



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

**Plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes
marciales en la ciudad de Guayaquil.**

AUTORES:

Cevallos Mueckay Cristhian Andrés

Galarza Carvache Marcos Enrique

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTORA:

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

27 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Cevallos Mueckay Cristhian Andrés y Galarza Carvache Marcos Enrique**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____
Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 27 días del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Cevallos Mueckay Cristhian Andrés**
Galarza Carvache Marcos Enrique

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 días del mes de febrero del año 2020

LOS AUTORES

f. _____
Cevallos Mueckay Cristhian

f. _____
Galarza Carvache Marcos Enrique



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Cevallos Mueckay Cristhian Andrés**
Galarza Carvache Marcos Enrique

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de febrero del año 2020

LOS AUTORES

f. _____
Cevallos Mueckay Cristhian

f. _____
Galarza Carvache Marcos Enrique



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the Urkund interface for a document titled "GALARZA CARVACHE MARCOS ENRIQUE Y CEVALLOS MUECKAY CRISTHIAN ANDRÉS.docx". The document was presented on 2020-02-07 23:13 (-05:00) by marcosgalarza96@outlook.com and received by wendy.arias.ucsg@analysis.orkund.com. The report indicates that 0% of the 49 pages are composed of text from 0 sources.

The "Lista de fuentes" (List of sources) section includes:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Avance Cevallos_Galarza 3-02-2020.docx
	Tesis Saa-Quimi real.pdf
Fuentes alternativas	Avance%20Cevallos_Galarza%204-12-19.docx
	CRISTHIAN CEVALLOS MARCOS GALARZA AVANCE 50%.docx

The report content includes the following text:

Aplicando los indicadores de evaluación de factibilidad, el valor de la tasa interna de retorno que representa el beneficio máximo que puede tener el proyecto, este asciende a 41,10%, superior a la tasa de descuento obtenida de la suma de la inflación 1,72% más la tasa pasiva de adquirir productos financieros en una institución bancaria 4,15% más el riesgo país estipulado por el Banco Central del Ecuador de 0,51%, con esto se determina que el proyecto cubre los riesgos que representa la pérdida de valor en el tiempo. El beneficio obtenido por operar los cinco años es de \$ 25.395,53 luego de recuperar la inversión y el mínimo tiempo que debe operar el proyecto es de 28 meses sin que se genere una utilidad. 3.6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio muestra los montos mínimos que debe vender los servicios el proyecto para no caer en pérdidas, esto se lo calcula dividiendo los costos fijos para el beneficio marginal representado por la deducción del precio unitario y costos unitarios, como el producto es un servicio, el costo unitario no es referencia para el presente cálculo.

Los datos referenciales para el punto de equilibrio fueron tomados de la siguiente manera:

Precio Venta \$ 60,00 Coste Unitario \$ - Gastos Fijos Año \$ 124.164,60 Unidades de Equilibrio 2.069 mínimo de estudiantes al año Ventas de Equilibrio \$ 124.164,60

Summary statistics:

- INVERSIÓN INICIAL (31.514,39) 17.132,61 10.708,17 11.909,29 15.173,48 33.129,72 VAN: 25.395,53 TMAR: INFLACIÓN + TASA PASIVA BCE+ riesgo país 14,4% PAY BACK DEL PROYECTO EN MESES: 28 TIR: 41,10%
- INVERSIÓN INICIAL (97.163,36) 50.932,61 54.684,47 63.723,79 73.027,14 83.447,82 VAN: 117.040,43 TMAR: INFLACIÓN + TASA PASIVA BCE+ riesgo país 14,38% PAY BACK DEL PROYECTO EN MESES: 23 TIR: 53,36%

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, a toda la Facultad de Ciencias Económicas, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a Madame Gabriela Hurtado, por ser una profesora que nos alienta, que nos motivan con sus palabras. Gracias

Marcos Enrique Galarza Carvache

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradezco a mi tutora de tesis Wendy Arias quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación. A la Madame Gabriela Hurtado por sus consejos, enseñanzas, apoyo y sobre todo por la amistad brindada.

Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

Cristhian Andrés Cevallos Mueckay

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres que con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

Marcos Enrique Galarza Carvache

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, con todo cariño y amor a mis padres, por su apoyo constante, por llenar mi vida con sus valiosos consejos. A todos mis compañeros por su amistad durante todo el periodo universitario. A la comunidad de jiu jitsu como ejemplo de que se puede estudiar y ser deportista a la vez.

