



ESCUELA DE NEGOCIOS

Maestría en Administración y Gerencia Organizacional

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
CICLISMO EN LA CIUDAD DE QUITO,
CON EL USO DE BICICLETAS DE BALANCE

Profesor

Sandra Paola Muñoz Beltrán

Autor

Margoth Elizabeth Chiriboga López

AÑO

2022

RESUMEN

El presente plan de negocios pretende analizar la factibilidad de crear una escuela de ciclismo para niños, en la ciudad de Quito, con el uso de bicicletas de balance, vista la necesidad de que los niños realicen actividades deportivas desde temprana edad y qué mejor que hacerlo en un lugar seguro, diseñado especialmente para ellos, con profesores especializados y en pistas construidas a su medida, considerando sus especiales necesidades.

Para desarrollar esta investigación y propuesta se procedió desde lo macro hasta lo micro, así se comenzó por entender el entorno, a través de la herramienta de análisis PESTEL, aterrizando en el caso concreto con el análisis PORTER. De esa forma fue posible determinar si el entorno para emprender en el negocio ofrecía condiciones favorables, así como la cantidad y nivel de los competidores, la fuerza de los clientes y proveedores, entre otros factores.

Para conocer al cliente, se realizaron encuestas relacionadas con el interés de los padres por la realización por parte de sus hijos, de deportes tales como el ciclismo. Frente a las respuestas afirmativas, se consultó sobre el espacio, entorno y características de las clases preferidas para sus hijos, todo esto contrastado también con el tema de costos.

Sea cual sea el modelo finalmente escogido, era necesario entender la posible estructura organizacional y operativa de la empresa, así como la determinación de las actividades necesarias para la prestación adecuada del servicio, que logre satisfacer las necesidades de los clientes de forma óptima.

Finalmente, es necesario realizar la evaluación financiera del plan de negocios, generar proyecciones, calcular VAN, TIR, indicadores financieros; pues al ser negocio, éste tiene que ser rentable para los promotores y sostenible en el largo plazo.

ABSTRACT

This business plan aims to analyze the feasibility of creating a cycling school for children, in the city of Quito, with the use of balance bicycles, given the need for children to carry out sports activities from an early age and what better way to do it. in a safe place, designed especially for them, with specialized teachers and on tracks built to suit them, considering their special needs.

To develop this research and proposal, we proceeded from the macro to the micro, thus beginning to understand the environment, through the PESTEL analysis tool, landing in the specific case with the PORTER analysis. In this way, it was possible to determine if the environment to undertake the business offered favorable conditions, as well as the number and level of competitors, the strength of customers and suppliers, among other factors.

To get to know the client, surveys were carried out related to the interest of parents in their children's participation in sports such as cycling. Faced with the affirmative answers, they were asked about the space, environment and characteristics of the preferred classes for their children, all of this also contrasted with the issue of costs.

Whatever the model finally chosen, it was necessary to understand the possible organizational and operational structure of the company, as well as the determination of the activities necessary for the adequate provision of the service, which would satisfy the needs of the clients in an optimal way.

Finally, it is necessary to carry out the financial evaluation of the business plan, generate projections, calculate VAN, IRR, financial indicators; because being a business, it has to be profitable for the promoters and sustainable in the long term.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	9
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA.....	10
1.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.....	10
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
2.1. Antecedentes relacionados al tema.....	11
2.2.Cuál es el negocio que se plantea abordar?.....	12
2.3. Pertinencia del Plan de Negocios a desarrollar.....	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
3.1. Detalle de la propuesta y justificación de alternativas de solución.....	15
3.2. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	17
3.3. Objetivos generales del plan de negocios planteado.....	18
3.4. Objetivos específicos del plan de negocios planteado.....	18
4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR... 19	
4.1. Entorno macroeconómico y político – PESTEL.....	21
4.1.1. Político.....	21
4.1.2. Económico.....	21
4.1.3. Social.....	22
4.1.4. Tecnológico.....	22
4.1.5. Ecológico.....	23
4.1.6. Legal.....	23
4.2. Análisis del sector.....	24
4.2.1. Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos.....	24
4.2.2. Tamaño de la industria.....	25
4.2.3. Ciclos económicos.....	25
4.3. Análisis de la competencia - PORTER.....	26
4.3.1. Competidores, nuevos entrantes, proveedores, clientes y sustitutos.....	26
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	26

Rivalidad entre competidores.....	26
Posición de fuerza de clientes.....	26
Posición de fuerza de proveedores.....	27
Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos.....	27
4.3.2. Identificación de principales participantes y competidores potenciales, análisis de empresas competidoras.....	27
4.4. Análisis del mercado / investigación del mercado/mercado objetivo. Estudio de mercado con fuentes secundarias y primarias, investigación cualitativa y cuantitativa.....	28
4.4.1. Fuentes primarias. Combinación de investigación cualitativa y cuantitativa. Información exploratoria y específica.....	28
4.4.2. Fuentes secundarias. Fuentes públicas, comerciales y educativas.....	29
4.5. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	29
4.6. Conclusiones del capítulo.....	30
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO.....	31
5.1. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	31
5.1.1. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	31
5.2. ESTRATEGIA DE MERCADEO – 4P’S.....	32
5.2.1. Producto o servicio.....	32
5.2.2. Estrategia de distribución.....	33
5.2.3. Estrategias de precios.....	33
5.2.4. Estrategias de promoción y comunicación.....	34
5.3. OPERACIONES.....	34
5.3.1. Ubicación / localización macro y micro.....	34
5.3.2. Instalaciones.....	35
5.3.3. Gestión Táctica de Operaciones.....	35
5.3.4. Descripción del Proceso.....	36
5.3.5. Necesidades y requerimientos / capacidad instalada.....	36
5.3.6. Plan de Producción.....	37
5.3.7. Plan de Compras.....	37

5.3.8. KPI'S de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo.	37
5.3.9. Detalle de la estructura para operaciones: detalle de maquinarias, equipos, recursos físicos y humanos.....	38
5.4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	39
5.4.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	39
5.4.2. Misión y visión.....	40
5.4.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	41
5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
5.6. INFORMACIÓN LEGAL.....	43
5.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución.....	43
5.6.2. Legislación vigente.....	43
5.7. PROYECCIONES FINANCIERAS INICIALES.....	45
5.7.1. Presupuesto.....	45
5.7.2. Proyecciones de ventas.....	46
5.7.3. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero...46	
5.7.4. Estados Financieros Proyectados - Generar archivos de Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja y Estado de Situación Financiera. Presente la información con sus proyecciones para los próximos cinco (5) años, según el caso.....	46
5.7.4.1. Estado de resultados	47
5.7.4.2. Estado de situación.....	47
5.7.4.3. Estado de flujos de caja.....	48
5.7.5. Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.....	49
5.7.6. Análisis financiero – indicadores financieros.....	50
5.8. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	50
6. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....	52
7. LISTA DE REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA.....	53
8. ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	17
TABLA 2 Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU.....	20
TABLA 3 Resultados de encuesta.....	28
TABLA 4 Estrategia de marketing.....	31
TABLA 5 Necesidades y requerimientos	36
TABLA 6 Necesidades y requerimientos – recurso humano.....	37
TABLA 7 Plan de compras.....	37
TABLA 8 Detalle maquinarias, equipos, recursos físicos.....	38
TABLA 9 Detalle recurso humano.....	38
TABLA 10 Ventas – crecimiento.....	41
TABLA 11 Crecimiento proyectado.....	41
TABLA 12 Estructura Organizacional.....	41
TABLA 13 Presupuesto mensual.....	45
TABLA 14 Proyección de ventas.....	46
TABLA 15 Supuestos plan financiero.....	46
TABLA 16 Estado de resultados.....	47
TABLA 17 Estado de Situación.....	47
TABLA 18 Estado de flujos de caja.....	48
TABLA 19 VAN, TIR, PRI, Punto de equilibrio.....	49
TABLA 20 Análisis financiero – indicadores.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Artes, entretenimiento y recreación.....	20
FIGURA 2 Ubicación – localización macro y micro.....	34
FIGURA 3 Imagen pistas.....	35
FIGURA 4 Logotipo.....	40
FIGURA 5 Organigrama.....	42

INTRODUCCIÓN

La práctica de deporte ha dejado de ser un hobby y se ha convertido en una de las principales herramientas, junto a una alimentación balanceada, para mantener una adecuada salud. Ambas cosas deben convertirse en hábitos para las personas, por ello la necesidad de fomentar la educación desde niños en ese sentido.

El ciclismo en particular es un deporte muy completo que adicionalmente permite realizar actividades complementarias de tipo social, exploración de la naturaleza, turismo, entre otros.

Aprender a montar bicicleta en muchos países se ha convertido en el paso natural después de aprender a caminar, ya que es el medio de transporte más utilizado, inclusive por sobre la transportación pública masiva, tal es el caso de Holanda. (Magnet, 2017)

Como la mayor parte de las actividades en la vida, es mejor si se aprende a montar bicicleta desde niños y mientras más temprana es su edad mejor, así se aprovechan las cualidades naturales de los niños, sin temores infundidos por los adultos, con técnicas que pretenden primero que nada lograr equilibrio y cuando esta habilidad está totalmente desarrollada, se pasa recién al auto impulso a través del pedaleo. Para estos efectos, lo mejor es usar las que ahora se conocen como bicicletas de balance, es decir, aquellas que no tienen pedales.

El lugar es un segundo elemento determinante para la práctica de este deporte y especialmente para su aprendizaje en edades tempranas; por ello vamos a explorar a través del presente análisis si los espacios abiertos como parques, rutas y senderos o los lugares privados, cerrados son los más recomendables. Intentaremos entender cómo piensan los padres de familia y sus exigencias son compatibles con el desarrollo de un negocio rentable para el promotor.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

1.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.

Lamentablemente no se identifica literatura académica específica al negocio planteado, por la particularidad y especificidad del mismo, pues luego del análisis del caso, se habla de una escuela de enseñanza de ciclismo para niños, con énfasis en las etapas iniciales a través del uso de bicicletas de balance.

La literatura encontrada no enfoca su análisis desde una perspectiva de negocio. Los textos desarrollan en general el tema del deporte como un asunto de salud personal y como un compromiso público de impulsarlo como una medida de salud pública.

Está claro, para los autores nacionales e internacionales y para los investigadores, que practicar cualquier tipo de actividad deportiva contribuye a la salud de las personas de toda edad.

La Organización Mundial de la Salud (BBC News Mundo , 2017) recomienda una hora de ejercicio físico moderado al día, para niños de entre 5 y 17 años, pero también señala que incrementar el tiempo dedicado a su práctica aporta beneficios para su salud. Entre estos beneficios, a decir de la comunidad médica, no se encuentran únicamente los físicos sino también los psicológicos y emocionales. El deporte como práctica sostenida y bien realizada contribuye entonces a mantener un buen estado físico y mental, de lo cual las familias son cada vez más conscientes.

