154,454.21
Gastos de depreciación y amortización		\$ 3,969.53	\$ 3,969.53	\$ 3,969.53	\$ 3,286.20	\$ 6,572.40
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 5,803.36	\$ 7,514.84	\$ 9,585.38	\$10,844.46	\$ 23,054.18
25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 8,221.42	\$10,646.02	\$13,579.29	\$15,362.98	\$ 32,660.09
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$29,960.81	\$37,013.83	\$45,557.36	\$49,927.63	\$105,312.34
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$25,347.88	\$32,364.75	\$40,871.46	\$45,204.19	\$ 95,827.23
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$25,347.88	\$32,364.75	\$40,871.46	\$45,204.19	\$ 95,827.23
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES	\$-29,531.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,050.00
Recuperación vehículos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación equipo de computación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$-29,531.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,050.00
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$-29,531.00	\$55,308.68	\$69,378.58	\$86,428.82	\$95,131.82	\$212,189.57

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

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

En el flujo de caja del inversionista tenemos los valores del préstamo, gastos de interés, amortización y escudo fiscal, este flujo es descontado a través de la tasa CAPM (13,31%). Podemos evidenciar mediante el gráfico que con excepción del año 0 (Inicial) todos los años manejamos valores positivos.

Tabla No 25: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$-29,531.00	\$ 55,308.68	\$69,378.58	\$ 86,428.82	\$95,131.82	\$117,057.75
Préstamo	\$ 9,459.30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés		\$ -1,327.01	\$ -1,106.23	\$ -849.95	\$ -552.48	\$ -207.19
Amortización del capital		\$ -1,373.42	\$ -1,594.20	\$ -1,850.48	\$ -2,147.95	\$ -2,493.24
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 875.56	\$ 1,016.30	\$ 1,179.68	\$ 1,369.32	\$ 1,589.44
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$-20,071.70	\$ 53,483.81	\$67,694.45	\$ 84,908.07	\$93,800.71	\$115,946.76

7.4.2. Calculo de la tasa de descuento

Se tomó datos actuales los cuales nos ayudaran al cálculo del CAPM (13,31%) el mismo que se descontara al flujo de caja del proyecto, y para el cálculo del WACC (12,18%) el cual descontara al flujo de caja del inversionista.

Tabla No 26: Cálculo de la tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	1.82%
Tasa de mercado	6.17%
Beta de la industria	1.28
Riesgo país	5.92%
Costo de capital CAPM	13.31%
Tasa impositiva	36.25%
% deuda	30%
% capital propio	70%
Costo de deuda (Tasa de interés)	15.00%
WACC	12.18%

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de evaluación son los cuales nos permiten mirar a una simple vista si el proyecto es viable o no. “ULF” el centro de alto rendimiento para ciclistas amateur es VIABLE, tanto en el proyecto como en el inversionista la TIR se presenta positiva con 35,72% y 39,66% respectivamente, por otro lado el índice de rentabilidad nos muestra que por cada dólar invertido vamos a tener un retorno de \$8.87 en el caso del proyecto y de 12,81 en el caso del inversionista.

Tabla No 27: Criterios de valorización

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 262,052.04	\$ 257,211.62
TIR	209.15%	290.78%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1.25	-7.27
Índice de rentabilidad	\$ 8.87	\$ 12.81

7.5. Índices Financieros

Liquidez

El índice de liquidez da como resultado la capacidad financiera que tiene el proyecto para resolver sus obligaciones. El centro de alto rendimiento para ciclistas amateur, como resultado tenemos valores positivos a partir del primer año.

Tabla No 28: Liquidez

0	1	2	3	4	5
\$ -	\$ 8.80	\$ 17.63	\$ 28.34	\$ 39.66	\$ 51.79

Endeudamiento

En este índice podemos demostrar como el proyecto tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones en un largo plazo, para ULF tenemos como promedio 8,88% de los siguientes año

Tabla No 29: Endeudamiento

1	2	3	4	5
20.38%	11.72%	6.73%	3.78%	1.83%

Rentabilidad

El índice de rentabilidad nos ayuda a medir el beneficio que se puede llegar a obtener por cada dólar que se inviertan, en nuestro caso el promedio de rentabilidad es de 8,87%.

