



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO
DE ARTES MARCIALES PARA MUJERES**

Autor

Hammed Dumani Madera Obandoi

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO
DE ARTES MARCIALES PARA MUJERES

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para obtener el título de Ingeniero en Negocios y Marketing
Deportivo”

Profesor Guía:

Edmundo Francisco Cortéz Granda

Autor:

Hammed Dumani Madera Obando

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Hammed Dumani Madera Obando, 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”

Edmundo Francisco Cortéz Granda

CI: 1712442399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Gianni Paolo Suasnavas Lamboglia, MBA

C.I. 1715545586

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Hammed Dumani Madera Obando

CI: 1726493388

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por acompañarme, guiarme y cuidarme en este camino lleno de innumerables aprendizajes y experiencias.

Agradezco a mis padres y hermano por todo el esfuerzo que día a día hacen por ayudarme a cumplir mis sueños y metas, les agradezco por estar siempre junto a mí, por cuidarme de todo mal, por reprenderme cuando es necesario, por la paciencia que han tenido conmigo, por su motivación constante y sobre todo por su amor incondicional.

A mis tíos; Carmita, Hugo y a mi Peces que desde muy pequeño me han cuidado, aconsejado, y consentido como a uno más de su familia. Llevo presente muchos momentos de felicidad a su lado, así como también de enseñanza, ya que siempre han sido y serán un pilar fundamental en mi vida. Infinitas gracias a los tres.

A mis amigos, Kike y Jimmy que se han convertido en mis hermanos, gracias por su amistad, por su apoyo, por el tiempo compartido, por estar siempre en las buenas y en las malas. ¡Esto también es de ustedes!

Estoy seguro que mi vida no sería la misma sin cada uno de ustedes,

Gracias por tanto y todo.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres, Jorge y Cecilia, quienes con su amor y apoyo permanente contribuyeron a culminar una etapa más de mi vida, a mi hermano Santiago, quien con su ejemplo me motiva y ayuda a ser cada día mejor, a mi sobrina Raffaella, que desde su llegada ha alegrado e iluminado nuestras vidas, a mis tíos, primos y abuelitos, que siempre han estado presentes con palabras de aliento y consejos que llevaré por siempre.

RESUMEN

En el plan de negocios se encuentra detallado las acciones que se deben emprender para iniciar un centro de enseñanza de defensa personal en la ciudad de Quito. El análisis de entornos indica que el comportamiento de las mujeres en el país ha tenido un cambio sustancial, principalmente ligado a su crecimiento personal, esto incide en que las mujeres busquen nuevos retos para empoderar su posición de liderazgo en la sociedad. Otro aspecto importante es la preocupación de las mujeres por su seguridad, debido principalmente a la violencia de género que acontece en el país, esto permite enfocar las acciones de mercadeo en un grupo homogéneo de mujeres entre 18 y 45 años para promocionar la presencia del centro de defensa personal. El mercado objetivo lo constituyen un número de 141.052 mujeres que residen en la ciudad de Quito y tienen entre 18 y 45 años, su principal aspecto diferenciador es satisfacer una necesidad de crecimiento personal enfocado en la actividad física. La valoración del proyecto permite concluir que el proyecto es rentable y ofrece un retorno superior al mercado, esto se determina, en base al valor actual neto de \$ 8.106,29 en el flujo del inversionista y la tasa interna de retorno de 26,76%. Ante esta información financiera se recomienda la ejecución del proyecto.

ABSTRACT

In the business plan is detailed the actions that must be undertaken to start a center of self-defense education in the city of Quito. The analysis of environments indicates that the behavior of women in the country has had a substantial change, mainly linked to their personal growth, this implies that women seek new challenges to empower their position of leadership in society. Another important aspect is the concern of women for their safety, mainly due to the gender violence that takes place in the country, this allows to focus the marketing actions on a homogeneous group of women between 18 and 45 years to promote the presence of the center Of self-defense. The target market is a number of 141,052 women residing in the city of Quito and are between 18 and 45 years old, their main differentiating aspect is to satisfy a need for personal growth focused on physical activity. The valuation of the project allows to conclude that the project is profitable and offers a superior return to the market, this is determined, based on the net present value of \$ 8,489 in the investor's flow and the internal rate of return of 17.51%. Before this financial information is recommended the execution of the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno político	3
2.1.2 Entorno económico.....	4
2.1.3 Entorno social.....	5
2.1.4 Entorno tecnológico.....	6
2.2 Análisis de la industria	7
2.2.1 Poder de negociación de los clientes:	7
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores:	8
2.2.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores:	9
2.2.5 Amenaza productos sustitutos:	10
2.4 Conclusiones del análisis de entornos	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa	14
3.1.1 Entrevistas a expertos	14
3.1.2 Grupo de enfoque	16
3.2 Investigación cuantitativa	17
3.2.1 Análisis Encuestas	17
3.2.1 Conclusiones del análisis del cliente	19
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing	23
5.1.1 Mercado objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor	25
5.2.1 Producto.....	26
5.2.2 Precio	28

5.2.3 Plaza	30
5.2.4 Promoción y publicidad	33
5.2.5 Proyección de costos de marketing mix	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión, visión, y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión.....	36
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2 Plan de operaciones	37
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa.....	37
6.2.2 Flujo de operaciones	39
6.2.3 Ciclo de operaciones	40
6.2.4 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización.....	41
6.3 Estructura organizacional.....	42
6.3.1 Estructura legal propuesta.....	42
6.3.2 Diseño organizacional	42
6.3.3 Organigrama	43
6.3.4 Descripción de funciones	43
6.3.5 Gastos sueldos y salarios	44
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
7.1.1 Proyección de ingresos	45
7.1.2 Proyección de gastos	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.2.1 Inversión inicial.....	47
7.2.2 Capital de trabajo	47
7.2.3 Estructura de capital.....	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados.....	48
7.3.2 Estado de situación financiera.....	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto.....	51

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	53
7.5 Índices financieros	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS.....	57
Anexos	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Ante el hecho que en el Ecuador predomina una cultura machista en la que prepondera la opinión y el criterio del hombre y debido a recientes casos de violencia de género y femicidio a nivel nacional, se ha dado inicio a la siguiente investigación la cual recopila información sobre la inseguridad que viven las mujeres en el país.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y censo, 6 de cada 10 mujeres ha sufrido algún tipo de violencia de género y 1 de cada 4 violencia sexual.

De las mujeres que han sufrido violencia el 76% ha sido por parte de su pareja o ex parejas, 87,3% de ellas ha vivido violencia física y el 76,3% violencia psicológica, la que menos sufren es la patrimonial con el 28,9%. (INEC, 2012)

A estos datos hay que agregarle la inseguridad en la que vive el país, la que ha ido aumentando paulatinamente. De acuerdo al último estudio de Opinión realizado por la empresa CEDATOS el 65% de la población ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo. (CEDATOS, 2016)

Por otra parte, según ANDES existen esfuerzos importantes por superar la violencia hacia las mujeres mediante políticas de género que se han extendido a instituciones tradicionalmente dominadas por hombres como las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. (Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica, 2015)

Debido a los antecedentes antes mencionados nace la idea de crear un centro orientado a la enseñanza y entrenamiento de diferentes técnicas de defensa personal enfocado a mujeres de edades comprendidas entre 18 a 45 años que

por motivos de seguridad, salud y bienestar físico estén interesadas en aprender a salvaguardar su integridad.

1.1.1 Objetivo general

Realizar un plan de negocios de un centro deportivo enfocado en la práctica y enseñanza de técnicas de defensa personal dirigido exclusivamente a mujeres en la ciudad de Quito para determinar si existe mercado potencial y es financieramente viable.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria para determinar qué tan atractiva es la idea de implementar un centro dirigido a la práctica de defensa personal mediante el uso de las herramientas PEST y PORTER .
- Desarrollar una investigación de mercado para identificar las características de los futuros clientes por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas.
- Elaborar un plan de marketing con el objetivo de posicionar al centro a través de estrategias de mercado.
- Desarrollar un plan financiero para identificar la viabilidad y factibilidad del negocio utilizando herramientas de evaluación financiera.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo se desarrolla en base a la metodología PEST (político, económico, social y tecnológico), la cual tiene por objetivo examinar los factores que inciden en el desenvolvimiento de una empresa en marcha o en un proyecto por implementarse (Martínez & Milla, 2012).

2.1.1 Entorno político

La Constitución de la República del Ecuador indica en su artículo 381 menciona que “el Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo” (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Este artículo es muy importante para lo que busca las políticas públicas del gobierno de promover la actividad física como una medida de salud física y mental.

El mencionado artículo 381 de la Constitución marca la ruta que debe seguir el estado en sus acciones por promover el deporte, lo cual se encuadra en el Plan Nacional del Buen Vivir, donde uno de sus objetivos menciona: la masificación de las actividades deportivas y esparcimiento en la población (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

En el aspecto institucional el Ministerio del Deporte es la institución encargada de normar las actividades relacionadas con este tipo de actividades, es una organización pública que se ha fortalecido durante el período de gobierno del Eco. Rafael Correa y con la asunción del nuevo presidente esta política de apoyo al deporte continuara vigente.

Los principales objetivos del Ministerio del Deporte son involucrar a la práctica deportiva a la ciudadanía a través del desarrollo de la actividad física con el fin de fomentar la salud integral de la sociedad ecuatoriana (Ministerio del Deporte, 2016).

Estas acciones que ha emprendido el gobierno son una oportunidad para impulsar emprendimientos enfocados en el deporte y la actividad física, porque motivan a las personas por mantenerse activos y la población conoce las ventajas de la práctica deportiva, ya que el estado, continuamente realiza acciones de comunicación en este sentido.

2.1.2 Entorno económico

El Producto Interno Bruto es un indicador que permite conocer la situación macroeconómica de un país, el cual sirve para establecer un panorama sobre el aporte de los sectores al crecimiento económico. En el país este indicador ha tenido un desempeño irregular en los últimos años, marcando principalmente por la disminución de la actividad pública en la economía, como resultado de la caída del precio del petróleo, a partir del año 2015, el dinamismo de la economía perdió fuerza y el crecimiento del PIB se ubicó en 1,90% y las cifras del año 2016 indican que la economía apenas creció en el 0,5% (Diario El Comercio, 2017).

En lo que respecta al crecimiento del sector económico donde pertenece el proyecto, el servicio de enseñanza con el código CIU P, el crecimiento económico ha sido tenido un comportamiento similar a la economía en general, entre los años 2007 y 2010, tuvo tasas de crecimiento entre 5% y 7%, a partir del año 2015 su indicador decayó a niveles del 3% de crecimiento anual, esta disminución en la actividad económica es menor a la que experimento la economía en su conjunto (Banco Central Ecuador, 2017).

Esta disminución de la economía influyo en la caída en el consumo de los hogares, lo que agravo la crisis económica en el año 2016, de acuerdo a cifras oficiales, los hogares ecuatorianos disminuyeron en más de 300 millones de dólares su nivel de consumo, siendo los sectores más afectados el comercio al por menor y la construcción (Banco Central del Ecuador, 2016).

En lo que respecta a la inflación, el crecimiento de los precios se ha mantenido estable en los últimos cinco años, desde el año 2012 el índice de inflación ha disminuido paulatinamente, hasta ubicarse en el 1,12% a finales del año 2016, esto muestra una estabilidad en el crecimiento de los precios (Banco Central del Ecuador, 2016).