Cristhian Andres Cevallos Mueckay



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. CEVALLOS HURTADO, GABRIELA ELIZBETH, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA

EC. FREIRE QUINTERO, CESAR ENRIQUE, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA

ING. BAÑOS MORA PATRICIA DENISE, MGS.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

f. _____

Cevallos Mueckay Cristhian Andrés

f. _____

Galarza Carvache Marcos Enrique

Índice General

Resumen	XX
Introducción.....	2
Formulación del problema.....	3
a. Antecedentes.....	3
b. Contextualización del problema.	5
Justificación	6
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo general.	6
Objetivos específicos.....	6
Marco teórico.....	7
Plan de Negocios.	7
Estudio de Mercado.	7
Estrategias de comunicación.	10
Marco conceptual	11
Marco referencial.....	12
Marco Legal.....	13
Preguntas de investigación	13
Metodología.....	13
Diseño de investigación.....	14
Tipo de investigación.	15
Alcance.	16
Población y muestra.	17
Técnica de recogida de datos.....	18
Análisis de datos.....	18
Capítulo 1. Análisis del entorno	39

1.1.	Análisis PESTA	40
1.1.1.	Análisis del Entorno Político.....	40
1.1.2.	Análisis del Entorno Económico.....	41
1.1.3.	Análisis del Entorno Social.....	44
1.1.4.	Análisis del Entorno Tecnológico.....	45
1.1.5.	Análisis del Entorno Ambiental.....	45
1.2.	Las 5 Fuerzas de Porter.....	45
1.2.1.	(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	45
1.2.2.	(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	45
1.2.3.	(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	45
1.2.4.	(F4) Amenaza de productos sustitutos.....	46
1.2.5.	(F5) Rivalidad entre los competidores.....	46
	Capítulo 2: Diagnóstico interno de la empresa.....	48
2.1.	Misión	49
2.2.	Visión.....	49
2.3.	Estructura organizacional	49
2.3.1.	Efectos económicos de las variables organizacionales.....	50
2.4.	Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio.....	51
2.5.	Comercialización y ventas	52
2.6.	Servicio Post – Venta.....	53
2.7.	Descripción y detalle del producto	54
2.8.	Proceso de prestación del servicio o producto.....	54
2.9.	Determinación de la capacidad instalada del negocio	56
2.10.	Costos y características de la inversión.....	58
2.10.1.	Inversión.....	58
2.10.2.	Equipos de computación y comunicación.....	58
2.11.	Muebles de oficina	59

2.11.1. Equipos e instrumentos.....	60
Capítulo 3: Plan de Marketing.....	61
3.1. Segmentación de clientes.....	61
3.2. Planificación de Estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes.....	63
3.3. Estrategias Corporativas	63
3.3.1. Marketing MIX.....	64
Capítulo 4: Viabilidad económica	66
4.1. Demanda Actual del Mercado	66
4.2. Crecimiento de la Demanda.....	67
4.3. Pronostico de Ventas	69
4.4. Balance Inicial	70
4.5. Balance de Gastos	73
4.6. Punto de equilibrio.....	77
4.7. Índices Financieros	77
4.8. Análisis de Sensibilidad (Proyecciones financieras de estados financieros y sensibilizaciones de escenarios, cálculos de CPPC, TIR, VAN, PRI)	79
Conclusiones.....	80
Recomendaciones	81
Apéndices	82
Bibliografía.....	89

