



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE BRINDE SERVICIOS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA PARA LOS HIJOS DE USUARIOS DE GIMNASIOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS EN QUITO.

AUTOR

EDWIN SEBASTIÁN SARABIA VILLAGÓMEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde servicios de estimulación temprana para los hijos de usuarios de gimnasios e instalaciones deportivas en Quito.

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

PROFESOR GUÍA:  
Paúl Andrés Román Reyes

AUTOR:  
Edwin Sebastián Sarabia Villagómez

AÑO:  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Edwin Sebastián Sarabia Villagómez, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Paúl Andrés Román Reyes

MBA en gestión de entidades deportivas

C.I.: 1712623139

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Ing. Juan Unapanta Ruiz

C.I.:1710865016

## **DECLARACIÓN 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 autores vigentes”.

---

Edwin Sebastián Sarabia Villagómez  
CI.:1718161118

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirme cumplir una meta más en mi vida. A mi madre, por ser mi apoyo incondicional a lo largo de esta etapa. A mi ñaña Mony, por ser mi mayor ejemplo y transmitirme su conocimiento. A mi hermana, por ser mi confidente y mi mejor amiga. A mis papitos, por su sabiduría y profundas enseñanzas. Y a mi pequeño Joaquín, por su infinito amor.

## **DEDICATORIA**

A mi pequeño Joaquín; por ser lo más hermoso que Dios me pudo dar, eres el motor de mi vida y mi inspiración. Mi mayor bendición es tu existencia y mi más grande recompensa siempre será tu felicidad. Te amo con todo mi corazón.

## RESUMEN

De acuerdo a últimos balances del Estado, la inversión en el sector de enseñanza ha aumentado en gran medida en los últimos años, esto es por la importancia que el gobierno ha dado a la educación y recreación de los niños y adolescentes; enfocando esfuerzos en áreas de estimulación, nutrición y familia, generando oportunidades en emprendedores de implementar sus ideas con el apoyo del estado. Recientemente se incluyó, la recreación y el deporte como parte primordial en la consecución de los objetivos de buen vivir, además de ser un factor importante en la salud mental, emocional y física.

De acuerdo a la investigación del proyecto, se determinó que gran parte de la población no tienen acceso a actividades deportivas, debido principalmente a la carencia de tiempo y cargas familiares. Se determinó que en la ciudad de Quito existen aproximadamente 60.307 personas que pertenecen a este grupo y que el 90% de las mismas estarían dispuestas a adquirir un servicio que les genere tiempo para realizar actividad física, basándose en características del negocio como son servicios complementarios y precios adicionales.

Para llegar a este grupo de personas se diseñó una mezcla de Marketing, con estrategias de promoción y precio que le permitirá al cliente adquirir el servicio y enterarse del mismo en momentos oportunos. Por otro lado, se diseñó una planificación organizacional y de procesos con los cuales la organización podrá generar un servicio adecuado, y cumplir con las necesidades del cliente.

Por último, se determinó sobre la existencia de la viabilidad financiera del proyecto, comparando índices financieros y criterios de valoración como son el VAN de 8.924,95 dólares y una TIR del 19.63%, que dieron lugar a la conclusión de que el negocio en el entorno competitivo y dadas las características del cliente es viable.



## ABSTRACT

According to recent state balances, investment in the education sector has increased greatly in recent years, this is due to the importance that the government has given to the education and recreation of children and adolescents; Focusing efforts in areas of stimulation, nutrition and family, generating opportunities in entrepreneurs to implement their ideas with the support of the state. Recently, recreation and sports were included as a fundamental part in achieving the goals of good living, as well as being an important factor in mental, emotional and physical health.

According to the research of the project, it was determined that a large part of the population does not have access to sports activities, mainly due to the lack of time and family responsibilities. It was determined that in the city of Quito there are approximately 60,307 people that belong to this group and that 90% of them would be willing to acquire a service that will generate time for physical activity, based on business characteristics such as complementary services and additional prices

To reach this group of people, a marketing mix was designed, with promotion and price strategies that will allow the customer to acquire the service and learn about it at opportune moments. On the other hand, an organizational and process planning was designed with which the organization will be able to generate an adequate service and meet the client's needs.

Finally, the existence of the financial viability of the project was determined, comparing financial indexes and valuation criteria such as the NPV of 8,924.95 dollars and an IRR of 19.63%, which led to the conclusion that the business in the competitive environment and given the characteristics of the client is profitable.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
.....	1
1.1 Justificación .	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 General.....	2
1.2.2 Específicos.....	2
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>4</b>
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	4
2.1.1. Análisis PESTEL.....	4
2.1.2. Análisis PORTER.....	11
2.1.3. Matriz EFE.....	14
2.4 Conclusiones	15
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>17</b>
3.1 Diseño de la investigación	17
3.2 Investigación cualitativa y cuantitativa	17
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>27</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING.</b>	<b>32</b>
5.1 Estrategia general de marketing.	32
5.1.1 Mercado objetivo.....	32
5.1.2 Propuesta de valor.....	33
5.2 Mezcla de Marketing.....	34
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>49</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	49
6.2 Plan de operaciones	50
6.3 Estructura organizacional.....	54
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>59</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	59
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	62
7.3 Proyección de estado de resultados y situación financiera.....	63
7.4 Flujo proyección de flujo de caja del inversionista.	65
7.5 Índices financieros	66
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>69</b>

Referencias .....	72
ANEXOS .....	79

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), un individuo debe realizar al menos 30 minutos de actividad deportiva diariamente para evitar colapsos en el área del sistema circulatorio, nerviosos y en varios casos en el sistema digestivo (Organización Mundial de Salud, 2017). No obstante, cerca del 80% de la población mundial no realiza actividades deportivas o no cumple con el suficiente tiempo de actividad física, debido a limitaciones físicas y personales (Organización Mundial de Salud, 2017).

De acuerdo al Dr. Romero de la Universidad de California, se define al sedentarismo como la alteración o disminución de actividades que impliquen desgaste calórico, además debido a la globalización las actividades son más dinámicas, lo que impide la sociedad consumir alimentos saludables, (Romero, 2009). Por otro lado el Dr. Romero menciona que las principales causas del sedentarismo, es la carencia de tiempo por la búsqueda de estabilidad económica (trabajo) y social-emocional (familia) (Romero, 2009); de momento, el sedentarismo letal para los ecuatorianos, de acuerdo con un censo otorgado por la OMS, cerca de 3,4 millones de muertes el año anterior han sido asociadas con la falta de actividad física (Organización Mundial de Salud, 2017). Cifras que alarman al Ecuador ya que de acuerdo al INEC las estadísticas son similares a las mostradas por la OMS, debido a que en la lista de las 10 causas de muerte a nivel local son atribuidas a enfermedades no transmisibles, en la que destacan diabetes, hipertensión arterial y enfermedades cardiovasculares, todas asociadas al sedentarismo (INEC, 2011). A las razones sustentadas por el Dr. Thomas Romero se le une a la investigación realizada por parte de la Academy of Sports Medicine, donde se menciona que la mayor causa para que una persona deje de hacer una actividad física es la falta de tiempo ya que el cuidar a los niños, buscar una persona responsable para que se encargue del cuidado de su hijo disminuye el tiempo de hacer deporte (Marie, 2012).

Por otro lado en la ciudad de Quito, existen aproximadamente 149 centros de actividad deportiva contando con gimnasios, canchas privadas y públicas, a esto hay que agregarle que cerca del 37% de la población nacional realiza actividad deportiva es decir cerca de 5.000.000 de ecuatorianos realizan actividad deportiva, no obstante el número de actividades deportiva decrece de los 25 a 44 años de edad, en comparación con los de 12 a 24 años, pudiendo ser una causa la carencia de tiempo para realizar la actividad física (INEC, s.f.)

En conclusión, el mercado está demandando por tiempo y espacio para hacer actividad física; personas, organizaciones y estadísticas manifiestan la gravedad de la situación deportiva precaria alrededor del mundo, siendo el sedentarismo un causante de enfermedades cardiacas y respiratorias y en el Ecuador se visualizan casos similares, pero el mayor detonante para esta situación es la falta de tiempo, el trabajo y los niños inhibe al público a acudir a centros deportivos, por tal razón la consecución de centros optativos recreacionales son necesarios en el mercado local.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Conocer la viabilidad comercial y financiera de la implementación de un servicio de estimulación temprana para niños en gimnasios y centros deportivos públicos y privados de la Ciudad de Quito.

### **1.2.2 Específicos**

- Realizar un análisis de la industria para conocer como los factores influyen en plan de negocio, mediante el análisis PORTER y PESTEL.
- Investigar el mercado ecuatoriano para conocer las preferencias y gustos de los ecuatorianos, necesidades desatendidas de los consumidores; además del nivel de aceptación de un servicio de tercerización estimulación deportiva para niños.

- Partiendo del uso de investigación de mercados y del marketing mix, proponer un plan de estrategias de marketing.
- Elaborar la estructura organizacional y definir filosofía de la empresa.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del negocio con una proyección de 5 años.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### 2.1.1. Análisis PESTEL

##### **Político**

**Incentivos tributarios en el eje de servicio:** A través del mandatario de turno, se ha dado prioridad a la empresa local modificando la estructura del capital del estado, incentivando en materia económica, y social la creación de pequeñas y medianas empresas enfocadas en servicios, a través de incentivos tributarios que facilitan el funcionamiento y liquidez de nuevos emprendimientos. (Política Industrial del Ecuador, 2015). Esto facilita la consecución de empresas enfocadas en servicio que generen valor agregado, debido a que los costos se reducen y se focalizaría mayor parte de la inversión en insumos y equipos necesarios para un mejor servicio para el cliente.

A su vez ha generado campañas de estimulación económica como es “Primero Ecuador”, varios sectores entre ellos el de servicios se han visto beneficiados ya que contribuye a fomentar un servicio con un valor agregado y diferenciado (Ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad, 2016).

**Política en la industria de servicios.** - El Ministerio de producción empleo y competitividad anunció la inversión y desarrollo en 5 principales ejes a nivel nacional entre los cuales se destacan la inversión de 13.600 millones de dólares a la industria de servicios y productos básicos, incentivando y promoviendo mejores técnicas y competencias en el personal de este sector (El ciudadano, 2016). Se puede inferir que a través de la inversión se promoverán campos de investigación y desarrollo de servicios con valores agregados y diferenciados.

**Enseñanza y estimulación temprana.**- El Ministerio de Inclusión Económica y Social, promulga en el marco legal la estrategia nacional de infancia plena, que centra a organizaciones públicas y privadas a enfocar esfuerzos en cuatro ejes principales: nutrición, estimulación temprana, infraestructura y familia; se mani-

festó a su vez que la prioridad en educación debe ser en la etapa infantil, ya que genera a futuro un alto índice en el retorno de la inversión en el estado (Ministerio de inclusión económica y social, 2015).

**Política en el deporte.-** Si bien el deporte en el Ecuador aún no tiene el desarrollo comparable con el de otros países, ha existido un cambio radical, debido a que desde el 2007 se creó por primera vez un ente controlador de actividades y administraciones deportivas, el ministerio del deporte, mientras que el 2010 se creó la ley del deporte (ANDES, 2014); es así que se ha buscado expandir el profesionalismo del deporte, mediante la construcción de infraestructuras deportivas (galpones, concentraciones y centros de alto rendimiento), con una inversión de 250 millones de dólares hasta el año 2016 (ANDES, 2015). Esto ha incentivado a la industria del deporte en ámbitos monetarios, aumentando la productividad en esta área y el consumo en la misma, viéndose beneficiadas varias asociaciones, empresas y organismos que promulgan el deporte local e internacional.

**Educación y deporte.-** De acuerdo con marcos legales del estado, la inclusión del deporte en la educación es primordial con el fin de desarrollar aptitudes y actitudes que desarrollen habilidades físicas e interpersonales con el entorno social; no obstante esto no se refleja en la realidad, carencia de equipos de entrenamiento, infraestructura en buen estado y escasos profesionales en la materia, cohíben a los jóvenes y niños de integrar sus conocimientos académicos con los deportivos (Tamba, 2013).

En conclusión, el marco legal del Ecuador, promueve en medidas financieras, sociales y regulatorias, la inclusión de proyectos que estén encaminados al desarrollo deportivo y recreacional con el fin de la consecución de los objetivos del buen vivir.



## Económico

**Producto Interno Bruto (PIB).** - Según el Banco Central del Ecuador (BCE) durante el primer trimestre del año 2017 el Producto Interno Bruto del Ecuador aumentó un 2,6%, superior al del año 2016 y se espera a que aumente un 1% al culminar el año 2017 (Banco Central del Ecuador, 2017); Finalmente el Producto Interno Bruto Per Cápita, se ubicó en 6,071 dólares para el año 2017 (BLADDEX, 2016). El aumento y equilibrio del Producto Interno se debe a que patrones de consumo, gasto público e inversión son positivos, debido a que ha existido un aumento en el consumo de productos locales y empresas privadas han aumentado sus capitales de inversión en el territorio ecuatoriano y se ha reducido el gasto público.

**Producto Interno Bruto Sectorial.** - De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador, el sector de servicios aporta cerca del 60% sobre el total de la producción nacional, es decir aproximadamente 58.264 millones de dólares; entre las actividades de esta industria se consideran comunicaciones actividades de aprendizaje, ocio, turismo, hotelería entre otras (Banco Central del Ecuador, 2015). El aumento en la participación del Producto Interno Bruto por parte de servicios se debe a un decremento en el Producto Interno Bruto petrolero del año 2015 al 2016; además, esto manifiesta que se han generado nuevos tópicos de inversión en esta industria generado nuevos negocios, empleos y circulación de capital. De acuerdo al Banco Central del Ecuador en su repositorio, se encuentra que el sector o actividad de enseñanza genera el 1.5% de la producción nacional, es decir aproximadamente 3.639.006 dólares (INEC, 2016). De acuerdo a la tabla, ha existido un aumento en los ingresos generados por esta actividad, lo cual dentro de este CIU es positivo, debido a que otras actividades han decrecido o no han aumentado su participación; esto puede deberse a que la rentabilidad de la inversión en esta área es mayor en comparación a otras actividades.

Tabla 1.

## PIB por actividad económica

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA		Miles de dólares de 2007	
Ramas de actividad CIIU CN	Años	2015 (p)	2016 (prev)
Alojamiento y servicios de comida		1,185,399	1,197,253
Transporte y almacenamiento		4,706,988	4,514,001
Correo y Comunicaciones		2,504,613	2,504,613
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social		2,334,022	2,354,095
Actividades profesionales, técnicas y administrativas		4,407,040	4,358,563
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria		4,522,433	4,431,984
Enseñanza		3,620,801	3,639,006
Servicios sociales y de salud		2,471,662	2,348,079
Hogares privados con servicio doméstico		185,296	176,031
Otros servicios		4,695,701	4,618,000
Otros elementos del PIB		2,187,456	2,504,742
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>		<b>70,353,852</b>	<b>69,154,704</b>

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2016

**Inflación:** En el mes de septiembre se situó en un -0.03%, esta cifra ha decrecido abruptamente, debido a que a finales del año 2016 la inflación fue de cerca del 1,12% y esta ha ido variando del 1% hasta el 3% hasta presentes fechas. ha PONER CIFRA EXACTA (Banco Central del Ecuador, 2017). Esto puede deberse a la reducción de costos de producción de bienes o servicios que ha estabilizado varios precios del mercado local. Adicional a esto la baja en la inflación podría deberse a una contracción de la economía debido a la falta de circulante (CEPAL, 2007).

**Tasa de interés.** - De acuerdo con el Banco Central del Ecuador la tasa de interés para PYMES se encuentra en el 11.20%, donde en el 2014 se situó en 11.80%. Esta disminución supone un menor costo en la deuda para una empresa que apenas empieza sus actividades (BCE, 2017). Esta tasa beneficia al sector productivo, debido a que se llegan a abaratar el costo de pagos a largo plazo, lo que infiere directamente en la TIR y VAN de proyectos existentes o nuevos (Banco Central de Ecuador, 2007). Anexo 1, tabla de tasa de interés.

El entorno volátil de años posteriores ha mermado, debido a que los factores económicos ahora son positivos, la industria de enseñanza ha recalcado en un abrupto crecimiento durante el último periodo, lo que significa que el entorno

económico favorece la rentabilidad de inversión en este sector, trayendo consigo flujos monetarios positivos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012).

## **Social**

**Salario e ingreso.** - Por otro lado, el salario básico unificado incrementó de 366 dólares a 375 dólares, aumentando 9 dólares, mientras que la canasta básica unificada llega a 701.9 dólares, el ingreso familiar se ubica en 660 dólares (El telégrafo, 2016). El bajo crecimiento del salario pone en manifiesto una reducción de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, debido a que su capital va estar enfocado en las principales necesidades establecidas por Maslow, dejando de consumir actividades con valores agregados en su producción.

**Condición social.** - Según el INEC, la clase media ha aumentado a un 27% en tan solo 10 años, estos hogares poseen ingresos estables y gozan de pleno empleo en muchas de las ocasiones (INEC, 2011). La distribución por ingresos ha determinado que la mayor parte de la población ecuatoriana el 49.3%, se encuentra en la categoría C-, la clase media baja (INEC, 2016). Esto redundando en la ausencia de capital en los individuos que carecen de la capacidad de compra de insumos con valor agregado y gran parte de esta industria se estanca limitando las inversiones del sector privado.

**Gasto.** - Los Ecuatorianos dedican un mayor porcentaje de sus ingresos en servicios o actividades de ocio el 10%, donde de este porcentaje, el 40% es destinado para actividades de recreación familiar o personal (INEC, 2013). Pese a la baja capacidad adquisitiva, la prioridad cultural de los ecuatorianos es abonar parte de su ingreso a actividades de ocio y recreación.

**Gustos y preferencias.** - El consumidor nacional prefiere productos nacionales, en comparación a productos importados, debido al aumento de la clase media, favoreciendo a la industria local (Ecuador en cifras, 2015). De momento productores locales de bienes sin gran valor agregado han visto beneficiadas sus ventas, debido a la inquietud que las salvaguardias género en los bienes extranjeros.

**Hábitos en el deporte.** - En el ámbito deportivo, un 37% de los ecuatorianos realiza algún tipo de actividad física o deportiva, donde existe una mayor tendencia a los gimnasios y crossfit, siendo de 12 a 44 años quienes hacen mayor actividad física (INEC, 2009). Las actividades deportivas toman mayor importancia en el Ecuador; esto se observó en el literal de gasto, ya que se destina gran parte de su ingreso a actividades de ocio.

**Enseñanza y estimulación temprana.** - La relevancia de la estimulación temprana a estos días es amplia, debido a los grandes beneficios que aporta a los recién nacidos y niños de 3 a 6 años; tal es el caso que solo en la provincia de Los Ríos cerca de 8.000 hogares han invertido en programas de estimulación temprana en el año 2016 (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2016).

Factores como el desempleo y nivel de ingreso de los ecuatorianos suponen un gran problema para nuevas empresas; sin embargo, al integrarse al sector de enseñanza este problema se reduce, debido a que la ambición del ecuatoriano es invertir y dar mayor prioridad a la enseñanza y recreación pese a su situación socioeconómica.