La relación es directa, pues mientras más personas practiquen cualquier tipo de deporte, los Estados tendrán más población saludable, lo cual redundará directamente en una disminución de la demanda de servicios públicos de salud. El gasto de inversión en el fomento de la práctica deportiva de cualquier naturaleza podría inclusive llegar a ser menor al que se deba destinar al equipamiento y mantenimiento de hospitales y demás facilidades sanitarias.

Otro aspecto que es analizado por la literatura académica es la contribución del desarrollo de actividades deportivas a la actividad turística.

La práctica de deportes al aire libre especialmente, apropiados para zonas rurales como por ejemplo el ciclismo de montaña, contribuyen a desarrollar a estas zonas. Tanto los sectores de alimentos y bebidas como de hospedaje y transporte se ven beneficiados en primera línea. (Magazine la Vanguardia , 2022) Los beneficios económicos se potencializan si las actividades son masivas, es decir, si se organizan en grupos más grandes que los netamente familiares, no se diga si hablamos de eventos estructurados como la organización de competencias y campeonatos de todo tipo. El movimiento económico que gira en torno al deporte es exponencial en eventos internacionales como los juegos olímpicos y los mundiales de fútbol, aunque existen otras competencias internacionales también de relevancia.

En conclusión, la literatura se enfoca en el deporte en general y en el ciclismo en particular como un medio para lograr beneficios paralelos de salud, generadores de desarrollo económico de industrias relacionadas, descongestionantes de la gestión pública; pero poco o nada analiza el tema como un negocio, como una posible industria en sí misma, por lo que será necesario complementar este estudio con información de campo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Antecedentes relacionados al tema.

Como se mencionó en acápite previos, la misma Organización Mundial de la Salud (BBC News Mundo , 2017) recomienda una hora de ejercicio físico moderado al día, para niños de entre 5 y 17 años, pero como se señaló también, el incrementar el tiempo dedicado a su práctica aporta beneficios para su salud física, psicológica y emocional.

Adicionalmente se ha hecho muy necesario reconectar a los niños con actividades que les alejen de pantallas y mecanismos tecnológicos que han generado sedentarismo, agravado profundamente por la pandemia que aun sigue viviendo la humanidad.

Dentro de este contexto, se encuentra una oportunidad en el emprendimiento de una actividad comercial, que gire en torno a la práctica de cualquier deporte; sin embargo, se ha escogido el ciclismo en virtud de la gran acogida que este deporte ha tenido en el último tiempo. Adicionalmente es importante aprovechar el efecto positivo y motivacional de los recientes triunfos nacionales e internaciones de corredores ecuatorianos tales como Richard Carapaz, Jonathan Caicedo y Jonathan Narváez están generando.

2.2.¿Cuál es el negocio que se plantea abordar?

Por lo antes mencionado, se visualiza la oportunidad de emprender un negocio, consistente en la enseñanza de ciclismo para niños, con énfasis en las etapas iniciales a través del uso de bicicletas de balance.

Una de las posibles alternativas para llevar a cabo esta actividad es hacerlo a través del montaje y puesta en marcha de una escuela de ciclismo, entendiendo como tal a un espacio físico adecuado y seguro, especialmente diseñado para la práctica de ciclismo para niños, es decir, que cuente con pistas de diverso tamaño y complejidad.

Instalaciones que brinden adicionalmente facilidades sanitarias como baños, espacios de espera para los padres de familia en medio de todas las medidas de bioseguridad, provisión de alimentación y bebidas a través de una cafetería, estacionamiento e inclusive una zona de atención de primeros auxilios considerando que es un deporte de riesgo.

La escuela puede operar en base a horarios, por grupos diferenciados tanto por nivel de destrezas como por edades, debiendo contar con profesores calificados no solo en la práctica del deporte sino en técnicas de enseñanza para niños.

La escuela puede tener horarios de atención bajo el esquema de actividades extracurriculares, es decir, actividades que se realicen luego de los horarios escolares, así como cursos vacacionales. También puede tener horarios

especiales de fin de semana e inclusive horarios de práctica libre sin la guía de un profesor.

Las clases pueden estar orientadas al aprendizaje del deporte con fines recreacionales o a la formación en etapas tempranas de ciclistas de competencia y formación de clubes.

Los costos de las clases deben fijarse en consideración a estos elementos.

Una posible variación a la estructura mencionada es que la actividad de enseñanza de ciclismo se realice aprovechando instalaciones públicas ya existentes, como pistas construidas en parques abiertos de uso común. Una de ellas se encuentra localizada en el parque La Carolina en la ciudad de Quito, zona centro norte. Deberá tenerse en cuenta y estudiar el impacto de esta variación en la actividad y en los elementos adicionales tales como existencia o no de instalaciones sanitarias, áreas de cafetería, primeros auxilios, entre otros. La actividad se realizaría en un ambiente compartido, no cerrado ni privado que puede afectar al concepto de privacidad y seguridad, pero también redundar eventualmente en el precio que se puede ofrecer por cada clase. Será necesario entender las preferencias de los consumidores y el peso que le dan a estos factores.

Una tercera opción que debe ser analizada es que la enseñanza de ciclismo se realice a través de la organización de rutas que implique el uso de vías públicas o caminos de segundo orden y senderos. Será necesario apoyarse de encuestas para conocer la preferencia de los usuarios por las distintas opciones. El precio de las clases, las características de las instalaciones o inexistencia de las mismas, la seguridad, acceso a atención médica de ser necesario, facilidades sanitarias, etc. son factores que deben ser puestos en conocimiento de los usuarios y consultar su opinión.

2.3. Pertinencia del Plan de Negocios a desarrollar.

A lo largo de la preparación del plan de negocios se pretende partir de un análisis macro y llegar a uno micro, para así poder identificar la situación nacional del deporte en el Ecuador e ir aterrizando poco a poco en la realidad del ciclismo, específicamente en las edades tempranas que implican el uso de bicicletas de balance.

El estudio nos permitirá identificar la situación macroeconómica y política, diagnosticar el estado de la industria y así medir el potencial del mercado en el que se quiere ingresar. En base a este análisis se podrá tomar la decisión de incursionar en la actividad y cuáles son las mejores formas de hacerlo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Detalle de la propuesta y justificación de alternativas de solución.

La propuesta específica consistente en emprender una actividad de enseñanza de ciclismo para niños, con énfasis en las etapas iniciales a través del uso de bicicletas de balance; pues en general es necesario que los niños realicen actividades físicas a través de la práctica de cualquier tipo de deporte, pero pensar en ciclismo específicamente se relaciona con la necesidad de los niños de desarrollar sus actividades motoras a temprana edad, lo cual en el futuro traerá muchos beneficios a su salud física y emocional.

Por etapas iniciales se debe entender a los niños que ya pueden caminar de forma autónoma, para lo cual se puede tomar el criterio de 18 meses de edad; hasta los 5 o 6 años, etapa básica para el desarrollo cerebral y motriz.

Bicicletas de balance son por su parte aquellas que no cuentan con pedales y por ello es inexistente todo el sistema de tracción. Son los niños quienes con sus propias piernas dan impulso a las bicicletas y usan su propia fuerza motora para movilizarse.

Como se mencionó también en acápites precedentes, por escuela se hace referencia a un espacio físico adecuado y seguro, especialmente diseñado para la práctica de ciclismo para niños, es decir, que cuente con pistas de diverso tamaño y complejidad, especialmente reservado para niños, sin interferencia de ciclistas adultos o terceros en general.

El espacio seguro implica la existencia de instalaciones privadas y cerradas, es decir que la práctica del deporte no ocurra en parques o vías públicas, con lo cual se reduce el riesgo de accidentes, de asaltos y otras exposiciones a riesgos propios de dichos espacios públicos.

La actividad de enseñanza de ciclismo puede ser también realizada en espacios públicos especializados como por ejemplo pistas especialmente diseñadas y construidas para la práctica de ciclismo, pero que se encuentran ubicados en parques públicos como por ejemplo el parque la Carolina, ubicado en la ciudad de Quito.

Estos espacios tienen la posibilidad de ser usados por niños de edades tempranas, pero no son exclusivos para los alumnos. Al ser un parque público, cualquier persona tiene acceso a las pistas y conviven niños, adolescentes y adultos, asimismo personas que usan bicicletas de balance o con pedales.

Las instalaciones no son cerradas ni cuentan con infraestructura sanitaria y para servicio de alimentos propia; sin embargo, el parque en sí mismo cuenta con baños y áreas de servicio para uso de todos los usuarios del parque.

Una tercera alternativa para desarrollar actividades de enseñanza de ciclismo para niños es hacerlo de una forma vivencial de experiencias de excursión, que puede ser realizada en vías públicas, caminos de segundo orden, senderos. La enseñanza se produce no a través de un concepto de clases sino un aprendizaje sobre la marcha mientras se recorren distintos parajes en cada ocasión.

Bajo el concepto de excursiones es claro pensar que las facilidades físicas, sanitarias serán aquellas existentes a lo largo de la ruta escogida. Deberán ser espacios públicos de libre tránsito que eventualmente puedan ser menos concurridas, dependiendo el camino escogido, pero que pueden ser usadas por otras personas de diferente edad y nivel de conocimiento de la actividad.

3.2. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.

TABLA 1 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

<p>Escuela de ciclismo para edades tempranas</p>	<p>A desarrollarse en un espacio privado y cerrado con acceso restringido a los alumnos únicamente.</p> <p>Pistas especializadas para niños de temprana edad.</p> <p>Instalaciones sanitarias, de cafetería y primeros auxilios.</p> <p>Profesores especializados.</p>
<p>Clases permanentes de ciclismo en espacios especializados pero públicos</p>	<p>A desarrollarse en un espacio público y abierto con acceso para todo el público en general.</p> <p>Pistas especializadas para niños de temprana edad y para niños mayores así como adultos con bicicletas de pedales inclusive.</p> <p>Instalaciones sanitarias, de cafetería y primeros auxilios generales en el parque, no particulares para los usuarios de las pistas de ciclismo.</p> <p>Profesores especializados.</p>
<p>Clases permanentes de ciclismo en distintas rutas en vías públicas, caminos de segundo orden</p>	<p>A desarrollarse en un espacio público y abierto con acceso para todo el público en general, constantemente cambiante pues se realizan distintas rutas.</p> <p>No existe un concepto de pistas especializadas para niños.</p> <p>No existen instalaciones sanitarias ni de cafetería o primeros auxilios</p>

	distintas a las que puedan existir a lo largo de la ruta escogida. Profesores especializados.
--	--

3.3. Objetivos generales del plan de negocios planteado

Desarrollar un plan de negocios para la incursión en un proyecto de enseñanza de ciclismo para niños entre 18 meses a 5 o 6 años, mediante la investigación de todos los factores asociados, con miras a determinar la mejor forma de desarrollar la actividad en la ciudad de Quito.