Rotación de activos

La rotación de activos es el indicador que permite medir la eficacia de los activos de los activos para generar ventas. Como resultado para el centro de alto rendimiento tenemos 1,25

Tabla No 30: Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS							Industria
DETALLE	0	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ -	\$ 8.80	\$ 17.63	\$ 28.34	\$ 39.66	\$ 51.79	18.52
Capital de trabajo	\$2,000.00	\$28,257.95	\$61,822.27	\$104,243.83	\$151,210.66	\$203,826.90	
Endeudamiento	30.00%	20.38%	11.72%	6.73%	3.78%	1.83%	56%
ROI		41.2%	35.8%	32.1%	27.0%	23.7%	17.23%
ROE		51.74%	40.55%	34.38%	28.11%	24.12%	23.14%
Margen neto		20.80%	24.49%	28.20%	29.93%	31.60%	
Margen bruto		32.55%	37.80%	43.12%	45.51%	47.79%	
Rotación de activos		1.98	1.46	1.14	0.90	0.75	2.5

Recomendaciones

- Bajo los valores presentados se puede invertir aún más y tener una deuda más grande desde un inicio del proyecto para de esta manera adquirir activos fijos más especializados y de esta manera subir los precios y obtener mayores ingresos por ventas.

8. Conclusiones Generales

La cultura deportiva en el Ecuador ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, esto en cuanto al deporte profesional como el deporte amateur, dentro de este crecimiento un deporte en particular se lleva la cifra de crecimiento más elevado siendo el cual es el ciclismo.

Como es de conocimiento general del deporte profesional es encargado el gobierno y entes pertinentes y gracias a esto tenemos exponentes internacionales como Richard Carapaz, Jonathan Narvaez o Jonathan Caicedo que nos han dado más de una alegría. Pero en cuanto al deporte amateur, en el Ecuador los deportistas en la mayoría del caso son personas que tienen una profesión y el deporte en si el ciclismo es un hobby, en el cual sin buscar una retribución económica buscan mejorar su rendimiento y ser mejores deportistas día tras día, y la manera más segura de hacerlo es con profesionales del deporte, un centro médico el cual se encargue de su entrenamiento y análisis médicos relacionados al deporte.

Para esta necesidad latente de los ciclistas amateur se presentó el proyecto de un centro de alto rendimiento para ciclistas amateur en la ciudad de Quito, dicho centro tiene como nombre "ULF", este centro de rendimiento ofrecerá tres servicios fundamentales: Prueba de esfuerzo, planes de entrenamiento y clases de técnica, dichos servicios serán entregados a los clientes por parte de profesionales altamente calificado. De esta manera el centro responderá a la necesidad del mercado deportivo en cuanto a los ciclistas amateur de la ciudad de Quito.

Para finalizar presentamos los resultados del plan financiero los cuales demuestran que el proyecto es viable en el plazo presentado de cinco años, estos son los siguientes : VAN en \$ 262,052.04 en el caso del proyecto y \$ 257,211.62 en el caso del inversionista TIR se presenta positiva con 35,72% en el proyecto y 39,66% en el inversionista , para finalizar el índice de rentabilidad nos muestra que por cada dólar invertido vamos a tener un retorno de \$8.87 en

el caso del proyecto y de \$12,81 en el caso del inversionista, gracias a estos resultados tenemos un valor positivo en cuanto viable es el proyecto.