## **Tecnológico**

**Inversión de empresas de servicios.**- De acuerdo con Eduardo Castro presidente ejecutivo de IAB Ecuador, el año pasado las empresas que ofrecen servicios invirtieron cerca de 7 millones de dólares en el Ecuador en publicidad virtual (on line), de este suma monetaria aproximadamente el 55% se destinó a displays en páginas web, mientras que el 33% se invirtió en redes sociales, ante esta cifra se puede analizar la gran validez y aceptación que poseen los medios informáticos en la distribución y promoción de ideas o de productos en el mercado nacional (IAB, 2014).

**Uso de internet, computadoras y celulares.**- En el tema de internet según el INEC, el 31% de Ecuatorianos se han conectado a internet en los últimos 12 meses, donde son las personas de entre 16 a 24 años quienes hacen un mayor

uso de este servicio, es Pichincha la provincia que más uso le da al internet; durante la última encuesta al menos el 80% de ecuatorianos poseían celular; por último el uso de computadoras en el año 2016 fue de al menos del 32% de la población (INEC, 2016).

**Uso de la informática en el deporte.** - A través de las TIC's, se puede lograr evitar llevar una vida sedentaria mediante el uso de aplicaciones móviles con las cuales se pueden realizar actividades desde la comodidad del hogar o al aire libre, tal es el caso de Adesn, aplicación móvil que te permite ejercitarte mediante ejercicios en casa, diseñados por expertos en el deporte (Moblie apps, 2015).

**Vanguardia en estimulación.** - Conocida como estimulación 2.0 a la integración de las TICs con el desarrollo integral de los menores; debido a que a través de sistemas operativos y aplicaciones se generan nuevos sistemas de aprendizaje para los niños a través de música, animaciones y actividades que intercalan día a día, en beneficio del desarrollo de los niños (Ser Digital, 2015). La coyuntura tecnológica, ha transformado el sector de enseñanza, proveyéndola de nuevos sistemas y equipos que mejoran la experiencia del usuario y favorece la generación de nuevos sistemas de recreación valor agregado para las empresas.

## **CIU**

Industria: P85 ENSEÑANZA

Categoría: P851 ENSEÑANZA PREPRIMARIA Y PRIMARIA

Subcategoría: P8510 ENSEÑANZA PREPRIMARIA Y PRIMARIA

P8510.1 ENSEÑANZA PREPRIMARIA: La educación preprimaria o inicial (es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivos, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertinencia a la comunidad diseñada principalmente para introducir a los niños y niñas, desde los tres años hasta los cinco años de edad en un entorno educativo de tipo escolar, es decir, servir de puente entre el hogar y el medio escolar).

## 2.1.2. Análisis PORTER

### **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es media debido a los siguientes factores: Para el sector de servicios enfocado en la enseñanza preprimaria y primaria de acuerdo con estadísticas del INEC el capital para invertir es de aproximadamente 79.141,64 dólares (INEC, 2017). Por otra parte, en este mismo sector de acuerdo a cifras del INEC el número de competidores en Quito es de 1448 empresas en la industria de explotación de instalaciones deportivas (INEC, 2017).

Mediante estas estadísticas se infiere que, el mercado es altamente competitivo y sus barreras de entrada son débiles; En primer lugar, el costo de inversión es accesible debido a oportunidad de créditos privados y la solvencia económica de empresas relacionadas a este sector (Superintendencia de Compañías, 2017); por otro lado, el nivel de innovación en valor agregado del sector es prolija y poco eficaz por lo que se recurre a su uso de forma espontánea. Existe un amplio número de proveedores para el sector (INEC, 2017); lo que permite reducir costo de capital inicial y mejora el horizonte del negocio. La infraestructura directamente relacionada al deporte e indirecta ha aumentado significativamente desde el año 2015 (ANDES, 2015); por lo que la consecución de nuevos emprendimientos enfocados en el deporte y recreación es mayor.

### **Amenaza de productos sustitutos**

En el sector de enseñanza primaria y preprimaria nos encontramos con un sin número de productos sustitutos, entre los que destacan centros de recreación (pintura, natación, fútbol, ajedrez, escalada), guarderías, esto se enfatiza en el (INEC, 2017) que de acuerdo al CIU en esta industria los productos sustitutos se encuentran la enseñanza cultural y otros tipos de enseñanza (idiomas y lectura rápida), que sumadas ambos sectores se encuentran 1300 empresas (INEC, 2017) ; de acuerdo con la página chiquitos y bebés, existen de momento en Quito aproximadamente 80 centros de recreación, desarrollo y ocio para niños de 0 a 6 años de edad, y cada uno con un servicio diferente pero que

tienen como misión de dar educación formativa e integral a los niños a través del desarrollo intelectual y motriz.

Por estas razones la amenaza de productos sustitutos es media.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En el sector de educación preprimaria y primaria se hallan dos tipos de proveedores el primero es el profesional o talento humano es decir los profesionales en el área que cuente con las competencias intelectuales y físicas para realizar o instruir determinada actividad, de acuerdo al INEC en el sector de enseñanza se encuentran laborando aproximadamente 57.000 personas (INEC, 2014); por otro lado los equipos y máquinas deportivas; de acuerdo al CIU de industrias manufactureras (Fabricación de prendas de vestir y fabricantes de artículos deportivos), existen cerca de 20 empresas que podrían convertirse en proveedores (INEC, 2017).

En primer lugar, el talento humano de momento en el Ecuador en enseñanza es bastante amplio en términos generales, no obstante, las especializaciones en los profesionales ecuatorianos son escasas debido a su elevado costo. Esto desfavorece la consecución de empresas de índole innovador, debido a que no existen profesionales que generen un valor agregado a la empresa u organización.

Por estas razones el poder de negociación con los proveedores es media.

### **Poder de negociación de los clientes**

Como se mencionó existen cerca de 1400 negocios enfocados en el tema de educación preprimaria y primaria (INEC, 2017), por lo que el mercado cuenta con una gran cantidad de servicios sustitutos; sin embargo, dependerá del tipo de cliente y sus necesidades a cubrir, en primer lugar se toma en cuenta su ubicación geográfica, estrato social y por otro lado que tipo de servicio desea adquirir, basado en estas dos características el cliente optará por un servicio u

otro, un ejemplo es la educación de niños de 0 a 6 años donde en la ciudad de Quito se encuentran aproximadamente 80 centros de recreación (Chiquitos y bebés, 2017), distribuidos en las distintas zonas municipales, siendo mayoritariamente en el sector de Tumbaco y Eugenio Espejo. La masificación de negocios de enseñanza en estas zonas y enfocadas a un segmento específico, supone un cambio en la estrategia y estructura de negocios, buscando un nicho desatendido que maneje servicios novedosos y que generen valor agregado al producto final. Esta información es sustentada por la Superintendencia de Compañías que en su portal manifiesta la existencia de más de 400 empresas en la ciudad de Quito, enfocadas en el servicio de enseñanza preprimaria y primaria; cabe mencionar que el número es menor en comparación a lo que estipula el INEC, esto se debe a la cantidad de ingresos que generan estas empresas y que las obliga a pertenecer a un ente que regule sus estados financieros (Superintendencia de Compañías, 2017)

Por estas razones el poder de negociación con los clientes es media.

### **Rivalidad entre competidores**

Es tan grande la oferta en este sector (INEC, 2017), que aparentemente la rivalidad es bastante amplia, sin embargo, esto no es así, basado en los datos de la superintendencia de compañías existe un negocio líder en el mercado, ya que acumula más activo corriente que las empresas que le siguen, además es la pinera en planificación de estrategias (Superintendencia de Compañías, 2017); por otro lado, si bien todos los servicios están enfocados en un solo segmento y buscan saciar la misma necesidad, sus servicios difieren por lo que el precio será en muchos de los casos el único detonante de rivalidad, por lo que su experiencia en el mercado y proveedores determinaran su poder en el mercado. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, las empresas en este sector (Centro infantil la Junglita) generan aproximadamente 200,000 dólares, libres de impuestos e interés al final del año fiscal; de acuerdo con esta información se debe tomar en cuenta la participación del mercado y la importancia que tiene en el mismo, lo que le genera amplias capacidades de compe-



tir frente a nuevos competidores o competidores actuales del mercado (Superintendencia de Compañías, 2017). Por otro lado, existen centros de recreación que compiten dentro del mismo segmento por lo que invierten en modernización de equipos e infraestructura y nuevos sistemas de enseñanza, serán pocas las empresas que basados en sus proveedores y experiencia podrán acceder a estas a un costo más bajo, por lo que su precio será equivalente al de su competencia, pero con mejores beneficios para el cliente.

Por estos factores la rivalidad entre competidores es alta.

### **2.1.3. Matriz EFE**

El resultado obtenido en la matriz EFE es de 3.15 lo que significa la viabilidad del negocio en la industria. En el Anexo 2 se muestra el cuadro de la matriz. Es ventajoso, ya que las oportunidades que ofrece la industria superan a las amenazas, por lo que existen oportunidades superiores a las barreras de entrada a la misma. Como lo mencionamos antes se establece que los negocios que busquen entrar en este sector deben ser innovadores, con el fin de mantener factores diferenciadores y durables en el tiempo.

El gobierno ha sido ente generador en el mercado de enseñanza recreacional, debido a que promulgan proyectos, normas y marcos legales enfocados en la enseñanza recreacional deportiva, mediante incentivos económicos y tributarios las nuevas empresas aumentan su tasa de rentabilidad y disminuye la tasa de riesgo sobre el proyecto; además, existe en el Ecuador un mayor gasto en actividades deportivas, pero nula participación de empresas innovadoras en el deporte ha generado un nicho aprovechable para proyectos futuros. No obstante, se ha desequilibrado las oportunidades para los nuevos emprendedores, debido a la amplia cantidad de competidores en el sector y a la ausencia de barreras de entrada al sector que desfavorecen la consecución de proyectos frescos e innovadores; la solución factible es enfocar esfuerzos en un nicho de mercado específico que le provee de un servicio único y diferenciado en el mercado saturado de la enseñanza recreacional.

## 2.4 Conclusiones

1. El gobierno ha promovido políticas e incentivos fiscales a favor de la generación de nuevos negocios y plazas de trabajo en el sector de servicios, dando prioridad a la investigación y producción local, lo que ha generado un desarrollo sostenible en varios sectores del Ecuador.
2. A través de los esfuerzos estatales, el Producto Interno Bruto ha tenido un mejor panorama que el esperado para el año 2017, ha aumentado el aporte de los sectores nacionales; tal es el caso del sector de servicios y enseñanza que ha crecido significativamente poco, a comparación de otros sectores económicos.
3. El Ecuador ha mejorado sus indicadores económicos, entre los que destaca la inflación, por lo que se ha reducido la especulación de precios y el costo de equipos o de insumos son menores ya que el coste de producción es menor.
4. El sector de servicios ha tenido un avance inestable, debido a que la mayor parte de los mismos son de tercerización y ha aumentado el número de competidores en esta zona en comparación a la demanda.
5. Gracias a las nuevas demandas del estado se han disminuido los costos de manufactura y producción de varios bienes y servicios; sin embargo, pese a este decremento, el capital de inversión necesario para la industria de enseñanza es elevado.
6. En el sector de enseñanza son varias empresas que gozan de una participación en el mercado, y su marca ya está arraigada en la mente del consumidor, no obstante, estos atributos de marca son solo por tiempo en el mercado, mas no por factores diferenciadores en sus productos terminados.
7. Centrándose en el cliente, se denota que ha aumentado la afinidad de los ecuatorianos por realizar actividades de recreación y ocio, esto se manifiesta en el gasto de su salario y en la tasa de participación en actividades deportivas, siendo cerca del 37% de la población nacional que realizan actividades deportivas, donde las actividades personalizadas son las que mayor crecimiento han tenido.

8. Por otro lado, en cuanto al ingreso de los clientes, este no ha tenido mayor cambio, siendo en áreas urbanas donde mayor es la capacidad de ingresos y adquisición, por lo que inversiones en nuevos emprendimientos deben estar enfocados en este sector social, sin embargo, es este mismo sector donde el desempleo ha aumentado, por lo que los ecuatorianos enfocan sus recursos restantes en bienes de primera necesidad.
9. Debido a la reducción en sus capacidades de consumo, la mayor parte del Ecuador se ha estancado en la clase media, no obstante pese a esta situación la cultura local ha cambiado a una de bienestar, por lo que las preferencias de consumo son las actividades recreativas las cuales no han decrecido, más bien son ahora mayormente apreciadas, lo que ha dado lugar a un aumento en el consumo de servicios locales, ya que poseen mayor valor agregado debido a innovación y desarrollo generado por las políticas de estado.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Diseño de la investigación

Para la presente investigación se determinó el uso de información de fuente primaria y secundaria, esta última son investigaciones previas o estudio de casos que permitan cotejar datos relevantes del problema. La información de fuente primaria, se determinará a través del uso de investigación cualitativa y cuantitativa. Para la etapa de investigación cualitativa, se prevé el uso de entrevistas a expertos en la materia que entreguen datos relevantes; adicionalmente, se diseñó un grupo focal a personas que son potenciales clientes para el servicio. Por otro lado, una vez finalizada la investigación cualitativa, se realiza la investigación cuantitativa, mediante la encuesta, en donde se analiza a un porcentaje del mercado objetivo.

#### 3.2 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### Entrevistas a expertos

**Entrevista 1:** Sofía Ricaurte, Psicóloga y propietaria de Gymboree Cumbayá. La entrevista realizada el 19 de mayo del 2017.

Tema: Importancia de la estimulación temprana.

##### Conclusiones

El trabajo con niños en estimulación temprana se mostró ya hace 30 años atrás, con profesionales que gracias a su preparación en universidades e institutos especializados en Estados Unidos y Europa, trajeron nuevos métodos de desarrollo infantil, planificado con actividades lúdicas, físicas y académicas, llamada estimulación temprana y ha tomado gran relevancia en los últimos años, debido a que posee factores diferenciadores en comparación a la educación tradicional o guarderías; y es que para los padres tomar la decisión de inscribir a sus hijos en un instituto de estimulación temprana les llena de seguridad, al saber que en primer lugar su hijo estará al cuidado de profesionales al

tanto de actividades y ejercicios que promuevan el desarrollo físico-sensorial; adicional a esto su conciencia perceptiva mejorará, sus destrezas de socializar en un entorno diferente al acostumbrado les generara nuevas herramientas interpersonales para afrontar desafíos futuros. Es así como se obtiene el principal objetivo de la estimulación temprana, que es la independencia y autonomía de los niños, en tomar decisiones por sí solos. Por otro lado, el implementar actividades de estimulación no solo beneficia a los niños, sino que también favorece a las actividades cotidianas de los padres; y es que el tiempo cuando se es padre se limita al cuidado del niño; está demostrado que hasta los 6 años el niño debe gozar de la atención perpetua tanto del padre como el de la madre; por lo tanto, descuidan en varias ocasiones su salud, actividades familiares y su círculo social.

Por otro lado, las competencias y habilidades de los profesionales del Ecuador son muy limitadas y ambiguas, debido a que su falta de experiencia y preparación académica inhibe a planes de educación inicial de un buen trato y desarrollo. Otro aspecto poco tomado en cuenta de la estimulación temprana, es la de redescubrir al niño, es decir, ir buscando poco a poco mediante técnicas psicológicas y prácticas las aptitudes y actividades en el cual el niño se destaca. La educación de estimulación temprana, se personaliza de acuerdo a la edad del niño, la misma puede iniciar a los 40 días de nacido, pero las actividades serán realizadas bajo la presencia del padre. En la educación posterior al año, se implementarán actividades lingüísticas y lúdicas; y después de los dos años se añadirán actividades deportivas. Adicional, se debe tomar en cuenta que, de acuerdo a estudios psicológicos, el impacto positivo de este tipo de enseñanza es de largo plazo, por lo tanto, realizar estimulación temprana todos los días resulta poco efectivo en los niños, por lo que se recomienda efectuar terapias de dos a tres días por semana.

Por último, el espacio donde se desarrollen las actividades de estimulación no es un limitante a los resultados o al número de actividades que se puedan realizar, todo dependerá de las capacidades del profesional a cargo, así mismo el

tiempo tampoco es una barrera, ya que se pueden desarrollar terapias de 15 minutos a 2 horas de duración, especificando previamente que los resultados podrían variar.

**Entrevista 2:** Víctor Salazar, Gerente General y propietario del Gimnasio MMA Héroes GYM. La entrevista fue realizada el 19 de mayo del 2017.

Tema: Actualidad del mercado de Gimnasios en Quito.

### **Conclusiones**

La coyuntura del mercado deportivo ha obligado a las empresas que ofrecen servicios deportivos a expandir su cartera de servicios, debido a que buscan a través de este medio generar un valor agregado en el producto final y posicionarse en un determinado nicho o sector; esto se debe a que de momento en Quito, se han implementado una cantidad amplia de actividades de recreación y deportivas, muchas de ellas gratuitas, por lo que el número de personas que acuden al gimnasio es menor, a esto se le puede sumar a que el costo que se aumenta año tras año debido a factores externos impide al cliente convencional darse el lujo de adquirir un producto que se convirtió en suntuario. De momento los servicios que mayormente destacan son de MMA, kickboxing y boxeo; mientras que en otros gimnasios debido a sus estatus se ofrecen servicios de SPA y bailo terapia. No obstante, es algo necesario dividir los servicios adicionales por horarios en los de más concurrencia y menor, porque si se aplica este servicio durante todo el día, se genera más bien una pérdida económica que una ganancia.

En el gimnasio MMA HEROES GYM, se encuentran de momento, 200 clientes activos, de los cuales al menos el 80% o 90% de esta clientela acude al gimnasio al menos una vez a la semana; por otro lado, de esta cantidad de clientes al menos el 30% son padres de familia (60 personas); este número ha ido variando debido a que es casi común que si son padres iniciales la ausencia torna de un mes a un año; mientras que si son padres con hijos mayores su ausencia es

menor; por tal razón es completamente relacionada las cargas familiares con la falta de actividad física.

Por otro lado, es muy común que el cliente (con cargas familiares) pregunte por actividades adicionales para sus hijos en las cuales desarrollen competencias físicas y hagan actividades sociales. No obstante, por temas de espacio o de dinero no se contrata profesionales adicionales que propongan un servicio específicamente para menores. Sin embargo, debido al aumento de número de personas que piden un servicio con estas condiciones y como ahora las empresas quieren poseer un valor agregado, buscarían la manera económicamente rentable de adquirir un servicio para niños que favorezca la actividad física de clientes (con cargas familiares).

### **Grupo Focal**

De acuerdo a la opinión de los asistentes (con cargas familiares), manifestaron que los gimnasios o centros deportivos a los que asistían, no poseían mayor servicio adicional que le generará un atractivo para volver y para su familia; parqueaderos y duchas fueron los únicos servicios adicionales que muchos gimnasios ofrecen; por otro lado, de las personas asistentes al grupo focal, 7 manifestaron que acuden de momento al gimnasio, sin embargo 3 dejaron de hacerlo debido, a que los 2 son padres de hijos recién nacidos y una se encuentra embarazada; de aquí nació la principal respuesta a la pregunta inicial ¿Por qué dejan de realizar actividad deportiva? Y es que prácticamente la respuesta fue unánime, la falta de tiempo por cargas familiares (60%) y por trabajo (40%), fue la razón que además es sustentada por “Academy Sports”.