3.4. Objetivos específicos del plan de negocios planteado

- Investigar proyectos similares que puedan relacionarse con la idea del negocio, buscando en diferentes fuentes y repositorios, con la finalidad de obtener información de experiencias previas y nutrirse de las mismas.
- Realizar el análisis de factores externos de la industria de la actividad física y deportiva del Ecuador, usando las herramientas de PESTEL y PORTER, con el fin de identificar oportunidades y amenazas para el emprendimiento de la actividad de enseñanza de ciclismo.
- Definir diferentes estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, minimizar el impacto de las amenazas y debilidades, elaborando la matriz EFE, EFI, FODA, BCG y MPEC que permitan interpretar los resultados y tomar acciones para el establecimiento del proyecto.

4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

De acuerdo al Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se denomina “actividad económica a cualquier proceso mediante el cual se obtiene bienes y servicios que cubren las necesidades, definidas como la utilización de insumos (por ejemplo, capital, mano de obra, energía y materiales) para producir producto. Las actividades económicas pueden describirse y clasificarse de acuerdo a sus características tales como: tipo de bienes o servicios producidos, tipo de insumos utilizados o consumidos, técnica de producción empleada y forma en que se utiliza la producción.” (Dirección Regional Norte, 2010)

En el caso que nos ocupa, podemos decir entonces que la (i) actividad económica que desempeñamos es la prestación de un servicio, donde la (ii) enseñanza de ciclismo a niños constituye la actividad principal; y (iii) lo hacemos a través del uso de bicicletas de balance.

“Servicios: Son productos heterogéneos producidos sobre pedido; generalmente, consisten en cambios en las condiciones de las unidades que los consumen y son actividades realizados por sus productores a demanda de los consumidores. En el momento de concluir su producción los servicios han sido suministrados a sus consumidores.” (Dirección Regional Norte, 2010)

Las organizaciones pueden desarrollar una o varias actividades y esas a su vez se pueden considerarse principales o secundarias. Las primeras son aquellas que generan la mayor cantidad de ingresos y siendo iguales dos actividades, miraremos entonces a cuál de ellas se dedica más tiempo y esa será la principal. Si ninguno de estos parámetros es diferenciador, entonces deberemos analizar la dedicación de personal.

Con esto claro, ahora sí podemos hacer el ejercicio de ubicarnos en un sector.

De acuerdo a las Ramas de Actividades Económicas determinadas por el INEC en base a la clasificación internacional publicada por las Naciones Unidas, adaptada a la realidad estadística nacional, al sector al que pertenecemos es el de Artes, Entretenimiento y Recreación, pues en este sector están incluidas las actividades deportivas y recreativas.

FIGURA 1 Artes, entretenimiento y recreación



El servicio establecido, se ubica en la categoría de la Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU detallada a continuación:

TABLA 2 Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU

R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.
R93	ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS.
R931	ACTIVIDADES DEPORTIVAS.
R9311	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.
R9311.0	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.
R9311.01	Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y

	estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.
--	--

4.1. Entorno macroeconómico y político – PESTEL.

4.1.1. Político

El modelo de gobierno del Presidente Guillermo Lasso presenta una tendencia positiva y de apoyo hacia los emprendedores y microempresarios. Se han establecido medidas que afectan al entorno macroeconómico de forma positiva como por ejemplo en materia tributaria, al bajar la carga impositiva para los pequeños y medianos empresarios.

Por otra parte, el Ministerio de Deporte, a consecuencia de los juegos olímpicos de Tokio 2021, y los excelentes resultados obtenidos por los deportistas olímpicos y paralímpicos, está diseñando e implementando una serie de programas de apoyo al deporte desde las etapas formativas.

El Diario El Comercio de fecha 29 de diciembre de 2021 (Mantilla, 2021), indica que “El gobierno del presidente Guillermo Lasso, tras asumir en mayo un país con serios problemas en varios sectores, termina el 2021 con un balance más positivo que negativo”.

Uno de los aspectos más destacados ha sido el proceso de vacunación. Actualmente más del 81% de la población (12 millones de habitantes) ha recibido las dos dosis, cumpliéndose con creces lo ofrecido en campaña. (Nuestro mundo en datos , 2022)

Esto ha permitido frenar el número de muertes provocadas por la covid-19, retornar a la normalidad y regularizar las actividades económicas.

4.1.2. Económico

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su boletín sobre los resultados del Índice de Precios al Consumidor, Ecuador cerró diciembre 2021 con una inflación acumulada del 1,94%.

De acuerdo con proyecciones del Banco Central del Ecuador (BCE), el año 2021, la economía nacional del Ecuador creció más rápido de lo esperado y se espera que en 2022 se pueda regresar al nivel de prepandemia. (Asobanca , 2021)

Por lo indicado, la situación económica del país está mejorando a pesar del agravamiento sufrido a consecuencia de la pandemia de Covid 19 que vive el mundo entero, por lo que se han estructurado varios incentivos económicos en general y en especial para los emprendedores y microempresarios. Esto impacta positivamente a la escuela de ciclismo, ya que (i) permitirá obtener financiamiento barato para la construcción y equipamiento de la escuela, (ii) y permitirá que más alumnos puedan acceder al servicio, si es que sus padres mantienen finanzas saludables.

4.1.3. Social

A consecuencia de la pandemia de COVID -19 muchos niños se han visto obligados a permanecer por largos períodos de tiempo encerrados en sus casas, esto ha perjudicado notablemente sus habilidades sociales y su capacidad para desarrollar actividades al aire libre, sobre todo las que incluyen contacto con otros niños. El afán principal de los padres es que sus hijos empiecen a socializar y a realizar deportes que los reactiven.

No podemos negar que el “exitoso” plan de vacunación de Ecuador, permitió que ya estén vacunados contra el covid-19 más del 81% de la población (Nuestro mundo en datos , 2022) a partir de 5 años y donde hay dosis suficientes para cubrir la inmunización completa, incluidas las dosis de refuerzo, de toda la población elegible, por lo que esto ha ayudado para que los Padres empiecen a mandar a sus hijos a actividades deportivas, principalmente al aire libre.

4.1.4. Tecnológico

Conforme lo indica la Cámara de Comercio de Quito, ante los cambios que se han vivido en el mundo durante el 2020, especialmente por la pandemia del covid-19, las soluciones tecnológicas han tomado fuerza en las compañías, por lo que para el año 2022 traerá varias tendencias, todas encaminadas a lograr

nuevas oportunidades de desarrollo, crecimiento y consolidación de los negocios en las empresas. (Cámara de Comercio de Quito , 2021)

Específicamente el impacto que la tecnología ha tenido en los últimos años en la actividad deportiva es indiscutible. La tecnología está presente al momento mismo de la fabricación de bicicletas y otros insumos, hasta en la práctica del deporte como tal ya que los ciclistas pueden contar con apps en sus celulares que miden las distancias recorridas, el tiempo, las calorías consumidas entre otros. Adicionalmente existen pulseras tipo reloj que ayuda a los ciclistas a medir la frecuencia cardíaca.

4.1.5. Ecológico

Conforme lo indica el diario El Universo en su ejemplar de fecha 28 de diciembre de 2021, las 5 medidas para cuidar el planeta en el 2022 son: Alimentación responsable, Consumo de energía, Combustibles, Pensar antes de comprar y Ahorrar agua (Diario El Universo , 2021).

Y específicamente en el aspecto de Combustibles se recomienda el uso de la bicicleta al menos una vez por semana para ir al trabajo o visitar a un familiar para disminuir la contaminación ambiental.

Por lo indicado, la práctica de ciclismo para niños presenta a la sociedad ecuatoriana un esquema amigable con el medio ambiente ya que fomenta el uso de estos medios de transporte y recreación, los cuales reducen los niveles de contaminación ambiental, generan inclusión y alternativas de distracción sustentables.

Las clases dirigidas a niños de temprana edad constituyen un aporte positivo y permanente para el cuidado del medio ambiente. Generan conciencia de edades tempranas.

4.1.6. Legal

Existe una gran carga de trámites que deben ser cubiertos con la finalidad de poner en marcha un emprendimiento de ciclismo como: contar con un RUC otorgado por el SRI, permisos de funcionamiento otorgados por la Agencia

Metropolitana de Control (LUAE), cumplir con normativa para regular las relaciones laborales y de tipo civil para la contratación de personal.

Gracias a la iniciativa del Gobierno Nacional de brindar servicios a los ciudadanos en línea, muchos de los trámites indicados anteriormente, se los puede realizar en línea a través de las páginas web oficiales de las correspondientes instituciones públicas con el afán de reducir tiempo y dinero,

4.2. Análisis del sector.

4.2.1. Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos.

Con la pandemia que vive el mundo desde diciembre del año 2019, todos los sectores económicos se han visto afectados y algunos con especial fuerza como la construcción, turismo y entretenimiento.

Esto no solo sucedió porque las familias privilegiaron sus decisiones de gastos, sino porque esas actividades se volvieron imposibles en sí mismas.

El Comité de Operaciones de Emergencia Nacional (COE Nacional) así como los COE's cantonales, emitieron normativa que limitaron de forma total y luego parcial las actividades deportivas, gimnasios, competencias, entre otros y lo propio ocurrió en todo el mundo. (Diario El País Economía , 2021)

Las actividades deportivas entonces, que ya tenían poco espacio debido a falta de políticas públicas de incentivo, fueron anuladas durante la pandemia.

Un enorme desafío para quienes quieren emprender en actividades económicas basadas en la prestación de servicios relacionados con el deporte, es hacerlo de forma profesional y técnica, cumpliendo con todos los requisitos propios de cada disciplina. Las autoridades a su vez tienen un enorme reto en gestionar los recursos suficientes para dotar de espacios técnicos y seguros de acceso público, así como de fomentar la industria nacional de fabricación de bicicletas y otros equipos deportivos, para de esta forma tratar de disminuir los costos, pues

una bicicleta profesional puede llegar a costar lo mismo que un vehículo de baja gama.

4.2.2. Tamaño de la industria.

La situación por la que está pasando el Ecuador debido a la emergencia sanitaria ha impactado directamente a los niveles económicos en la mayoría de las industrias, afectando la movilidad y normal funcionamiento de las actividades económicas, establecimientos, centros de recreación, comercio nacional e internacional.