En lo que respecta al entorno económico, existe una amenaza por el decrecimiento de la economía y la disminución en el gasto de consumo de los

hogares. En el indicador de inflación es una oportunidad debido a la tendencia decreciente en el incremento de precios.

2.1.3 Entorno social

En el entorno social, el principal aspecto a tomar en cuenta es la composición demográfica de población, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la distribución entre hombres y mujeres, indica que el 50,4% son mujeres y 49,6% son hombres, esta tendencia en la distribución de género se ha mantenido desde el año 1950 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

En la composición de la población por edades, existe una mayor concentración de mujeres en las edades comprendidas entre 20 y 34 años, lo que indica que la población de mujeres en el país está dominada por la población joven, lo cual es una oportunidad para el proyecto debido a que se concentra en mujeres jóvenes.

En lo que respecta al uso del tiempo de las mujeres, ha tenido un importante cambio el comportamiento social en el género femenino, es evidente que las mujeres en los últimos años han ocupado un amplio espectro de la composición laboral, esto incide en la disminución de la tasa de fecundidad en la población, ya que, la tendencia muestra que el número de hijos por mujer ha disminuido, en el año 1982 la tasa de fecundidad era 4 hijos por mujer y en el año 2015 se única en 2 hijos por mujer (Instituto Latinoamericano de la Familia, 2015).

La anterior información se complementa con las estadísticas de mujeres en el mercado laboral, la población femenina se incrementó dentro de la población económicamente activa (PEA) en el 80% entre el año 2001 y 2010 y el 48% de establecimientos registrados con actividad económica tiene como propietario a una mujer (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Ante esta información es evidente que el comportamiento social y su rol dentro de la familia ha cambiado en los últimos años, esto ha generado un empoderamiento social.

En lo que respecta a la ocupación del tiempo por parte de la sociedad ecuatoriana, la información proveniente de la Encuesta de Condiciones de Vida

realizada por el INEC, establece que en el país existe una tendencia creciente por ocupar su tiempo libre en actividades deportivas. Las mujeres disponen de 21 horas a la semana para actividades de ocio, deporte y esparcimiento, es por ello, que el índice de actividad física aumento de 26% en el año 2008 a 34% en el año 2014, este aumento en la práctica deportiva se observa especialmente en la población joven, el 38% de las personas entre 24 y 39 años declaran que realizan una actividad deportiva regularmente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

La información presentada en el entorno social permite concluir que la población ecuatoriana está compuesta por personas jóvenes, las cuales tienen una fuerte vinculación con la práctica deportiva, esto es una oportunidad para el proyecto porque la población que forma parte de su mercado objetivo tiene una disposición al uso de su tiempo libre a actividades deportivas.

2.1.4 Entorno tecnológico

El incremento del uso de la tecnología en la sociedad ecuatoriana es evidente y así lo confirman las estadísticas oficiales, el uso de computadores personales se ha incrementado en el 13% entre el año 2012 y 2016. De igual manera, el uso de teléfonos inteligentes ha crecido en el 53%, siendo la provincia de Pichincha donde existe el mayor incremento con el 72% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

El uso de las redes sociales es una actividad que gana adeptos en la sociedad ecuatoriana, siendo la población más joven la que tiene acceso a herramientas tecnológicas, el promedio de la población que tiene una cuenta activa en redes sociales es el 25%, este promedio se eleva hasta el 70% cuando se concentra el análisis en la población entre 16 y 35 años (UNESCO, 2016).

En base a la información presentada se puede establecer que el entorno tecnológico es una oportunidad para el proyecto, ya que el uso de la tecnología permite ejecutar visibilizar rápidamente los nuevos emprendimientos, ya que existe mayor fluidez en la comunicación.

2.2 Análisis de la industria

El presente proyecto se ubica bajo el siguiente código de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):

Tabla 1.
Código CIIU

Código	Descripción
P	ENSEÑANZA
P8541	ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA
P8541.05	ENSEÑANZA DE ARTES MARCIALES

Según la clasificación Nacional de actividades Económicas la industria incluye la enseñanza relacionada, principalmente con actividades deportivas o de esparcimiento. El negocio se ha catalogado en la industria de Enseñanza deportiva y recreativa con el código P8541.05.

El análisis de la industria es un modelo que permite realizar un estudio de la empresa considerando aspectos y factores concernientes a la industria, es muy importante para el plan de negocios porque permite conocer su entorno competitivo en base a sus características, para de esta manera determinar características y desventajas.

Para efectuar el análisis de la industria se realiza en base a la metodología de Porter, la cual detalla los siguientes factores:

2.2.1 Poder de negociación de los clientes:

Los clientes pueden obligar a bajar los precios de un producto o servicio, exigir calidad más alta e incrementar los costos (Porter, 2009).

Debido al buen momento en el que se encuentra este mercado es mucho más fácil encontrar diversos programas de entrenamiento, los servicios que se

ofrecen a los clientes no son imprescindibles y pueden ser cambiados con mucha facilidad y rapidez. A nivel nacional existen muchos lugares dedicados a la recreación y esparcimiento. Sin embargo, no hay muchos sitios especializados para los servicios de entrenamiento deportivo para mujeres en el tema de defensa personal.

Ante esto se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que disponen de información y lugares para ejercer la práctica deportiva con facilidad, sin asistir a un centro de entrenamiento.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes en la industria (Porter, 2009)

El aumento de entrenadores certificados y la presión que ejerce la aparición de nuevos productos favorece la negociación con los proveedores. En el país no hay demasiadas empresas dedicadas a la fabricación de elementos deportivos y dificultaría la obtención de estos. La necesidad de contactarse con proveedores internacionales sería de mucha importancia ya que contribuyen al abastecimiento de los diferentes productos indispensables para la práctica deportiva. Esto permite establecer que el poder de negociación de los proveedores es medio.

2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Las empresas que deseen competir deben tener precios, costos y un índice de inversión necesarios para entrar a una industria aportando con su nueva capacidad y a su vez ganar un espacio en el mercado (Porter, 2009).

Las barreras de entrada a esta industria dependerán del tipo de negocio que se pondrá en marcha, los servicios a ofrecer y la inversión destinada a la ejecución del proyecto. En este mercado es muy difícil establecer barreras de entrada, la

inversión es alta debido a la necesidad de las empresas de abastecerse de diferentes equipos para optimizar el rendimiento de sus clientes, sin embargo, es un mercado en crecimiento y la predisposición de la población hacia la práctica deportiva y al cuidado personal han aumentado. La infraestructura y el capital son barreras de consideración al momento de entrar a este tipo de industrias. Todo dependerá de las características del negocio y la diferenciación del servicio.

Las barreras de entrada de nuevos competidores no son impedimento para ingresar en el mercado, además el incremento de la práctica deportiva en la sociedad impulsa la generación de nuevos emprendimientos.

2.2.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2009)

En la industria existe una gran competencia, los centros dedicados a la enseñanza de diferentes deportes y disciplinas han tenido una gran acogida a nivel nacional. Cada vez hay más interesados en acudir a estos centros de enseñanza que cuentan con excelentes instalaciones con altas prestaciones a precios módicos.

A esto hay que sumarle la gran variedad de escuelas, academias y centros recreativos que fomentan la enseñanza y práctica deportiva. El interés de la población por la salud e instrucción física ha crecido y ha dado lugar a una gran competencia. Este factor aumenta la rivalidad y las exigencias de los clientes, es por esto que además del precio ahora estos centros compiten en tener una mejor infraestructura que ofrecer a sus clientes.

La rivalidad que existe entre los centros de artes marciales en Quito se basa principalmente en la acogida y respuesta de los clientes de cada barrio de la ciudad, es decir, no hay una competencia significativa que perjudique la

realización del proyecto, esto permite que exista alta rivalidad entre los competidores.

2.2.5 Amenaza productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que realiza una función idéntica o similar a un determinado producto o servicio (Porter, 2009).

En estos días hay una gran oferta de productos destinados al cuidado personal. La facilidad de usarlos en casa a cualquier hora, los precios bajos, y las características biomecánicas han convertido a estas máquinas de ejercicio en una amenaza para la industria. Existen pocos productos sustitutos para el aprendizaje de un arte marcial específica la gente compra videos y libros, pero nunca podrán conseguir el aprendizaje físico necesario para este tipo de disciplinas, por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es media.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según David (2008) la matriz de evaluación de factores externos (EFE) tiene la finalidad de contextualizar la información referente al análisis de entornos, con el fin de clasificar los criterios de evaluación en base a su peso y calificación de cada uno de los factores analizados, en el caso del presente análisis la matriz EFE es la siguiente:

Tabla 2.
Matriz de evaluación (EFE)

FACTORES		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Estructura demográfica con mayor población joven	5,00%	2	0,1
2	Disponibilidad de tiempo para actividades deportivas	5,00%	3	0,15
3	Instituciones públicas que regentan la actividad deportiva	5,00%	3	0,15

FACTORES		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
4	Políticas públicas de generación e incentivo al deporte	10,00%	4	0,4
5	Estabilidad en el nivel del incremento de precios	5,00%	2	0,1
6	Incremento de las actividades deportivas por parte de la población	10,00%	4	0,4
7	Uso de Redes sociales permite difundir nuevos emprendimientos	10,00%	3	0,3
8	Facilidad para encontrar proveedores de implementos deportivos	5,00%	2	0,1
9	Uso de la tecnología permite mayor flujo de comunicación	5,00%	3	0,15
10	Sector económico con atractivo para nuevos inversionistas	3,00%	3	0,09
SUBTOTAL OPORTUNIDADES				1,94
AMENAZAS				
11	Alta rivalidad entre competidores	10,00%	3	0,3
12	Facilidad para el ingreso de nuevos competidores	5,00%	4	0,2
13	Menor consumo de los hogares	5,00%	2	0,1
14	Decrecimiento del sector económico de enseñanza	2,00%	3	0,06
15	Alto poder de negociación de los clientes	5,00%	4	0,2
16	Decrecimiento del PIB	5,00%	2	0,1
17	Facilidad para encontrar productos sustitutos	5,00%	3	0,15
SUBTOTAL AMENAZAS				1,11
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,05

En base a la información recolectada en el análisis de entornos y expresada en la matriz de factores externos (EFE), se obtiene una calificación total de 3,05 de puntuación total ponderada. Siendo la mayor calificación la obtenida por las oportunidades con un valor de 1,94, lo cual es superior a la calificación de las amenazas de 1,11.

La disposición de la calificación permite concluir que las oportunidades tienen mayor injerencia en el análisis, siendo el principal factor que impulsa al proyecto

el incremento de la actividad deportiva junto con la generación de políticas públicas por parte del gobierno.

En el aspecto de las amenazas, el principal factor negativo que afecta al proyecto es la alta rivalidad entre sus competidores y el alto poder de negociación de los clientes, por lo que, el proyecto debe procurar efectuar acciones de diferenciación para resaltar por sobre la competencia.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

El entorno político establece que por parte del gobierno existe una clara visión por incentivar la práctica deportiva entre los ciudadanos, con el fin de que la población tenga acceso a una salud integral. Para ello se han creado instituciones, generado programas e inversión pública en obras que permiten la práctica habitual deportiva.