A su vez, a través del grupo focal se manifestó que el sedentarismo causado por la falta de tiempo, les generó aumento de peso, estrés y un incesante cambio de humor y es que la falta de tiempo no solo impide realizar ejercicio sino también no controlar la ingesta calórica, por lo que aumentaron de peso. Sin embargo, los asistentes contaron que por un momento buscaron realizar activi-

dad deportiva mientras tenían hijos menores, sin embargo el cansancio durante el día era tal que en vez de que el deporte genere beneficios para la salud era todo lo contrario. Así mismo, se mencionó que, debido a la falta de tiempo, han recurrido a videos de internet o DVD's para hacer ejercicio físico como alternativa eficiente; este podría ser una gran amenaza de producto sustituto para empresas de enseñanza deportiva.

### **Segmentación**

Para la investigación se realizó la segmentación del mercado, el mismo que nos ayudó a encontrar el mercado objetivo del negocio, para esto se segmentó geográficamente, demográficamente y psicográficamente, A cerca de 60.000 personas. En el Anexo 3 se encuentra el mercado potencial y objetivo del proyecto.

### **Investigación cuantitativa**

Se realizaron 50 encuestas a padres de familia y profesionales de la ciudad de Quito en las zonas municipales de La Delicia, Eugenio Espejo, Calderón y Tumbaco, de este número aproximadamente el 68.5% fueron mujeres, mientras el 31.5% fueron hombres, entre los 19 a 45 años de edad, todos afirmaron ser padres de familia, se escogió al mercado de padres de familia porque son las preferencias de este segmento que interesan para la viabilidad comercial del negocio. El método de muestreo usado en este apartado es no probabilístico por conveniencia, debido a que por parámetros de la universidad se hace uso de una pequeña población (50 encuestas) de la muestra calculada (369 encuestas). A continuación, se expondrán los resultados más relevantes y cruzamiento de datos de las encuestas, análisis estadístico de los resultados, para determinar la relación entre dos o más variables.



## Resultados de encuestas y tablas cruzadas

De acuerdo al resultado de las encuestas, en este apartado se realizó el cruce de variables con el fin de conocer con mayor seguridad cual el factor más determinante en cada respuesta del cliente potencial. En el Anexo se detalla cada pregunta con su respectivo gráfico y análisis.

Tabla 2.

*Tabla cruzada #1*

¿El gimnasio al que asiste le brinda algún servicio adicional enfocado en sus hijos?			Total	Porcentaje F	Porcentaje M	Porcentajes
	Femenino	Masculino	general			
No	14	33	47	93%	94%	94%
Si	1	2	3	7%	6%	6%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El 94% de los encuestados manifestaron que en los centros deportivos o gimnasios que frecuentan, no poseen servicios adicionales enfocados en sus hijos. Este resultado se repite tanto en hombres 94%, como en mujeres con el 93%, a esto cabe añadirle que, de acuerdo al grupo focal y entrevistas, todos manifestaron interés por un servicio para sus niños menores de edad.

Tabla 3.

*Tabla cruzada #2*

¿Por qué razón no asiste al gimnasio o centro deportivo?			Total gene-	Porcentaje F	Porcentaje M	Porcentajes
	Femenino	Masculino	ral			
Cargas Familiares	8	8	16	53%	23%	32%
Económico		3	3	0%	9%	6%
Estudios		5	5	0%	14%	10%
Lesiones	3	1	4	20%	3%	8%
Trabajo	4	18	22	27%	51%	44%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En las mujeres la razón principal para no asistir al gimnasio o centro deportivo es el trabajo 27% y cargas familiares 53%, mientras que los hombres se pre-

senta las mismas razones, pero a su vez mencionan el factor económico y lesiones; por lo que el hombre es más susceptible al precio en comparación a las mujeres y además añadir un servicio adicional que mejore la situación de lesiones en los hombres, resultaría favorable para introducir el servicio al mercado.

Tabla 4.

Tabla cruzada #3

¿Consideraría asistir a un gimnasio o centro deportivo que cuente con un servicio de estimulación temprana?	Femenino	Masculino	Total			
			general	Porcentaje F	Porcentaje M	Porcentajes
No	2	5	7	13%	14%	14%
Si	13	30	43	87%	86%	86%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El género femenino fue más determinante a la hora de afirmar que sí asistirá a un gimnasio de estimulación temprana con un 87%, mientras que el 86% de los hombres obtuvo un mayor número de votos negativos.

Tabla 5.

Tabla cruzada #4

Adicional a los servicios de estimulación temprana presentados, ¿Qué otro servicio le sería de su agrado? Seleccione 2	Fe- me- nino	Mas- cu- lino	Total gene- ral	Por- centa- je F	Por- centa- je M	Por- centa- jes
Actividades acuáticas	5	14	19	38%	50%	46%
Actividades lúdicas	3	6	9	23%	21%	22%
Baile y danza	4	5	9	31%	18%	22%
servicio digital	1	4	5	8%	7%	7%
Yoga		1	1		4%	2%
(en blanco)						
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Análisis: El número total es 43 debido a que solo este número de personas acepto que adquirirá el servicio es decir el 86%.

Las actividades acuáticas y lúdicas fueron mayormente seleccionadas en el caso de los hombres como servicios complementarios, mientras que las mujeres afirmaron que deberían ser actividades acuáticas, baile y danza; se debe-

rán tomar las tres opciones para lograr abarcar a una mayor población del segmento. No obstante, los hombres afirmaron que debería existir algún medio digital personalizado de la empresa, por lo que se deberá añadir un servicio en este ámbito.

Tabla 5.

Tabla cruzada #5

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar mensualmente, tomando en cuenta la calidad del servicio?	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje		Porcentajes
				F	M	
15	2	5	7	17%	17%	17%
20	4	3	7	33%	10%	17%
30	4	14	18	33%	41%	39%
40	1	9	10	8%	31%	24%
50	1		1	8%		2%
(en blanco)						
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Análisis: El número total es 43 debido a que solo este número de personas acepto que adquirirá el servicio es decir el 86%.

30 dólares es el precio seleccionado en su mayoría por la muestra, tomando en cuenta el factor precio-calidad siendo votado por el 33% de encuestados. Además, existe una segunda tendencia en los hombres a pagar hasta 40 dólares, a este valor también se le debe dar prioridad debido a que los hombres de acuerdo al análisis previo, se guían también por el valor del producto y el precio ha sido un factor para dejar de hacer ejercicio. Sin embargo, si existe la necesidad de aumentar el precio máximo debería ser entre 40 dólares y 50 dólares, aunque el número de cliente será menor.

Tabla 6.

Tabla cruzada #6

¿Qué medio de comunicación utiliza más?	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje		Porcentajes
				F	M	
Radio	3	7	10	8%	14%	12%
Redes sociales	8	21	35	83%	79%	80%
Televisión	1	2	3	8%	7%	7%
(en blanco)					0%	0%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Análisis: El número total es 43 debido a que solo este número de personas acepto que adquirirá el servicio es decir el 86%.

EL medio de comunicación selecto tanto por hombres como mujeres son las redes sociales con 80%, sin embargo, aquí la información se dispersa, no genera diferenciación y es ambigua; por lo tanto, otro medio efectivo es el uso de la radio con un 14% que fue el segundo medio más usado por el cliente potencial, por tal razón el uso de radio es indispensable para llegar al cliente objetivo de acuerdo a la edad y nivel socioeconómico.

## CONCLUSIONES

Para evaluar al consumidor de este sector es importante evaluar dos factores, el primero es el monetario y el segundo es el cognitivo; debido a que, de acuerdo a las entrevistas, el factor económico impide al usuario adquirir un servicio que tenga un mayor valor agregado. Adicionalmente, de acuerdo al análisis se detectó el tipo de consumo que tiene el cliente en este sector y es un tipo de compra variado y extensivo, debido a que, de acuerdo a sus limitaciones monetarias, trata de comprar los productos que le ofrecen con el fin de sacar el mejor provecho a su inversión de acuerdo a los atributos del mismo. Por otro lado se identificó que las cargas familiares si son un factor relevante a la hora de dejar de realizar deporte; cabe mencionar que de acuerdo a las tablas cruzadas, las mujeres son más propensas a dejar el ejercicio por cargas familia-

res, mientras que los hombres es por el factor económico y lesiones; así mismo, sí existe demanda por parte de individuos (con cargas familiares) por servicios enfocados en sus hijos menores, debido a que aproximadamente el 100% de personas donde se realizó la investigación cualitativa preguntó por servicios enfocados en los menores; adicional a esto se identificó que la parte primordial para el cliente es la competencia del profesional y el horario en que se pueda adquirir el servicio, debido a que en la investigación cualitativa se identificó que las personas por lo general pueden hacer actividad deportiva pasada las 21h00 y antes de las 08h00, mientras que en las encuestas el 57% afirmó que el servicio debía ser por la tarde; por otro lado, desean profesionales competentes, debido a que buscan la seguridad de sus hijos y si es posible estar junto a ellos durante la actividad recreacional de ambos, esta opción es el atributo más valorado por los cliente, el 100% lo manifestó. De acuerdo a las tablas cruzadas, los hombres buscan servicios adicionales como actividades acuáticas, mientras que las mujeres buscan actividades de baile. En el factor monetario se identificó que está dispuesto a pagar un valor de 30 a 40 dólares, siendo valores inferiores a este que dudarían de la calidad del servicio; en cambio, si fuera superior a estos valores no lo comprarían, ni lo compararían con otro producto; de acuerdo a la muestra se mostró que cerca del 90% de individuos (con cargas familiares) adquirirán un servicio de estimulación temprana en los centros deportivos a los que acuden; sin embargo, son las mujeres quienes estarían más dispuestas a adquirir este servicio (100%) en comparación de los hombres (90%). El aspecto más relevante para el cliente son las competencias y conocimientos de los profesionales que impartan las terapias de estimulación con un 82%, el valor o costo del servicio es segundo con un 57%. Los encuestados afirmaron que periodos de tarde y noche serian adecuados para llevar a cabo las terapias. Para hombres los dos aspectos indispensables en el servicio serían las habilidades de los profesionales y el costo, mientras que para las mujeres el tiempo de atención y los profesionales.

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo al INEC la industria de servicios en el Ecuador ha presentado un abrupto crecimiento, de momento aporta al Producto Interno Bruto general el 70% de su producción total. Dentro de la industria de servicios el sector de enseñanza, según el Banco Central del Ecuador este sector aporta 1.5% del total de la producción nacional, siendo la séptima actividad que más ingresos genera dentro de la industria de servicios. Adicionalmente, de acuerdo con el INEC, los ecuatorianos suelen invertir el 10% del total de su ingreso en actividades de ocio y enseñanza; de este porcentaje el 40% es dedicado solo para actividades de recreación familiar.

En el análisis de la industria se determinó un gran número de empresas en el sector de enseñanza, aproximadamente 1400 negocios; que de acuerdo a números de la Superintendencia de Compañías; existen 20 empresas que por sus ingresos y participación del mercado, son los competidores con mayor poder dentro del sector de enseñanza enfocada en niños de 0 a 6 años; no obstante, de acuerdo con medios digitales (Chiquitos y bebés, 2017) sus servicios carecen de factores diferenciadores y programas de recreación y deportivos de coyuntura e investigación, dada esta premisa, el ingreso al sector con una idea innovadora es posible.

En el ámbito político, se ha promulgado un incondicional apoyo al ámbito financiero, jurídico y social, en la inclusión de nuevos proyectos que gocen con la misión de profundizar en el tema de desarrollo en el Ecuador; proyectos enfocados en la enseñanza son los que mayor interés generan por parte del sector público (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2016), por lo que, la reducción de tributos, mayor acceso a permisos y menor nivel burocrático favorece a la inversión en el sector; así mismo, un factor que mejorará la rentabilidad del sector, es el declive de la inflación, tasas activas y pasivas, mejoran el horizonte financiero, al establecer una reducción en periodos al retorno de la inversión y tasas de inversión mayores y realistas para el mercado (Política Industrial del Ecuador, 2015).

El ámbito tecnológico de momento genera grandes aportes para el sector de enseñanza, con sistemas, equipos y TIC's modernas, las mismas que han formulado un aumento en la generación de valor agregado en productos finales, por lo cual nuevas empresas tienen mejores herramientas para involucrarse en el entorno; a su vez, el número de proveedores es mayor a comparación de años anteriores, por lo que se pueden adquirir implementos y equipos a un costo menor.

Por otro lado, de acuerdo al estudio de costumbres deportivas del Ecuador, al menos el 37% de la población de la Sierra, dedica su tiempo a actividades de recreación deportiva, por lo que existe un gran número de personas que están dispuestos a invertir por servicios anexos a centros deportivos y gimnasios. Para ratificar este dato, según lo manifestado por parte del señor Víctor, dueño del gimnasio MMA Héroes GYM, del 30% de los usuarios del gimnasio son padres de familia.

De acuerdo con la investigación, los ecuatorianos no tienen la idea clara sobre la importancia de la estimulación temprana, es decir, son pocas las personas que han analizado las ventajas y beneficios de la estimulación temprana en los niños; así mismo desconocen de los graves riesgos físicos como emocionales que trae el sedentarismo. De acuerdo con la entrevista realizada a la Sra. Sofía, el principal valor que se obtiene mediante la estimulación temprana es la independencia del niño, es decir, que mediante terapias el niño gana confianza en sí mismo y en su grupo. Adicionalmente, en la investigación cualitativa, se mencionó tanto en entrevista como grupo focal, varias razones para dejar de hacer actividades deportivas, y es en general la ausencia de tiempo, causado por el trabajo, cargas familiares y estudio; manifestando aproximadamente el 44% de encuestados, ratificó que las cargas familiares son un factor determinante a la hora de dejar el ejercicio, debido a que no existen centros infantiles que les genere confianza o a su vez sus familiares se encuentran ocupados; adicional a esto, la razón principal en mujeres para dejar de hacer ejercicio son las cargas familiares y el trabajo, mientras que en el caso de los hombres son

las lesiones y el factor económico, adicional a servicios de recreación se debe contar con un servicio enfocado en deportología o fisioterapia para el usuario masculino.

De acuerdo a las encuestas realizadas, el 90% de personas afirmó que de momento los centros deportivos a los que asisten y gimnasios no tienen servicios enfocados en menores y que esto debería ser tomado en cuenta, debido a que la información generada en la entrevista mostró que los usuarios en reiteradas ocasiones sí manifestaron la necesidad de que el centro deportivo o gimnasio posea programas infantiles. En el apartado económico mencionó que tanto padres, como dueños de gimnasios estarían interesados en un servicio de estimulación temprana, siempre y cuando este servicio cumpla con expectativas del cliente de que no era muy costoso y para el gimnasio que genere ingresos.

Para los usuarios y padres de familia, el atributo de producto más valorado son los profesionales, cerca del 82% señaló esta opción, debido a que en el Ecuador son contadas las personas que poseen las competencias y habilidades necesarias para desarrollar un programa de estimulación, por otro lado, la opción del costo sería el segundo atributo más valorado en el servicio, esto afirmó el 57% de encuestados y el tercer atributo es la variedad de servicios adicionales con los que cuente, finalmente el último atributo es el horario, generalmente el periodo de la mañana es usado para actividades académicas o laborales por lo que no podrían asistir a estas horas, por esto, en la tarde las sesiones deberían ser continuas con el fin de albergar a un mayor número de personas. Así mismo, la pregunta más valorada en la encuesta es si aceptaría o accedería ir a un gimnasio o centro deportivo que cuente con este servicio fue muy positiva, el 77% de encuestados (todos padres de familia), manifestaron que sí asistirán al gimnasio, es decir, aproximadamente 43 personas de las 50 afirmaron la pregunta. Por otro lado, para acceder al servicio, los encuestados afirmaron que debería contar con servicios adicionales, el 82% de los encuestados respondieron positivamente con respecto a la existencia de actividades acuáticas, el 41%



actividades lúdicas y finalmente el 39% manifestó actividades de danza y baile. En cuanto al valor por el servicio, el 38% manifestó que pagaría 30 dólares y el 23% hasta 40 dólares. Por otro lado, en el tema de comunicación, los usuarios manifestaron en un 95% que la comunicación de este servicio se debería hacer mediante redes sociales, mientras que las revista (14%) y radio (21%) fueron medios con gran acogida por este segmento.

Algo que aquejaba a los integrantes del grupo focal, fue la limitación del espacio o infraestructura de los gimnasios para realizar actividades de estimulación; sin embargo, con la información de la Sra. Sofía, el espacio o infraestructura no es una limitante para hacer ejercicio, todo depende de la capacidad del instructor de momento para que desarrolle una terapia acorde a la situación.

Finalmente partiendo de la premisa que el gobierno de turno promueve actividades que vayan encaminadas al desarrollo intelectual y enseñanza de niños y adolescentes, se da lugar a afirmar la viabilidad de la idea de negocio de estimulación temprana en centros deportivos. En primer lugar, dentro de la investigación cualitativa y cuantitativa el 100% y 83% de las personas, respectivamente, manifestaron que acudirían y pagarían por un servicio que cumpla con las siguientes características: horarios flexibles para el usuario entre mañana y noche, profesionales con certificación y competentes para el cuidado de sus hijos, actividades adicionales como actividades lúdicas y danza para sus hijos y un costo que no supere los 40 dólares. En segundo lugar, el entorno económico y social favorece la consecución de este proyecto, debido a que los índices económicos como la inflación y tasa de interés son menores por lo que el nivel de endeudamiento, TIR, índice de rentabilidad mejoran en el estudio del horizonte del proyecto; así también como el interés por realizar actividad deportiva de los ecuatorianos es mayor (37%) y el aporte a actividades de recreación es perpetua pese a descensos en su nivel de ingresos de las clases sociales A, B y C+ (INEC, 2016). En tercer lugar, el 61% de los encuestados afirmaron que la razón principal para dejar de hacer ejercicio son las cargas familiares y dejando

en claro que el 100% de estas personas pagarían por un servicio de estimulación temprana que les dé tiempo para realizar actividades deportivas.

## **5. PLAN DE MARKETING.**

### **5.1 Estrategia general de marketing.**

Para la estrategia de marketing se aplicarán dos criterios para la selección de la estrategia, la primera es la matriz de Ansoff y la siguiente son las estrategias de Porter, de acuerdo con los factores implementados en el cuadro de Ansoff, el negocio se encuentra en un mercado ya existente; además el servicio de enseñanza de estimulación temprana también funciona en la industria; no obstante, el servicio propuesto es nuevo e innovador debido al enfoque que se le va a dar; lo que señala que la estrategia será de desarrollo del producto, es decir, entrar al mercado de un nicho diferenciado y específico de padres de familia que realizan actividades deportivas; con aspectos variables o diferenciadores en el servicio que generarán un espacio en la industria para la empresa.