Referencias

- AFP, A. (29 de junio de 2018). *El Telegrafo*. Obtenido de El Telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-economia-crecimiento-trimestre2018>
- Agencia Nacional de Regulacion, Control y Cigencia Sanitaria. (agosto de 2014). *controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de controlsanitario.gob.ec.
- Asamblea Nacional . (2012). *CODIGO DEL TRABAJO*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Asamblea Nacional. (2015). *LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION*. Obtenido de *LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION*: <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/11/ley-organica-para-el-fomento-productivo-atraccion-de-inversiones.pdf&ved=2ahUKEwjTmvWDre3mAhWII-AKHTxiA68QFjADegQIAxAB&usg=AOvVaw3CRF18NXPqph9eCa9-fC-I>
- Asamblea Nacional. (2018). *LEY PARA FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCION INVERSIONES GENERACION EMPLEO*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/11/ley-organica-para-el-fomento-productivo-atraccion-de-inversiones.pdf>
- Balseca, C. j. (27 de 03 de 2018). *Los tipos de Compañías y Sociedades en el Ecuador*. Obtenido de corporacionjuridicabalseca.com: <https://www.corporacionjuridicabalseca.com/single-post/2018/03/27/Los-tipos-de-Compa%C3%B1as-y-Sociedades-en-el-Ecuador>

- Banco central del Ecuador. (24 de 10 de 2018). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de Banco central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Crecimiento del PIB (% anual) - Ecuador: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>
- Ecuavisa. (30 de septiembre de 2019). Paro provincial en Carchi se mantiene, según prefecto. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/533171-paro-provincial-carchi-se-mantiene-segun-prefecto>
- El Universo. (2015). *El Universo*. Obtenido de Gimnasio, bicicletas y carreras sirven para deducción de impuestos: <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/29/nota/4920766/gimnasio-bicicletas-carreras-son-deducibles>
- ENCALADA, V. (12 de 10 de 2017). *EXPRESO EC*. Recuperado el 15 de 11 de 2018, de EXPRESO EC: <https://www.expreso.ec/actualidad/obesidad-sobrepeso-alimento-dieta-erikaalvarez-oms-inec-salud-YX1761427>
- INEC. (diciembre de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- INEC. (2012). *Encuesta específica del uso del tiempo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/uso-del-tiempo/>
- INEC. (2013). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de ECUADOR EN CIFRAS: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (JUNIO de 2016). *Ecuador en cifras* . Obtenido de Ecuador en cifras : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Presentacion_IPC_junio16.pdf
- INEC. (septiembre de 2017). *ecuador en cifras*. Obtenido de ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf

- INEC. (junio de 2018). *ecuador en cifras*. Obtenido de ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Encuesta Específica de Uso del Tiempo: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/uso-del-tiempo-2/>
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 8va edición). Mexico: Pearson Educación.
- palacios, s. (15 de julio de 2018). *El telégrafo* . Obtenido de El telégrafo : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto/1/mas-recursos-para-el-deporte-ecuatoriano>
- Porter, M. (1991). *Estrategías competitivas genéricas*. Rio de Janeiro: Estrategía competitiva.
- Romero, R. S. (25 de octubre de 2018). *el magacin.com*. Obtenido de el magacin.com: <https://www.elmagacin.com/la-evolucion-de-la-bicicleta/>
- Sempere, P. (19 de sep de 2017). *cincodias* . Obtenido de cincodias: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/18/fortunas/1505753688_456403.html
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de superintendencia de compañías, valores y seguros: superintendencia de compañías, valores y seguros
- Vanguardia, L. (12 de 06 de 2014). *la vanguardia* . Recuperado el 15 de 11 de 2018, de bienestar: <https://www.lavanguardia.com/bienestar/20140612/54409853207/vivimos-sociedad-sedentaria.html>
- Vivar, C. O. (viernes de mayo de 2015). <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/ACUERDO-Nro.-0121-2015-conformaci%C3%B3n-comit%C3%A9-tecnico-alto-rendimiento.pdf>. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/ACUERDO-Nro.-0121-2015-conformaci%C3%B3n-comit%C3%A9-tecnico-alto-rendimiento.pdf>.