El entorno económico presenta una situación equilibrada, entre lo positivo y negativo. Por el lado positivo, existe una estabilidad en el incremento de precios debido a una inflación controlada, esto permite que exista la posibilidad de planificar el presupuesto familiar sin contratiempos ni alzas repentinas de precios. El lado negativo, lo constituye el decrecimiento de la economía que arrastra a otros sectores hacia la menor participación económica, como es el caso de las actividades de enseñanza donde se desarrolla el proyecto.

El entorno social es el principal impulsor del proyecto, ya que la tendencia actual es totalmente positiva hacia la práctica deportiva, esto incide en que cada vez mayor número de personas busquen lugares donde aprender nuevos deportes o realizar tareas de esparcimiento sano.

El entorno tecnológico también presenta aspectos positivos para el proyecto, porque el uso de la tecnología permite mayor facilidad para comunicar los nuevos emprendimientos y existe mayor fluidez en el flujo de la comunicación por medio de las redes sociales.

El poder de negociación de los clientes es alto, porque existe diversos lugares donde practicar deporte, sea en parques o sitios pagados como un gimnasio o club deportivo.

El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que, existe relativa facilidad para encontrar implementos para la práctica deportiva, pero la mayoría de estos implementos provienen de las importaciones, lo que dificulta su acceso con facilidad o encarece su precio debido a los aranceles.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, debido al hecho de que existe un gran volumen de personas que busca realizar práctica deportiva, lo que incentiva la generación de nuevos negocios.

La amenaza de productos sustitutos es alta por el interés de la población para practicar deporte, lo que se puede realizar a través de diversas maneras, desde acceso libre en parques, búsqueda de información en internet o en centros especializados.

Por los factores expuestos en el análisis de Porter, existe una intensa rivalidad entre competidores, debido a la gran cantidad de personas que buscan ejercitarse, el fácil acceso a información deportiva y diversidad de sustitutos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para el análisis del cliente se emplea dos técnicas de investigación, estas son, exploratoria para la investigación cualitativa y descriptiva en el caso de la aplicación de la investigación cuantitativa por medio de las encuestas. En ambos casos de la investigación se llevó a cabo en la ciudad de Quito con participación de personas que conocen del mercado de entrenamiento deportivo y tienen alta disposición hacia la práctica de actividades físicas.

3.1 Investigación cualitativa

Es una herramienta que permite a la empresa conocer los gustos, percepción y preferencias del cliente en relación con el producto, en este caso se utiliza como herramientas para la investigación cualitativa la entrevista a expertos con el fin de obtener una opinión relevante para el proyecto y en el caso del focus group permite comprender la actitud de los participantes y un aporte de ideas y percepción sobre el producto.

3.1.1 Entrevistas a expertos

Entrevista entrenador de gimnasio

Nombre: Luis Unda, Entrenador de artes marciales y defensa personal, experiencia 7 años.

Establecimiento: Forjadores Gym Box, centro de entrenamiento y acondicionamiento físico.

Conclusión de la entrevista:

Una vez realizada la entrevista al experto, y basándonos en la experiencia de sus años como entrenador, podemos concluir que el interés por las mujeres hacia los deportes de contacto ha crecido. La constante inseguridad y las nuevas tendencias deportivas han dado lugar a que cada día a ya más interesadas en deportes destinados a salvaguardar la integridad física de las mismas. Sin embargo, el asegura que las mujeres se sienten más cómodas entrenando en un grupo de hombres y mujeres que en un grupo conformado solo por personas del sexo femenino.

Luis Unda nos explica que las mujeres que entrenan este tipo de deportes suelen ser en su mayoría muy competitivas y que, al momento de trabajar las distintas rutinas, ellas los desarrollan con la misma intensidad que los hombres igualando y a menudo superando el ritmo de los caballeros.

Luis en sus comentarios aportó con diversas respuestas de interés a la entrevista, entre ellas la que iba destinada a conocer si las mujeres podían trabajar igual que los hombres. Donde nos respondió: Tanto hombres y mujeres pueden empezar realizando los mismos trabajos de calentamiento y continuar con las mismas rutinas de ejercicio, ellas no tienen problema en entrenar con hombres ni en enfrentarse con uno de ellos, siempre y cuando cumpla con las mismas características físicas como el mismo peso y estatura.

En cuanto al tiempo en que tomaría para una persona pueda aprender este tipo de destrezas de defensa personal. Nos dijo: dependiendo del grado de esfuerzo dedicación y compromiso, una mujer puede saber y lograr defenderse adecuadamente a los 3 meses de haber iniciado el entrenamiento.

Entrevista administrador de gimnasio

Nombre: Cesar Alvarado, propietario de American Tyger Gym, ubicado en las calles Machala y Vaca de Castro, tiempo de funcionamiento 15 años.

Conclusión de la entrevista

Cesar Alvarado nos habló un poco más sobre cómo funciona el negocio, y donde radica el éxito de este tipo de establecimientos. Comento que el beneficio más importante que su negocio brinda, es el compromiso y entrega de sus entrenadores y colaboradores que su servicio cuenta con diversos horarios al día y con entrenadores capacitados para la buena práctica de cada arte marcial y la confianza de sus clientes.

El proceso de inscripción es sencillo, la primera vez se paga una inscripción de 25 dólares seguido de una mensualidad de 45 dólares, que se abona hasta un máximo de dos días después de haberse cumplido la fecha límite de pago. El establecimiento cuenta con una máquina que registrar la entrada de los participantes, el cual nos cuenta es de mucha ayuda para llevar un control más

eficaz del tiempo restante de cada cliente y así evitar el atraso de las mensualidades.

Cesar cuenta además que el éxito de su gimnasio es contar con marcas que respalden su negocio, su establecimiento tiene el respaldo de marcas como Powerade y Muscle Fit, las cuales le proveen de hidratantes y equipamiento respectivamente.

En cuanto a la forma de hacerse conocer a su mercado objetivo, Cesar nos respondió que utiliza la intersección en redes sociales, él es encargado de hacer publicaciones y postear fotos y notas de interés sobre su gimnasio. Otro método que utiliza es la entrega de volantes y la boca a boca de las personas que acuden a entrenar.

3.1.2 Grupo de enfoque

Objetivo: El grupo de enfoque se realizó con la finalidad de obtener información que permita conocer las necesidades y preferencias del cliente, su comportamiento de compra, información relevante para realizar un análisis del interés de las mujeres sobre practicar entrenamientos de defensa personal y los motivos de porqué practicar este deporte.

Metodología: El perfil de participantes en el grupo de enfoque estuvo conformado por un total de 8 mujeres de entre 18 y 45 años de edad que viven en el sector norte de la ciudad de Quito, la sesión tuvo una duración aproximada de 40 minutos y fue realizada en la Biblioteca de la Universidad de las Américas

Principales hallazgos del focus group

- En el grupo de enfoque se pudo concluir que la percepción de las mujeres sobre la seguridad de la ciudad es bastante alta, ya que han vivido algún hecho delictivo o que tienen un familiar que ha sido víctima de la

delincuencia, así también se pudo concluir que ellas están conscientes y rechazan la violencia de género que vive el país.

- Se preguntó también a las participantes si conocían algún lugar donde ellas puedan aprender ciertas técnicas de defensa personal dirigidas a contrarrestar el maltrato hacia la mujer y respondieron que sí, que hay gimnasios donde imparten clases de artes marciales, pero ninguno dirigido específicamente a mujeres.
- Al final de la sesión concordaron que es una buena idea crear un lugar donde solo puedan entrenar mujeres y sugirieron colores de las instalaciones, así también, el logo del centro y que les gustaría informarse por las redes sociales.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Análisis Encuestas

Las participantes en la encuesta fueron 50 mujeres entre 18 a 45 años residentes en la ciudad de Quito, pertenezcan a un estrato socioeconómico medio y medio alto y tengan una alta disposición hacia la práctica deportiva, especialmente en lo que se refiere a la defensa personal. Los principales resultados de la encuesta fueron los siguientes:

- La composición demográfica de las participantes de la encuesta fueron 40% mujeres solteras y 60% mujeres casadas. Las edades se encuentran en un rango entre 18 y 24 años el 35%, 25 y 34 años el 55% entre 34 y 45 años y el 15% mayores a 45 años.
- El 74% de las participantes dedica su tiempo libre a la práctica deportiva, principalmente actividades como natación, gimnasia y entrenamiento en defensa personal.

- 80% de las participantes manifiestan que han asistido en algún momento a un gimnasio o han pagado regularmente por entrenamiento deportivo.
- El 60% de las encuestadas manifiestan que volverían a un gimnasio o centro de entrenamiento deportivo, este porcentaje sube hasta el 90% cuando se indica que el centro sería exclusivamente para mujeres.
- El 26% de las participantes dedica su tiempo libre a actividades de ocio como televisión, ir al cine o pasear por los centros comerciales.
- Al explicar la idea de negocio referente a un centro especializado para la enseñanza de defensa personal para mujeres, el 60% manifestó estar dispuesto a asistir.
- El 20% de las encuestadas manifestaron que conocen o han ido hablar de un centro especializado para mujeres, esto indica que no existe una competencia con un nombre fuerte en el mercado.
- El 70% de las mujeres encuestadas manifestaron que es importante que las mujeres conozcan alguna actividad de defensa personal, las principales razones fueron el tema de la inseguridad, violencia de género y por practicar algún tipo de deporte.
- Con relación al precio, el 50% de las encuestadas manifiesta que un precio ideal por el asistir al centro sería entre \$ 35 y \$ 50 dólares mensuales. El 30% manifiesta que el precio ideal se ubicaría entre \$ 50 y \$ 65 dólares mensuales. El 20% menciona que el precio ideal se ubica entre \$ 25 y \$ 35 dólares mensuales.
- El sector escogido por las participantes para la localización del centro es el sector norte, principalmente en la zona entre el Parque Bicentenario y Carcelén ya que manifiestan que se encuentra cerca de su zona de residencia.

- Con respecto a los medios de comunicación usados por las participantes, el 70% recibe continuamente sus redes sociales, 90% usan sus correos electrónicos y 80% buscan productos o servicios por medio de Google o páginas especializadas como Mercado libre u OLX.
- Entre los medios tradicionales de comunicación el de mayor impacto es la televisión, seguido por radios y revistas especializadas para temas referentes a mujeres.

3.2.1 Conclusiones del análisis del cliente

La principal conclusión de las entrevistas a expertos indica que las mujeres tienen una creciente disposición hacia la práctica deportiva, especialmente hacia deportes de contacto que antes eran considerados exclusivamente de hombres. La intensidad con la que practica entrenamiento de defensa personal las mujeres es del mismo nivel que los hombres, el tiempo estimado para aprender técnicas de defensa personal es aproximadamente tres meses, dependiendo de la continuidad y motivación de la persona. La forma en la cual se publicitan los propietarios de gimnasios o centros de defensa personal son las redes sociales, por su bajo costo y por la amplia capacidad de generar tráfico hacia sus centros.