En cuanto a la estrategia de Porter, se seleccionó la estrategia de diferenciación, debido a que la actualidad del mercado, promueve la diversificación de servicio. Así también, como la IyD de nuevos servicios para generar un valor agregado en el cliente. La empresa centrará sus factores diferenciadores en generar oportunidades, es decir, dar la oportunidad al cliente de hacer ejercicio físico mientras sus hijos reciben terapias de estimulación temprana y pueden ver la terapia desde su computadora, móvil o tablet, con métodos del extranjero y que promueven programas deportivos de padres e hijos.

#### **5.1.1 Mercado objetivo.**

EL mercado objetivo se determinó de acuerdo a características del servicio, por tal razón el público seleccionado se ubica en la ciudad de Quito, y las zonas municipales de La Delicia, Calderón, Tumbaco y Eugenio Espejo, debido a la cercanía de estos sectores el uno al otro y con la ubicación del negocio, por otro lado, personas del género masculino y femenino de entre 19 a 45 años de nivel socioeconómico A, B y C+; se seleccionó este rango de edad porque de

acuerdo con las estadísticas de costumbres deportivas en el Ecuador, es el segundo rango y tercer rango de edad que más actividades deportivas realiza, el estatus social se seleccionó debido a que no toda la población local tienen la posibilidad de adquirir un servicio de estas características, por último se segmentara con la población ecuatoriana con cargas familiares (INEC, 2011). Adicional a esto en la investigación cuantitativa y cualitativa arrojaron los siguientes resultados, aproximadamente el 30% de personas que asisten a gimnasios son padres de familia y en su totalidad han pedido un servicio adicional enfocado en menores; por otro lado, en las encuestas al menos el 70% de personas afirmaron que si asistirían a un centro deportivo o gimnasio con un servicio de estimulación temprana.

Tabla 7.

*Segmentación de mercado*

Segmentación	ITEM	Porcentaje	Población
Geográfica	Pichincha	100%	2.466.245
	Quito	90.79%	2' 239.191
	Tumbaco, Eugenio espejo, La Delicia y Calderón	39.48%	883,824
Demográfica	22 a 45 años hombres y mujeres	51.36%	454.021
	Nivel socioeconómico A, B y C+	35.9%	162.993
	Hogares nucleares biparental con hijos	37.8%	61.611
Psicográfico	Práctica deportiva	37%	22.796

**5.1.2 Propuesta de valor**

La empresa brinda un servicio diversificado y diferenciado, es decir, que además del servicio de estimulación temprana se desarrollarán terapias en diferentes modalidades de acuerdo con la investigación de mercados; impartidos con nuevos programas de estimulación temprana por parte de profesores del extranjero que poseen las competencias y habilidades fines a la empresa; adicional a esto se entregarán certificados avalados por entes públicos y privados, por otro lado, esta será la única empresa a nivel de Ecuador que brinde servicio de asesoramiento a gimnasios y centros deportivos respecto a nuevas modali-

dades de entrenamiento para menores de edad. Sumando a esto, se mencionará los beneficios del servicio como es la capacidad de realizar actividad deportiva mientras observa al menor realizar actividades lúdicas y de estimulación, participar en campamentos infantiles, intercambios y giras los fines de semana sin costo adicional. Por lo tanto, la propuesta de valor será más por lo mismo, es decir, que el cliente recibirá más beneficios en comparación a otros servicios a un precio similar que al de la competencia directa e indirecta.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **Definición del producto**

La estimulación temprana son servicios que utilizan; el deporte, actividades lúdicas y creativas con el fin de activar patrones físico-sensoriales en los niños menores a 9 años desarrollando a su vez valores interpersonales y sociales.

La empresa "EVOLUCIÓN" brindará un servicio asesorado para padres de familia que asistan a centros deportivos y gimnasios, enfocado en la estimulación temprana de sus hijos menores de 9 años, el servicio estará diferenciado por el alto nivel de instrucción de los profesionales en estimulación temprana servicios en línea (internet), que promoverán el cuidado y actividad deportiva de padres e hijos.

Adicionalmente, la empresa buscará mejorar la experiencia del usuario al tener caminatas, actividades acuáticas y de danza de manera perpetua, con el fin de que el servicio no solo genere una experiencia memorable al menor, sino también a sus padres.

### **Atributo y características**

Deportivo: La empresa contará con personal altamente calificado, certificados por la universidad de Cataluña en donde se especializaron en estimulación temprana aplicada a la lingüística, motricidad y recreación, que desarrollarán terapias de acuerdo a necesidades del cliente. El negocio funcionará durante todo el año en aproximadamente 1 centro deportivo de la ciudad de Quito y 2 gimnasios, que cada año se incluirá 1 gimnasio y 1 centro deportivo adicional a

los ya existentes; cabe mencionar, que el servicio funcionará en las mañanas (07h00 a 09h00) y tardes (16h00 a 22h00).

Las terapias serán de dos modalidades, con presencia o sin presencia de los padres, esta decisión la tomarán de acuerdo a la edad del niño y autorización de los padres; en las actividades presenciales tanto el niño como el padre desarrollan actividades deportivas y lingüísticas, mientras que las actividades en ausencia de los padres, se desarrollarán actividades de danza. No tendrá costo adicional si está el padre presente; cada sesión de dos horas el número máximo de niños será de 15 y los cuales serán divididos en dos como se mencionó antes, con presencia de padre y sin presencia de padres, se recomienda que la terapia tenga una duración de una hora, aunque si el padre lo desea podrá estar otra hora adicional, aunque existirá recargo al precio final pagado.

Otra modalidad de terapia, se realizará durante los meses de julio y agosto, con el fin de desarrollar un mini campamento vacacional para padres e hijos, en donde las sesiones serán diferentes, el horario será de 08h00 a 11h00 y de 16h00 a 19h00, este curso tendrá un pago adicional a la mensualidad de terapia, aquí se realizarán paseos a centros deportivos ubicados en los valles de Cumbayá y Nayón, además de actividades lúdicas. Cabe mencionar que existirán dos minicampamentos al año, uno el mes de julio y otro en agosto.

En las dos modalidades, se generará un usuario virtual en la página web oficial de la empresa, con el fin que mediante este medio se puedan comunicar directamente a nuestras oficinas y profesionales, recibir noticias de manera oportuna, y poder realizar reservaciones con anticipación. Además de conocer los resultados y avances obtenidos mediante las terapias.

Servicios complementarios: Adicional a los servicios de estimulación, los niños podrán gozar de seguimiento médico durante las terapias y recomendaciones en línea en el portal web oficial; en este mismo portal se dictarán recomendaciones alimentarias para el niño, para que el desarrollo terapéutico esté ligado al nutricional del niño.

Actividades complementarias: Las actividades serán actividades lúdicas, acuáticas y de danza para los menores, en el caso de minicampamentos de verano se llevará a menores y si desean padres a pequeños viajes a centros deportivos que se especializan en deportes diferenciados enfocados en menores de edad.

Branding, logo y slogan: El logo de la empresa busca mostrar el cambio y desarrollo del niño y enfocar el mensaje de evolución, por tal razón, el logo tiene en el centro las siluetas con sombras de un niño menor en tres etapas, mientras es bebé, cuando empieza a caminar y cuando ya puede saltar, estará envuelto en círculo y un rombo y en la parte superior el nombre de la empresa. Los colores del logo serán, para las sombras de los niños beige, un fondo azul oscuro y las partes del círculo que sobresalgan serán de color rojo y plateado, los colores buscan dar una personalidad de transformación e identificación. El slogan de la empresa es CUIDAR Y ENSEÑAR, que enfatiza la idea de la misión de la empresa es dar prioridad al cuidado del niño con el mensaje de seguridad y, por otro lado, que la empresa fomenta el desarrollo intelectual de los niños en el ámbito físico, motriz e intelectual.

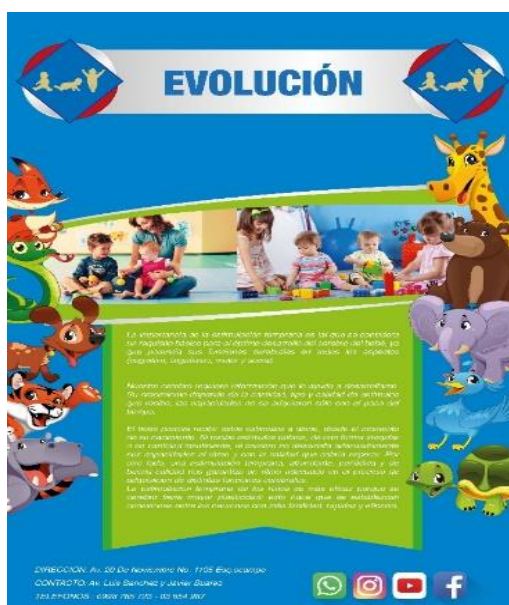


Figura 1. Afiche de la empresa



Figura 2. Logo de la empresa

Atención al cliente y servicio postventa: La atención al cliente inicia desde que el cliente busca información sobre la empresa, sus servicios y en qué lugares se encuentra el mismo, el proceso inicia en la página web oficial o en la agencia, allí se mostrará los centros deportivos, donde se encuentra el servicio y los paquetes promocionales; a su vez, se recomendará al cliente que siga a la empresa en redes sociales y en su página web, posteriormente se requerirá del correo electrónico del potencial cliente, desde este punto se entregará boletines de información e importancia de la estimulación temprana; la adquisición del servicio podrá hacer mediante vía web (tarjeta de crédito) o directamente en la cuenta de la empresa, después de la adquisición del servicio se le dará la bienvenida con un boletín personalizado para el cliente.

Garantías: La garantía de la empresa es el cuidado absoluto en todo momento de su menor en el área física y emocional; a partir del cuidado médico y terapeutas encargados de solventar cualquier necesidad que se pueda suscitar.



### Niveles del producto

**Básico:** El producto básico de la idea de negocio es la enseñanza recreacional, debido a que consiste en ejercicios de estimulación basados en el ejercicio físico en conjunto con el desarrollo mental.

**Real:** El producto real son los factores que diferencian al servicio de la empresa de las demás. Diseñando terapias específicas para cada niño menor a 9 años de edad, que gracias a la estimulación temprana sus competencias físico-psicológicas crecerán.

**Aumentado:** En este caso el servicio se diferenciará por los servicios adicionales y la experiencia que se ofrecerá al implementar actividades modernas y el uso de herramientas digitales para generar un entorno moderno y continuo al desarrollo de los niños.

### Diseño de instalación

Para la empresa se harán uso de los espacios de 1 centros deportivo y 2 gimnasios de la ciudad de Quito, adecuados con los equipos e implementos necesarios para realizar las terapias de estimulación temprana.

Tabla 8.

#### *Inversión inicial*

<b><u>Equipos e implementos deportivos</u></b>	<b><u>7.895,00</u></b>
<b><u>Capital de trabajo inicial</u></b>	<b><u>54.308,79</u></b>
<b><u>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</u></b>	<b><u>62.203,79</u></b>

La inversión inicial tanto para implementos deportivos como para adecuación de las oficinas se detallan en el primer literal que son EQUIPOS E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS, que constan de equipos especiales y personalizados para espacios reducidos para terapias de estimulación temprana y el capital de trabajo que cubrirá la inversión en activos intangibles y los gastos de los 7 prime-

ros meses de gastos operacionales y 6 meses de sueldos, en vista de obtener el suficiente efectivo para las operaciones del servicio, el cual se demuestra en la parte de estado de situación de la empresa y flujo de efectivo.

Tabla 9.

*Costo de producto*

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL DE CLIENTES	99	167	238	329	411
Total de costos de servicio de estimulación al año (MO y CIF)	\$ 34.287,10	\$ 47.560,85	\$ 45.359,93	\$ 48.579,99	\$ 49.100,18
Instructores al año	\$ 2.410,59	\$ 3.513,04	\$ 3.325,89	\$ 3.590,45	\$ 3.629,98
Costos indirectos al año	\$ 5.360,00	\$ 5.363,70	\$ 5.367,39	\$ 5.371,09	\$ 5.374,78
Costos indirectos mensual	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL DE CLIENTES	99	167	238	329	411
Total de costos de servicio de estimulación al año (MO y CIF)	\$ 34.287,10	\$ 47.560,85	\$ 45.359,93	\$ 48.579,99	\$ 49.100,18
Instructores al año	\$ 2.410,59	\$ 3.513,04	\$ 3.325,89	\$ 3.590,45	\$ 3.629,98
Costos indirectos al año	\$ 5.360,00	\$ 5.363,70	\$ 5.367,39	\$ 5.371,09	\$ 5.374,78
Costos indirectos mensual	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67

El crecimiento del cliente se da a partir del incremento de la industria de enseñanza que es del 4,8%, por otro lado, se le debe añadir que cada año se agregará a la cartera de clientes 1 gimnasio y centro deportivo, además del número de clientes ya existentes. La razón del porqué se inició con 99 clientes en el primer año. De acuerdo a la segmentación y aceptación del servicio en las encuestas existen 22.796 clientes potenciales para el servicio de estimulación, a obtención del número de clientes inicial se explica en la primera parte del capítulo 7.

Los costos directos se basan en la mano de obra de la empresa, la cual es parte operativa directa con el cliente que son los terapeutas de estimulación temprana y terapeutas deportivos, este número de empleados será el único que aumenta con el paso de los años, por tal razón el costo de nuevos instructores aumenta el costo directo y finalmente los costos indirectos son las depreciaciones y amortizaciones, debido a que existen equipos que se deben comprar cada año, su costo genera un aumento en los costos indirectos y por ende en la parte de mantenimiento de equipos y del costo final de venta unitario. Por otro lado, otros costos son los equipos de oficina y mantenimiento.

## PRECIO

### Costo de venta

Tabla 10.

*Costo de venta*

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>COSTO FINAL mensual unitario</b>	\$28,86	\$23,74	\$15,11	\$12,92	\$10,44

Análisis: El costo final por cliente se obtiene con la suma de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación explicados en la parte de producto.

En la tabla se explica el costo unitario por alumno. El valor de 28.86 dólares se obtiene dividiendo la suma del costo de mano de obra (Terapeutas) y los costos indirectos de fabricación (depreciación de equipo deportivo, mantenimiento y arriendo) sobre el número de clientes en cada mes, cabe mencionar que los clientes al aumentar o disminuir el costo variará, el valor de cada año solo representa el costo del primer mes. El Precio en la tabla 9, se detalla el precio del producto comparado con el costo unitario y el respectivo margen de ganancia.

### Estrategias de fijación de precio

El precio se fijó en primer lugar partiendo de datos de la industria, esta información se encuentra en el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) que regula a las empresas que entregan servicios de enseñanza, recreación y cui-

dado de niños menores a 6 años, de acuerdo al sitio web las empresas de este sector cobran por su servicio entre 30 dólares hasta 120 dólares, que de acuerdo con el ministerio las empresas del sector pueden superar el 80% del costo base de sus operaciones (MIES, 2017). A su vez se planteó una fijación basada en la percepción de valor agregado del servicio, educación basada en programas internacionales. Adicional se hizo uso de análisis de costeo para conocer cuál es el costo del servicio y no cobrar más allá del precio de la industria. Cabe mencionar que también se hizo uso de información del análisis del cliente.

#### **Fijación de precios por percepción de valor. -**

La estrategia consiste en entregar un producto con una combinación de calidad en el servicio con atributos diferenciados de otras empresas a un precio cómodo para el cliente (Kotler & Armstrong, 2008). Se seleccionó esta estrategia debido a que en primer lugar el precio del producto no será elevado en comparación de los competidores en el mercado y, además, de acuerdo al valor que genere el cliente de acuerdo a los servicios complementarios y actividades como que son vanguardistas e innovadoras en el mercado, lo que le otorgan un valor agregado único para el cliente. Debido a que el cliente en primer lugar necesita un sitio seguro con especialistas competentes.

#### **Fijación de precio basada en costos. -**

Esta estrategia consiste en cubrir los costos variables y fijos de la producción de un bien o servicio contando con un margen de ganancia en base al precio y el costo del producto (Kotler & Armstrong, 2008). Se toma en cuenta también esta fijación de precio debido a que la empresa debe poner atención al margen de ganancia posterior al proceso del servicio, ya que basado en este margen se cubrirá gastos posteriores de producción y que el margen aumente con el paso de los años y la rentabilidad de la empresa sea positiva. Los principales costos serán: renta, terapeutas, médicos, mantenimiento, entre otros.

### **Estrategia de entrada al mercado (Descremado)**

La estrategia consiste en dar un producto a un valor superior en el mercado o industria en la que se desenvuelva, con el fin de tener un menor porcentaje de clientes del mercado, pero estos generan un mayor margen de ganancia (Kotler & Amstrong, 2008)

El negocio se inicia con la propuesta de valor de más por el mismo precio, sin embargo, el precio inicial será ligeramente superior a de la competencia, debido a los atributos adicionales que la empresa ofrece, cabe mencionar que este precio está al alcance del cliente basado en la investigación previa. Además, este precio estará ligado directamente en la inflación.

### **Precios**

Una vez analizado el precio de mercado por un servicio de estimulación, educación y recreación y analizado el coste del servicio, bajo patrones de entrega de valor agregado, se determinó que el precio oscilaría en 45 dólares, precio que cumple con las necesidades y requerimientos del cliente, mercado y empresa.

Tabla 11.

*Precios por mensualidad*

AÑOS	1	2	3	4	5
Precio por mensualidad	\$ 45,00	\$ 45,50	\$ 46,01	\$ 46,53	\$ 47,05
Costo por mensualidad	\$ 28,86	\$ 23,74	\$ 15,11	\$ 12,92	\$ 10,44
GANANCIA	\$ 16,14	\$ 21,76	\$ 30,91	\$ 33,60	\$ 36,61
MARGEN DE GANANCIA	36%	48%	67%	72%	78%

### **Demanda elástica**

Se debe partir de la idea que la recreación o el deporte no es un servicio de primera necesidad por lo que las variaciones en el precio tienden a cambiar la opinión de los clientes, optando por servicios más económicos o más bien por dejarlos permanentemente, por lo que el precio del negocio al crecer con la inflación no se verá abruptamente aumentado sino más bien que crecerá ligeramente de acuerdo al aumento del ingreso de la población ecuatoriana.

### **Estrategias de ajuste de precio**

Fijación de precio promocional temporal. - De acuerdo con la teoría, esta fijación sugiere que el precio baja en comparación a tiempos anteriores por un periodo de tiempo determinado, en este caso, si el cliente desea pagar el total del año se le disminuirá un total del 10% al valor total de pago.

Descuento por volumen. - en el caso de que el cliente tenga dos hijos o más se le realizará un descuento pertinente con el fin de abarcar un mayor número de clientes por un periodo de tiempo más corto.