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Sexo de los encuestados</i>	18
Tabla 2. <i>Edad de los encuestados</i>	19
Tabla 3. <i>Los encuestados tienen hijos</i>	20
Tabla 4. <i>Interés de inscribir a sus hijos en la academia de artes marciales</i>	21
Tabla 5. <i>Efectividad de las artes marciales como medio de defensa ante el bullying</i>	22
Tabla 6. <i>Frecuencia de realización de actividades deportivas</i>	23
Tabla 7. <i>Interés de la población por aprender sobre artes marciales</i>	24
Tabla 8. <i>Factores relevantes para tomar el servicio</i>	25
Tabla 9. <i>Selección del horario preferido</i>	26
Tabla 10. <i>Hora de clases matutinas</i>	27
Tabla 11. <i>Horas de clases vespertinas</i>	28
Tabla 12. <i>Horas de clases nocturnas</i>	29
Tabla 13. <i>Productos complementarios</i>	30
Tabla 14. <i>Precio aceptado por el público objetivo</i>	31
Tabla 15. <i>Preferencia de arte marcial a entrenar</i>	32
Tabla 16. <i>Preferencia de canales de comunicación</i>	33
Tabla 17. <i>Preferencia de docentes</i>	34
Tabla 18. <i>Preferencias adicionales del consumidor</i>	35
Tabla 19. <i>Factores que influyen en la confianza del consumidor</i>	36
Tabla 20. <i>Servicios adicionales</i>	37
Tabla 21. <i>Preferencia de localización de la academia</i>	38
Tabla 22. <i>Tasas de interés para el año 2018</i>	44
Tabla 23. <i>Competidores</i>	46
Tabla 24. <i>Remuneración mensual del talento humano</i>	51
Tabla 25. <i>Proceso de instrucción de clases</i>	55
Tabla 26. <i>Planificación de horarios en plataforma 1</i>	57
Tabla 27. <i>Planificación de horarios en plataforma 2</i>	57
Tabla 28. <i>Capacidad de atención a los alumnos</i>	58
Tabla 29. <i>Detalle de equipos de computación</i>	59
Tabla 30. <i>Muebles de oficina área técnica</i>	59
Tabla 31. <i>Muebles de oficina área administrativa y de talento humano</i>	60
Tabla 32. <i>Muebles de oficina área comercial</i>	60

Tabla 33. <i>Equipos e instrumentos</i>	60
Tabla 34. <i>Tasa de inflación</i>	69
Tabla 35. <i>Variación del precio</i>	69
Tabla 36. <i>Proyección de ingresos</i>	70
Tabla 37. <i>Inversión en capital de trabajo</i>	70
Tabla 38. <i>Detalle de costos fijos al iniciar operaciones</i>	71
Tabla 39. <i>Inversión en activos fijos</i>	71
Tabla 40. <i>Financiamiento de las inversiones.</i>	72
Tabla 41. <i>Estado de resultados proyectado</i>	73
Tabla 42. <i>Proyección de beneficios por venta de ropa deportiva y kimonos</i>	74
Tabla 43. <i>Beneficio promedio por la venta de bebidas energizantes y suplementos</i>	74
Tabla 44. <i>Balance General proyectado</i>	75
Tabla 45. <i>Flujo de caja proyectado</i>	76
Tabla 46. <i>Indicadores financieros</i>	78
Tabla 47. <i>Análisis de sensibilidad</i>	79

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol del problema.....	5
<i>Figura 2.</i> Sexo de los encuestados	18
<i>Figura 3.</i> Edad de los encuestados	19
<i>Figura 4.</i> Los encuestados tienen hijos	20
<i>Figura 5.</i> Interés de inscribir a sus hijos en la academia de artes marciales	21
<i>Figura 6.</i> Efectividad de las artes marciales como medio de defensa ante el bullying.....	22
<i>Figura 7.</i> Frecuencia de realización de actividades deportivas.....	23
<i>Figura 8.</i> Interés de la población por aprender sobre artes marciales	24
<i>Figura 9.</i> Factores relevantes para tomar el servicio.....	25
<i>Figura 10.</i> Selección del horario preferido	26
<i>Figura 11.</i> Hora de clases matutinas	27
<i>Figura 12.</i> Horas de clases vespertinas	28
<i>Figura 13.</i> Horas de clases nocturnas.....	29
<i>Figura 14.</i> Productos complementarios.....	30
<i>Figura 15.</i> Precio aceptado por el público objetivo	31
<i>Figura 16.</i> Preferencia de arte marcial a entrenar	32
<i>Figura 17.</i> Preferencia de canales de comunicación	33
<i>Figura 18.</i> Preferencia de docentes	34
<i>Figura 19.</i> Preferencias adicionales del consumidor.....	35
<i>Figura 20.</i> Factores que influyen en la confianza del consumidor	36
<i>Figura 21.</i> Servicios adicionales	37
<i>Figura 22.</i> Preferencia de localización de la academia	38
<i>Figura 23.</i> Evolución del riesgo país de abril a agosto 2019. Tomado de: <i>Estadísticas Macroeconómicas</i> , Banco Central del Ecuador (2019).....	41
<i>Figura 24.</i> Comportamiento de la inflación en el Ecuador entre el 2007 – 2017. Tomado de: <i>Estadísticas Macroeconómicas</i> , Banco Central del Ecuador (2019)	42
<i>Figura 25.</i> Comparativo de la inflación de los países de América a noviembre del 2018. Tomado de: <i>Estadísticas Macroeconómicas</i> , Banco Central del Ecuador (2019)	42
<i>Figura 26.</i> Variación de la inflación por productos. Tomado de: <i>Estadísticas Macroeconómicas</i> , Banco Central del Ecuador (2019).....	43
<i>Figura 27.</i> Estructura organizacional de la compañía.....	50
<i>Figura 28.</i> Segmentación del target	61