En el grupo de enfoque fue pertinente preguntar a las mujeres sobre la seguridad en la ciudad de Quito y sobre la incidencia de la violencia de género. Las participantes se encontraron muy preocupadas por la inseguridad y todas han sido víctimas de algún robo en determinado momento o tienen una persona cercana que ha sido escarmentada por algún delincuente, aunque manifestaron claramente que no harían uso de la fuerza en el momento de un asalto por precautelar su seguridad física. En lo relacionado a la violencia de género, la preocupación fue mayor, ya que existe alta incidencia al acoso hacia las mujeres especialmente en el uso en el transporte público.

Las encuestas fueron de mucha utilidad para fundamentar lo realizado en el grupo de enfoque, es importante mencionar el alto porcentaje de mujeres que se

manifestó dispuesta a asistir a un centro de entrenamiento en defensa personal exclusivo para mujeres.

Es importante resaltar en las conclusiones que un porcentaje de 20% indicó conocer un centro con similares características al que se busca implementar, esto permite concluir que no existe una marca fuerte en la competencia, a pesar que en el análisis de entornos se expuso que el sector era competitivo, esto determina que existe un nicho de mercado donde se puede explotar.

La ubicación y el precio fueron totalmente favorables para la implementación del proyecto, porque el sector escogido está en el norte de la ciudad, lo cual concuerda con la idea de negocio. En relación al precio se estableció entre \$ 35 y \$ 50, que es un valor acorde a lo que se cancela en la actualidad por una mensualidad en un gimnasio o centro de defensa personal. Es decir, los precios que se buscan imponer son los que busca el mercado objetivo.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En los últimos años el país ha evidenciado un aumento significativo en la industria de enseñanza deportiva, debido al interés por parte de los ecuatorianos hacia la práctica de diferentes deportes individuales y de conjunto.

Esto se fortalece con la mención de la Constitución en su artículo 381, el Plan Nacional del Buen Vivir, la Ley del Deporte y la estructura administrativa del Ministerio del Deporte, la cual administra programas y proyectos enfocados en incentivar la práctica deportiva. Además, los organismos locales como el Municipio de Quito, dispone de infraestructura para mejorar los parques donde se practica deporte al aire libre.

En el caso de la provincia de Pichincha, se ha convertido en la provincia que más realiza deporte a nivel nacional. Debido que el gobierno promueve una cultura de formación, salud y desarrollo basada en actividades físicas y recreativas.

Lo mencionado incide en el incremento de personas que practica algún tipo de deporte responde a un cambio en los hábitos de la sociedad, en estos días predomina el pensamiento e idea de cuidar y mantener el cuerpo sano.

En la ciudad no existe un lugar destinado a la práctica de artes marciales solo para mujeres. La creciente ola de delincuencia y el abuso hacia el género femenino ha dado lugar a la idea de implementar un centro donde las mujeres puedan aprender diversas técnicas de defensa personal con la comodidad de practicar solamente con personas de su mismo sexo.

Las encuestas indican que las mujeres están interesadas en la idea que se desea implementar, su predisposición e interés por aprender técnicas para su propia seguridad o de sus familias se vieron reflejadas en la investigación cuantitativa que se desarrolló.

En estos días la mayoría de ellas realizan alguna actividad deportiva o recreativa mínimo una vez cada semana. Se puede nombrar entre los principales deportes que practican al fútbol, básquet y tenis.

La investigación también nos indica que se ven muy receptivas en aprender defensa personal para precautelar su integridad física. Así también para cuidar su aspecto físico debido al entrenamiento que conlleva cada ejercicio a realizar.

Existe un número importante de mujeres dispuestas a adquirir el servicio, las cuales buscan sentirse más seguras y al mismo tiempo encontrar una actividad que ayude a su bienestar físico.

Con el fin de caracterizar la oportunidad del negocio se plantea los siguientes factores:

Necesidad a satisfacer:

La necesidad que busca satisfacer la idea de negocio es su necesidad de disponer de las herramientas de defensa personal que les permita defenderse en algún momento de su vida. Además, busca satisfacer su necesidad de entrenamiento deportivo en busca de una condición de salud integral.

Servicio deseado:

El servicio deseado debe ajustarse a sus necesidades, en este caso se plantea implementar un centro de defensa personal exclusivo para mujeres, donde se dispondrá de una atención personalizada y focalizada en instruir a las mujeres en técnicas de defensa personal, como Karate, Kick Boxing y Jiu Jitsu. Para cumplir con este propósito el centro dispondrá de personal capacitado en las técnicas de defensa personal y su enfoque será el crecimiento físico y espiritual.

Precio aceptado:

Según la investigación de mercado el precio aceptado por las mujeres se encuentra en el rango de \$ 35 a \$ 50 dólares mensuales, esto permite segmentar el mercado por el precio que las personas están dispuestas a pagar por satisfacer su necesidad de aprender defensa personal.

Medios de promoción:

Los medios de promoción deben enfocarse en los medios digitales, principalmente redes sociales como Facebook. Es importante contar con una página web que permita exponer los principales atributos del servicio que se piensa ofrecer a las clientes potenciales.

A quien se puede vender:

El negocio se encuentra orientado a mujeres jóvenes entre 25 y 45 años y practican deporte y tienen una disposición a aprender artes marciales, con fines deportivos y como una forma de obtener un mecanismo de defensa ante circunstancias imprevistas, dadas por la violencia de género o inseguridad.

Donde se puede vender:

La localización del proyecto debe inclinarse hacia el sector donde se encuentra el mercado objetivo, en base de la información de la encuesta, se establece que

el sitio ideal para la ubicación es el sector norte. Además, es importante con mecanismos de difusión digital que permitan que se amplíe la cobertura del centro de defensa personal, de esta manera, no se limita a un espacio físico, sino que tiene una considerable cobertura.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general escogida para el presente plan de marketing es la estrategia de nicho de mercado, la cual se define, como el enfoque en un grupo concentrado, el cual se encuentra definido en base a sus características especiales (Best, 2014).

Esta estrategia se emplea cuando se busca canalizar los recursos de la empresa hacia un segmento definido por las necesidades del cliente, en este caso, las mujeres entre 18 y 45 años que tienen disposición para aprender técnicas de defensa personal.

La estrategia de nicho se emplea en mercados con alto nivel de competencia, como se estableció en el análisis de las entrevistas a expertos este es el caso de las organizaciones dedicadas a la enseñanza deportiva, pero la diferenciación de la empresa que emplea esta estrategia es enfocarse en un nicho que no ha sido atendido por la competencia, este es el caso del segmento de mujeres que buscan aprender defensa personal en un sitio exclusivo para el género femenino. Cabe recordar que las mujeres encuestadas manifestaron un alto porcentaje de aceptación para un lugar exclusivo para mujeres en las encuestas. Esto permite definir este segmento de la población como no atendido por la competencia.

Complementado la estrategia de nicho, es necesario establecer estrategias de diferenciación y posicionamiento, esto se cumple con las acciones de promoción que debe emprender la empresa para posicionarse en la mente de las

consumidoras como un lugar que se preocupa por su necesidad de aprender una técnica de defensa personal.

5.1.1 Mercado objetivo

Según Lamb & Hair (2011) el mercado objetivo es un segmento de la población con similitud en cuanto a sus características demográficas, psicográficas y conductuales. En lo referente al presente plan de negocios el mercado objetivo está definido bajo las siguientes características:

En base a esta información el mercado objetivo del proyecto está constituido por 141.052 personas que están dispuestas a asistir a un centro de defensa personal en la ciudad de Quito, para mujeres de estrato socioeconómico medio y alto, con edades comprendidas entre 18 y 45 años.

Tabla 3.
Mercado objetivo

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES	FUENTE
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730	INEC
	Provincia	Pichincha	2.809.884	INEC
	Cantón	Quito	2.444.599	INEC
Segmentación Demográfica	Mujeres de la ciudad de Quito		1.328.274	INEC
	Edad 18 – 45 años		654.840	INEC
Segmentación Socioeconómica	Nivel socioeconómico A, B y C+ 35%		235.086	INEC
Segmentación Conductual	Disposición de compra 60%		141.052	Encuesta
MERCADO OBJETIVO			<u>141.052</u>	

5.1.2 Propuesta de valor

Para desarrollar la propuesta de valor se utiliza el método Canvas, el cual se define en base a los siguientes componentes:

Tabla 4.
Propuesta de valor

Asociados claves	Actividades claves	Recursos claves	Estructura de costos
Gimnasios Equipos deportivos Instituciones educativas Universidades Proveedores de instrumentos de deporte y acondicionamiento físico	Entrenamiento provisto por profesionales Acciones de mercadeo Asesoría personalizada por parte del administrador	Instructores Medios físicos para el entrenamiento Consejos nutricionales	Alquiler de local Pagos a instructores y personal de apoyo Pago de impuestos
Propuesta de valor <i>Proporcionar a las mujeres un servicio de enseñanza deportiva que les permita sentirse feliz con su estado físico, incrementar su autoestima, empoderarse de su vida e incrementar su ego</i>			
Relación clientes	Segmentos de clientes	Canales	Fuente de ingresos
Medios digitales: Redes sociales, página web y publicidad en Google. Medios tradicionales: volantes y relaciones públicas en eventos donde existe una alta afluencia de mujeres	Mujeres estrato socioeconómico medio y alto, con edades comprendidas entre 18 y 45 años, que practican deporte y están dispuestas a aprender defensa personal.	Internet Revistas especializadas Redes sociales	Ingresos por servicios Financiamiento del proyecto Aporte de accionistas

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

Producto / Servicio

El producto o servicio que se va a ofrecer es una enseñanza dirigida solamente a mujeres, el cual comprende diversas técnicas y habilidades enfocadas en impedir cualquier agresión. Este servicio tiene como fin que las participantes aprendan a neutralizar a cualquier tipo de atacante en alguna situación de peligro.

El servicio contará con las artes marciales más conocidas las cuales son: Karate, boxeo, kickboxing y Jiu-jitsu.

- **Karate:**

Arte marcial tradicional japonés. Utiliza golpes de puño y patadas y coordina la fuerza, la respiración, el equilibrio y la postura. La técnica considera el peso del luchador y su centro de gravedad.

- **Boxeo:**

Deporte tradicional basado en golpes de puño de la cintura para arriba.

- **Kickboxing:**

Esta práctica japonesa mezcla la técnica de boxeo con las artes marciales y se basa en golpes, rodillazos, patadas. Sus movimientos son rápidos y buscan distraer al contrincante.

- **Jiu-Jitsu:**

Es un arte marcial japonés que se concentra en los centros de gravedad del agresor y la víctima. La técnica está basada en ataques con luxaciones, lanzamientos y estrangulaciones, y no tanto en patadas y golpes.

El horario de atención se desarrollará en dos intervalos de tiempo, el primero por la mañana de 8h00am a 12h00 pm, el segundo se desarrollará en horario de la

tarde de 17h00 a 21h00 de la noche. Este horario se pensó debido a las diferentes actividades y obligaciones que cumplen las mujeres en el día. Cada clase tendrá un máximo de 30 mujeres divididas por niveles de experiencia que van desde principiantes intermedios y avanzadas que ayudará a tener una mejor organización del centro.

Branding

La empresa va a tomar el nombre de SAFE, con el objetivo de transmitir el mensaje de seguridad a las mujeres que buscan aprender defensa personal. En el caso del logo se pretende asociar la fuerza, capacidad y bienestar de una mujer, mesclandolo con colores concernientes a la femindad, pero sin perder ese toque de energia y coraje de las mismas. El logo seleccionado es el siguiente:



Figura 1. Logotipo de la empresa

Significado de los colores:**Rosado:**

El rosa es un color femenino que conjuga sentimientos de inocencia y delicadeza. El color rosa es también ampliamente asociado con campañas de concientización y en general para añadir un brillo femenino a los logos.