## **PLAZA**

### **Distribución directa**

La empresa contará con la distribución directa, es decir que el servicio no pasa por ningún intermediario y llega directamente al cliente; si bien el servicio es entregado en instalaciones no pertenecientes o propias de la empresa, en sí el producto final no paso en ningún momento por un proceso ajeno, por lo tanto, a distribución será en la oficina de la empresa y en los 3 establecimientos con los que se contará durante el primer año, que posteriormente se aumentará; por tal razón la empresa pagara por un espacio en cada gimnasio y centro deportivo, el cual en base a la investigación cualitativa, el precio ronda los 100 dólares mensuales, dando como resultado 300 dólares en pago de arriendo y adicional 150 dólares de arriendo de la oficina por lo tanto la empresa no poseerá activos de inmuebles como edificios, terrenos o vehículos. Por otro lado, para la atención al cliente en el área recreacional, nutricional y médica y como lugar de

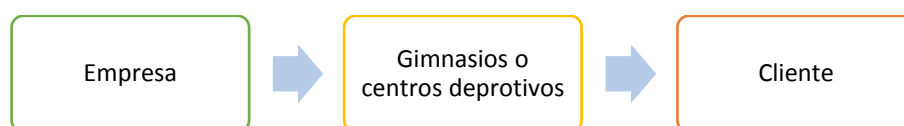
centralización de información, se hará uso de una oficina ubicada en la Calle Rio Coca y Amazonas, debido a los accesos y movilidad que posee este sector. Cabe mencionar que la empresa no contara con una infraestructura propia para desarrollar las terapias físicas.

### **Tipo de distribución**

El tipo de distribución será exclusiva, debido a que los establecimientos donde se entrega el servicio son especiales y únicos, que fueron adaptados para la implementación del servicio de estimulación temprana y que posteriormente, dadas las circunstancias y condiciones de otros establecimientos se puede entregar este servicio.

### **Canales de distribución**

El canal de distribución se explica la figura 3, el servicio será directo de la empresa hacia el cliente, cabe mencionar que la empresa pagará por el espacio físico al gimnasio o centro deportivo, para llevar a cabo las terapias de estimulación temprana. Los gimnasios y centro deportivos promocionaran el servicio en sus instalaciones y redes sociales como parte del convenio.



*Figura 3. Canal de distribución*

### **Cobertura de mercado**

La cobertura de mercado de la empresa será en las zonas de Eugenio Espejo y Kennedy, debido a que las instalaciones de los primeros gimnasios y centro deportivo se encuentran en estas localidades, las cuales serán el gimnasio Monster, MMA Héroes GYM y el centro deportivo Ñaquito.

### **Proveedores**

Implementos deportivos. - Los implementos deportivos se basan en los equipos para la estimulación temprana de los niños, como son pistas personalizadas de

estimulación donde se encuentran; escaleras onduladas, balones terapéuticos, cajonetas, caja de pelotas, vías triangulares, bloques de construcción, colchonetas entre otros. La empresa que provee está ubicada en la ciudad de Guayaquil y realiza todos estos equipos personalizados con medidas del cliente, debido a que por el espacio se deben adaptar los productos. La inversión de este apartado se encuentra en la inversión inicial analizada en la parte de Producto. Instalación. - De acuerdo con la distribución el proveedor de la instalación será el gimnasio Monster, MMA Héroes Gym y el Centro deportivo Ñaquito, que a través de su infraestructura se realizarán las terapias de estimulación temprana.

Tabla 12.

*Costo de distribución o plaza*

ITEM	Valor año 1	Valor año 2	Valor año 3	Valor año 4	Valor año 5
Plaza (arriendo de oficina y de espacios de estimulación)	\$ 5.400,00	\$ 5.460,48	\$ 5.521,64	\$ 5.583,48	\$ 5.646,01
Suministros de oficina	\$ 420,00	\$ 424,70	\$ 429,46	\$ 434,27	\$ 439,13
Suministros limpieza	\$ 360,00	\$ 364,03	\$ 368,11	\$ 372,23	\$ 376,40
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.180,00</b>	<b>\$ 6.249,22</b>	<b>\$ 6.319,21</b>	<b>\$ 6.389,98</b>	<b>\$ 6.461,55</b>

Análisis: el costo de distribución está basado en los aspectos físicos y digitales que maneje la empresa, en el arriendo de oficinas y mantenimiento del espacio de gimnasios y en el mantenimiento del portal web. El precio aumento debido al aumento del costo por inflación.

## PROMOCIÓN

### Estrategia de jalar

Se utiliza esta estrategia buscando que toda la inversión tanto de publicidad o promoción llegue directamente al cliente, es decir que la empresa vende su idea y esta tiene el control absoluto sobre la misma (Kotler & Armstrong, 2008). La inversión se generará sobre todas las plataformas tanto físicas como digitales con el fin de que la empresa tenga una mayor demanda en el mercado, además se usa esta estrategia debido a que la empresa al ofrecer un servicio por un canal directo tiene que jalar al cliente hacia el consumo de su servicio.



## **Publicidad**

La empresa con el fin de impulsar su estrategia de pull, mantendrá estrategias ATL, en medios internet, exteriores y radio, mientras que BTL se planifican estrategias de publicidad en línea como banners y marketing directo a través de CRM.

Afiches y flyers.- Se diseñarán afiches con logo, mensaje y estrategias de promoción de ventas, colocados principalmente en los centros deportivos donde se realizarán las terapias de estimulación temprana, así también flyers que mediante una alianza con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social serán entregadas en principales escuelas y centros infantiles de la capital, por otro lado se entregarán estos flyers durante los fines de semana en el parque la Carolina y parque Bicentenario.

Cuña radial. - De acuerdo con la investigación, el medio radial fue el tercer más ocionado, después de medios digitales como internet y redes sociales, es relevante su incorporación debido a que el mensaje llega a un segmento con intereses especiales, genera mayor atención y confianza en lo que se comunica (Linton, 2017). Se ha seleccionado radio América Estéreo y radio la Bruja debido a que sus segmentos están enfocados a edades de 19 a 30 años y de 35 años hasta 45 años, lo que va acorde al segmento del negocio, además ambas radios gozan de credibilidad y confianza del público en sus mensajes, cada cuña radial tiene un costo de 15 dólares a 30 dólares.

WEB. - Se difundirán a través del uso de banners digitales en páginas deportivas y de salud, mensajes directos con imágenes sobre el servicio e importancia de estimulación temprana; además del uso de redes sociales y el portal web de la empresa que diariamente estará actualizando el contenido y novedades del servicio, se hará uso de estos beneficios a través de publicidad de Facebook que cuesta aproximadamente 20 dólares mensuales y anuncios en google.

### **Promoción de ventas**

Descuento temporal. - El descuento que se mencionó en la parte de precio, se realizará en personas que paguen el total anual del servicio del 10% sobre el total del costo del servicio que asumirá la empresa, se realizó un estimado de 30 clientes que adquirirán este descuento; la promoción solo estará disponible durante el primer y segundo año, debido a que se busca abarcar a un número mayor de personas para evitar un estancamiento en la demanda.

Descuento por familia. - En esta parte se realizará un descuento del 5% en personas que contraten el servicio de dos o más hijos, del mismo modo que el anterior solo se usará este beneficio durante el primer y segundo año.

### **Relaciones públicas**

Kits de prensa. - En busca de generar una mayor recepción en el tema comunicativo a la población quiteña, se enviarán invitaciones con información gráfica y escrita sobre las empresa, valores e importancia, con el fin de que se genere visitas de medios impresos y se genere información gratuita y creíble en sus medios, se enviará información específicamente a medios públicos y al nuevo medio impreso QUE.

Visitas. - Con el fin de tener un mayor compromiso con el trabajo de la empresa, se traerá personas extranjeras gracias al convenio con la universidad de Cataluña que dictarán pequeñas charlas a los padres de familia sobre el cuidado personal de los niños y como se puede motivar y desarrollar aptitudes desde el hogar y que sean un complemento a las clases de estimulación.

### **Fuerza de ventas**

La compañía contará con un vendedor que atenderá en la oficina de la empresa, para escuchar cualquier duda o requerimiento del cliente, adicional a esto, visitará nuevos establecimientos deportivos, realizará alianzas con medios públicos para vender la idea de la importancia de contar con un servicio de estimulación temprana asociada con el aumento de clientes con cargas familiares.

### Marketing directo

CRM y Mailing. - Con el fin de generar información relevante y personalizada se genera noticias y gráficos para cada cliente, que haya adquirido información de las clases de estimulación o que ya posean de este servicio, además, mediante este medio se receptorá como se visualizó en la parte del producto, el desarrollo de su hijo y sugerencias para la empresa, esto se aplicará al correo electrónico y el portal web.

Redes sociales. - A su vez mediante la incorporación del CRM se buscará generar publicidad directa, con mensajes adaptados y no generar desperdicios, ni costos muertos en la publicad en Facebook, mientras esto se genera, se desarrollará una identidad de marca.

La inversión inicial de las estrategias de marketing se explica en la tabla 11. Es el año 0 donde se inicia operaciones de marketing y comunicación en temas de vendedor, Kits de prensa, afiches, cuñas radiales, en el tema digital y redes sociales, con el fin que la marca sea escuchada y recordada antes de ser implementada en el mercado. TODOS LOS GASTOS SE HICIERON EN FORMA ANUAL. Se explica detalladamente en el análisis financiero del capítulo 7.

Tabla 13.

#### Costos de promoción

AÑOS	0	1	2	3	4	5
PROMOCIONES						
Promo temporal	\$ -	\$4.320,00	\$4.860,00			
Promo volumen	\$ -	\$1.620,00	\$1.512,00			
FUERZA DE VENTAS						
Vendedor	\$ 1.500,00	\$6.000,00	\$12.134,40	\$12.270,31	\$12.406,21	\$12.545,16
RELACIONES PUBLICAS						
Kits de prensa	\$ 20,00	\$20,00	\$20,22	\$20,22	\$20,22	\$20,22
Visitas	\$ 300,00	\$300,00	\$300,00	\$400,00	\$0,00	\$600,00
PUBLICIDAD						
Afiches	\$ 500,00	\$500,00	\$505,60	\$505,60	\$505,60	\$505,60
Cuña radial	\$ 800,00	\$800,00	\$808,96	\$858,92	\$868,54	\$878,27
WEB	\$ 1.000,00	\$80,00	\$80,90	\$81,80	\$82,72	\$83,64
MARKETING DIRECTO						
CRM	\$ -	\$200,00	\$202,24	\$202,24	\$202,24	\$202,24
Redes sociales	\$ 100,00	\$100,00	\$101,12	\$101,12	\$101,12	\$101,12
TOTAL	\$ 4.220,00	\$7.940,00	\$8.391,04	\$2.169,91	\$1.780,44	\$2.391,10

\*Análisis: Los costos de la tabla son un estimado anual.

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### Misión

Contribuir al desarrollo y formación de niños íntegros por medio de terapias de estimulación temprana desde los primeros años de vida en la ciudad de Quito; mediante programas especializados en el ámbito lúdico y deportivo, generando la independencia y solidaridad en los menores, a través de la guía de profesionales altamente calificados, competentes y especializados, además de incorporar medios electrónicos en complemento del servicio, velando por la consecución de objetivos de empleados y proveedores.

#### Visión

En el año 2021 la empresa se posicionará como la mejor empresa externa en atención a niños y bebés en el área de estimulación temprana en la ciudad de Quito, reconocida por su excelencia en programas infantiles: lúdicos y deportivos, y su permanente calidad y desarrollo en sus servicios complementarios, enfocándose en el desarrollo de sus grupos de interés: alumnos, padres de familia y proveedores.

#### Objetivos

##### Mediano Plazo

- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 15% a finales del segundo año mediante la utilización de estrategias servicio postventa, es decir sugerencias y comentarios.
- Aumentar el número de visualizaciones en redes sociales en un 20% entre el segundo año y tercer año mediante el desarrollo moderno de contenido gráfico, basado en el almacenamiento de información.
- Aumentar la cartera de clientes al finalizar el segundo año en un porcentaje del 8% mediante programas promocionales y de acuerdo al incremento de la industria.

- Capacitar a todo el personal de la parte terapéutica de estimulación temprana al finalizar el quinto año mediante 3 seminarios en la universidad de Cataluña al finalizar el segundo año y 2 charlas virtuales.

### Largo plazo

- Aumentar la cartera de clientes en un 20% al finalizar el quinto año mediante la alianza con nuevos gimnasios (4) y centros deportivos (4).
- Aumentar el número de visualización de marca en redes sociales en un 50% entre el cuarto y quinto años mediante la generación de contenido personalizado en base a los datos obtenidos de cada cliente.
- Reducir los costos del servicio y aumentar el margen de ganancia al menos en un 64% en el quinto año mediante la estrategia de economías de escala.
- Capacitar al personal médico-terapéutico al inicio del quinto año en el ámbito de tendencias modernas estimulación temprana mediante 1 viaje al extranjero a la universidad de Cataluña.

## 6.2 Plan de operaciones

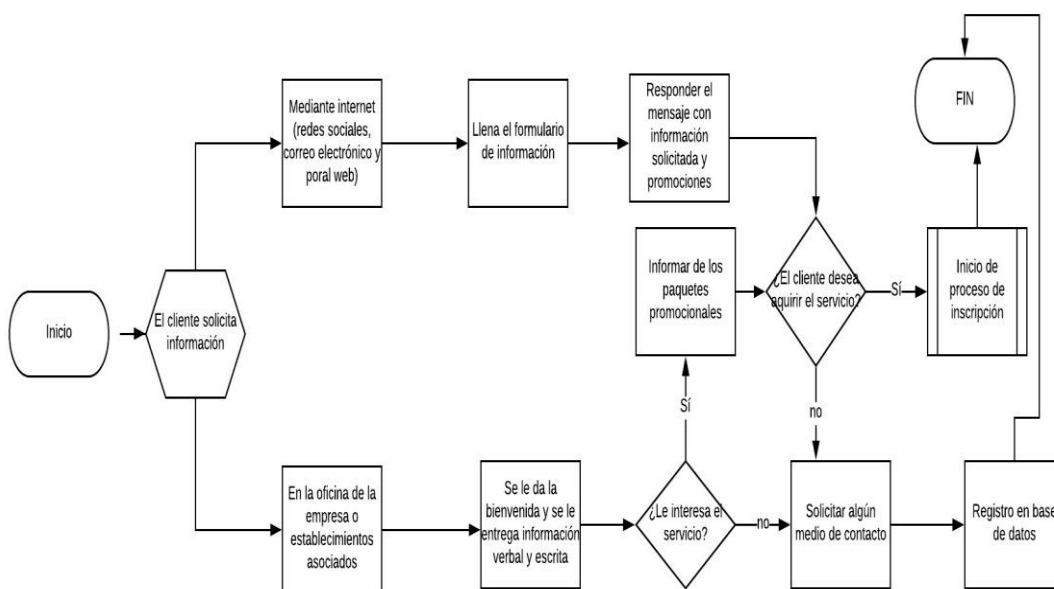


Figura 4. Flujograma de proceso de atención y compra

## Proceso de acercamiento a gimnasios y centros deportivos

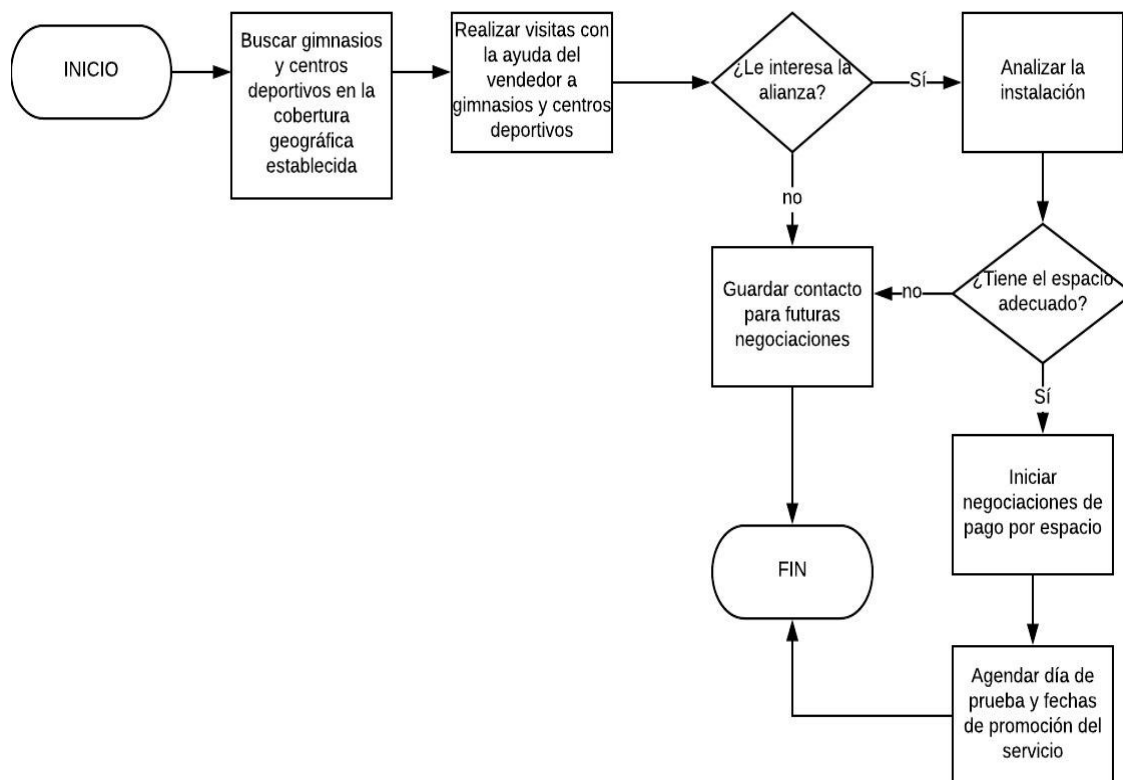


Figura 6. Flujograma de proceso de acercamiento a gimnasios y centros deportivos

El flujograma muestra el proceso de compra del cliente, el cual tendrá dos caminos distintos pero un mismo final, en el primer caso la información será personal en la oficina de la empresa, en los gimnasios o centros deportivos asociados y mediante sistemas electrónicos. En el caso de ser información personal, se da la bienvenida al cliente y se le entrega información de la empresa, importancia y beneficios, después se le pregunta al cliente si estaría interesado en el servicio, en caso de ser positiva la respuesta se le comunica formas de pago y se inicia el proceso de inscripción, en caso de ser negativa se solicita datos personales para posteriormente entregar información a su correo electrónico. El proceso de atención se dividirá de la siguiente manera y tendrá una duración aproximada de 15 minutos:

- Se da la bienvenida al cliente y se entrega un flyer sobre la empresa (2 minutos).
- Se le explica sobre los beneficios y calidad de servicios complementarios que le puede entregar la empresa, además de la ubicación de los lugares donde se oferta el servicio (5 minutos).
- Se responde cualquier duda o inquietud sobre la empresa o servicios (5 minutos).
- Si el cliente está interesado por el servicio se le entrega información de formas de pagos y promociones y se inicia el proceso de inscripción en caso de ser negativa la respuesta se solicita un medio de comunicación (5 minutos).
- En caso de ser por vía de medios electrónicos, se solicita al cliente llenar datos personales del potencial cliente, posteriormente se le entrega información vía correo o teléfono, en caso de ser positiva la respuesta se da a conocer promociones y se inicia proceso de inscripción o en caso de ser negativa se almacena la información. La información por correo electrónico se entregará después de 1 día o máximo 2; se realizará la llamada telefónica después de 3 a 4 días, en caso de ser positiva se iniciará el proceso de inscripción que durará al menos 5 minutos por teléfono y 1 día mediante vía correo.