<i>Figura 29.</i> Logo y tipografía sugerida para la comunicación de la marca	63
<i>Figura 30.</i> Punto de equilibrio	77

Apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta a posibles clientes.....	82
Apéndice B. Catálogo de uniformes.....	87

Resumen

El ámbito de la defensa personal, parte como una necesidad a la inseguridad que se vive en la ciudad de Guayaquil, los acontecimientos evidenciado a través de las noticias referidas en la televisión local, genera que cualquier individuo es sujeto a situaciones que pondrían en riesgo la vida, por otro lado, los actos de bullying en escuelas, colegios y universidades, pueden generar en una persona depresión, aislamiento de la sociedad y otros efectos que comprometen la integridad. Con el presente modelo de negocios, se propone un servicio que permite ser usado como herramienta tanto para defensa personal como un motivante para eliminar la depresión ocasionada con el bullying, generando un adicional a mejorar la calidad de vida y mantener entretenida la mente, aportando con un deporte que le hace bien al organismo. Dentro del modelo de negocios se apuntó a conocer los intereses de las personas sobre el servicio, donde las características que resaltaron fueron la calidad del servicio en los entrenadores y un precio competitivo en el mercado, siendo la base de la comunicación que estará referida en redes sociales; adicional a la oferta de los servicios se apuntó a la venta de servicios complementarios como son suplementos, vestimentas deportivas, bebidas energizantes, que ayuden a adaptar el cuerpo a la actividad física. Desde un punto de vista económico y financiero, la recuperación de la inversión se genera en máximo tres años, pero se recomienda operar en cinco para pagar el apalancamiento en caso de financiar los implementos con una institución financiera y de obtener un beneficio adicional que puede ser invertido en instalaciones en caso que la demanda aumente cuando el proyecto se encuentre en marcha.

Palabras clave: defensa personal, actividad física, salud, rentabilidad inseguridad, bullying.

Introducción

La Seguridad en la ciudad de Guayaquil, es un concepto que ha sido debatido por diferentes organizaciones sociales, buscar una solución para bajar los índices delictivos, ha generado que en la urbe porteña, se instalen cámaras de seguridad, se facilite a la ciudadanía botones de pánico, todo esto con la finalidad de facilitar el accionar de la policía, cuando las personas se sientan amenazadas por un tercero, que recurre a la violencia o utiliza armas para amedrentar, teniendo como fin apropiarse de un bien (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

La legislación ecuatoriana, prohíbe el uso de armas de manera personal, porque la considera de alto riesgo y que, a su vez en cualquier riña o pelea callejera, herir a otro individuo sin fundamento legal, sin embargo, no prohíbe utilizar prácticas de defensa personal, concepto que es muy poco aplicado en la ciudad, debido a la poca información de la ciudadanía en tomar este tipo de clases y con ello responder de manera activa en casos de peligro (Ministerio de Defensa Nacional, 2017).

Se ha observado que en el Ecuador, existen grupos vulnerables que son afectados y puestos en peligros, con situaciones que se repiten de manera diaria, entre ellos se encuentra mujeres y niños, que son objeto de burla, inclusive son susceptibles a traumas psicológicos que no son identificados a tiempos por las autoridades (García, 2018). En los que va del año 2018, solo en la Provincia del Guayas, se registraron 16 casos en el mes de noviembre por femicidios, sumado a esto robo de vehículos, robos en locales y domicilio e intentos de asesinato (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

Aportar con una herramienta que permita a los grupos más vulnerables, reaccionar ante situaciones de peligro, es lo que se busca con el planteamiento del modelo de negocios, porque de esta manera se ofrece una alternativa fuera de la violencia, mantener al margen, aquellas situaciones de amenaza constante y que la ciudadanía se pueda defender sin terminar en una situación de muerte contra la persona que comienza con la amenaza.