Blanco:

Este color implica un nuevo comienzo, ayuda en momentos de estrés, ayuda a seguir adelante y a poner el pasado atrás.

Negro:

Es autoritario y puede evocar emociones fuertes a la hora de practicar deportes de contacto.

Soporte

Este servicio contará con instructores certificados que evaluarán el progreso de las participantes según su desenvolvimiento, reacción y velocidad al momento de practicar cada una de las artes marciales. La experiencia de estos instructores garantizará los resultados y evolución de las alumnas.

5.2.2 Precio**Estrategia general**

De acuerdo a la estrategia general de marketing de nicho de mercado, se busca implementar una estrategia en base al valor percibido por el cliente, porque la empresa busca establecer un servicio superior a la competencia y porque se

concentra en un nicho de mercado que ha sido poco explotado, como se mencionó en la oportunidad de negocio.

La estrategia de precios de valor percibido se orienta en el mercado antes que los costos, para partir con esta estrategia se debe conocer al mercado objetivo y determinar sus necesidades con el fin de formar acciones que puedan orientarse a la expectativa del mercado, ofreciendo diferenciación con relación a la competencia, no en base al precio sino al servicio. En este caso, la principal diferenciación se produce al ofrecer al mercado un centro de defensa personal exclusivo para mujeres de esta manera se diferencia de la competencia existente en centros de defensa personal para hombres y mujeres.

Esta estrategia se toma en cuenta debido a la información recibida en la investigación de mercado, donde los encuestados tuvieron una alta disposición a asistir a un lugar exclusivo para mujeres y por la condición de ser un mercado con características homogéneas.

En el mercado de enseñanza deportiva se establece el precio de acuerdo al número de días que asiste al centro, en el caso de SAFE se busca eliminar el criterio de número de visitas y se determina un precio fijo sin importar el número de días que asista. Además, puede hacer uso de las instalaciones o clases para las diferentes disciplinas que se va a enseñar.

El precio de lanzamiento es \$ 40 y el valor de matrícula anual se fija en \$ 40, de esta manera en el primer pago existe un valor inicial de \$ 80. Los primeros días de funcionamiento de la empresa no existirá descuento o promociones, con el fin de estar acorde al valor percibido por el cliente, lo que se busca es que las mujeres asistan al centro por satisfacer sus necesidades de entrenamiento deportivo y aprender técnicas de defensa personal y no por vinculaciones ligadas a descuentos en precios.

Estrategia de entrada

El precio de lanzamiento es \$ 40 y el valor de matrícula anual se fija en \$ 40, de esta manera en el primer pago existe un valor inicial de \$ 80. Los primeros días

de funcionamiento de la empresa no existirá descuento o promociones, con el fin de estar acorde al valor percibido por el cliente, lo que se busca es que las mujeres asistan al centro por satisfacer sus necesidades de entrenamiento deportivo y aprender técnicas de defensa personal y no por vinculaciones ligadas a descuentos en precios.

El detalla del precio de centro defensa personal es el siguiente:

Tabla 5. Precio del servicio

Detalle	Por estudiante
Gastos salarios	\$22,54
Gastos operación	\$10,72
Gastos totales	\$33,26
Margen de rentabilidad	\$6,73
Precio	\$40,00

En base a la estructura de gasto de la empresa el margen de rentabilidad es \$6,73 por cada estudiante que asiste al centro de defensa personal, esto es 20%. Este cálculo se realiza en base al uso de la capacidad instalada de 60%.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precio se relaciona al aumento de su estructura de gastos, principalmente en los gastos de personal que representan el 66% de los gastos totales, es por ello, que el ajuste de precios se realiza conforme el crecimiento salarial, de esta manera se determina que los precios crezcan de acuerdo a la inflación anual.

5.2.3 Plaza

Estrategia de plaza

La estrategia de plaza empleada para la empresa será directa, ya que no existe intermediarios que intervengan entre el cliente y el prestador del servicio. De esta manera, se espera una relación directa con el cliente.

Localización

La localización de SAFE será en el sector norte de la ciudad de Quito para lo cual se establecen tres posibles zonas de ubicación:

1. Avenida Brasil y Zamora en el sector del parque La Concepción
2. Avenida Real Audiencia y Avenida del Maestro
3. Avenida Machala y Vaca de Castro

Con el fin de cuantificar las ventajas que ofrecen cada uno de estos lugares se establecen criterios de calificación, en base a lo siguiente:

- a) Precio del arriendo: el principal indicador para escoger la localización es el factor financiero, ya que existe un presupuesto disponible para el pago del arriendo y sobrepasar ese valor puede generar inestabilidad en el flujo de fondos.
- b) Disponibilidad de parqueo: debido al comportamiento del consumidor es importante contar con parqueo en las inmediaciones del centro para que las clientas puedan acceder fácilmente al centro de defensa en horas posteriores a sus labores.
- c) Acceso al mercado objetivo: es importante que la localización este cerca de la residencia de las personas que se constituyen el mercado objetivo de esta manera será más fácil captar clientes en los primeros meses de operación de la empresa.
- d) Cercanía a la competencia: que el centro de defensa personal para mujeres este cerca de algún gimnasio es importante porque se visibilizará

la necesidad de ejercitarse en un lugar con características especiales y concentrado en mujeres, así se puede captar mercado en base a clientes descontentos de la competencia.

En base a los criterios anteriores se escoge la ubicación en la Avenida Machala y Vaca de Castro, ya que el puntaje obtenido supera a las otras localizaciones, para cumplir con la calificación se dispone de un local comercial de 125 metros cuadrados que cuenta con las facilidades de ubicación del equipamiento del centro de defensa, además dispone de espacios para las oficinas administrativas y para la circulación de las personas sin interferir con las actividades de los clientes. El valor del arriendo es \$ 650 incluido el IVA y se firmará un contrato de dos años renovables y el incremento anual se realizará en base a la inflación.

Los espacios que ocuparan cada una de las áreas del centro de defensa personal son las siguientes:

Tabla 6.
Detalle de infraestructura

Uso	Superficie (metros cuadrados)
Oficina	15
Recepción	15
Vestuarios	25
Sala de entrenamiento 1	20
Sala de entrenamiento 2	15
Sala de entrenamiento 3	20
Sala de uso común	10
Baños	5
Total	125

Estructura del canal de distribución

El canal de distribución utilizado será el nivel cero, porque la prestación del servicio se impartirá exclusivamente en las instalaciones de la empresa, la persona encargada de informar sobre los servicios del centro de defensa SAFE son la recepcionista y el Administrador, quienes tienen la función prestar la asesoría comercial respectiva y en el caso de requerir mayor información los instructores serán quienes expliquen a las potenciales clientes. En caso de requerir mayor información la política de la empresa es invitar a las mujeres a una clase demostrativa donde pueden palpar la experiencia que se ofrece a sus clientes.

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia promocional

Es muy importante generar una estrategia promocional que dirija y guíe las actividades de promoción y publicidad de la empresa, acorde con el resto de componentes del marketing mix, para ello se ha considerado la más adecuada la estrategia pull o también llamada de atracción que de acuerdo con Kotler & Armstrong (2012) “radica en que las empresas requieren generar publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (p. 386).

Al aplicar esta estrategia la empresa debe generar actividades promocionales enfocadas en dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y en que consiste el entrenamiento en defensa personal, los beneficios y múltiples ventajas que ofrece este tipo de enseñanza especialmente diseñado para llegar al mercado objetivo en este caso mujeres de entre 18 y 45 años de edad. La empresa se apoyará para lograr este objetivo de promoción en las siguientes actividades:

Marketing digital

Se utilizará la tecnología como uno de los medios para llegar al mercado objetivo con propuestas promocionales:

- **Página web:** La empresa contará con una página web que permita al usuario interesado obtener información del entrenamiento y enseñanza de las técnicas en defensa personal y artes marciales. El diseño de la página web tendrá un valor anual de \$950 incluido IVA. (Páginas Web Ecuador, 2016).
- **Redes sociales:** Se contempla realizar campañas publicitarias a través de Facebook, se seleccionó esta red social en vista de que es la más popular entre los usuarios por lo que generar publicidad en Facebook permitirá llegar a un gran mercado de usuarios. Se llevarán a cabo dos campañas al mes con un costo de \$60 cada una, un total de \$120 al mes.

Marketing directo

- **Flyers:** Para la publicidad por este medio se contará con la impresión de 2000 volantes los mismos serán repartidos en los sectores aledaños al centro de enseñanza, oficinas públicas y privadas, alrededores de los centros comerciales, lugares donde acuden las mujeres como Spas, peluquerías, centros de depilación. El costo anual de la impresión de los flyers es de \$260,00 incluido IVA.
- **E-mailing:** A partir del segundo año de funcionamiento de la empresa para reforzar la promoción se enviará información sobre el centro de defensa personal, características del servicio ofrecido y promociones a través de correos masivos, para ello se contratará los servicios de una empresa especializada que se encargue de enviar la información de la empresa a sus bases de datos, este costo asciende a \$825,78 anuales incluido IVA.

Relaciones Públicas

- **Eventos deportivos:** Las relaciones públicas de la empresa se llevará a cabo con la participación de la empresa en eventos deportivos como carreras, maratones, de igual manera se contratará stands en las principales ferias

organizadas en la ciudad de Quito con el fin de promocionar los servicios de la empresa brindando información sobre la enseñanza y entrenamiento de las técnicas en defensa personal, con el fin de atraer la atención de los visitantes se dispondrá de una televisión en el stand el cual esté continuamente pasando un video de las técnicas en defensa personal y se entregarán flyers que contengan en su impreso un descuento ofrecido a quienes acudan al centro a obtener el servicio. El costo de la promoción en relaciones públicas durante el primer año asciende a \$1.500,00 anuales, a partir del segundo año este valor se incrementará a \$2.000 anuales.

Promoción en medios

- Cuñas radiales: Durante los tres primeros meses de funcionamiento del centro de defensa personal, se contratará cuñas radiales en horarios de la mañana y la tarde, la radio donde se pautará la publicidad del centro es Radio La Bruja, el horario escogido para el pautaje es entre las 8 y 12 horas, se pautarán 1 cuñas y 1 mención al día (lunes, miércoles y viernes), el valor a pagar por la publicidad es de \$500 al mes, \$1500 anuales, las cuñas son de 30 segundos. La publicidad en radio se realizará durante los tres primeros meses a partir del lanzamiento del producto.