ANEXOS

Anexo No 1: Encuestas

1. Cual es su sexo?

[Más detalles](#)

● Masculino	48
● Femenino	18



2. A que rango de edad pertenece?

[Más detalles](#)

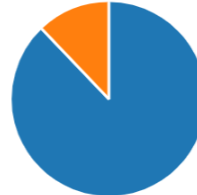
● De 20 a 30	13
● De 31 a 40	27
● De 41 a 50	21
● De 51 a 60	5



3. Realiza alguna actividad física por lo menos 3 veces por semana?

[Más detalles](#)

● Si	58
● No	8



4. Usted practica ciclismo?

[Más detalles](#)

● Si	63
● No	3



5. Del 1 al 5 siendo 5 lo mas alto; Se considera un ciclista de competencias.

[Más detalles](#)

1	11
2	17
3	28
4	6
5	4



6. Planifica sus entrenamientos, cuida y conserva su bienestar físico y mental

[Más detalles](#)

Si	36
No	30



7. Tiene usted un entrenador personal que lo guié?

[Más detalles](#)

Si	5
No	61



Preguntas

Respuestas

8. Cuanto invierte en el deporte mensualmente?

[Más detalles](#)

Menos de 100 dolares	52
De 100 a 300 dolares	12
Mas de 300 dolares	2



9. Es cociente de los limites de su corazón?

[Más detalles](#)

Si	31
No	35



10. Conoce usted sobre la medicina deportiva?

[Más detalles](#)

Si	37
No	29



10. Conoce usted sobre la medicina deportiva?

[Más detalles](#)

● Si	37
● No	29



11. Si su respuesta fue si; considera que es necesario para el desarrollo en su practica deportiva una guía medica?

[Más detalles](#)

● Si	61
● No	5



12. Si su respuesta fue si; cuanto estaría dispuesto a pagar por un examen deportológico

[Más detalles](#)

● Hasta 50 dolares	43
● Hasta 100 dolares	21
● Hasta 300 dolares	2



Anexo No 2: Tablas cruzadas

¿Cuenta de Realiza alguna actividad física por lo menos 3 veces por semana? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general	
No realiza una actividad		2	3	5
Si realiza una actividad		10	35	45
Total general		12	38	50

¿Cuenta de Realiza alguna actividad física por lo menos 3 veces por semana? Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	De 20 a 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Total general
		40	50	60	

No realiza una actividad	2	1	2		5
Si realiza una actividad	10	17	13	5	45
Total general	12	18	15	5	50

¿Cuenta de Usted practica ciclismo?	Etiquetas de columna		Total general
	Femenino	Masculino	
No Practica ciclismo		2	2
Si practica ciclismo	10	38	48
Total general	12	38	50

¿Cuenta de Cuanto invierte en el deporte mensualmente?	Etiquetas de columna					Total general
	1 Nivel básico	2 Nivel Novato	3 Nivel Amateur	4 Nivel Competitivo	5 Profesional	
De 100 a 300 dólares	2	3	2	3	2	12
Más de 300 dólares			2			2
Menos de 100 dólares	5	9	19	2	1	36
Total general	7	12	23	5	3	50

Cuenta de Tiene usted un entrenador personal que lo guie?	Etiquetas de columna		Total general
	No conozco mis limites	Si conozco mis limites	
No tengo entrenador		26	21
Si tengo entrenador		1	2
Total general		27	23

Cuenta de Si su respuesta fue sí; cuanto estaría dispuesto a pagar por un examen de deporte lógico	Etiquetas de columna

	1 Nivel básico	2 Nivel Novato	3 Nivel Amateur	4 Nivel Competitivo	5 Profesional	Total general
Hasta 100 dólares	3	4	6	2	2	17
Hasta 300 dólares			2			2
Hasta 50 dólares	4	8	15	3	1	31
Total general	7	12	23	5	3	50

Anexo No 3: Grafico van Westendorp