Desde el punto de vista social, se toma en consideración la presente idea de negocios, para impulsar a la policía, a incorporar programas de defensa personal, proponiendo un tratamiento que aísle el uso de armas, reaccionar de mejor manera ante un accionar defensivo del delincuente, evitando procesos judiciales que han significado que mucho personal tenga temor de reaccionar en favor a la seguridad de la ciudadanía.

La propuesta de plan de negocios, se muestra a través de cuatro capítulos, los cuales permiten identificar las características de posibles clientes, determinar una estrategia efectiva

para posicionar el servicio y definir una viabilidad económica que garantice el retorno de la inversión en mediano plazo, a continuación, se muestra un extracto introductorio para cada uno de los capítulos por elaborar.

Con referencia al capítulo uno, se resume información histórica que referencia el servicio, incorporando con ello un breve detalle de la situación económica del país, con factores externos que pueden afectar el precio del servicio y que condicionen el valor que las personas perciben actualmente en tomar un servicio de clases de defensa personal y su prioridad en cuanto a mejorar su calidad de vida.

En el capítulo dos, se plantea una estructura organizacional de la compañía, detallando los requisitos para seleccionar profesionales que agreguen el valor al servicio, a partir de la capacidad de atender alumnos en un establecimiento, se finaliza el estudio con una serie de propuestas que contribuyan a generar ventas y con ello mantener la operatividad del modelo de negocios.

Para el capítulo tres, se segmenta a los clientes en función a las necesidades que manifiestan frente a las características que desean obtener al momento de tomar este servicio, de manera que se cuente con todos los implementos, para consolidar una marca que se relacione con un servicio de calidad en cuanto a servicios de defensa personal, el mismo que sea sujeto a contratación por empresas de carácter privado o entidades del sector público como la Policía Nacional.

Finalmente se calcula una meta de ventas, del cual se tenga como referencia la generación de ingresos, la misma que sea comparada con los gastos que se pronostica, se deben incurrir para generar el servicio, a fin de elaborar estados financieros que sirvan de referencia para cuantificar el retorno de la inversión y un posible beneficio con la ayuda de índices de evaluación financiera Tasa Interna de Retorno por sus siglas TIR y Valor Actual Neto por sus siglas VAN.

Formulación del problema

Para determinar la formulación del problema u oportunidad de negocios descrita para proponer la puesta en marcha de una escuela de defensa personal, se tomó como referencia los siguientes antecedentes y contextualización del problema.

a. Antecedentes.

El jiu-jitsu se lo considera como una práctica de artes marciales muy antiguo, su práctica data de hace 2500 años, algunos autores toman como referencia a esta práctica como la primera actividad de artes marciales en el mundo. Se referencia que su origen es en la

India, como actividad de defensa de los monjes budista, los cuales la aplicaban para defenderse contra situaciones de robos y salvarse de situaciones que atentaban contra su vida (Muñoz C. , 2017).

La práctica del jiu-jitsu es una herramienta que permite defenderse contra amenazas cuando se tiene prohibido el uso de armas, se desea mantener la ética y moral, además de evitar generar un daño permanente al individuo que genera la amenaza. Con el pasar de los años, esta práctica de arte marcial suave, fue parte de la cultura del pueblo chino y japonés, donde su accionar data desde hace 200 años A.C., se considera que a través del jiu-jitsu dicha población pudo liberarse del régimen samurái al cual estaba sometido (Cerón, 2014).

Posteriormente la práctica del jiu-jitsu se fundamentó en la cultura brasileña, donde se complementaron sus servicios a través de nuevas técnicas que fueron consideradas más eficaces y competitivas, considerándolo como un nuevo deporte, referenciado como jiu-jitsu brasilero o sus siglas BJJ. Las competiciones han generado la atención de deportistas y atletas que participan en combates organizados en Brasil extendiéndose por todo el mundo y posicionado como una actividad deportiva adicional (Hernández J. , 2018).

En el Ecuador, la práctica del jiu-jitsu tiene cerca de 19 años, sus inicios en el país se referencian a la ciudad de Guayaquil en el año 2000, que fueron promovidos a través de seminarios dirigidos por Royce Gracie, catalogado como un profesional experto en la práctica de jiu-jitsu brasilero, además con el aporte del Dr. Roberto Bitar, que en aquella época ejercía como jefe de la academia Bidokan, posteriormente luego de tres años, ya se promocionaban entrenamientos como parte de gimnasios y academias que se dedican exclusivamente al aprendizaje de esta actividad en la ciudad de Guayaquil y Quito, pero con la referencia de influenciar en pocos alumnos interesados en promover dicha práctica (Molina, 2010).