5.2.5 Proyección de costos de marketing mix

En la siguiente tabla se describen las actividades relacionadas con la promoción y publicidad debidamente costeadas de manera anual:

Tabla 7.
Proyección de costos de marketing

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	\$ 950,00					
Mantenimiento página web			\$ 228,00	\$ 236,34	\$ 245,00	\$ 253,96
Dominio y hosting			\$ 98,00	\$ 101,59	\$ 105,30	\$ 109,16
Redes sociales		\$ 1.440,00	\$ 1.492,70	\$ 1.547,34	\$ 1.603,97	\$ 1.662,67
Volantes / Flyers		\$ 260,00	\$ 269,52	\$ 279,38	\$ 289,61	\$ 300,21
Cuñas radiales		\$ 1.500,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Emailing			\$ 825,78	\$ 856,00	\$ 887,33	\$ 919,81
Diseño de marca	\$ 380,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Relaciones públicas		\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.073,20	\$ 2.149,08	\$ 2.227,74

Total costeo marketing	\$ 1.330,00	\$ 4.700,00	\$ 4.914,00	\$ 5.093,85	\$ 5.280,29	\$ 5.473,55
------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión, y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana establecida en la ciudad de Quito dedicada a impartir un eficaz método de enseñanza de defensa personal a mujeres, mediante el uso de diversas técnicas y habilidades de las artes marciales, a cargo de personal debidamente entrenado y capacitado en un centro equipado adecuadamente para la práctica deportiva en un ambiente de cordialidad seguridad y respeto.

6.1.2 Visión

Al año 2022 posicionar al centro como el primer establecimiento de defensa personal solo para mujeres en la provincia de Pichincha; integrando nuevos servicios que permitan una formación más completa en artes marciales contribuyendo a la formación en defensa personal generando de esta manera un valor agregado para la comunidad, empleados y proveedores en pro del desarrollo productivo del país.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos de mediano plazo

- Incrementar las ventas del centro deportivo en un 10% en los próximos 3 años de actividad.
- Aumentar los gastos de publicidad en el tercer año de funcionamiento para posicionar la marca del establecimiento en la ciudad de Quito.

- Aumentar nuevas técnicas y disciplinas deportivas de artes marciales en los dos primeros años de funcionamiento.

Objetivos de largo plazo

- Generar un 10% más de utilidad en el quinto año de operación del centro.
- Aumentar nuevas técnicas y disciplinas deportivas de artes marciales en los dos primeros años de funcionamiento.
- Incrementar para el año 2021 un 10% de rentabilidad sobre el capital, mejorando el rendimiento de los aportes para los socios.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

La empresa ha establecido los procesos para su adecuado funcionamiento y desarrollo de actividades basado en el mapa de procesos, el mismo que se aprecia más adelante (Anexo 1).

La descripción de los principales procesos se muestra a continuación:

Procesos principales

Se refiere a aquellos procesos que permitan llevar a cabo las actividades vinculadas a la provisión del servicio de enseñanza de técnicas en defensa personal y habilidades de las artes marciales, entre estos procesos se describen los siguientes: Enseñanza y Marketing y Ventas.

- Enseñanza: Impartir las clases de defensa personal y técnicas de artes marciales.
- Marketing y Ventas: Actividades de promoción y publicidad del servicio dirigidas al mercado objetivo.

Procesos secundarios

Los procesos secundarios son aquellos que sirven de apoyo y que proveen los recursos necesarios para que se ejecuten los procesos principales de la empresa. Estos son:

- **Logística interna:** Se refiere al contacto con proveedores y el aprovisionamiento de equipos, insumos y materiales que requiere el centro para poder entregar el servicio de enseñanza de defensa y técnicas de artes marciales.
- **Administración y Finanzas:** Gestión de recursos administrativos y financieros de la empresa.

6.2.2 Flujo de operaciones

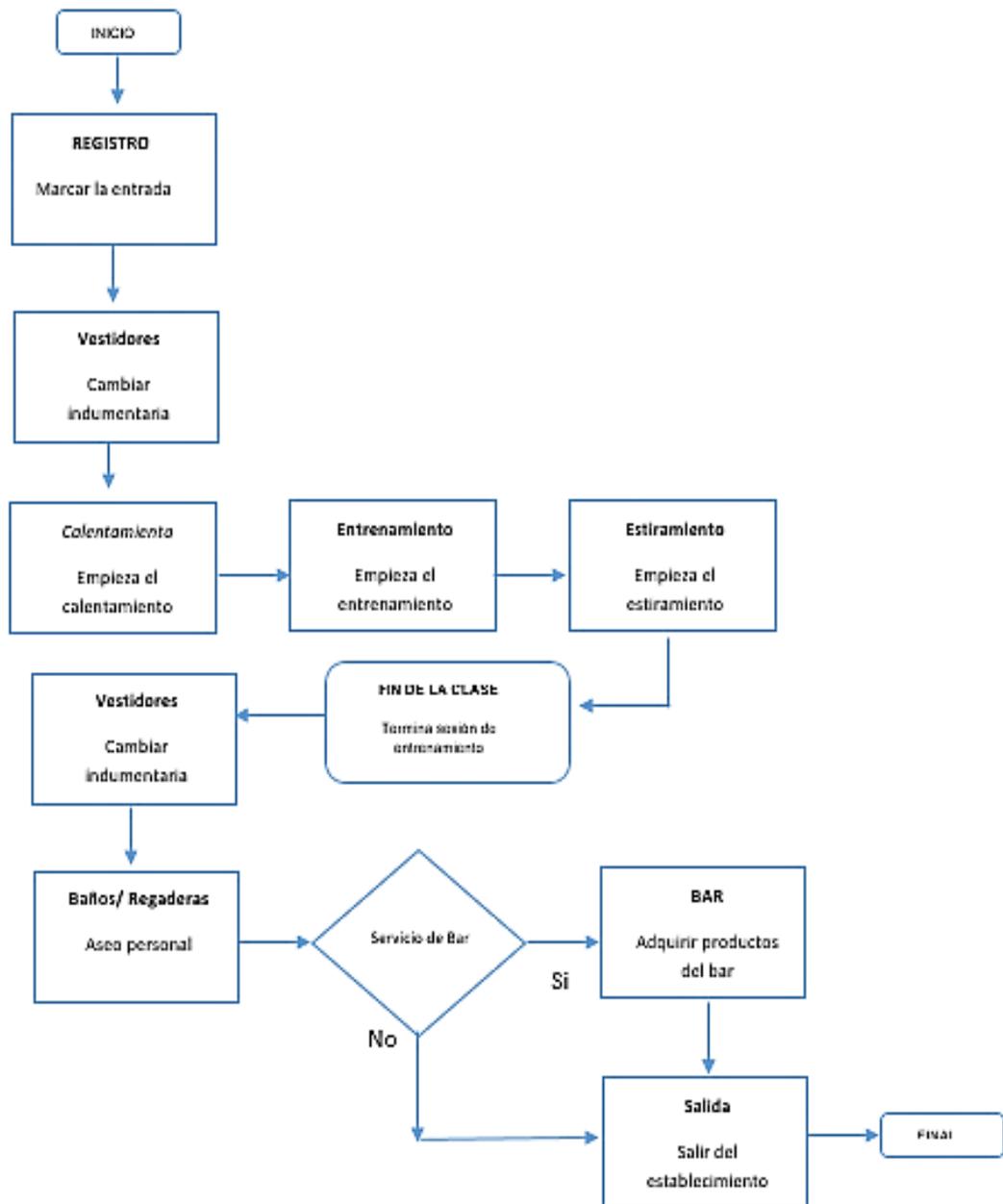


Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de servicio

6.2.3 Ciclo de operaciones

Etapa de parqueo y registro La primera etapa quedará inicio al servicio será el arribo de las clientes al establecimiento, esta consistirá en pasar por la recepción indicando el momento de llegada de cada una de las participantes. Tiempo estimado: 3 minutos

Etapa de vestidores: Una vez que las clientes marquen su hora de llegada, podrán continuar a la zona de vestidores para prepararse para la actividad física.

Tiempo estimado: 5 minutos

Etapa de calentamiento: Antes de empezar cada sesión de entrenamiento las participantes tendrán unos minutos para realizar ejercicios de calentamiento muscular con el fin de prevenir algún tipo de lesión. Esta etapa estará a cargo del entrenador el mismo que dictará la clase. Tiempo estimado: 5 minutos

Etapa de entrenamiento: En esta etapa se impartirá cada técnica y habilidad de defensa personal las mismas que se enfocan en las siguientes variantes: golpes, llaves, derribos, neutralizaciones etc. Tiempo estimado: 50 minutos

Etapa de estiramiento: Después de terminar el entrenamiento se tomará unos minutos con las participantes para realizar ejercicios de estiramiento que ayudaran al relajamiento muscular. Tiempo estimado: 5 minutos

Etapa de vestuario baños y regaderas: Una vez terminado el ejercicio físico, podrán retirarse nuevamente a los vestuarios, baños o regaderas dependiendo de cada necesidad para su aseo personal. Tiempo estimado: 15 minutos

Etapa bar: El cliente puede dirigirse y adquirir algún tipo de bebida hidratante o un snack nutritivo que aporte al desarrollo óptimo del entrenamiento antes realizado. Tiempo estimado: 5 minutos

Etapa de recepción y salida:

Por motivos de control cada participante deberá registrar su salida en recepción antes de abandonar el establecimiento. Tiempo estimado: 2 minutos

Total de tiempo que las alumnas se encuentran en el centro

El tiempo estimado que cada persona se encuentra en el establecimiento desde su llegada hasta su salida es de 1:30 minutos.

6.2.4 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

La inversión en equipos que la empresa requiere para su normal desarrollo de las actividades se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 8.
Detalle de equipos

<i>Detalle</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Guantes	24	30	720,00
Cabezales	24	40	960,00
Pads	24	40	960,00
Petos	24	50	1.200,00
Sacos de box	24	100	2.400,00
Pera de box	24	40	960,00
Ring box	1	1200	1.200,00
Octágono	1	1500	1.500,00
Pesas	36	24	864,00
Steps	24	35	840,00
Colchonetas	24	20	480,00
Soporte barras	24	15	360,00
Lockers	2	720	1.440,00
Aductores	12	25	300,00
Puchngs	12	150	1.800,00
Pesas	24	35	840,00
Mobiliario atención al cliente	4	900	3.600,00
Muebles y enseres oficina	2	1500	3.000,00
TOTAL:			23.424,00

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Telefonos	2	130,00	260,00
Punto de venta (POS)	1	1.900,00	1.900,00
Equipo de audio	1	450,00	450,00
			2.610,00

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal propuesta

Para la constitución de la empresa la empresa ha considerado pertinente la figura legal de Compañía Limitada, de acuerdo que ley de Compañías este tipo de empresa se constituye “entre tres o más personas que responden por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales, que serán depositados en una cuenta de integración de capital hasta que se protocolice la constitución de la compañía” (Art. 92, Ley de Compañías, Superintendencia de Compañías). Se ha seleccionado esta estructura legal en vista de que es la que más se adapta a las necesidades de la empresa, se ha prevista contratar los servicios ocasionales de un abogado para la realización de la constitución de la empresa y los gastos de constitución ascienden a \$1897,50 por gastos de elaboración de la minuta de escritura para la constitución, notarías, registro mercantil.

Los permisos de apertura y funcionamiento que la empresa debe cumplir para su normal funcionamiento se detallan a continuación:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas.
- Solicitar en el Municipio de Quito, la Licencia Única de Actividades Económicas, LUAE, para que la empresa ejerza su actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Obtener el número de patrono ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social registrándolo como nuevo empleador.