Tabla 14.

*Costos de procesos*

ITEM	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Vendedor	\$ 6.000,00	\$ 12.134,40	\$ 12.270,31	\$ 12.406,21	\$ 12.545,16
Base de datos	\$ 200,00	\$ 202,24	\$ 202,24	\$ 202,24	\$ 202,24
Total	\$ 6.200,00	\$ 12.336,64	\$ 12.472,55	\$ 12.608,45	\$ 12.747,40

**Cadena de valor**

<p>INFRESTRUCTURA: Planificación: La empresa EVOLUCIONplanificara todas las actividades de investigación de mercado y cliente, desarrollo de marketing, organización y finanzas. Financiación: La empresa abordara temas de inversión nesarias para la consecución del objetivo de la empresa y realizara simuladores financieros con los datos que se regocio en la parte de planificación. Relaciones con grupos de interés: Se desarrollaran estrategias empresariales para atraer nuevos inversores, cliente y mantener conectada a la empresa a los proveedores.</p>
<p>GESTIÓN DE RECUROSOS HUMANOS: Reclutamiento y selección personal: la empresa tendra altos estandares en la contratación de personal ya que se busca dar la mejor atención al cliente. Capacitación: La empresa gracias a sus convenios dara capacitaciones a su personal de forma continua con cursos en línea y seminarios afuera de la ciudad.</p>
<p>DESARROLLO DE SERVICIO: Diseño de producto: La empresa en base a su investigación de campo generara nuevos servicios o implementara nuevos atributos al mismo. Investigación de mercado: Se desarrollaran planes encuesta y evaluación de satisfacción con el fin de generar una base de datos para la futura creación de nuevos servicios.</p>
<p>COMPRAS: Equipo terapéutico: Se realizaran compras anuales de equipo de estimulación temprana con el fin de dar el servicio con los mejores insumos. Publicidad: La empresa adquirira el servicio de canales o medios de comunicación con el fin de que llege su mensaje al público objetivo.</p>

<p><b>LOGÍSTICA INTERNA:</b></p> <p>Al ser una empresa de servicio, la misma no almacenara insumos, mas bien datos del cliente, con el fin de generar una cartera de clientes con gustos o tendencias distintas y dar un servicio diferenciado</p>	<p><b>OPERACIONES:</b></p> <p>En esta área se manejaran los datos proporcionados en la logística interna, transformandolas en estrategias de ventas. Asi mismo, se manejaran los insumos de estimulación para que los mismos esten acorde a las nesecidades del cliente.</p>	<p><b>LOGÍSTICA EXTERNA:</b></p> <p>La empresa transmitara de forma oportuna sus mensajes a los clientes, buscando generar credibilidad a los mismos y a su vez a sus proveedores y a los grupos de interes alrededor de la empresa</p>	<p><b>MARKETING:</b></p> <p>De la actividad de compras se derivara esta activiad, que masificara los mnesajes en los canales de comunicación estudiados, es decir se controlara la parte de imagen e identidad de marca.</p>
			<p><b>POST-VENTA:</b></p> <p>El servicio post-venta se basa en generar satisfacción garantizada en el cliente, además de contar con un sistema de sugerencia y quejas donde en caso de ser nesesario la empresa respondera de forma inmediata</p>

Figura 7. Cadena de valor de la empresa EVOLUCIÓN



## Máquinas y equipos requeridos para la empresa EVOLUCIÓN

Tabla 15.

Equipos para la empresa

Personal	ITEM	Unidades	Costo unitario	Costo TOTAL
Gerente general	Computadora	1	\$ 600,00	\$ 600,00
	Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
	Teléfono	1	\$ 75,00	\$ 75,00
	Silla	2	\$ 45,00	\$ 90,00
	Escritorio	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Vendedor	Computadora	1	\$ 600,00	\$ 600,00
	Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
	Teléfono	1	\$ 75,00	\$ 75,00
	Silla	2	\$ 45,00	\$ 90,00
	Escritorio	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Terapistas	Circuito psicomotor	2	\$ 350,00	\$ 700,00
	Balones terapéuticos	10	\$ 20,00	\$ 200,00
	Cajoneras	4	\$ 30,00	\$ 120,00
	Piscina de pelotas	2	\$ 150,00	\$ 300,00
	Escaleras en onda Ascendentes	5	\$ 30,00	\$ 150,00
	Vigas trapezoidales	8	\$ 60,00	\$ 480,00
	Postes	10	\$ 20,00	\$ 200,00
	Bloques de construcción	15	\$ 10,00	\$ 150,00
	Colchonetas	10	\$ 5,00	\$ 50,00
Médico-deportólogos	Computadora	1	\$ 600,00	\$ 600,00
	Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
	Teléfono	1	\$ 75,00	\$ 75,00
	Silla	2	\$ 45,00	\$ 90,00
	Escritorio	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>				\$ 5.995,00

### 6.3 Estructura organizacional

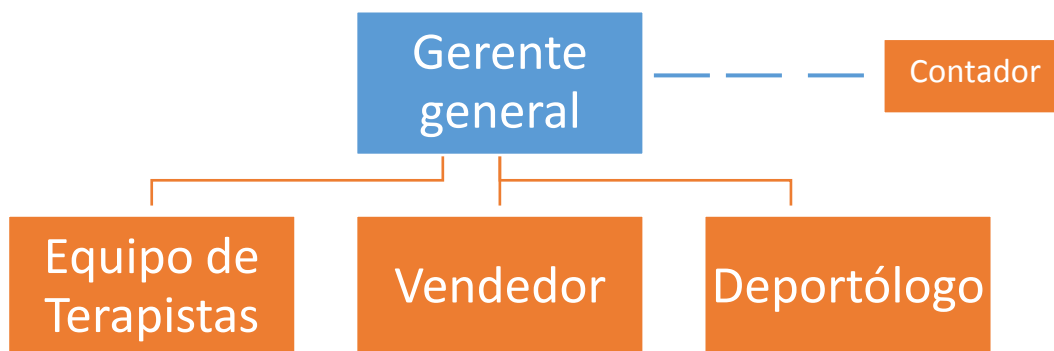


Figura 8. Organigrama de la empresa

La empresa funcionará de forma jerárquica, lo ocupará en la cabeza el gerente general. Además, las otras áreas que son; el deportivo, de ventas y médico que complementarán el servicio de un área con otra.

#### Funciones de procesos

**Cabe mencionar que el contador es un servicio externo y su única labor es colaborar con la revisión de estados de resultados, estado de situación, flujos de caja y efectivo, por lo tanto, no está directamente relacionada con el organigrama y tampoco tiene un sueldo, solo un pago mensual establecido en los gastos operacionales**

#### Procesos deportivos:

Equipo de terapeutas: La parte de dirección deportiva tendrá una persona a cargo que a su vez será terapeuta de estimulación temprana, esta persona desempeñará las siguientes funciones:

- Desarrollar planes y programas deportivos de acuerdo con sistemas especializados europeos.

- Archivar información relevante de cada cliente, e ingresarlo al portal web de la empresa.
- Coordinar actividades complementarias en conjunto con el director de ventas y gerente general, en el ámbito de marketing y deportivo.
- Además, deberá coordinar las capacitaciones y seminarios para los entrenadores y personal a su cargo.
- Desarrollar en conjunto con el gerente general los programas deportivos y de estimulación temprana.
- Cotejar los avances de cada uno de sus alumnos a cargo.
- Generar archivos digitales, imágenes y videos de cada cliente.
- Analizar sugerencias de cada cliente.

### Proceso de ventas

Vendedor y recepción: esta persona será la más cercana al gerente general en toma de decisiones de marketing y comunicación.

- Desarrollar estrategias de marketing en conjunto con el gerente general.
- Analizará al cliente potencial y al cliente de la empresa, con el fin de establecer mejor los canales de comunicación.
- Generar la base de datos de la empresa.

### Deportólogo

Estarán a cargo de la salud física de los niños.

- Cotejar semanalmente la salud física de los niños.
- Desarrollar terapias de recuperación articular y muscular de los menores.
- Atender cualquier problema que se pueda presentar.

### Gerente general

Estará a cargo de las siguientes operaciones:

- Planificación financiera, mediante el análisis de costeo, situación financiera y flujos de efectivo.
- Desarrollar estrategias de Marketing con la información del director de ventas.
- Desarrollar la matriz estrategia de la empresa (misión, visión y objetivos).
- Controlar los procesos de producción y atención de cliente.

### **Sueldos de nómina**

Tabla 16.

*Sueldo de personal*

<b>Cargo</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Gerente General	\$ 900,00	1	\$ 1.114,93	\$ 13.379,20
Vendedor	\$ 500,00	1	\$ 633,00	\$ 7.596,00
Instructor estimulac	\$ 700,00	2	\$ 1.717,35	\$ 20.608,20
Deportologo	\$ 700,00	1	\$ 873,97	\$ 10.487,60
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 60.389,90</b>

De acuerdo con la información especificada, los gastos salariales de cada empleado serán calculados de forma anual y mensual, dentro del costo mensual y anual ya está determinado el décimo tercero, cuarto, aporte al IESS y fondos de reserva. Cabe mencionar que se aumentará la cantidad de instructores de estimulación y deportivos, debido a los objetivos a mediano y largo plazo de aumento de clientes, se abrirán en nuevos gimnasios y centros deportivos la atención de la empresa. En el documento Excel se detalla la información cada uno de los gastos en salario. Cabe mencionar que el mismo se aumentará de acuerdo a la inflación anual.

### **Estructura legal de la empresa**

La empresa se desarrolla bajo el arco legal de COMPAÑÍA LIMITADA, empresa que, de acuerdo con información de la Superintendencia de Compañías, la empresa se puede iniciar con dos socios hasta 15, con una inversión de capital inicial en una cuenta bancaria de 400 dólares.

El aporte de cada socio puede variar, puede ser en efectivo (dinero), muebles (equipos e implementos) e inmuebles (terreno y edificio). En este caso la empresa se iniciará con dos socios que aportaran la cantidad de capital propio en la estructura de capital, entre ambos aportarán el 70% del total de la inversión inicial, el restante será aportado por deuda, con el fin que ésta no pierda el control sobre la misma (Superintendencia de Compañías, 2017).

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

El servicio contará con su principal ingreso que es el pago por la mensualidad establecida en el plan de marketing, que será de 45 dólares mensuales, de acuerdo a la segmentación y a la aceptación del servicio serán 190 clientes el primer año, el número de clientes se determinó de la siguiente manera: en primer lugar se filtró a la población de Quito de las zonas de Calderón, La delicia, Eugenio Espejo y Tumbaco; hombres y mujeres, que se encuentran en la edad de 22 a 45 años, de estrato social A, B y C+, que su hogar cuente con cargas familiares y que practiquen deporte, lo que dio como resultado un total de 20,516 personas. No obstante basado en la capacidad instalada de la empresa en los dos gimnasios y centro deportivo es de 7 niños por hora, por lo que al día se podrán atender a un máximo de 14 niños en la mañana y de 49 niños en la tarde y noche en cada gimnasio y centro deportivo, por tal razón la empresa solamente obtendrá el 0,51% del total de la población segmentada, debido a que durante el primer mes se estima que del total de capacidad en cada gimnasio y centro deportivo, solamente adquieran el servicio el 60% de la capacidad instalada en gimnasios y el 40% en el centro deportivo, siendo así 8 clientes en la mañana en los dos gimnasios, y 6 clientes en el centro deportivo, 28 clientes en la tarde y noche en cada gimnasio, y en el centro deportivo 21 clientes, dando como resultado 99 clientes durante el primer mes. y al finalizar el quinto año se tendrán al menos 411 clientes. Por otro lado, no se cobra inscripción, en primer lugar, como parte de promoción y en segundo porque la rentabilidad y margen de ganancia del negocio por cliente es elevada y cubre los gastos y costos a plenitud. El valor del precio se repite, se planteó de acuerdo a la opinión del cliente, necesidades de costos y estrategia de mercado.

Tabla 17.

*Ingresos proyectados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	0	68	71	91	83
<b>Cantidad de clientes proyectados</b>	99	167	238	329	411
Porcentaje de crecimiento de clientes		4,80%	4,80%	4,80%	4,80%
Precio mensualidad	\$ 45,00	\$ 45,50	\$ 46,01	\$ 46,53	\$ 47,05
<i>Incremento de ingreso</i>	\$ -	\$ 40.275,06	\$ 43.174,93	\$ 46.258,58	\$ 49.537,40
<b>Ventas</b>	\$57.105,57	\$97.380,63	\$140.555,56	\$186.814,14	\$236.351,54

De acuerdo al análisis de la tabla, se observa en primer lugar el incremento del total de clientes de forma anual que es del 4,8% que es el porcentaje de crecimiento de la industria de enseñanza deportiva y recreacional; además de este crecimiento, en capítulo 5 se menciona que cada año la empresa seleccionará un gimnasio y centro deportivo nuevo para incorporar el servicio, por lo que hay que añadirle al total de clientes, los nuevos clientes que se incorporarán. Además, se observa como el precio del servicio va aumentando, eso sí, de acuerdo a la inflación nacional y que este no afecte la percepción del cliente y cubra los gastos y costos del servicio. Por esta razón los ingresos cada año crecen y, por lo tanto, el margen de ganancia será superior.

Políticas de pago y cobro

La empresa solamente contará con el ingreso de la mensualidad de cada cliente, el cual deberá ser cancelado en un plazo de hasta 30 días, en donde se cancelará la totalidad de la mensualidad o por tarjeta de crédito con el respectivo recargo de interés diferido hasta 3 meses. Por otro lado, el pago a proveedores será de la misma manera en efectivo o transferencia bancaria, el cual del mismo modo que el cobro a clientes, se cancelará la totalidad de la adquisición hasta en 30 días.

En la parte de costos del servicio se tomó en cuenta la parte de mano de obra que es el personal directamente relacionado con el proceso (terapeutas y terapeutas deportivos); además de los costos indirectos que son la parte de amortizaciones, depreciaciones y el mantenimiento de equipos y muebles en general.

Tabla 18.

*Costos proyectados de forma anual*

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Total de costos de servicio de estimulación al año(MO y CIF)	\$ 34.287,10	\$ 47.560,85	\$ 45.359,93	\$ 48.579,99	\$ 49.100,18
Costos indirectos mensual	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67	\$ 446,67
COSTO FINAL anual uniatrío	\$324,81	\$267,17	\$178,52	\$145,46	\$117,50
COSTO FINAL mensual unitario	\$28,86	\$23,74	\$15,11	\$12,92	\$10,44

Además de los costos, están los gastos de funcionamiento de la empresa, como son gastos de arriendo, gastos de promoción, suministros de oficina entre otros, los cuales además tendrán una variación en el precio.

Tabla 19.

*Gastos generales de la empresa*

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de oficina	\$ 420,00	\$ 424,70	\$ 429,46	\$ 434,27	\$ 439,13
Suministros limpieza	\$ 360,00	\$ 364,03	\$ 368,11	\$ 372,23	\$ 376,40
Servicios básicos	\$ 360,00	\$ 364,03	\$ 368,11	\$ 372,23	\$ 376,40
Gasto arriendo de espacio en gimnasios y centros deportivos	\$ 3.600,00	\$ 3.640,32	\$ 3.681,09	\$ 3.722,32	\$ 3.764,01
Contabilidad	\$ 1.440,00	\$ 1.456,13	\$ 1.472,44	\$ 1.488,93	\$ 1.505,60
Mandil	\$ -	\$ 1.669,52	\$ -	\$ 3.132,24	\$ 3.918,92
Gastos de constitución	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan Marketing	\$ 7.940,00	\$ 8.391,04	\$ 2.169,91	\$ 1.780,44	\$ 2.391,10
TOTAL	\$ 16.920,00	\$ 18.129,94	\$ 10.329,66	\$ 13.163,83	\$ 14.653,58

De acuerdo al análisis de ingresos, costos y gastos, los resultados posteriores representan la utilidad bruta, operacional y neta, para analizar esta situación se coteja la información en porcentajes.

Tabla 20.

*Márgenes de ganancia*

MARGEN BRUTO	39,96%	51,16%	67,73%	74,00%	79,23%
MARGEN OPERACIONAL	-50,31%	-11,52%	30,76%	43,49%	54,29%
MARGEN NETO	-53,74%	-13,17%	19,82%	28,56%	35,91%

Para el cálculo de mencionados porcentajes, se hace uso de los ingresos/la utilidad bruta, operacional y neta, la razón de hacerlo de esta manera es para



facilitar la lectura de datos del estado de resultados. Por otro lado, el análisis de situación de la empresa, permite desglosar cada activo y pasivo de la misma, ya que no existe plazo para el pago de la mensualidad, por lo que no existirán cuentas por cobrar. Por otro lado, la compañía al ser de servicio no manejará la parte de inventarios ni de insumos. Con el paso de los años existe un aumento del activo, esto se debe en parte por el aumento de efectivo de la empresa, aunque también se debe al aumento del pasivo, como son adquisición de nuevo equipo e implementos deportivos.

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

La inversión inicial de la empresa se divide en 2; en primer lugar, la inversión en equipos deportivos los cuales son los equipos de estimulación temprana, equipos de computación y muebles de la empresa, el cual da como resultado 7.895,00 dólares.

En segundo lugar, el capital de trabajo, el cual a través del análisis del flujo de efectivo y de estado de situación actual, se determinó que el negocio en los primeros 7 meses carecería de efectivo, es decir el activo corriente sería negativo, por tal razón se asumió que el capital de trabajo inicial cubriría los gastos operacionales de los 7 primeros meses y gastos de salarios de los 6 primeros meses, a través de este efectivo las operaciones se lograrían cubrir. Además, se suma a este valor los gastos varios que la empresa tendrá en la parte de marketing y constitución de la empresa, dando como resultado 54.308,79 dólares.

La inversión total es de 62.203,79 dólares, inversión que serán divididos en inversión de fondos propios (70%) y de deuda (30%). La inversión por fondos propios será de 43.542,65 dólares (70%) y de deuda 18.661,14 dólares (30%), a una tasa de interés del 11,30% anual de acuerdo al BCE, a un plazo de años con cuotas de 408,54 dólares.

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

Tabla 21.