Se ha observado que, en la actualidad en el Ecuador, existen varios lugares donde se ejercen prácticas y aprendizajes en referencia al jiu-jitsu, principalmente en las ciudades de Quito, Santo Domingo, Manta, Santa Elena, Cuenca y Guayaquil, que, por su relevancia a nivel competitivo, el interés se acelera más aún cuando las personas conocen sus beneficios (Ramírez, 2016).

Se puede referenciar que la práctica del jiu-jitsu, es una actividad deportiva que contribuye a establecer ventajas físicas como aumentar la masa muscular, desarrollar la capacidad anaeróbica y aeróbica, además de proporcionar ventajas emocionales como liberar del estrés, mantener la mente lúcida y fomentar la autoestima.

b. Contextualización del problema.

La contextualización del problema se enfoca a tres diferentes posibles consumidores del servicio, constituidos por estudiantes de colegios, mujeres y personal de la Policía Nacional, permitiendo que este servicio sea una alternativa para responder a la problemática de la delincuencia y además una forma de cultura de deporte, que permita salir de la rutina a personas que están sujetas a temas de estrés. El enfoque es directamente promover enseñanzas de personal especializado en jiu-jitsu con charlas sobre beneficios del deporte, promoviendo una motivación en los clientes, que contribuyan en asistir a las clases a pesar de cualquier otro factor que promueva desistirlos del aprendizaje.

Para enfocar la necesidad de promover el servicio de jiu-jitsu, se procedió a esquematizar la problemática en función de atender a la población en función a la inseguridad que actualmente se presenta en la ciudad de Guayaquil, esto se muestra a continuación en el siguiente árbol del problema.