6.3.2 Diseño organizacional

Para el diseño organizacional de la empresa se prevé utilizar la estructura plana, este tipo de estructura se caracteriza porque las personas de la empresa están bien capacitadas para que tomen de forma correcta las decisiones y sean responsables en el éxito de la empresa” (Aruguete, 2009), en el caso de la

empresa los instructores reportarán directamente al administrador lo cual facilitará la comunicación directa.

6.3.3 Organigrama

El organigrama propuesto para la empresa es el horizontal complementándose con el diseño organizacional de estructura plana, como se muestra a continuación:

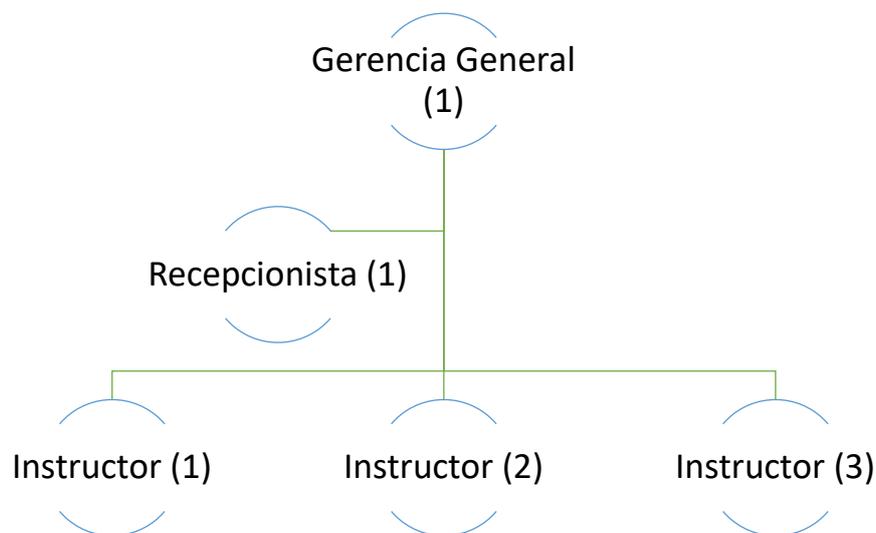


Figura 3. Organigrama

6.3.4 Descripción de funciones

Las funciones y perfil académico para cada cargo propuesto se detallan en la siguiente tabla

Tabla 9.
Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Conocimientos
Administrador	Accionistas	Administrar los recursos administrativos y financieros de la empresa. Desarrollar estrategias comerciales e implementar el plan de marketing para la debida promoción de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de Empresas. Experiencia 5 años Conocimiento en marketing deportivo

		Contacto y selección de proveedores para la compra de equipos, insumos para el establecimiento de la empresa.	
Recepcionista Asistente	Administrador	Atención telefónica y física de los clientes y personas interesadas, manejo de los horarios para entrenamientos, cobro de mensualidades, administración de la página web y redes sociales, nómina y rol de pagos, recepción y envío de documentación, apoyo al administrador e instructores de la empresa	Cursando estudios superiores en Administración o carreras afines. Experiencia 3 años en posiciones similares Conocimientos de Atención y Servicio al cliente Contabilidad básica Rol de pagos
Instructores	Administrador	Guía y asesora de forma permanente a los alumnos en la enseñanza de técnicas en defensa personal. Preparación de las clases, cuidado de los equipos y seguimiento a los participantes de cada clase. Crear rutinas de calentamiento y estiramiento para utilizarlas antes y después del ejercicio	Título universitario en Educación Física, Especialidad en Artes marciales y defensa personal. Experiencia 5 años en entrenamiento físico.

6.3.5 Gastos sueldos y salarios

Los gastos en sueldos y salarios para el personal de la empresa se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10.
Detalle de gastos de sueldos y salarios

Cargo	Sueldo (mensual)	Costo mensual	Costo anual
Administrador	650,00	813,73	9.764,70
Recepcionista	400,00	512,52	6.150,20
Entrenador 1	500,00	633,00	7.596,00
Entrenador 2	500,00	633,00	7.596,00
Entrenador 3	300,00	633,00	7.596,00
TOTAL:		3225,25	38.702,90

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de la prestación de servicios, por lo tanto, la proyección considera el número de usuarios a atender y el precio.

La capacidad instalada de la organización le permite entender a 24 estudiantes por hora, que en ocho horas diarias da un máximo de 192 estudiantes al día; sin embargo, esta capacidad no podrá ser utilizada en su totalidad y se programa el primer año de operaciones cubrir la misma en un 65%, a partir de lo cual se va a presentar un crecimiento sostenido a nivel porcentual pasando al año dos a 68%, 70% al año 3, 73% al año 4 y 77% al año 5.

Con estas proyecciones la participación en el mercado es del 0,094%, y las mismas consideran el crecimiento máximo del sector, que, según datos del Banco Central del Ecuador, es del 4,10%

En lo que respecta al precio del servicio este considera dos rubros, una matrícula de \$40 y una mensualidad de \$60. Estos rubros se irán incrementando año a año en base a la inflación promedio del sector que es del 3,66% según datos del Banco Central.

En la siguiente tabla se resumen los ingresos esperados para los primeros cinco años de funcionamiento:

Tabla 11.
Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	52.840	69.245	75.261	83.852	90.339

A nivel porcentual, los ingresos de año a año tienden en promedio a incrementarse un 14,72%.

7.1.2 Proyección de gastos

Al ser una empresa que se encuentra en el sector de servicios, no cuenta con costos, sus egresos se centran en gastos, que son divididos en: sueldos, generales, depreciación y amortización, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 12.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	31.107	34.317	34.552	36.765	43.062
Gastos generales	16.216	15.978	16.566	17.175	17.767
Gastos de depreciación	1.725	1.712	1.712	1.270	1.270
Gastos de amortización	380	380	380	380	380

El gasto sueldos considera los haberes que se programa cancelar a los trabajadores, el mismo en promedio se incrementa un 8.63%, sin embargo, para su proyección se considera la tasa de inflación del 3,66%; es importante indicar que existe un crecimiento considerable a partir del segundo año, en la medida en que desde el mes 13 se cancelan fondos de reserva, lo que es manejado en base a lo que estipula la ley.

Los gastos generales consideran todo egreso operacional tanto de gestión como de comercialización del servicio, el mismo crece en promedio un 2,32%.

En cuanto a depreciaciones y amortizaciones, su manejo y proyección considera lo que establece la ley, las depreciaciones presentan un decrecimiento en el año 4 y 5, pero esto se debe a que los equipos de computación pierden su valor contable en 3 años, por lo tanto, a partir del 4 año ya no se deprecian, mientras que las amortizaciones como son a cinco años un 20% anual, su manejo es lineal, por eso no existe una variación.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Las inversiones que requiere el proyecto son:

Tabla 13.
Inversión inicial

Implementación y equipamiento	31.034,00
Gastos constitución	1.897,50
Marketing inicial	1.330,00
Capital trabajo	9.388,48
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	<u>43.649,98</u>

La propiedad, planta y equipo considera:

Tabla 14.
Planta y equipo

Equipamiento	23.424,00
Equipo de computación	2.610,00
Instalaciones	5.000,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo que se requiere para iniciar las operaciones, como se detalla en la inversión inicial, es de \$9.388,48 rubro que considera el flujo de dinero necesario solventar sus actividades hasta que el negocio se sostenga con su propias entradas.

7.2.3 Estructura de capital

Para su funcionamiento inicial el 80% de la inversión provendrá de recursos propios, el 20% restante se solventará con un crédito a una tasa del 16% anual por el que se pagará una cuota fija de \$212,30 durante 60 meses:

Tabla 15.
Estructura de capital

Recursos Propios	\$34.919,99
Recursos financiados	\$ 8.730,00

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

7.3.1 Estado de resultados

Como se observa en la siguiente tabla, las utilidades presentan una tendencia creciente muy marcada, tanto a nivel operacional como a nivel de resultados netos, en promedio la utilidad operacional y neta crecen un 176,55%, esto debido a los márgenes amplios con los que se trabaja y a la optimización de gastos, que en su mayoría son fijos, es decir, se brinde o no el servicio, se tiene que seguir cancelando los mismos.

Tabla 16.
Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	52.840	69.245	75.261	83.852	90.339
UTILIDAD BRUTA	52.840	69.245	75.261	83.852	90.339
Gastos sueldos	31.107	34.317	34.552	36.765	43.062
Gastos generales	16.216	15.978	16.566	17.175	17.767
Gastos de depreciación	1.725	1.712	1.712	1.270	1.270
Gastos de amortización	380	380	380	380	380
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	3.413	16.858	22.051	28.261	27.861
Gastos de intereses	1.309	1.095	845	552	208
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.104	15.763	21.206	27.710	27.653
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	316	2.364	3.181	4.156	4.148
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.789	13.399	18.025	23.553	23.505
22% IMPUESTO A LA RENTA	394	2.948	3.966	5.182	5.171
UTILIDAD NETA	1.395	10.451	14.060	18.372	18.334

Los escudos fiscales corresponden a participación a trabajadores e impuesto a la renta, que de acuerdo con la ley se deben cancelar cuando una empresa haya obtenido utilidades en un periodo contable.

7.3.2 Estado de situación financiera

El balance general presenta de manera resumida el comportamiento de activos, pasivos y patrimonio durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla 17.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	43.650	44.499	53.561	66.097	82.637	98.742
Corrientes	10.718	13.672	24.825	39.454	57.643	75.399
Efectivo	10.718	13.672	24.825	39.454	57.643	75.399
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	32.932	30.827	28.735	26.643	24.994	23.344
Propiedad, Planta y Equipo	31.034	31.034	31.034	31.034	31.034	31.034
Depreciación acumulada	-	1.725	3.437	5.150	6.420	7.690
Intangibles	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898
Amortización acumulada	-	380	759	1.139	1.518	1.898
PASIVOS	8.730	8.184	6.795	5.271	3.439	1.211
Corrientes	-	693	756	936	1.100	1.211
Sueldos por pagar	-	489	489	489	489	612
Impuestos por pagar	-	204	267	446	610	599
No Corrientes	8.730	7.491	6.039	4.336	2.340	-
Deuda a largo plazo	8.730	7.491	6.039	4.336	2.340	-
PATRIMONIO	34.920	36.315	46.766	60.826	79.198	97.531
Capital	34.920	34.920	34.920	34.920	34.920	34.920
Utilidades retenidas	-	1.395	11.846	25.906	44.278	62.611

Las variaciones en los activos se presentan principalmente por el movimiento en la cuenta de efectivo en lo que respecta a cuentas por cobrar, la política de la empresa es solo pagos de contado.

Los pasivos presentan movimientos a largo plazo debido a la deuda contraída de forma inicial, misma que será cancelada año a año, por eso el pasivo se reduce.

Respecto al patrimonio, por política de gerencia se trabajará bajo la modalidad utilidades retenidas, por lo tanto, los cinco primeros años, dividendos no serán pagados a los socios, sino que estos se reinvertirán en la empresa.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Los flujos esperados son:

Tabla 18.
Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	4.192	12.606	16.331	20.186	20.095
Utilidad Neta		1.395	10.451	14.060	18.372	18.334
Depreciaciones y amortizacion						
+ Depreciación		1.725	1.712	1.712	1.270	1.270
+ Amortización		380	380	380	380	380
- Δ CxC		-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		489	-	-	0	122
+ Δ Impuestos		204	63	180	164	(11)
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(32.932)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(32.932)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	43.650		(1.452)	(1.703)	(1.996)	(2.340)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	8.730	7.491	(1.351)	(1.703)	(1.996)	(2.340)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	34.920		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.718	2.953	11.154	14.628	18.190	17.755
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10.718	13.672	24.825	39.454	57.643
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	10.718	13.672	24.825	39.454	57.643	75.399

De acuerdo con estos flujos, la empresa considera actividades de inversión solo de forma inicial, de la misma forma pasa con el financiamiento, aunque este va disminuyendo año a año debido al pago de la amortización.