Enfocándose directamente a la industria de actividades deportivas y sociales, en los datos presentados en el Banco Central del Ecuador, respecto al análisis del año 2020, se puede visualizar que el valor agregado bruto (VAB) del sector disminuyó un 7.3%, de peso sobre el PIB ecuatoriano, en consecuencia, de una menor adquisición, en servicios de la salud, deportes, y salud. **Fuente especificada no válida.**

Sin embargo, la tasa de crecimiento de la industria en el primer trimestre del 2021 ha sido del 2.4%, porcentaje positivo, ya que la intención de muchos ecuatorianos hacia el deporte ha incrementado, por muchos motivos que el país ha vivido con algunos representantes ecuatorianos en competencias internacionales.

Sin perjuicio de lo dicho la industria se encuentra en constante crecimiento y existe un enfoque a la motivación de la práctica de deportes desde los niños.

4.2.3. Ciclos económicos.

La industria de la actividad física y deportiva no pasa por estacionalidades, como se analizó anteriormente, está en constante práctica a lo largo del tiempo. Sin embargo, puede pasar por amenazas del entorno, como la pandemia, prohibiciones de actividades deportivas, normativas de bioseguridad, procesos rigurosos post pandemia que deben ser aplicados por las empresas pertenecientes a la industria.

4.3. Análisis de la competencia - PORTER.

4.3.1. Competidores, nuevos entrantes, proveedores, clientes y sustitutos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para este tipo de industria, la aparición de nuevos competidores tiene una probabilidad media. Considerando las barreras de entrada, se observa que se debe cumplir con características específicas como contar con un terreno preparado para la enseñanza, instructores calificados, personalización en el servicio, equipos necesarios para impartir las clases, flexibilidad de horarios y un correcto manejo de la imagen corporativa a través del uso de medios digitales y tradicionales.

Las barreras de salida para cualquier tipo de negocio generalmente son negativas, lo mismo sucedería en el caso de la escuela de ciclismo, ya que el nivel de recuperación del capital, activos y la parte emocional de los inversionistas es medio, tomando en cuenta que hay gastos que no se pueden recuperar como es el caso de la construcción de las pistas sobre el terreno.

Rivalidad entre competidores

El aumento de la oferta permite la aplicación de estrategias de mercado como: descuentos, primera clase gratis, pagos por anticipado, premios por fidelidad y recomendaciones; sin embargo, existen pocos competidores en Quito que no cuentan con el mismo nivel de servicio; además, los costos son mayores y tienen rigidez en los planes de entrenamiento, lo cual a la escuela de ciclismo le favorece, ya que sus costos son accesibles de acuerdo al servicio que se presta, sus horarios cuentan con flexibilidad para los participantes, convirtiéndole en un rivalidad más fuerte beneficiando a la escuela.

Posición de fuerza de clientes

Tomando en cuenta que son pocas las escuelas que se dedican al mismo giro de negocio, el poder negociación es bajo, por el mismo hecho que la escuela cuenta con la oferta de un servicio de calidad que además se acopla a las

necesidades del entorno, siendo la personalización el valor agregado que tiene la empresa.

Posición de fuerza de proveedores

El ciclismo es un deporte de tradición en el país, lo que lleva a encontrar una amplia gama de proveedores de equipos, insumos, repuestos y material didáctico, la posibilidad de encontrar instructores calificados es media alta, lo que hace que el poder de negociación con los proveedores sea baja y favorable para la escuela de ciclismo.

Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos

La rivalidad no se la encuentra únicamente con competencia directa, es decir, con otras escuelas de ciclismo, sino se da en la amenaza de la llegada de productos sustitutos, los deportes que generan nuevo interés entre los potenciales clientes como son: escuelas de natación, fútbol, básquet, tenis, padel, etc. que también compiten en precios, calidad de servicios y promociones, pero el diferenciador con el que cuenta la escuela de ciclismo se basa en el costo/beneficio, la innovación del servicio, la personalización de la atención y la enseñanza que permite generar empatía con los padres de familia.

4.3.2. Identificación de principales participantes y competidores potenciales, análisis de empresas competidoras.

En la ciudad de Quito se cuenta con varias escuelas y complejos deportivos que ofrecen el servicio de aprendizaje de bicicleta. No todas las opciones que se encuentra cuenta con la enseñanza de las bicicletas de equilibrio que es para niños de 18 meses hasta 5 años aproximadamente. En algunas escuelas si se puede encontrar el servicio de uso de bicicletas de equilibrio pero no es un aprendizaje exclusivo para los niños con el rango de edad mencionado. Se puede observar que existen pistas donde se comparte con niños de todas las edades.

Otro de los principales competidores son las personas que ofrecen un servicio igual general de aprendizaje de bicicleta pero usando los parques públicos de la ciudad, para algunas personas les resulta mejor optar por esta opción por los bajos costos de este servicio, pero si se busca un mejor servicio y educación personalizada para niños pequeños no es la mejor opción.

Existen otros competidores que ofrecen un servicio de aprendizaje en otro tipo de deportes o que no solamente ofrecen una enseñanza en bicicleta. A ellos también los podemos considerar competidores ya que los niños al hacer muy pequeños pueden optar en corto tiempo el gusto por otra actividad que sea apta para su corta edad.

4.4. Análisis del mercado / investigación del mercado/mercado objetivo. Estudio de mercado con fuentes secundarias y primarias, investigación cualitativa y cuantitativa.

4.4.1. Fuentes primarias. Combinación de investigación cualitativa y cuantitativa. Información exploratoria y específica

Se realizaron encuestas por medios digitales, así como dos entrevistas y un grupo focal que arrojó los siguientes resultados:

TABLA 3 Resultados de encuesta

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR
Práctica de ciclismo	Estaría usted interesado en que su hijo practique ciclismo como actividad extracurricular?	27 resultados afirmativos
Cuál de las tres opciones le parece mejor para la práctica de ciclismo?	a) En un espacio privado, cerrado, concebido y diseñado como escuela de ciclismo. b) En un parque público, con pistas de ciclismo y	a) 20 resultados afirmativos b) 3 resultados afirmativos c) 6 resultados afirmativos

	<p>caminos diseñados para el efecto.</p> <p>c) En rutas, senderos, caminos de segundo orden en un concepto de excursiones programadas.</p>	
<p>Cuál es el elemento determinante para escoger su opción preferida?</p>	<p>a) Instalaciones – características y facilidades del lugar.</p> <p>b) Profesores capacitados independientemente del lugar.</p> <p>c) Precio de las clases. Condiciones de las clases: horarios, número de niños por clase, otros.</p>	<p>a) 12 resultados afirmativos.</p> <p>b) 6 resultados afirmativos.</p> <p>c) 2 resultados afirmativos.</p> <p>d) 9 resultados afirmativos.</p>

4.4.2. Fuentes secundarias. Fuentes públicas, comerciales y educativas.

Fuente Pública: **Fuente especificada no válida.**

Fuente Comercial: **Fuente especificada no válida.**

Fuente Educativa: **Fuente especificada no válida.**

4.5. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.

Las estrategias que implementará la escuela de ciclismo son:

Utilizar los medios digitales para implementar el plan de marketing enfocado a las 4Ps, aplicando acciones que permitan fortalecer la imagen e identidad de la empresa en la industria.

Realizar campañas de comunicación para el fortalecimiento de la práctica de ciclismo en niños, con el fin de incrementar la cartera de clientes y su fidelidad.

Incrementar convenios y alianzas estratégicas con los clubes deportivos que se encuentran en apogeo para auspicios y canjes transmitiendo el concepto innovador de la escuela.

Establecer una estructura jerárquica lineal bien definida y un manual de funciones por cargo priorizando siempre la calidad del servicio. máximo su potencial. Promover nuestra infraestructura e instalaciones para uso exclusivo de niños pequeños. Están hechas a su medida, son confortables para los clientes y usuarios; además, se cuenta con todas las seguridades para que los padres tengan la tranquilidad de que sus hijos están en buen lugar sin correr peligros.

4.6. Conclusiones del capítulo.

Se puede concluir que la escuela de ciclismo para niños es un negocio llamativo e innovador. Esto significa que la escuela de ciclismo tiene altas probabilidades de ser un negocio rentable, siempre y cuando cuide los factores desfavorables reduciéndolos al mínimo posible. Al realizar el análisis Porter se pudo evidenciar que los costos son accesibles de acuerdo con el servicio que se presta; además, los horarios con que cuenta la escuela son flexibles.

El buen manejo de los medios digitales y tradicionales favorece a que el negocio llegue a todo público, así como el brindar atención personalizada, como factor diferenciador con garantía y confiabilidad.

Se destaca como oportunidad que la idea de negocio es innovadora frente a otras escuelas de ciclismo y cuidado integral de los niños; además, la industria de ciclismo y del deporte en general está creciendo con el pasar del tiempo.

La infraestructura equipada con tecnología de punta más las medidas de bioseguridad, permite que los clientes puedan desarrollar su actividad de la mejor manera, pero la falta de alianzas estratégicas hace que la empresa tenga una debilidad para darse a conocer como escuela de ciclismo.

5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO

5.1. ESTRATEGIA DE MARKETING

TABLA 4 Estrategia de marketing

Segmentación	Para dividir el mercado total en segmentos, tenemos primero que ubicarnos en el mundo del ciclismo, pasando por el de la enseñanza de ciclismo en general. Dentro de esto la enseñanza de ciclismo para niños, quedándonos finalmente en la enseñanza a niños menores de 6 años a través del uso de bicicletas de balance.
Mercado Meta	Niños menores de 6 años.
Diferenciación	Es hacerlo a través de una escuela de ciclismo, privada, cerrada, segura con pistas especialmente diseñadas para niños, a través del uso de bicicletas de balance, con un trato personalizado muy cercano y cálido.
Posicionamiento	Resultado final aprender a montar bicicleta de forma correcta, desarrollando el equilibrio y luego el impulso.

5.1.1. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida

La principal ventaja competitiva de la escuela es que la infraestructura e instalaciones son para uso exclusivo de niños pequeños. Están hechas a su medida, son confortables para los clientes y usuarios; además, se cuenta con todas las seguridades para que los padres tengan la tranquilidad de que sus hijos están en buen lugar sin correr peligros, como se dijo ya en líneas precedentes.

Por ello la principal propuesta de posicionamiento es destacar estas características, que la distinguen de otros espacios que, si bien tienen áreas para niños pequeños, son compartidos con otras para niños más grandes e inclusive adultos.

Las demás estrategias para alcanzar el posicionamiento esperado son:

Ofrecer un servicio personalizado, cálido y exclusivo para niños menores de 6 años, a un costo accesible. Utilizar los medios digitales para implementar el plan de marketing enfocado a las 4Ps, aplicando acciones que permitan fortalecer la imagen e identidad de la empresa en la industria.