#### Estados de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$57.106	\$97.381	\$140.556	\$186.814	\$236.352
Costo servicio	\$34.287	\$47.561	\$45.360	\$48.580	\$49.100
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$22.818</b>	<b>\$49.820</b>	<b>\$95.196</b>	<b>\$138.234</b>	<b>\$187.251</b>
Gastos sueldos	\$31.463	\$41.742	\$40.459	\$42.655	\$43.121
Gastos generales	\$18.920	\$18.130	\$10.330	\$13.164	\$14.654
Gastos de depreciación	\$997	\$997	\$997	\$997	\$997
Gastos de amortización	\$170	\$170	\$170	\$170	\$170
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTI</b>	<b>-\$28.731</b>	<b>-\$11.219</b>	<b>\$43.240</b>	<b>\$81.248</b>	<b>\$128.310</b>
Gastos de intereses	\$1.959	\$1.609	\$1.217	\$778	\$287
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>-\$30.691</b>	<b>-\$12.828</b>	<b>\$42.023</b>	<b>\$80.470</b>	<b>\$128.023</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$0	\$0	\$6.303	\$12.070	\$19.203
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$30.691</b>	<b>-\$12.828</b>	<b>\$35.720</b>	<b>\$68.399</b>	<b>\$108.819</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$0	\$0	\$7.858	\$15.048	\$23.940
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$30.691</b>	<b>-\$12.828</b>	<b>\$27.861</b>	<b>\$53.351</b>	<b>\$84.879</b>

De acuerdo a la tabla expuesta, se observa el aumento del índice de ingresos que son basados en las ventas, esto debido a como se explicó anteriormente al crecimiento de clientes de la industria y a la expansión del negocio, de acuerdo a la tabla durante el año 1 y 2 la empresa tiene una utilidad negativa, esto se debe a la gran cantidad de inversión puesta al principio del negocio (gastos varios, capital de trabajo y propiedad planta y equipo), mientras que el segundo es negativa porque los ingresos de la empresa aun no equiparan los costos y gastos mensuales generados por marketing, sueldos entre otros; cabe mencionar que el crecimiento de los gastos es de acuerdo a la inflación del país; por otro lado el único gasto que crece abruptamente desde el año 2 y 4 son los de sueldos, debido al nuevo personal que se incorpora a la empresa.

Por otro lado, la situación financiera de la empresa es relevante debido a que, mediante la estructura de los activos, pasivos y el patrimonio, la parte de socios y dueños conocen la evolución de la compañía en el uso y origen del efectivo y deuda. De acuerdo a la tabla de situación actual de la empresa, los activos corrientes son superiores al año 2 debido a la inversión de deuda en capital de

trabajo lo que provee a la empresa de poseer suficiente efectivo hasta el año 2, donde la empresa funciona con el efectivo generado por las ventas, por otro lado, el valor de la deuda a largo plazo no aumenta, debido a que no se solicita un crédito adicional y las políticas de la empresa no generan cuentas por pagar.

Tabla 22.

*Situación actual anual de la empresa*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 29.059,36</b>	<b>\$ 12.937,84</b>	<b>\$ 38.360,45</b>	<b>\$ 88.605,60</b>	<b>\$ 170.204,09</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 21.481,36</b>	<b>\$ 6.526,84</b>	<b>\$ 33.116,45</b>	<b>\$ 84.528,60</b>	<b>\$ 167.294,09</b>
Efectivo	\$ 20.545,79	\$ 4.931,44	\$ 29.584,58	\$ 80.314,99	\$ 162.268,90
Cuentas por Cobrar	\$ 935,57	\$ 1.595,40	\$ 2.378,87	\$ 3.060,61	\$ 3.872,19
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 7.578,00</b>	<b>\$ 6.411,00</b>	<b>\$ 5.244,00</b>	<b>\$ 4.077,00</b>	<b>\$ 2.910,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 7.895,00	\$ 7.895,00	\$ 7.895,00	\$ 7.895,00	\$ 7.895,00
Depreciación acumulada	\$ 997,00	\$ 1.994,00	\$ 2.991,00	\$ 3.988,00	\$ 4.985,00
Intangibles	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00
Amortización acumulada	\$ 170,00	\$ 340,00	\$ 510,00	\$ 680,00	\$ 850,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 16.207,42</b>	<b>\$ 12.914,02</b>	<b>\$ 10.475,28</b>	<b>\$ 7.369,07</b>	<b>\$ 4.088,57</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 489,33</b>	<b>\$ 489,33</b>	<b>\$ 1.736,03</b>	<b>\$ 2.753,98</b>	<b>\$ 4.088,57</b>
Sueldos por pagar	\$ 489,33	\$ 489,33	\$ 489,33	\$ 489,33	\$ 489,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 1.246,69	\$ 2.264,64	\$ 3.599,24
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 15.718,08</b>	<b>\$ 12.424,69</b>	<b>\$ 8.739,25</b>	<b>\$ 4.615,09</b>	<b>\$ -</b>
Deuda a largo plazo	\$ 15.718,08	\$ 12.424,69	\$ 8.739,25	\$ 4.615,09	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 12.851,94</b>	<b>\$ 23,82</b>	<b>\$ 27.885,17</b>	<b>\$ 81.236,53</b>	<b>\$ 166.115,52</b>
Capital	\$ 43.542,65	\$ 43.542,65	\$ 43.542,65	\$ 43.542,65	\$ 43.542,65
Utilidades retenidas	\$ (30.690,71)	\$ (43.518,83)	\$ (15.657,48)	\$ 37.693,88	\$ 122.572,87
<b>COMPROBACIÓN</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

El flujo de caja, manifiesta el origen y uso del dinero, de acuerdo con el flujo de efectivo la empresa sufrirá una falta de efectivo, por lo que su índice de liquidez será negativo, esto debido a que se acumuló un limitado efectivo durante este tiempo. Por otro lado, el flujo de efectivo permite determinar la capacidad de la empresa para poder generar efectivo, en caso que la empresa tenga problemas para generarlo, debido a que el flujo de efectivo es positivo en el cuarto y quinto año, esto se debe a que existió una gran cantidad de dinero que salió en lugar de la que se generó, debido a que la empresa adquirió más implementos deportivos, en comparación al número de clientes que compro el servicio. En el anexo 5 se detalla la información del flujo de efectivo y flujo de caja.

#### 7.4 Flujo proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

De acuerdo a la estructura del capital mencionado en incisos anteriores, se habló sobre la inversión de una fuente externa que aportaría un capital suficiente para poder solventar la deuda, a esto también se le conoce como apalancamiento financiero; a través de este sistema los aportantes pueden generar ganancia o a su vez pérdida.

Tabla 23.

*Flujo de caja del inversionista*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (44.392,65)	\$ 23.907,53	\$ (15.561,98)	\$ 21.364,26	\$ 50.101,43	\$ 38.751,57

De acuerdo a la tabla, durante los años 0 y 2, los inversionistas obtuvieron una salida mayor de efectivo que la que entro, esto se debe a la inversión inicial, gastos y costos hasta este periodo de tiempo, posteriormente del año 3 al 5 la empresa, generó a los inversionistas mayor efectivo.

Por otro lado, la tasa de descuento o WACC es útil para descontar el flujo de caja futuro para valorar el proyecto con la inversión inicial. Es útil para la empresa desde el punto de vista del activo, ya que coteja datos del sector y de la empresa para conocer cuál será su futuro patrimonio y si es o no rentable. De acuerdo con este análisis, mientras la tasa de descuento sea mayor, la tasa de riesgo será mayor. En este proyecto dio como resultado que la tasa de descuento es igual a 13.01%, se llegó a este número calculando la razón deuda capital (pasivos / patrimonio), impuestos del 22,5%, inflación anual, tasa libre de riesgo, riesgo país, entre otros. Una vez obtenido el valor de la tasa de descuento se debe comparar con la tasa interna de retorno (TIR), en caso que la TIR sea mayor o igual a la tasa de descuento el proyecto se califica como financieramente viable. Después de haber trasladado los flujos de efectivo esperados en los 5 años, el valor futuro es igual al valor presente, y se obtiene una

rentabilidad de 19.63%; por lo tanto, en el cálculo realizado se cumple el requisito que la TIR sea superior a la tasa de descuento, siendo el negocio viable. En el Anexo 6 se detalla el cálculo de los valores de la tasa de descuento, VAN y TIR.

Adicionalmente el VAN del negocio calculado a partir de los flujos de efectivo descontando la inversión inicial da como resultado un saldo positivo de 8.924,95 dólares, es decir, que en el tiempo de 5 años satisface la tasa de descuento, además al medir este índice, se establece que el precio dispuesto a pagar por el cliente de éste sector es suficiente para cubrir el proyecto. De acuerdo a este valor, el negocio es rentable para la empresa y los inversionistas ya que generará ganancias después de 3 años. El cálculo del VAN está detallado en el anexo.

Por último, un criterio de valoración adicional es el índice de rentabilidad de la empresa, mide el valor obtenido por cada unidad invertida. En el caso de la empresa es de 1.40 dólares y su tiempo de recuperación de la inversión es aproximadamente a los 2 años.

## **7.5 Índices financieros**

El primer análisis financiero se refiere a la liquidez corriente de activos de la empresa, como se analizó en el inciso de situación actual, la empresa posee suficiente efectivo debido al cálculo de cap. de trabajo la empresa posee suficiente efectivo para contrarrestar los pasivos como son gastos y costes, por lo que el índice es superior a 1, es decir que el efectivo de la empresa es superior a los pasivos. De acuerdo a la ley de este indicador, la empresa que tenga un índice inferior a uno no podrá hacer frente a volatilidades del mercado, por ejemplo, que el número de clientes sea inferior al planificado, lo que ocasiona ingresos menores y por ende la empresa no puede hacer cambios sobre la marcha. Sin embargo, la empresa en el año 4 y 5 genera la suficiente liquidez corriente para solventar sus gastos y costos por si sola sin necesidad de deuda, aunque esto se torna difícil de mantener ya que el índice del mercado de

acuerdo al INEC es de 1.0833 por lo que la empresa deberá contraer deuda en casos de hacer frente a problemas futuro del sector y del país.

El segundo indicador es el endeudamiento del activo, este mide la capacidad de la empresa para funcionar sola, en el caso de la empresa durante el año 1 es del 56% esto se debe a que la empresa tiene una deuda amplia en comparación a los activos y esto se debe a que gran parte de la deuda se adquirió el equipo de estimulación, por lo que su valor será similar, además de que la empresa depende mucho de la deuda y/o acreedores, posterior a esto el índice se regula y al finalizar el quinto año la empresa es del 2%, esto quiere decir que la estructura de la empresa es la adecuada y funciona de forma independiente posterior al pago de la deuda, el cual comprado a la industria es el ideal ya que es del 65%; no obstante, esto quiere decir que las empresas del sector dependen de capital anexo, a su vez quiere decir que posiblemente el sector no genere las ventas esperadas por cada empresa, por lo que las empresas no funcionan de forma autónoma, solo se solventan en créditos o aporte de socios.

Por último, el análisis financiero del ROA, rentabilidad sobre el activo, significa la autonomía de los activos para generar ganancia por ellos mismos. En el caso de la empresa, el ROA es muy elevado y negativo el año 1, porque los activos no produjeron suficiente efectivo, además la utilidad del primer año, lo mismo ocurre en el año 2. En el año 3, el índice es positivo, debido a que la utilidad y activos lo son, esto pone en manifiesto la eficiencia de los activos por generar efectivo sin necesidad de fuentes externas, lo mismo ocurre en los siguientes años, esto a su vez es ideal ya que, a mayor ROA, la empresa genera dinero con una menor inversión. En el caso del sector este es del 2%, esto es un tema delicado, ya que se demuestra que en el sector los activos no generan suficiente efectivo y no son capaces de sostener a la empresa por ellos solos, por lo que es necesario recurrir a deuda.

Tabla 24.

*Índices financieros*

	1	2	3	4	5	INEC
Razon corriente	1,79	1,00	3,66	12,02	41,63	1,0833
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Endeudamiento activo	56%	100%	27%	8%	2%	65%
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad	-54%	-13%	20%	29%	36%	3%
Rentabilidad sobre Activo	-106%	-99%	73%	60%	50%	6%
Rentabilidad sobre patrimonio	-239%	-120%	100%	66%	51%	13%

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Primero, la situación del país en materia política pasando por una transición, debido a que las políticas modernas están incentivando la implementación de empresas con servicios que generen valor agregado, esto debido a nuevas medidas, acciones y una nueva reestructuración del gasto público, donde se han invertido cerca de 13 mil millones de dólares en nuevos proyectos de servicios y educación, en la que más ha destacado ha sido en el área de recreación y deportiva, ya que cerca de 200 millones se han invertido en la construcción de nuevas instalaciones e implementos deportivos para la población ecuatoriana, a esto se debe añadir que el Ministerio de Productividad, está impulsando proyectos en temas de recreación, familiares y que generen factores competitivos para el mercado local e internacional. Por otro lado, en el tema económico los niveles de inflación, tasas activas han cesado en su aumento, más bien han decrecido lo que fomenta la inversión en el sector más apetecible. El sector deportivo presenta grandes oportunidades para la implementación de un nuevo negocio, como son facilidades tributarias y de inversión inicial, sin embargo, existen bajas barreras de entrada de nuevos competidores y de acuerdo a la Superintendencia de Compañías existen empresas que por sus ingresos monopolizan determinadas áreas de este sector. Sin embargo, no hay que olvidar, la gran importancia que le dan los ecuatorianos al deporte estos días y que gran parte de su ingreso mensual está destinado a actividades de recreación y deportivas.

Segundo, se menciona que, en la ciudad de Quito, existe un gran porcentaje de la población que se dedican a realizar práctica deportiva, sin embargo, de acuerdo a la investigación del proyecto, se determinó que solamente un 3% de la población realizan actividad física todos los días y la principal razón o causal en personas de entre 23 a 45 años es la falta de tiempo y las cargas familiares, esta última fue votada por un 61,4% de la población. La solución del proyecto es dar al cliente un servicio con el cual pueda realizar ejercicio mientras su hijo recibe clases de estimulación temprana, para lo cual el 90% de la población manifestó que sí, sería una solución para su problema y que adquirirán el ser-



vicio, basado en primer lugar en los servicios complementarios, competencia de los entrenadores y terapeutas y que su precio esté al alcance de sus manos. Tercero, una vez conocido que el negocio tiene aceptación en el mercado, se empezó la planificación de promoción y comunicación y se determinó que la estrategia con la que se regirá el negocio, que es la estrategia de diferenciación, debido a que el servicio ofrece al cliente atributos nuevos, con servicios complementarios que se analizó en la etapa de análisis. Una vez estipulados las inversiones y costos del negocio, se determinó el precio comparado con la preferencia del cliente y se determinó la estrategia de descremado para el negocio. Por último, se definió la necesidad de contar con estrategias de publicidad, promoción, marketing directo y relaciones públicas basadas en el cliente y que las mismas sean eficaces para llegar con el mensaje del negocio.

Cuarto, se afirma que el negocio contará con objetivos a medio y largo plazo concretos y reales, con los cuales la empresa encamine la labor de empleados, actividades primarias y secundarias en el logro de su misión y visión previamente planteadas. Es necesaria la inclusión de un cuadro de mando, un organigrama que muestre cuales son los tramos de control y sus funciones para que el servicio llegue al cliente de forma oportuna. Además de incluir funciones al personal, deberán cumplir un cuadro de procesos con el fin de cumplir en tiempos necesarios cada actividad y no estanque a la acción siguiente.

Por último, se determina la viabilidad financiera del proyecto basado en los siguientes aspectos, en primer lugar, los criterios de valoración TIR y VAN son positivos, la TIR cumple la necesidad de ser más alta que la tasa de descuento y el VAN se demostró que después de 5 años existe ganancia de 28.398,75 dólares; además, el estado de resultados y situación anual demuestran que la empresa genera utilidad y efectivo desde el 3 año y la misma se supera en el año tras año con un aumento del margen del 6% a 8% del margen neto. Los índices financieros muestran que el negocio tendrá equilibrio en los activos vs pasivos y que, al finalizar el proyecto, éste no dependerá de la deuda inicial, cabe mencionar que la empresa debe mantenerse alerta ya que de acuerdo a

datos del INEC, las empresas del sector necesitan de créditos y efectivo adicional porque sus activos no son eficientes. Finalmente, se demuestra que el proyecto desde el punto de vista del inversor, es viable debido a que su VAN es de 21.835,84 dólares y TIR del 30.79%; son superiores que al del proyecto, el mismo genera rentabilidad desde el 3 año con un flujo de efectivo superior.

## REFERENCIAS

- ANDES. (2014). *Ecuador ingresó desde hace siete años en una revolución deportiva que ha entregado alegrías y éxitos*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/deportes/1/23363/ecuador-ingreso-hace-siete-anos-revolucion-deportiva-entregado-alegrias-exitos>
- ANDES. (2015). *Ecuador fomenta el deporte con una inversión de 270 millones de dólares en los últimos ocho años*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/actualidad/1/43203/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos>
- Banco Central de Ecuador. (2007). *Las tasas de interés en el Ecuador*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de [https://www.bce.fin.ec/cuestiones\\_economicas/images/PDFS/1980/No3/No.03-1980DepartamentoPoliticaEconomica.pdf](https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/1980/No3/No.03-1980DepartamentoPoliticaEconomica.pdf)
- Banco central del Ecuador. (2015). *El sector servicios genera 1,9 millones de empleos*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/757>
- Banco central del Ecuador. (2017). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco central del Ecuador. (2017). *Inflación*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco central del Ecuador. (2017). *Información económica*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *PRODUCTO INTERNO BRUTO*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Banco central del Ecuador. (2017). *Tasa de interés*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de

- <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (2017). *Tasas de Interés*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BLADDEX. (2016). *ECUADOR información general*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <http://www.blx.com/es/latam-info/ecuador>
- CEPAL. (2007). *Los Efectos de la Inflación en la evaluación de proyectos de inversión*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de [https://www.elmercurio.com.ec/527445-inflacion-baja-por-contraccion-de-la-economia/#.V\\_F5xPDhDIU](https://www.elmercurio.com.ec/527445-inflacion-baja-por-contraccion-de-la-economia/#.V_F5xPDhDIU)
- Chiquitos y bebés. (2017). *Inicio*. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://chiquitosybebes.com/>
- Diario la juventud. (2017). *Gobierno de Ecuador mantiene políticas públicas en deporte y recreación*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <https://www.diariolajuventud.com/single-post/2017/07/22/Gobierno-de-Ecuador-mantiene-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-en-deporte-y-recreaci%C3%B3n>
- Ecuador en cifras. (2015). *Revista de Estadística y Metodologías*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista\\_Estadistica/Revista\\_de\\_Estadistica\\_y\\_Metodologias-Tomo-I.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista_Estadistica/Revista_de_Estadistica_y_Metodologias-Tomo-I.pdf)
- El Metro. (2016). *Los 10 deportes más practicados en Ecuador*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/deportes/2016/07/26/10-deportes-mas-practicados-ecuador.html>
- Entrenar. (2017). *Informática y deporte*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <http://www.entrenar.com.ar/>
- Espinoza, R. (2015). *ESTRATEGIAS DE MARKETING. CONCEPTO, TIPOS Y EJEMPLOS*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de

<http://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

- ESPN. (2012). *Importancia de la salud en el deporte*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <http://www.espn.com.co/noticias/nota?s=otr&id=1634169&type=story>
- IAB. (2014). *Empresas de servicios publicitan más 'on line'*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de <https://marketingactivo.com/inversion-publicitaria-digital-en-ecuador/2014/04/23/>
- INEC. (2009). *Costumbres y prácticas deportivas de los ecuatorianos*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>
- INEC. (2011). *Composición de hogares ecuatorianos*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/Composicion\\_Hogares\\_Ecuatorianos\\_1990-2001.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/Composicion_Hogares_Ecuatorianos_1990-2001.pdf)
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 1 de Febrero de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2011). *INEC*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)

- INEC. (2013). *INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- INEC. (2014). *Censo nacional económico*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//censo-nacional-economico/>
- INEC. (2016). *Datos demográficos*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2016). *Índices por actividad económica*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de <http://190.152.152.74/indices-de-la-actividad-economica/>
- INEC. (2016). *Uso de tecnología en Ecuador. Infografía, 1-2*.
- INEC. (2017). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2017). *ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf)
- INEC. (2017). *Si emprende*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- INEC. (2017). *SiEmprende*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://190.152.152.74/si-emprende/>
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y comunicaciones*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (s.f.). *Costumbres y practicas deportivas en el Ecuador*. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\_Socio-demograficos/CustomPracticasDeportivas.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

Linton, I. (2017). *Las ventajas y desventajas de la publicidad por radio*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-y-desventajas-de-la-publicidad-por-radio-8422.html>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico DF: Pearson.