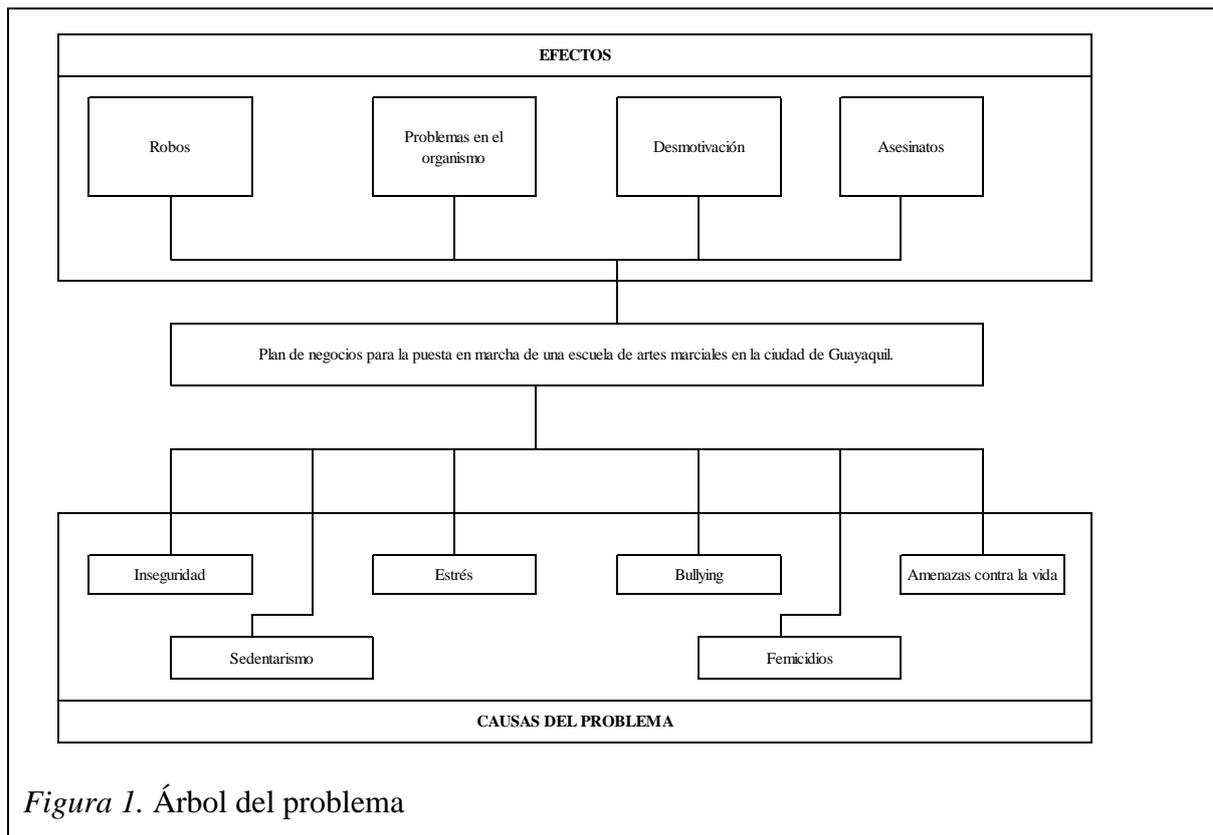


Figura 1. Árbol del problema

De acuerdo a la figura 1, se muestran las causas y efectos que actualmente se podrán solucionar con la oferta del servicio de la escuela de artes marciales, mejorando la calidad de vida y como se estableció al inicio, proporcionar una herramienta alternativa cuando se trata de responder ante la amenaza independientemente del uso de armas, esta sería la base

para identificar una oportunidad de negocios y un mensaje efectivo para posicionar en la mente del consumidor, la necesidad de practicar este deporte.

Justificación

Desde un punto de vista teórico, se justifica la aplicación del presente modelo de negocios para aliviar un problema social, el cual el Gobierno Nacional y el Municipio de la ciudad de Guayaquil, han tratado de contrarrestar a través de tecnología con la incorporación de cámaras y puntos de auxilio como son los UPCs a fin que la Policía Nacional responda de manera rápida a los requerimientos.

La propuesta de una herramienta de defensa personal, permite a los ciudadanos responder rápidamente a las amenazas, porque contribuye a establecer un mecanismo de salvaguardar su vida, en caso que el accionar de la Policía Nacional se vea afectada por la demora, o a su vez por la disyuntiva de emplear armas para su defensa, un concepto que, de acuerdo a noticias, se ha visto puesto en duda.

Desde el punto de vista metodológico, la aplicación del presente modelo de negocios, permite modelar con la aplicación de técnicas de recolección de datos, definir las necesidades de las personas o puntos de vista en caso de ofertar el servicio en el mercado, de manera que en los canales de comunicación se muestre un mensaje a favor de cumplir sus expectativas y con ello promover que la población tome las clases, garantizando con ello la generación de las ventas.

Desde un punto de vista práctico, se muestra un trabajo que complementa las teorías de marketing, administración operativa y gestión financiera, que muestren planes de acción a favor de establecer la factibilidad de esta idea de negocios, sobre todo para inversionistas que buscan emplear sus capitales a través de un concepto que les permita retornar el dinero a mediano plazo y además establecer la generación de un beneficio que supere los factores externos que influyen en la pérdida de adquisición del dinero como son la tasa de inflación y el riesgo país.

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos.

- Realizar un análisis de mercado en función a la identificación de factores internos y externos que influyen en la competitividad del servicio.

- Determinar procesos técnicos y organizacionales que demanda el servicio en función a las necesidades de la demanda potencial.
- Establecer una estrategia de comunicación compatible con las expectativas de la demanda potencial obtenidas a través de técnicas de recolección de datos.
- Cuantificar la viabilidad económica a través de indicadores de evaluación financiera.

Marco teórico

Plan de Negocios.

El plan de negocios se refiere a una planificación estratégica, tomando como referencia factores internos, externos, administración de talento humano, recursos y pronósticos, la oportunidad de emplear un producto o servicio a fin de generar un beneficio que garantiza la recuperación de la inversión y un interés superior a los efectos inflacionarios de una economía (Eslava, 2013). Los modelos de negocios se dan en economía capitalistas, donde se tiene derecho a la propiedad privada, existen inversionistas y formas para acceder a los medios de producción (Gallardo, 2013).

Comúnmente el plan de negocios se compone de cinco puntos para garantizar la obtención de recursos económicos, el primero es el estudio de mercado, que identifica los actores a los cuales se debe atender y superar para que el servicio gane consumidores, el segundo el plan o estrategia de marketing que describe como posicionar la marca en el mercado, el tercero el estudio técnico que hace referencia a las actividades que se deben realizar para obtener el servicio, siguiendo con la parte organizacional que detalla el capital humano necesario y finalmente el financiero que evalúa económicamente el negocio (Gómez, 2001).

Estudio de Mercado.