Realizar campañas de comunicación para el fortalecimiento de la práctica de ciclismo en niños, con el fin de incrementar la cartera de clientes y su fidelidad.

Incrementar convenios y alianzas estratégicas con los clubes deportivos que se encuentran en apogeo para auspicios y canjes transmitiendo el concepto innovador de la escuela.

Establecer una estructura jerárquica lineal bien definida y un manual de funciones por cargo priorizando siempre la calidad del servicio. Fuente especificada no válida.

5.2. ESTRATEGIA DE MERCADEO – 4P´S

5.2.1. Producto o servicio

Descripción básica:

Enseñanza de ciclismo para niños en una escuela, con énfasis en las etapas iniciales a través del uso de bicicletas de balance, que son aquellas que no cuentan con pedales y por ello es inexistente todo el sistema de tracción. Son los niños quienes con sus propias piernas dan impulso a las bicicletas y usan su propia fuerza motora para movilizarse.

Por escuela se hace referencia a un espacio físico adecuado y seguro, especialmente diseñado para la práctica de ciclismo para niños, es decir, que cuente con pistas de diverso tamaño y complejidad, especialmente reservado para niños, sin interferencia de ciclistas adultos o terceros en general. Las instalaciones son privadas y cerradas.

Servicio posventa: Existe un plan de desarrollo y seguimiento del aprendizaje de cada niño y se aplican técnicas personalizadas. Inclusive cuando los niños han aprendido a montar bicicleta de pedales, se les sigue tomando en

cuenta para actividades tales como salidas de campo, paseos familiares, entre otras actividades recreativas.

Mecanismos de atención al cliente: Las clases son privadas y personalizadas, cercanas con mucha calidez o en grupos pequeños de hasta cinco alumnos por cada instructor.

Formas de pago: Se acepta pagos en efectivo o transferencias bancarias.

Fortalezas y debilidades frente a la competencia: Como se ha mencionado ya, la ventaja competitiva de la empresa constituye su principal fortaleza y esto es la infraestructura e instalaciones de uso exclusivo de niños pequeños, lo cual al mismo tiempo constituye la principal debilidad pues el universo de clientes disminuye. **Fuente especificada no válida.**

5.2.2. Estrategia de distribución

Alternativas de penetración: i) Establecer un precio para las clases solo un poco mayor a la competencia y ii) Celebrar convenios y alianzas estratégicas con los clubes deportivos que se encuentran en apogeo para auspicios y canjes transmitiendo el concepto innovador de la escuela.

Estrategia de ventas: i) aprovechar el uso masivo de redes sociales cuyo costo de uso es bajo y ii) beneficiarse de madres de familia que usen dichas redes o estén bien contactadas que puedan hacer referimiento de clientes a cambio de clases, sin generar compromisos u obligaciones fijas entre las partes. **Fuente especificada no válida.**

5.2.3. Estrategias de precios

Costos del servicio: i) arrendamiento de instalaciones; ii) mantenimiento de las pistas; iii) servicios básicos; iv) remuneraciones de profesores; v) impuestos nacionales y seccionales; vi) mantenimiento de bicicleta; vii) suministros y materiales y viii) publicidad.

Precios del servicio: precio por clase es US\$12,50 – pago de contado.

5.2.4. Estrategias de promoción y comunicación

Promoción dirigida a clientes y canales: i) Promociones institucionales como centros infantiles a cambio de permitir publicidad y ii) Canje por clases por referimiento, en beneficio de terceros en general sin necesidad de que exista una relación de comisionista.

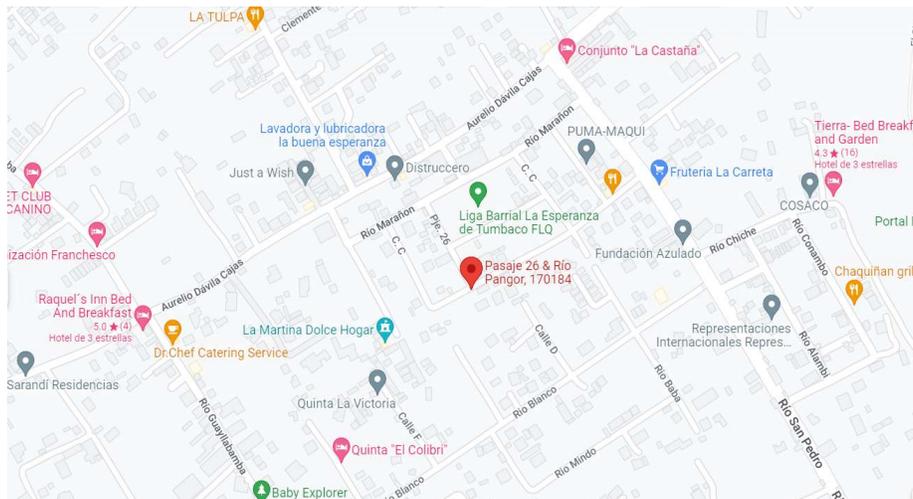
5.3. OPERACIONES

5.3.1. Ubicación / localización macro y micro

Lugar: Pasaje 26 y Río Pangor – Sector Arenal – Tumbaco – Ciudad de Quito – Ecuador.

Es un terreno de 1000 metros cuadrados, ubicado en una calle secundaria que no tiene alto tráfico; está cercado por todos sus lados y tiene una sola puerta de acceso.

FIGURA 2 Ubicación . localización macro y micro



Punto Estratégico: Céntrico en la zona de los Valles pues se encuentra ubicado en Tumbaco, zona intermedia entre Cumbayá y Puembo, ambiente campestre apto para la práctica de deportes al aire libre.

5.3.2. Instalaciones

Detalle: Espacio físico adecuado y seguro, especialmente diseñado para la práctica de ciclismo para niños, es decir, cuenta con pistas de diverso tamaño y complejidad, especialmente reservado para niños, sin interferencia de ciclistas adultos o terceros en general. Las instalaciones son privadas y cerradas.

Brindan adicionalmente facilidades sanitarias como baños, espacios de espera para los padres de familia en medio de todas las medidas de bioseguridad, provisión de alimentación y bebidas a través de una cafetería, estacionamiento e inclusive una zona de atención de primeros auxilios considerando que es un deporte de riesgo.

FIGURA 3 Imagen pistas



5.3.3. Gestión Táctica de Operaciones

Planes concretos a mediano plazo:

- i) diseño y construcción de las pistas y demás áreas;
- ii) equipamiento de instalaciones y adquisición de equipos;
- iii) lanzamiento de la campaña publicitaria y cierre de alianzas y convenios institucionales;
- iv) puesta en marcha de la escuela. Inicio de operaciones.

5.3.4. Descripción del Proceso

Diseño: las clases siguen un esquema predeterminado compuesto por tres momentos, que se desarrollan en el transcurso de 45 minutos. 15 minutos dedicados a actividades lúdicas de aclimatación. 15 minutos en una pista plana para ganar equilibrio y 15 minutos en la pista pontrac con desafíos de subidas, pendientes y curvas.

Fuera de los 45 minutos se inicia y culmina con calentamiento y estiramiento.

Puesta en marcha: i) llegada de los niños y concentración en área central; ii) realización del calentamiento; iii) alistamiento personal (uso de casco, guantes, bloqueador solar; iv) realización de las actividades lúdicas ya sobre la bicicleta (carreras de obstáculos, yincanas, otros); v) uso de pista plana; vi) uso de la pista pontrac; (vii) realización de estiramiento, cierre de la clase.

Las clases comienzan cada hora en punto. Los momentos de calentamiento y alistamiento así como los de estiramiento son fuera del horario de clases.

5.3.5. Necesidades y requerimientos / capacidad instalada

TABLA 5 Necesidades y requerimientos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
Bicicletas de balance	15	US\$120,00 (costo de adquisición de cada una)
Sillas para estación de trabajo	2	Sillas para estación de trabajo
Estación de trabajo	1	Estación de trabajo
LAPTOP LENOVO AMD RYZEN 14 "	1	LAPTOP LENOVO AMD RYZEN 14 "

TABLA 6 Necesidades y requerimientos – recurso humano

RECURSO HUMANO	CANTIDAD	COSTO
Instructores de tiempo completo de 40 horas semanales	1	US\$425,00 (remuneración mensual)
Instructores de tiempo parcial de 20 horas semanales (asistente).	1	US\$212,50 (remuneración mensual)
Personal administrativo	1	US\$212,50 (remuneración mensual)

5.3.6. Plan de Producción

La escuela tendrá un horario de 9h00 a 13h00 en la mañana y de 15h00 a 17h00, de lunes a sábado. Se espera tener una cantidad total diaria de hasta 10 alumnos, que equivalen a 1440 clases al mes.

5.3.7. Plan de Compras

TABLA 7 Plan de compras

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor mercado al fin proyecto (unitario)	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Bicicletas de Balance	15	120,00	1.800,00	5	-	1.000,00	-	637,50	9.562,50
Sillas para estación de trabajo	2	165,00	330,00	5	-	100,00	-	63,75	127,50
Estación de trabajo	1	750,00	750,00	5	-	200,00	-	127,50	127,50
LAPTOP LENOVO AMD RYZEN 14 "	1	699,10	699,10	3	-	250,00	-	159,38	159,38

5.3.8. KPI'S de desempeño de la gestión táctica y proceso

productivo

Tasa de conversión de leads a ventas. Se medirá de manera mensual la cantidad de contactos con clientes que finalmente han terminado en clases contratadas. De esta forma se pretende medir el nivel de eficacia de la gestión comercial.

Nivel de ventas. La facturación será medida de manera mensual para efectos de control de la gestión de comercialización, pero también para medir el desempeño financiero. Cumplimiento de presupuesto de ventas.

Nivel de satisfacción del cliente. La calidad del servicio es básico para la empresa y al ser un servicio, las medidas de ajuste a cualquier deficiencia debe ser tomadas de forma inmediata.

Top of mind. Se hará una medición semestral del nivel de penetración de la marca, de forma que cuando las personas piensen en ciclismo para niños, lo primero que se les venga a la cabeza sea la empresa. **Fuente especificada no válida.**

5.3.9. Detalle de la estructura para operaciones: detalle de maquinarias, equipos, recursos físicos y humanos

Infraestructura física: Instalaciones en Tumbaco, con una inversión inicial de US\$3.000,00 para la construcción de las pistas, paisajismo, equipamiento de oficinas.

Equipos y otros activos: 15 bicicletas de balance con un costo total de adquisición de US\$1.800,00. Una estación de trabajo US\$750 y dos sillas por un total de US\$330. Una computadora US\$699,10

Total inversión inicial: US\$ 6.579,10 (100% recursos propios)

TABLA 8 Detalle maquinarias, equipos, recursos físicos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Bicicletas de balance	15
Sillas para estación de trabajo	2
Estación de trabajo	1

LAPTOP LENOVO AMD RYZEN 14 "	1
------------------------------	---

Recursos Humanos: 2 instructores (uno jornada completa y un asistente en jornada parcial) y 1 personas administrativa.