Las actividades operacionales son las que explican en más del 80% el comportamiento de los flujos, mismos que se incrementan en promedio un 51,16% de forma anual.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Como se observa en la tabla siguiente, los flujos de caja esperados para el proyecto son positivos y para los próximos años se espera un crecimiento promedio del 6,26% anual, es importante considerar que este flujo no toma en cuenta el financiamiento recibido al inicio de las operaciones:

Tabla 19. Flujo del Proyecto

Año	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		3.413	16.858	22.051	28.261	27.861
Gastos de depreciación		1.582	1.712	1.712	1.307	1.270
Gastos de amortización		380	380	380	380	380
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		316	2.364	3.181	4.156	4.148
22% IMPUESTO A LA RENTA		394	2.948	3.966	5.182	5.171
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		4.665	13.638	16.996	20.610	20.191
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(10.718)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	10.347	(61)	(174)	(122)	10
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(10.001)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(10.718)	10.347	(61)	(174)	(122)	(9.991)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(32.932)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	5.895
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	400
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(32.932)	-	-	-	-	6.295
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(43.650)	15.012	13.577	16.823	20.488	16.495

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Los flujos de caja del inversionista presentan una tendencia creciente del 7,76% anual. Este flujo considera el financiamiento, por lo tanto, al comparar el mismo con el del proyecto se observa que el crecimiento es mayor en este segundo, en tal virtud se recomendaría el crédito.

Tabla 20.
Proyección del flujo del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(43.650)	15.012	13.577	16.823	20.488	16.495
Préstamo	8.730	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.309)	(1.095)	(845)	(552)	(208)
Amortización del capital	-	(1.239)	(1.452)	(1.703)	(1.996)	(2.340)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(34.920)	12.465	11.029	14.275	17.941	13.948

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

En lo que respecta al proyecto en curso, la tasa de descuento considera:

Tabla 21.
Calculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%
Rendimiento del Mercado	9,90%
Beta	0,92
Beta Apalancada	0,76
Riesgo País	6,89%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	25%
Costo Deuda Actual	16,00%
Precio Dow Jones Hace 5 años	21.182,00

A partir de esto se determina una tasa WACC del 16,13% que es lo mínimo que se acepta al evaluar el flujo del proyecto y una tasa CAPM del 17,51%; que es lo mínimo que se acepta como rendimiento al evaluar el flujo del inversionista.

7.4.3 Criterios de valoración

La evaluación del proyecto se realiza tanto del flujo de proyecto como del inversionista y los evaluadores a considerar son:

- Valor Actual Neto: El VAN del proyecto es de \$9.161,44 lo que implica que una vez recibida la tasa mínima aceptable del 16,13%, el proyecto generará este rubro adicional, en cambio al evaluar el flujo del inversionista el VAN es de \$8.106,29, lo que implica que una vez recuperada la tasa CAPM de 17,51% el proyecto generará estos \$8.106,29 adicionales.
- Periodo de recuperación de la Inversión (PRI): la inversión se recupera en 2,87 años y 2,74 años, evaluando el flujo del proyecto y del inversionista respectivamente. Esta recuperación se da en menos de 5 años, que es favorable dado el horizonte de tiempo
- Tasa Interna de Retorno: el rendimiento esperado tanto para el proyecto como para el inversionista es de 24,42% y 26,76%, que en ambos casos es mayor a la tasa de descuento aplicada para cada flujo.

7.5 Índices financieros

Los resultados de los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, esperados para los próximos cinco años, se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 22.
Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	19,73	32,83	42,17	52,42	62,26	0,84
ENDEUDAMIENTO						

Razón deuda / capital	22,54%	14,53%	8,67%	4,34%	1,24%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	3,14%	19,51%	21,27%	22,23%	18,57%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	3,84%	22,35%	23,11%	23,20%	18,80%	2,64%

La empresa mantiene una liquidez por encima del promedio de la industria, incluso considerando que los inventarios no generan un flujo inmediato, la empresa cuenta con más de un dólar para cancelar cada dólar adeudado, aspecto positivo, además que cuenta con un endeudamiento por debajo de la media de la industria, por lo que con la liquidez que cuenta, podría apalancarse sin inconvenientes en el corto y largo plazo hasta una razón de deuda y capital del 51%,

La rentabilidad de sobre activos y patrimonio es muy superior a la de la industria, aspecto favorable y que se explica en gran medida por el buen manejo de sus recursos, lo que permite concluir que la inversión debe ser aceptada.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En el análisis de entornos se pudo identificar varios factores que ejercen una influencia positiva en el plan de negocios, estos se apegan principalmente al entorno político y social. En el caso del entorno político, el apoyo del estado a las actividades deportivas ha incidido para que cada vez un mayor número de personas busquen una opción de ejercitarse, bajo el concepto de salud integral. En el entorno social, los impulsores del proyecto son la disponibilidad de tiempo libre por parte de las mujeres y la ocupación en actividades que les ofrezca un crecimiento personal. La matriz EFE concluye que las oportunidades tienen mayor calificación que las amenazas, esto indica que, el proyecto puede ejecutarse en función del entorno externo.

En el caso del entorno competitivo, la principal conclusión establece que la enseñanza deportiva es un sector competitivo porque existen varios productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y las bajas barreras de

entrada, lo que incide en una alta rivalidad entre los competidores, estos factores se pueden minimizar escogiendo una estrategia de marketing que permita enfocarse en la satisfacción de necesidades de un nicho definido del mercado.

En el estudio de enfoque, las mujeres participantes manifestaron su preocupación por la inseguridad, supieron manifestar que todas han sido víctimas de algún robo en determinado momento o tienen una persona cercana que ha sido escarmentada por algún delincuente. Además, es preocupación de las participantes el nivel de violencia de género que existe en el país, principalmente por personas allegadas o desconocidos que buscan abusar de su condición, por lo que, es importante conocer sobre defensa personal.

La estrategia de marketing empleada es la estrategia de nicho la cual permite participar en mercados con alto nivel de competencia, como es el caso de la enseñanza deportiva. El mercado objetivo lo constituyen un número de 141.052 mujeres que residen en la ciudad de Quito y tienen entre 18 y 45 años, su principal aspecto diferenciador es satisfacer una necesidad de crecimiento personal enfocado en la actividad física. En base a estos requerimientos se construye la propuesta de valor, la cual señala que SAFE proporcionará a las mujeres un servicio de enseñanza deportiva que les permita sentirse feliz con su estado físico, incrementar su autoestima, empoderarse de su vida e incrementar su ego.

La estructura organizacional se enfoca en una comunicación directa en la empresa, debido a que no existen mandos intermedios, esto facilita la ejecución de tareas por parte de los instructores, quienes reportan directamente con el gerente general. Para la empresa es importante la prestación del servicio, como mecanismo de diferenciación con la competencia, es por eso, que el personal es el principal activo de la organización, es así que se busca remunerarlo de acuerdo a sus capacidades.

Los ingresos del centro de defensa personal tienen un incremento porcentual de 14% entre el año 1 y el año 2, esto permite la recuperación de gastos y obtener

utilidad para sus propietarios. En cuanto a la inversión inicial, esta se establece en \$ 43.649,98, el 70% corresponde a la compra de implementos deportivos, ya que constituye el eje principal para la prestación del servicio.

La valoración del proyecto permite concluir que el proyecto es rentable y ofrece un retorno superior al mercado, esto se determina, en base al valor actual neto de \$ 8.106,29 en el flujo del inversionista y la tasa interna de retorno de 26,76%. Ante esta información financiera se recomienda la ejecución del proyecto.

REFERENCIAS

- Aruguete, G. (2009). *Una propuesta organizacional alternativa*. Buenos Aires: Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del tercer sector.
- Banco Central del Ecuador. (29 de diciembre de 2016). *Boletines de prensa*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2016). *Información Económica - Banco Central*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Banco Central: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central Ecuador. (2017). *Cuentas Nacionales - Banco Central*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de www.bce.fin.ec: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Diario El Comercio. (31 de enero de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/organizacioneslocales-colegioeconomistas-crisiseconomica.html>
- Instituto Latinoamericano de la Familia. (2015). *Ecuador: La Familia en cifras*. Loja: UTPL.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 2017, de Ecuador en Cifras - Documentos:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación 2016*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

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

Lamb, C., & Hair, J. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.

Ministerio del Deporte. (2016). www.deporte.gob.ec. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de Objetivos Ministerio del Deporte: <http://www.deporte.gob.ec/objetivos/>

Páginas Web Ecuador. (2016). *Nuestros precios*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>

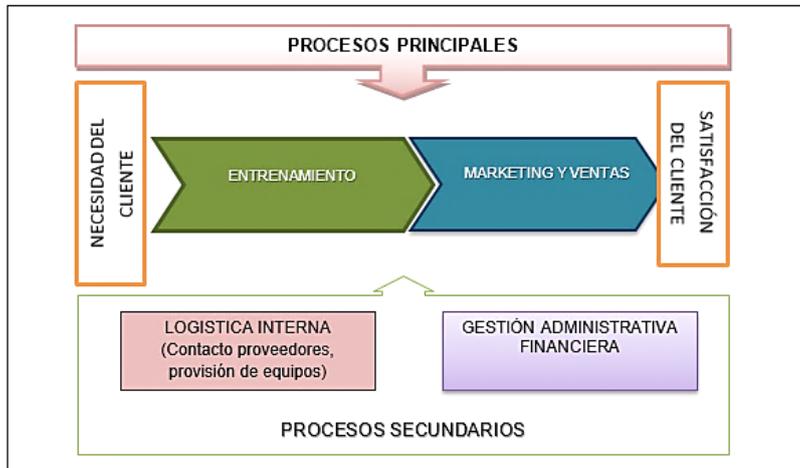
Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.

UNESCO. (29 de junio de 2016). *Las TIC en la Educación*. Recuperado el 17 de octubre de 2016, de www.unesco.org: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/themes/icts/>

Anexos

Anexo 1. Cadena de valor



Anexo 2. Sueldo Básico Unificado

Tras 16 años en los que las reuniones entre los representantes de empleadores privados, trabajadores y el Ministerio de Trabajo no dejaban acuerdo entre las partes, este lunes 19 de diciembre llegaron a un consenso para el aumento del Salario Básico Unificado, que tiene vigencia a partir del 1 de enero del 2017.

Anexo 3. Gastos de Constitución

GASTOS CONSTITUCIÓN				
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Gastos constitución	1	1.897,50	1.897,50	5
GASTOS DE CONSTITUCION				
Notario	\$520,00			
Escrituración de la compañía	\$342,00			
Monto mínimo de constitución sociedad anónima	\$800,00			
Registro super de compañías y registro mercantil	\$235,50			
TOTAL GASTO DE CONSTITUCIÓN	\$1.897,50			