Marie, G. (2012). *Por qué la gente no hace ejercicio*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de [http://muyfitness.com/gente-ejercicio-info\\_14902/](http://muyfitness.com/gente-ejercicio-info_14902/)

Marketing y Finanzas. (2015). *¿Qué es una Propuesta de Valor?* Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

MIES. (2017). *InfoMIES*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <https://info.inclusion.gob.ec/infomies/index.php/component/users/?view=login>

Ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad. (2016). *Marca Primero Ecuador*. Recuperado el 9 de Junio de 2016, de <http://www.produccion.gob.ec/primero-ecuador-marca/>

Ministerio de inclusión económica y social. (2015). *La política social de Ecuador para el desarrollo infantil es referente para América Latina*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <http://www.presidencia.gob.ec/la-politica-social-de-ecuador-para-el-desarrollo-infantil-es-referente-para-america-latina/>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2016). *La estimulación temprana llega a los hogares de más de ocho mil niños riosenses*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <http://www.inclusion.gob.ec/la-estimulacion-temprana-llega-a-los-hogares-de-mas-de-ocho-mil-ninos-riosenses/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *Informe coyuntura industrial 2012*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de

- [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Coyuntura\\_Junio\\_2012.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Coyuntura_Junio_2012.pdf)
- Moblie apps. (2015). *Las 7 mejores aplicaciones Android de deporte*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de <http://mobileapps.ec/las-7-mejores-aplicaciones-android-de-deporte/>
- Organización Mundial de Salud. (2017). *Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de [http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_recommendations/es/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/)
- Política industrial del Ecuador. (2015). *Ministerio de industrias y prouctividad*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJybe1xrnMAhUESCYKHREyAaoQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uasb.edu.ec%2FUserFiles%2F381%2FFile%2FPOLITICA%2520INDUSTRIAL%2520DEL%2520ECUADOR%25202008-2012.pdf&usg=AFQjCNF1indr7yF3c>
- Romero, T. (2009). *Hacia una definición de Sedentarismo*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rchcardiol/v28n4/art14.pdf>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Secretaria Nacional de planificación y desarrollo. (2017). *Plan nacional del buen vivir*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Ser Digital. (2015). *Bébes tecnológicos: mejor estimulación temprana*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <http://www.serdigital.cl/2012/11/15/bebes-tecnologicos-mejor-estimulacion-temprana/>
- SRI. (2017). *MATRIZ INCENTIVOS BENEFICIOS FISCALES*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/matriz-incentivos-beneficios-fiscales>



Superintendencia de Compañías. (2017). *Portal de información*. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_param.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul)

Tamba, J. (2013). *Ecuador carece de una buena educación física*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <https://lahora.com.ec/noticia/1000202389/ecuador-carece-de-una-buena-educacion-fisica>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Tasa de interés

Tasas de Interés			
octubre - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.81	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.86	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.86	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.18	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.66	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.46	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.48	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.58	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.77	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.45	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.36	Inversión Pública	9.33

## Anexo 2. Matriz EFE

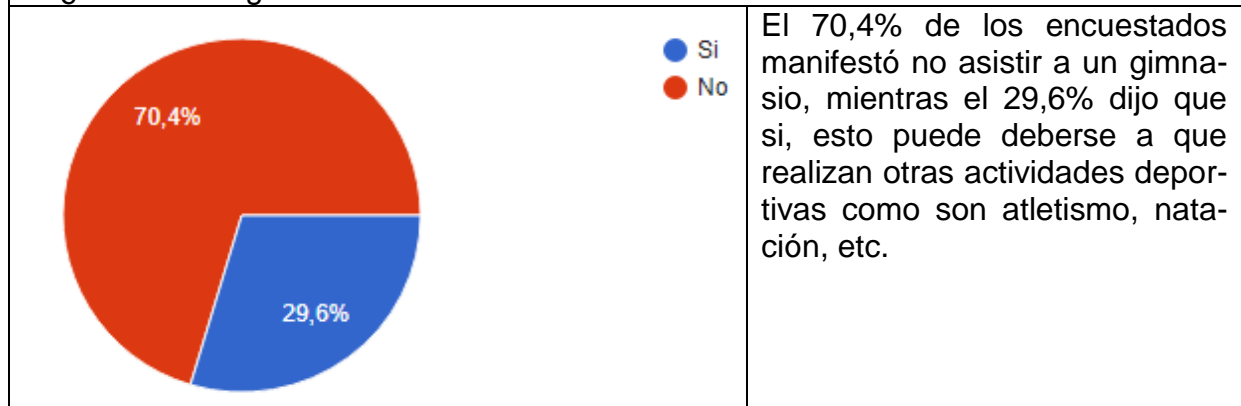
MATRIZ E.F.E				
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	ANÁLISIS
Oportunidades				
Incentivos políticos y tributarios	0,16	4	0,64	PESTEL
Crecimiento de la industria de servicio	0,08	3	0,24	PESTEL
Crecimiento de la población dedicada al deporte	0,04	2	0,08	PESTEL
Cerca del 40% del ingreso en actividades de ocio se dedican a la recreación	0,09	4	0,36	PESTEL
Ausencia de empresas con servicios diferenciados	0,07	3	0,21	PORTER
Gran número de centros deportivos a nivel Quito	0,1	4	0,4	PORTER
Amenazas				
Experiencia e imagen de marca posicionada de varias empresas	0,12	4	0,48	PORTER
Existen una gran cantidad de servicios sustitutos	0,06	3	0,18	PORTER
Número de competidores elevado (149)	0,07	2	0,14	PESTEL
Costo de inversión	0,1	2	0,2	PORTER
Decrecimiento económico	0,05	2	0,1	PESTEL
Requisitos legales variados	0,06	2	0,12	PORTER
Total	1		3,15	

### Anexo 3. Segmentación

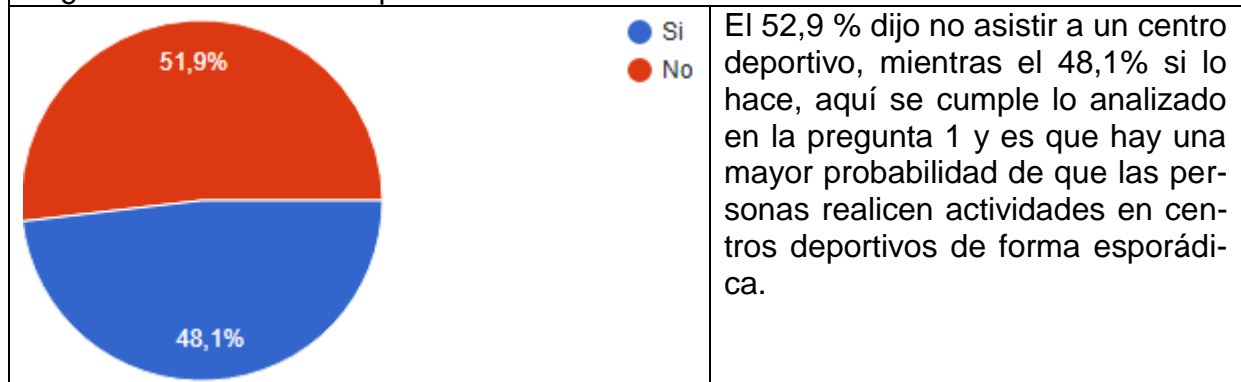
Segmentación	ITEM	Porcentaje	Población
Geográfica	Pichincha	100%	2.466.245
	Quito	90.79%	2' 239.191
	Tumbaco, Eugenio espejo, La Delicia y Calderón	39.48%	973,824
Demográfica	22 a 45 años hombres y mujeres	51.36%	500.220
	Nivel socioeconómico A,B y C+	35.9%	179.579
Psicográfico	Práctica deportiva	37%	54.446

### Anexo 4. Preguntas de encuesta

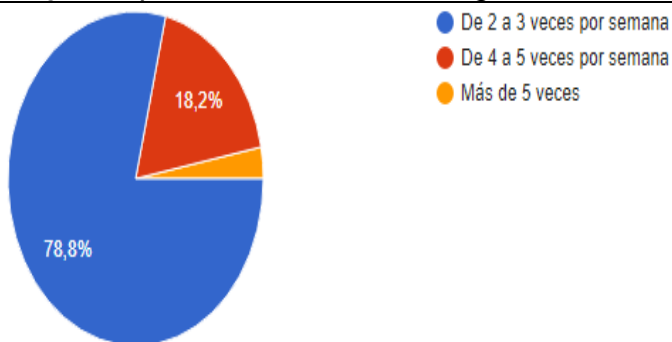
#### 1. ¿Asiste a un gimnasio?



#### 2. ¿Asiste a un centro deportivo?

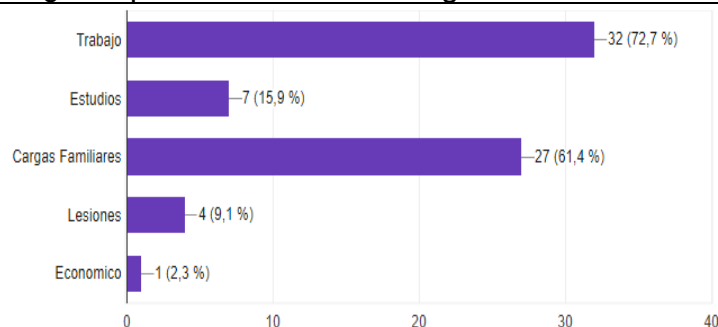


3. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio o centro deportivo?



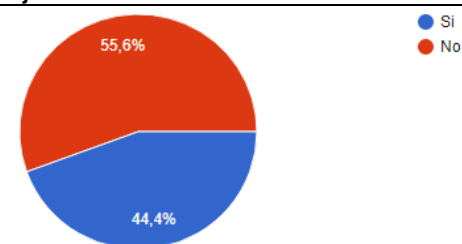
El 78,85 de los encuetados manifestó asistir al gimnasio o centro deportivo de 2 a 3 veces por semana, mientras que apenas el 3% dijo asistir más de 5 veces a la semana. Por estos valores se conoce que las personas hacen actividades de forma esporádica y son actividades que no demande mucho tiempo.

4. ¿Por qué razón no asiste al gimnasio o centro deportivo? Señale 2.



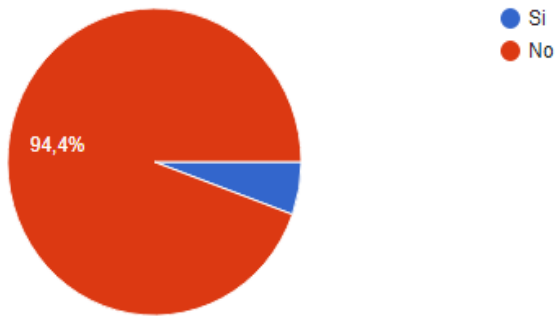
El 72,7% de personas dijeron no ir por trabajo, mientras el 61.4% por cargas familiares. Se afirma lo estipulado por AHÍ, que las cargas familiares aumentan el nivel de sedentarismo.

5. ¿Considera que la carga familiar (niños), es un factor determinante para dejar ejercicio?



El 44,4% manifestó que los hijos si les limitan realizar actividad física, mientras el 55,6% dijo que no. Esto puede deberse a que las personas creen que no les limita porque hacen una vez a la semana ejercicio, cuando debería ser de 5 a 6 veces por semana.

6. ¿El gimnasio al que asiste le brinda algún servicio adicional enfocado en sus hijos?



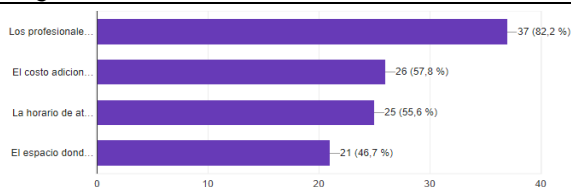
De acuerdo a la encuesta el 94,4% de personas manifestaron que sus centros deportivos no brindan servicios adicionales a sus hijos. Esto quiere decir que existe ausencia en el mercado por una empresa que tercerice servicios enfocado en los niños de los clientes.

8. ¿Consideraría asistir a un gimnasio o centro deportivo que cuente con un servicio de estimulación temprana?



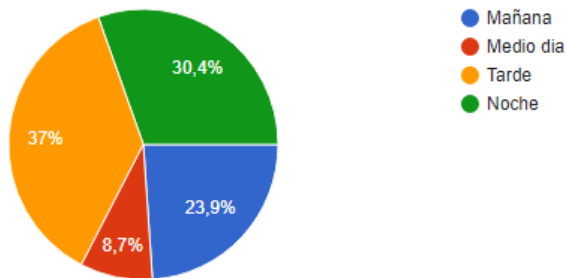
El 83.3% dijo que si consideraría asistir a un gimnasio que cuente con servicio de estimulación temprana. Esto quiere decir que si el cliente busca un servicio deportivo para sus hijos

9. ¿Qué factores considera relevante en este servicio? Seleccione 3



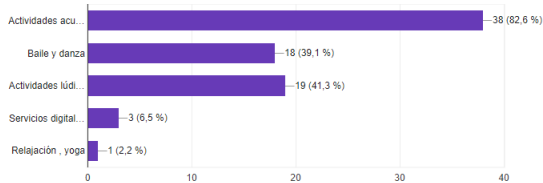
El personal de instructores y terapeutas es lo más demandado para el servicio de acuerdo al 82,2% de encuestados, mientras que el costo es el segundo atributo más determinante para el cliente y finalmente el horario es un factor a hora de hacer la compra del servicio.

10. ¿En qué horarios le sería más conveniente asistir con su hijo o hija a realizar su rutina física?



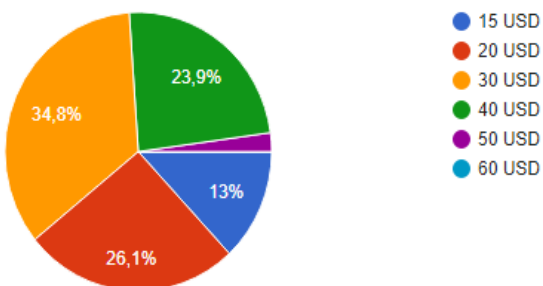
Existe una mayor demanda por terapias en la tarde y noche, debido a que el 30.4% y 37% de los encuestados lo solicitan. Cabe mencionar que pocas son las personas que lo solicitan a medio día, por lo que en este periodo puede cesar el servicio.

11. Adicional a los servicios de estimulación temprana presentados, ¿Qué otro servicio le sería de su agrado? Seleccione 2



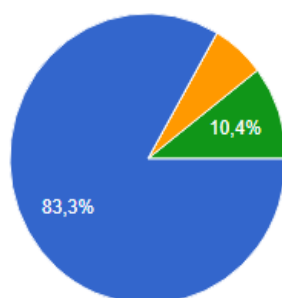
El 82.6 % dijo que la empresa debía poseer actividades acuáticas, mientras el 41.3% dijo actividades lúdicas, mientras que el 39.1% dijo danza y baile. Se debe contar con alguno de estos servicios ya que en primer lugar son diferenciadores para la empresa y además están de acuerdo al gusto y preferencia del cliente.

12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar mensualmente, tomando en cuenta la calidad del servicio? \*El costo es solo por el servicio de estimulación temprana sin incluir el valor del centro deportivo o gimnasio.



El cliente manifestó en un 23.9% que adquirirá el servicio hasta por 40 dólares, mientras que el 34.8% dijo que por 30 dólares. Esto se debe tomar en cuenta para manifestar el precio aceptable para el cliente en el plan de marketing.

### 13. ¿Qué medio de comunicación utiliza más?



- Redes sociales
- Radio
- Teledifusión
- Internet
- Periódicos
- Revistas

El medio más utilizado por los encuestados son las redes sociales con un 83,3% de aceptación, mientras que el internet es el segundo medio más votado con 10,4%, basado en ambos criterios debería realizarse la planificación de promoción

### Anexo 5. Flujo de caja y flujo de efectivo

	FLUJO DE CAJA ANUAL					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		(28.731,33)	(11.219,09)	43.240,15	81.247,90	128.309,94
Gastos de depreciación		2.197,25	2.397,00	2.397,00	2.397,00	2.397,00
Gastos de amortización		170,00	170,00	170,00	170,00	170,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	-	6.303,47	12.070,44	19.203,39
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	7.858,33	15.047,82	23.940,23
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		(26.364,08)	(8.652,09)	31.645,34	56.696,63	87.733,32
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(54.308,79)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	55.174,04	(2.007,46)	(4.225,66)	(1.692,77)	(2.133,26)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(45.114,89)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(54.308,79)	55.174,04	(2.007,46)	(4.225,66)	(1.692,77)	(47.248,15)
INVERSIONES	(8.745,00)	-	-	(1.153,00)	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.142,40
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.026,43
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(8.745,00)	-	-	(1.153,00)	-	3.168,83
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(63.053,79)	28.809,96	(10.659,55)	26.266,69	55.003,86	43.654,00



ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(29.970)	(12.321)	29.492	54.855	86.569
Utilidad Neta		(30.691)	(12.828)	27.861	53.351	84.879
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		997	997	997	997	997
+ Amortización		170	170	170	170	170
- Δ CxC		(936)	(660)	(783)	(682)	(812)
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		489	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	-	1.247	1.018	1.335
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(8.745)		-	(1.153)	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(8.745)		-	(1.153)	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	62.204		(3.293)	(3.685)	(4.124)	(4.615)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	18.661	15.718	(3.204)	(3.685)	(4.124)	(4.615)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	43.543		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	53.459	(32.913)	(15.614)	24.653	50.730	81.954
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		53.459	20.546	4.931	29.585	80.315
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	53.459	20.546	4.931	29.585	80.315	162.269

## Anexo 6. VAN, TIR y tasa de descuento

FLUJO DEL PROYECTO	
<b>CRITERIOS DE VALUACIÓN</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 28.398,75</b>
<b>TIR</b>	<b>27,13%</b>
<b>RECUPERACIÓN</b>	<b>3,34</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	<b>1,45</b>
RAZON DEUDA / CAPITAL	42,86%
IMPUESTOS	22,50%
INFLACIÓN	1,12%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,05
BETA APALANCADA	1,40
RETORNO DEL MERCADO	11,67%
COSTO DE CAPITAL	15,50%
COSTO DE DEUDA	11,30%
<b>WACC</b>	<b>13,48%</b>