TABLA 9 Detalle recurso humano

RECURSO HUMANO	CANTIDAD
Instructores de tiempo completo de 40 horas semanales	1
Instructores de tiempo parcial de 20 horas semanales. (asistente)	1
Personal administrativo	1

5.4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

5.4.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

Este es un negocio de servicios, orientado a la familia y al fomento de una vida sana, pues se soporta en una filosofía que considera que una alimentación saludable más la práctica de deporte genera resultados positivos a nivel físico y emocional.

La empresa manejará un estilo corporativo muy fresco que transmita una imagen infantil, que pueda proyectar los siguientes como conceptos principales: diversión, alegría, salud y seguridad. ¡¡¡La intención es que las familias y los niños sientan que vienen a la escuela de bici a pasar un momento genial!!!



FIGURA 4 Logotipo

El nombre de la empresa hace relación directa con la actividad de la misma, con lo cual se facilitará inclusive la búsqueda y ubicación en internet y redes sociales. Los colores del logotipo son unisex para así identificarse con niños y niñas: verde, anaranjado y morado. El tipo de letra es además igualmente informal para que se alinee con la imagen infantil.

Todos los colaboradores de la empresa deben estar inmersos en la idea de que la empresa es un lugar feliz, donde los niños y las familias llegan para compartir momentos felices. Se espera que los proveedores se inspiren al sentir que prestar sus servicios a favor de una empresa que contribuye con el bienestar emocional y físico de los niños y sus familias.

5.4.2. Misión y visión

Misión: Ser un espacio feliz para los niños y sus familias, donde los niños puedan hacer actividad deportiva en un espacio seguro, diseñado expresamente para ellos en función de su edad, tamaño y necesidades especiales, dentro de un ambiente de juego y diversión.

Visión: Llegar en los próximos 5 años a ser la escuela de ciclismo líder y referente en la ciudad de Quito, para niños de hasta seis años, considerada por las especiales características de las misma en función del diseño de las pistas y la seguridad que brindan sus instalaciones, así como de la calidez de los profesores y todos sus miembros, que generan momentos de alegría y diversión.

5.4.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

El deporte en general se ha convertido es una industria que genera ingresos ya sea por la fabricación y comercialización de equipos e insumos de todo tipo, como por la construcción y uso de instalaciones deportivas y entre otros más, por la enseñanza. No existen datos desglosados del crecimiento de la industria (CMD Sports , 2022), así que para el presente trabajo usaremos una tasa de crecimiento del 6,3% anual.

TABLA 10 Ventas - crecimiento

Ventas totales (industria) unidad.	57.600
Crecimiento Industria	6,30%
Proyección de ventas totales año 1 (proyecto) unidad	2. 142
Proyección de ventas año 1 (proyecto) en US\$	\$26.778,50

TABLA 11 Crecimiento proyectado:

Crecimiento Proyecto 1er. Año	3,50%
Crecimiento Proyecto 2do. Año	4,10%
Crecimiento Proyecto 3er. Año	5,10%
Crecimiento Proyecto 4to. Año	6,50%
Crecimiento Proyecto 5to. Año	7,50%

5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Integrantes y responsabilidades:

TABLA 12 Estructura organizacional

Integrantes	Responsabilidades
Asamblea General de Accionistas	Dueños de la empresa. Aporte de capital. Diseño de directrices y toma de decisiones macro.
Gerente General	La representación legal y el manejo de todos los temas administrativos de la compañía: i) supervisión

(personal administrativo 1)	del manejo contable; ii) contratación y supervisión del recurso humano; iii) cumplimiento de obligaciones frente a las autoridades de control; iv) contrataciones de todo tipo de proveedores; v) compras y pagos; vi) atención al cliente respecto de cobros.
Instructores	Manejo de las clases de ciclismo en sí mismo en todas sus etapas: i) preparación de las clases y de las actividades a realizarse en las mismas; ii) dictar la clase; iii) preparar los equipos para cada clase; iv) limpiar y embodegar los equipos a la finalización de la jornada.

Gobierno Corporativo: Los principios de gobierno corporativo que regirán a la empresa son:

- a) Manejo honesto y responsable de los negocios de la compañía;
 - b) Trato igualitario para todos los accionistas;
 - c) Transparencia con la información. Rendición de cuentas completas y oportunas;
 - d) Consideración a la opinión y aporte de los colaboradores y clientes.
- Fuente especificada no válida.**

FIGURA 5 Organigrama



5.6. INFORMACIÓN LEGAL

5.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución

Costos de constitución: El tipo societario escogido para el vehículo a través del cual opere la compañía es una Sociedad por Acciones Simplificada conocida como SAS. Este tipo de compañía a diferencia de las sociedades anónimas o limitadas, no requiere de una escritura pública celebrada ante notario para su validez ni tampoco de inscripción en el registro mercantil. Es por ello que el proceso de constitución de la compañía va requerir se incurran en los siguientes costos: i) honorarios profesionales y ii) gastos administrativos menores tales como fotocopias de documentos.

Capital Social: Este tipo de compañías no tiene un requerimiento de capital mínimo a diferencia de las compañías anónimas que requieren de US\$800 de capital al menos o las limitadas que requieren de al menos US\$400. Si embargo, el socio ha considerado prudente que la compañía tengo un capital de US\$6.579,00

Socios y Participantes: Las sociedades en el Ecuador, a partir de la reforma societaria ocurrida en el diciembre del año 2020, pueden tener un solo accionista. En este caso existirá un único socio con el total de las acciones de la compañía.

5.6.2. Legislación vigente

La empresa está sujeta a la normativa ecuatoriana, aplicable a compañías comerciales en lo que a dos aspectos fundamentales se refiere: i) Su vida societaria en si mismo, la cual está regida por la Ley de Compañías; y ii) Las relaciones comerciales con terceros, las cuales se regulan principalmente por el Código de Comercio y Código Civil.

Adicionalmente un capítulo especial es el de la normativa regulatoria y de compliance. Una vez constituida la empresa, ésta debe gestionar los respectivos permisos de funcionamiento, siendo uno de los más importantes para la

operación de la empresa, la Licencia Única de Funcionamiento que se gestiona ante la Agencia Metropolitana de Control:

“Es el permiso de funcionamiento que otorga el GAD del Distrito Metropolitano de Quito, para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, **el cual contiene un código QR que permite a las Entidades de Control comprobar la veracidad del documento.**” (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, s.f.)

Desde la perspectiva laboral, es indispensable tomar en cuenta que si la empresa va a contar con colaboradores de manera permanente, en una relación en la que existe un elemento de subordinación y remuneración, constituye un vínculo bajo relación de dependencia. Las relaciones entre trabajadores y empleadores están regidas por el Código del Trabajo, el cual establece parámetros tales como remuneraciones mínimas del trabajador en general y por sectores; jornadas máximas de trabajo, remuneraciones adicionales y duración de las relaciones laborales.

En el Ecuador en el año 2022, la remuneración mínima del trabajador en general asciende a US\$425 mensuales; por laborar en una jornada de 40 horas semanales. Las remuneraciones adicionales se conocen como décimo cuarto y décimo tercer sueldos, los cuales se perciben en meses específicos del año, sin contar con conocido como Fondo de Reserva que constituye una remuneración extra anual que percibe un trabajador a partir de su segundo año de labores.

Una relación laboral tiene una duración acorde al tipo de contrato de trabajo que las partes hayan suscrito, siendo el más común el contrato de tiempo indefinido que puede tener un periodo de gracia de 90 días desde su suscripción, el cual permite tener un periodo de prueba, donde el contrato se puede dar por terminado libremente sin derecho a indemnizaciones de ningún tipo. Vencido el periodo de prueba el contrato se convierte en indefinido y para su terminación deberá proceder el acuerdo entre las partes o el correspondiente visto bueno, caso contrario se generarán indemnizaciones por despido intempestivo a favor del empleado.

Junto con los temas laborales es necesario tomar en cuenta las regulaciones de la Seguridad Social, que obligan a los empleadores a afiliar a los trabajadores en

relación de dependencia. Esto implica una coparticipación para el aporte, existiendo el aporte personal del trabajador y el del empleador. Esta afiliación le cubre al trabajador de los riesgos de salud, maternidad, invalidez y jubilación.

En materia tributaria la compañía está obligada en primer lugar a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes y cumplir con las obligaciones pertinentes de forma y fondo tales como presentación y pago de las declaraciones de impuesto a la renta, retenciones del impuesto a la renta e IVA, así como los respectivos anexos.

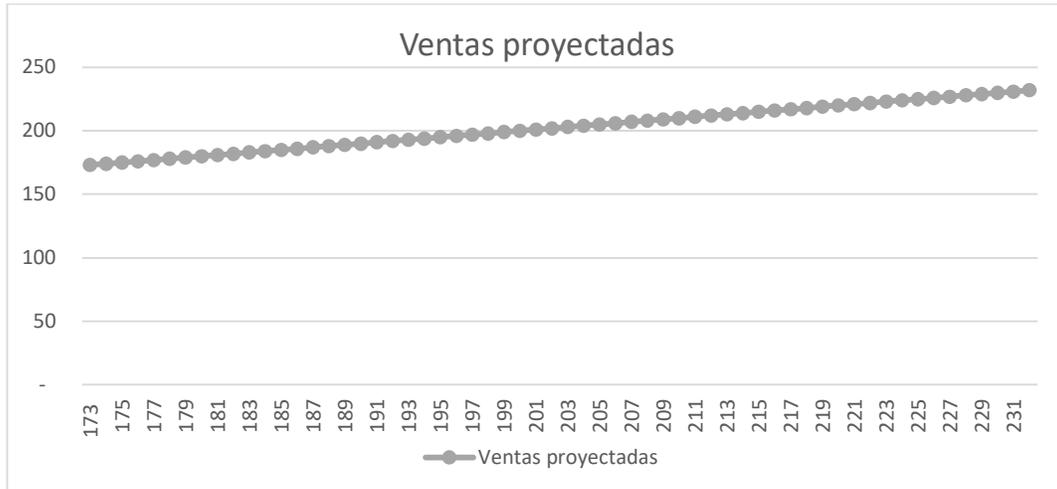
Y sin perjuicio de las múltiples disposiciones legales a ser cumplidas, es importante tener especial atención a las normas marcarias pues van es especial beneficio de la empresa, para proteger las marcas, lemas y demás signos distintivos de la empresa, que tienen un valor en sí mismo y defensivo frente a usos ilegítimos por parte de terceros.

5.7. PROYECCIONES FINANCIERAS INICIALES

5.7.1. Presupuesto Mensual – TABLA 13

Gastos de Nómina	US\$ Mensual
Instructores tiempo completo (1 persona)	425,00
Instructores medio tiempo (1 persona)	212,50
Personal administrativo (1 persona)	212,50
Décimo Tercer Sueldo	70,83
Décimo cuarto sueldo	70,83
Fondos de Reserva	-
Aporte Patronal	103,28
TOTAL GASTO NÓMINA	1.094,94
Otros Gastos	US\$ Mensual
Arrendamiento	400,00
Servicios Básicos	220,00
Mantenimiento Pistas y bicicletas	150,00
Suministros y materiales	50,00
Publicidad (Redes sociales)	150,00
TOTAL GASTOS GENERALES	970,00

5.7.2. Proyecciones de ventas – TABLA 14



173 unidades vendidas en el mes 1 y 232 en el mes 60.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	-	26.778,50	28.575,00	30.375,00	32.175,00	33.975,00

Ver apartado 5.4.3. precedente

5.7.3. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero – TABLA 15

Servicio	Clases de bicicleta para niños
Lugar	Instalaciones de escuela de ciclismo
Costo unitario	US\$12,50
Ventas mes 1	173
Ventas mes 60	231
Financiamiento	100% capital propio
Gasto de nómina	US\$1094,94 (mensual)
Gastos generales	US\$970,00 (mensual)
Tasa de crecimiento proyectada	Año 1 3,5% - Año 2 4,1% - Año 3 5,1% Año 4 6,5% - Año 5 7,5%
Tasa impositiva	36,25%

5.7.4. Estados Financieros Proyectados: Generar archivos de Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja y Estado de Situación Financiera.

Presente la información con sus proyecciones para los próximos cinco (5) años, según el caso.

5.7.4.1. Estado de resultados - TABLA 16

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	-	26.778,50	28.575,00	30.375,00	32.175,00	33.975,00
UTILIDAD BRUTA	-	26.778,50	28.575,00	30.375,00	32.175,00	33.975,00
Gastos sueldos	-	13.139,30	16.335,35	17.356,36	18.441,09	19.593,65
Gastos generales	-	11.640,00	11.640,00	11.640,00	11.640,00	11.640,00
Gastos de depreciación	-	809,03	809,03	809,03	576,00	576,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-	1.190,17	(209,38)	569,61	1.517,91	1.792,76
Gastos de intereses	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-	1.190,17	(209,38)	569,61	1.517,91	1.792,76
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	178,53	-	85,44	227,69	268,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	1.011,64	(209,38)	484,17	1.290,22	1.523,85
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	121,04	322,56	380,96
UTILIDAD NETA	-	1.011,64	(209,38)	363,13	967,67	1.142,88
MARGEN BRUTO	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	0,00%	4,44%	-0,73%	1,88%	4,72%	5,28%
MARGEN NETO	0,00%	3,78%	-0,73%	1,20%	3,01%	3,36%

5.7.4.2. Estado de situación - TABLA 17

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - ANUAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Corrientes						
Efectivo	-	11.226,55	2.598,85	3.977,49	6.071,40	8.812,75
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes						
Propiedad, Planta y Equipo	6.579,10	6.579,10	6.579,10	6.579,10	6.579,10	6.579,10
Depreciación acumulada	-	(809,03)	(1.618,07)	(2.427,10)	(3.003,10)	(3.579,10)
PASIVOS						
Corrientes						
Socios por pagar	-	-	-	-	-	-
less por pagar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes						
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO						
Capital	6.579,10	6.579,10	6.579,10	6.579,10	6.579,10	6.579,10
Utilidades retenidas	-	1.190,17	980,78	1.550,39	3.068,30	5.233,65
Comprobación	-	9.227,35	(0,00)	(0,00)	-	-
Activo corriente	-	11.226,55	2.598,85	3.977,49	6.071,40	8.812,75
Pasivo corriente	-	-	-	-	-	-
Capital neto de trabajo	-	11.226,55	2.598,85	3.977,49	6.071,40	8.812,75
Activo	6.579,10	16.996,62	7.559,88	8.129,49	9.647,40	11.812,75
Patrimonio	6.579,10	7.769,27	7.559,88	8.129,49	9.647,40	11.812,75
ROA	0,00%	5,95%	-2,77%	4,47%	10,03%	9,68%
ROE	0,00%	13,02%	-2,77%	4,47%	10,03%	9,68%

5.7.4.3. Estado de flujos de caja - TABLA 18

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO													
	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales	-	101,06	110,06	122,56	135,06	147,56	160,06	172,56	185,06	197,56	210,06	222,56	235,06
Utilidad Neta	-	21,44	27,18	35,15	43,12	51,09	59,06	67,03	74,99	82,96	90,93	98,90	106,87
Depreciaciones y amortización	-	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42
+ Depreciación	-	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42
+ Δ Impuestos	-	12,19	15,46	19,99	24,52	29,05	33,58	38,11	42,64	47,18	51,71	56,24	60,77
Actividades de Inversión	6.579,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y adecuación pista	6.579,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	(6.579,10)	101,06	110,06	122,56	135,06	147,56	160,06	172,56	185,06	197,56	210,06	222,56	235,06
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	-	101,06	211,12	333,68	468,73	616,29	776,35	948,91	1.133,97	1.331,53	1.541,58	1.764,14
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	-	101,06	211,12	333,68	468,73	616,29	776,35	948,91	1.133,97	1.331,53	1.541,58	1.764,14	1.999,20

Año 2												
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Actividades Operacionales	(18,78)	(6,28)	6,22	18,72	31,22	43,72	56,22	68,72	81,22	93,72	106,22	118,72
Utilidad Neta	(86,20)	(73,70)	(61,20)	(48,70)	(36,20)	(23,70)	(11,20)	0,98	10,35	19,73	29,10	38,48
Depreciaciones y amortización	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42
+ Depreciación	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42
+ Δ Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	0,33	3,45	6,58	9,70	12,83
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y adecuación pista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	(18,78)	(6,28)	6,22	18,72	31,22	43,72	56,22	68,72	81,22	93,72	106,22	118,72
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	1.999,20	1.980,42	1.974,14	1.980,36	1.999,08	2.030,30	2.074,03	2.130,25	2.198,97	2.280,19	2.373,91	2.480,13
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	1.980,42	1.974,14	1.980,36	1.999,08	2.030,30	2.074,03	2.130,25	2.198,97	2.280,19	2.373,91	2.480,13	2.598,85

Año 3												
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Actividades Operacionales	46,14	58,64	71,14	83,64	96,14	108,64	121,14	133,64	146,14	158,64	171,14	183,64
Utilidad Neta	(21,28)	(8,78)	2,79	12,16	21,54	30,91	40,29	49,66	59,04	68,41	77,79	87,16
Depreciaciones y amortización	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42
+ Depreciación	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42	67,42
+ Δ Impuestos	-	-	0,93	4,05	7,18	10,30	13,43	16,55	19,68	22,80	25,93	29,05
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(669,10)
- Adquisición PPE y adecuación pista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(669,10)
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	46,14	58,64	71,14	83,64	96,14	108,64	121,14	133,64	146,14	158,64	171,14	(485,46)
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	2.598,85	2.644,99	2.703,62	2.774,76	2.858,40	2.954,54	3.063,17	3.184,31	3.317,95	3.464,08	3.622,72	3.793,86
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	2.644,99	2.703,62	2.774,76	2.858,40	2.954,54	3.063,17	3.184,31	3.317,95	3.464,08	3.622,72	3.793,86	3.308,39

	Año 4											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Actividades Operacionales	105,74	118,24	130,74	143,24	155,74	168,24	180,74	193,24	205,74	218,24	230,74	243,24
Utilidad Neta	43,31	52,68	62,06	71,43	80,81	90,18	99,56	108,93	118,31	127,68	137,06	146,43
Depreciaciones y amortización												
+ Depreciación	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
+ Δ Impuestos	14,44	17,56	20,69	23,81	26,94	30,06	33,19	36,31	39,44	42,56	45,69	48,81
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y adecuación pista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	105,74	118,24	130,74	143,24	155,74	168,24	180,74	193,24	205,74	218,24	230,74	243,24
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	3.308,39	3.414,14	3.532,38	3.663,12	3.806,36	3.962,11	4.130,35	4.311,09	4.504,33	4.710,08	4.928,32	5.159,06
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	3.414,14	3.532,38	3.663,12	3.806,36	3.962,11	4.130,35	4.311,09	4.504,33	4.710,08	4.928,32	5.159,06	5.402,30

	Año 5											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Actividades Operacionales	159,70	172,20	184,70	197,20	209,70	222,20	234,70	247,20	259,70	272,20	284,70	297,20
Utilidad Neta	83,77	93,15	102,52	111,90	121,27	130,65	140,02	149,40	158,77	168,15	177,52	186,90
Depreciaciones y amortización												
+ Depreciación	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
+ Δ Impuestos	27,92	31,05	34,17	37,30	40,42	43,55	46,67	49,80	52,92	56,05	59,17	62,30
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.880,00)
- Adquisición PPE y adecuación pista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.880,00)
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO	159,70	172,20	184,70	197,20	209,70	222,20	234,70	247,20	259,70	272,20	284,70	(2.582,80)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	5.402,30	5.562,00	5.734,20	5.918,89	6.116,09	6.325,78	6.547,98	6.782,67	7.029,87	7.289,56	7.561,76	7.846,46
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	5.562,00	5.734,20	5.918,89	6.116,09	6.325,78	6.547,98	6.782,67	7.029,87	7.289,56	7.561,76	7.846,46	5.263,65

5.7.5. Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.

TABLA 19

Tasa de Descuento con beta Apalancada		Rendimiento Mercado							
Tasa libre de riesgo	2,84%	S&P500 / 5years							
Rendimiento de mercado	11,06%	VP 07/12/2017	2777,00						
Beta	1,13	VF 07/12/2019	4692,00						
Riesgo País	8,27%								
Tasa de impuestos	36,25%								
Desapalancar Beta		TASAS DE DESCUENTO							
Beta Apalancada Industria	1,12	WACC	23,61%						
Beta Desapalancada	1,04	CAPM	23,61%						
Beta Apalancada Empresa	0,71								
Estructura Deuda / Capital									
Costo Deuda Actual	0,00%								
Deuda/Capital Empresa	0,00%								
AÑO						DEL PROYECTO			
FLUJOS DEL PROYECTO		0	1	2	3	4	5	VAN	\$2.629,39
Flujo del proyecto acumulado		(6.579,10)	1.999,20	2.598,85	3.308,39	5.402,30	5.263,65	IR	1,40
			(4.579,90)	(1.981,05)	1.327,34	6.729,65	11.993,30	TIR	38,25%
								PRI	3,97

El CAPM nos indica el costo del capital para lo cual es importante tomar en cuenta la tasa libre de riesgo, el rendimiento del mercado, la beta de la industria (apalancada y desapalancada), tasa de impuestos. En el presente caso nos da un indicador de 23,61%.

El CAPM es un componente para el cálculo del WACC porque en este último, hago una relación entre el costo del capital y el costo de la deuda. En este proyecto al no tener deuda con terceros, el CAPM y el WACC representan el mismo valor.

Pero la importancia de la interpretación del WACC se puede entender cuando lo comparo con el TIR. Esta última es la tasa interna de retorno es decir la tasa del proyecto, que debe ser mayor al costo del capital, es decir al WACC. Si es así, es favorable para la inversión, la cual se recupera en este proyecto en casi 4 años.

Por otro lado, un inversionista va a mirar también el VAN que debe ser positivo y en el presente proyecto lo es.

El punto de equilibrio por volumen es de 46.188, tomando en cuenta el costo variable total, dividido para el valor unitario menos los costos unitarios.

5.7.6. Análisis financiero – indicadores financieros. - TABLA 20

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo	6.579,10	16.996,62	7.559,88	8.129,49	9.647,40	11.812,75
Patrimonio	6.579,10	7.769,27	7.559,88	8.129,49	9.647,40	11.812,75
ROA	0,00%	5,95%	-2,77%	4,47%	10,03%	9,68%
ROE	0,00%	13,02%	-2,77%	4,47%	10,03%	9,68%
INDICE DE LIQUIDEZ (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)	0%	11.226,55	2.598,85	3.977,49	6.071,40	8.812,75
CAPITAL DE TRABAJO (ACT.CORR-PAS.CORR)	-	11.226,55	2.598,85	3.977,49	6.071,40	8.812,75
ENDEUDAMIENTO (PASIVO/ACTIVO)	0	0	0	0	0	0
SOLVENCIA (PATRIMONIO/ACT.TOTAL)	1,0	0,46	1,0	1,0	1,0	1,0

5.8. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El proyecto de emprender en una escuela de ciclismo requiere de una inversión inicial relativamente baja pues no llega siquiera a US\$10.000,00. Se requiere, sin embargo, un flujo mensual alto que se cubre con una venta inicial de al menos 173 unidades (clases) en el primer mes, lo cual obliga a una gestión comercial intensiva, bien pensada y focalizada.

Los accionistas consideraron realizar la inversión solo con capital propio, es decir no recurrieron a endeudamiento externo. Esto puede al parecer bueno, pues no se está incurriendo en gasto de intereses, sin embargo, éste pudo usarse como un escudo fiscal, pues el gasto de interés es deducible y por ello haría que la utilidad disminuya, bajando correlativamente el impuesto a la renta a pagar.

El margen es bajo sin embargo la compañía es rentable, pero está obligada a mantener la política de pago de contado para poder hacer frente a sus costos y gastos operativos mensuales.

Aun cuando se quieran mantener los costos sin incrementos, el costo de nómina no puede mantenerse así a lo largo de los años, pues por norma, la remuneración básica unificada se incrementa de forma anual. Es justamente este elemento el que afecta al estado de resultados al inicio del segundo y tercer año pues las ventas no crecen de acuerdo a la proyección, en el mismo o mayor nivel que el costo de nómina.

Por otro lado, los socios toman la decisión de no distribuir dividendos y mantenerlos como resultados acumulados, lo cual apoya a mantener el nivel de liquidez.

Los indicadores financieros son favorables, entre otras, por la inexistencia de pasivos, lo cual impacta directamente en los indicadores de liquidez y capital de trabajo. El índice de solvencia es uno, pues al no existir pasivos, el patrimonio es igual al activo.

El índice tanto del retorno del capital como de retorno del activo son positivos.

En el apartado 5.7.6.se hicieron constar varias apreciaciones sobre las relaciones financieras.

El CAPM que nos indica el costo del capital, en el presente caso era del 23,61%. Siendo este mismo porcentaje el WACC pues el proyecto no tiene deuda, sino que se mueve con el capital aportado por los socios.

El WACC comparado con la TIR es menor, es decir el retorno del proyecto va a ser mayor al costo del capital invertido.

El proyecto tiene también un VAN positivo, que refleja viabilidad del proceso.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La práctica de deporte es indispensable para mantener una buena salud y debe ser un hábito cultivado desde niños.

Los niños aprenden de manera correcta a montar bicicleta cuando primero desarrollan el equilibrio, por lo que el aprendizaje en bicicletas de balance es la metodología más recomendable.

Los padres de familia prefieren que las instalaciones sean bajo una estructura de escuela, es decir, un espacio cerrado, con pistas especialmente diseñadas para niños, con profesores especializados en niños y donde se mantengan alejados de tráfico vehicular y de otras bicicletas de adultos o niños mayores.

La inversión es relativamente baja. Si bien se requiere la adecuación de las pistas no será necesario apalancamiento con terceros por el momento.

El costo del instructor y del asistente será el básico establecido en la ley y se cumplirán con todas las obligaciones legales que corresponden y el arrendamiento es relativamente bajo si consideramos la zona donde está ubicada la escuela.

La capacidad instalada de la escuela, aprovechando 6 horas laborables, 6 días a la semana, 1440 mensuales así que la potencialidad de crecimiento es importante.

Las relaciones financieras demuestran que el negocio es viable, por lo tanto, los promotores van a ir adelante con el proyecto.

Las cifras del proyecto se describen en las precedentes y han sido analizadas en conclusiones previas.

La recomendación es manejar muy profesionalmente las estrategias de mercadeo, pues lo importante es incrementar el nivel de ventas, atrayendo a los clientes con todos los elementos diferenciadores, especialmente el trato cálido y profesional de todo el equipo. Por ello se recomienda un adecuado proceso de selección del profesor y del asistente pues al ser un negocio de servicios, la calidad y calidez del trato es un factor central de la empresa.

7. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. (s.f.). *Políticas de Protección al Ambiente*. Obtenido de <https://www.usa.gov/espanol/agencias-federales/agencia-de-proteccion-ambiental-de-estados-unidos>
- Asobanca . (2021). *Boletín Macroeconómico* . Obtenido de <https://asobanca.org.ec/boletin-macroeconomico/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Información Estadística Mensual No 1999*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BBC News Mundo . (16 de marzo de 2017). *Cuánto ejercicio deberían hacer los niños al día (y lo que recomienda uno de los países donde están más en forma)*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/deportes-39289897>
- Cámara de Comercio de Quito . (29 de enero de 2021). *Siete tecnologías empresariales que serán tendencia en 2021*. Obtenido de <https://ccq.ec/siete-tecnologias-empresariales-que-seran-tendencia-en-2021/>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Antecedentes y situación del e-Commerce en el Ecuador*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view>
- CMD Sports . (11 de febrero de 2022). *El mercado mundial del deporte vuelve a cifras precovid y alcanza los 295.000 millones de euros*. Obtenido de [https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/mercado-deportivo-mundial-vuelve-cifras-precovid-alcanza-los-295-000-millones-euros/#:~:text=\(11%2D2%2D2022\),el%20futuro%20pr%C3%B3ximo%20del%20sector.](https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/mercado-deportivo-mundial-vuelve-cifras-precovid-alcanza-los-295-000-millones-euros/#:~:text=(11%2D2%2D2022),el%20futuro%20pr%C3%B3ximo%20del%20sector.)
- Diario El País Economía* . (11 de mayo de 2021). Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/11/companias/1620748287_405589.html

- Diario El Universo . (28 de diciembre de 2021). *Cinco medidas para cuidar el planeta en 2022 que podría sumar a los propósitos tradicionales de ahorrar, estudiar o bajar de peso*. Obtenido de las 5 medidas para cuidar el planeta en el 2022 son: Alimentación responsable, Consumo de energía, Combustibles, Pensar antes de comprar y Ahorrar agua.
- Dirección Regional Norte. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf
- Fondo Monetario Internacional. (2019). *Listado de países ordenados por PIB per cápita en dólares estadounidenses*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/USA2>
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Clasificación Nacional de Actividades Económicas : <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industria-manufacturera/>
- Magazine la Vanguardia . (8 de febrero de 2022). *¿Qué es el cicloturismo y qué modalidades tiene?* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20220207/8039510/cicloturismo-que-es-modalidades-turismo-bicicleta.html#:~:text=El%20cicloturismo%20es%20una%20modalidad,bicicleta%20como%20medio%20de%20transporte&text=El%20cicloturismo%20es%20una%20actividad,el%2>
- Magnet, R. (19 de abril de 2017). *El paraíso de los ciclistas se llama Holanda*. Obtenido de <https://magnet.xataka.com/un-mundo-fascinante/el-paraiso-de-los-ciclistas-se-llama-holanda-asi-lo-han-conseguido#:~:text=Holanda%20es%20todo%20un%20para%C3%ADso,embajada%2C%20la%20Dutch%20Cycling%20Embassy>.

Mantilla, S. (29 de diciembre de 2021). *Diario El Comercio* . Obtenido de <https://www.elcomercio.com/opinion/lasso-balance-2021-sebastian-mantilla.html>

Nuestro mundo en datos . (mayo de 2022). Obtenido de <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=ECU>

Quito Ambiente. (2019). *Quito a Reciclar*. Obtenido de <http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/index.php/politicas-y-planeacion-ambiental/proyectos/quito-a-reciclar>

SENPLADES. (2015). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SRI. (2018). *Estadísticas multidimensionales*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SUPERCIAS. (2018). *LEY DE COMPAÑIAS*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Supercías. (2019). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS VALORES Y SEGUROS*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

8. ANEXOS

ANEXO No. 1: Modelo de encuesta

1. Tiene hijos/familiares/amigos menores de cinco años?

Si

No

2. Asumiendo una respuesta positiva en la pregunta anterior, estaría usted interesado en que su hijo practique ciclismo como actividad extracurricular?

Si

No

3. Asumiendo una respuesta positiva en la pregunta anterior, cual de las tres opciones le parece mejor para la práctica de ciclismo?

- d) En un espacio privado, cerrado, concebido y diseñado como escuela de ciclismo.
- e) En un parque público, con pistas de ciclismo y caminos diseñados para el efecto.
- f) En rutas, senderos, caminos de segundo orden en un concepto de excursiones programadas.

4.Cuál es el elemento determinante para escoger su opción preferida?

- d) Instalaciones – características y facilidades del lugar.
- e) Profesores capacitados independientemente del lugar.
- f) Precio de las clases.
- g) Condiciones de las clases: horarios, número de niños por clase, otros.