Se define al estudio de mercado, como el conjunto de actividades que se ejecutan para identificar las necesidades en las cuales se debe enfocar el producto o servicio que se comercializa, para el caso del modelo de negocios, se enfocan a interpretar cuáles son los beneficios que atrae al cliente, contratar un servicio de clases para defensa persona. De acuerdo con Cervantes (2013) en el estudio de mercado se contabiliza la oferta y demanda de un segmento, permitiendo que a partir de estas dos variables se propongan estrategias para ganar un espacio entre los consumidores.

El proceso para iniciar un análisis de mercado, es identificar el tipo de consumidor que se pretende ofrecer el servicio, en este caso, se enfoca a contrarrestar escenarios de violencia hacia mujeres y niños, además como una alternativa para que la policía evite usar

armas de fuego cuando se enfrenta a delincuentes. Para Emery (2001) en su propuesta de estudio de mercado, sugiere al investigador seguir los siguientes procesos:

Identificar las causas y efectos que componen el problema o la oportunidad de negocios, es decir aquellos factores que incentiven al consumidor a comprar el servicio, precautelando que su perspectiva de valor sea superior al precio colocado en percha, es decir, constatar que las personas saben el concepto de artes marciales, lo vean como una práctica deportiva y se decidan a contratar el servicio una vez que consideren puede servir para actuar frente a situaciones inesperadas, como violencia, robo o intentos de asesinato (Levin, 2005).

De manera seguida, se identifican aquellas empresa o compañías que actualmente ofrecen solución a las necesidades de los consumidores, detallando los recursos que implementan conjuntamente con el costo, el cual actualmente es aceptado por los clientes, finalmente se realiza una consulta a los consumidores sobre las necesidades que no han sido cubiertas, como, por ejemplo, técnicas de enseñanzas de artes marciales poco efectivas, ambiente de práctica poco amigable, conflictos entre compañeros, realizado esto se procede a la siguiente fase (Reyes, 2010).

A partir de los datos obtenidos de la recolección de información, se las agrupa en oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas, a fin de crear estrategias adecuadas para posicionar el servicio en el mercado como, por ejemplo: clases personalizadas, venta de ropa deportiva en el sitio, seguimiento nutricional, y demás complemento que permiten tener un control en el cliente y que el mismo en el corto plazo, pueda observar sus resultados.

Entorno de Mercado.

El entorno de mercado es el resultado de la investigación de mercado, porque identifica el tipo de producto que se comercializa, sus competidores, clientes y estrategias para posicionar el producto, de manera cuantitativa se conoce como brecha de mercado y dependiendo de su amplitud, se aplican estrategias conservadoras o agresivas para ganar una porción del mercado. Según Concha (2013) en función la naturaleza del origen de los factores, puede ser macro o micro entorno.

Entorno Macroeconómico.

El macro entorno se refiere a los efectos en el modelo de negocios provocado por decisiones gubernamentales en materia económica, tributaria, legal y administrativa, impidiendo que la capacidad de producción pueda afectar la demanda, un ejemplo macro económico para el proyecto sería el impedimento de la práctica de artes marciales para la ciudad de Guayaquil (Barro, 2011).

Micro Entorno.

A diferencia del macro entorno, estas variables son provocadas por las actividades operativas que se generan en la empresa, son fácilmente controlables y mediante un plan estratégico, permiten que se obtengan resultados positivos, un ejemplo de ello se encuentra en mejorar las técnicas de enseñanza de los entrenadores, a través de la capacitación (Cervantez, 2013).

Una de las técnicas que mayormente se usan para identificar aspectos externos e internos para la conformación de las estrategias, son las fuerzas de Porter, las cuales se conceptualiza a continuación:

Herramientas de análisis del mercado.

De acuerdo con Porter (2013) en su libro sobre ser competitivo, los factores que afectan de manera interna y externa al modelo de negocios se los puede agrupar en:

- La rivalidad entre empresas competidoras.
- Ingresos potenciales de nuevos competidores.
- Creación y desarrollo de posibles productos sustitutivos.
- Negociación con proveedores.
- Negociación con los consumidores.

En función al grado de intensidad y afectación sobre la generación de ingresos, las premisas que se agrupan en estos temas, pueden ser evaluadas por las siguientes escalas :

- Nivel 1: posible influencia en el cierre del negocio.
- Nivel 2: poca influencia en el cierre del negocio.
- Nivel 3: influencia en el cierre del negocio.
- Nivel 4: mayor influencia en el cierre del negocio.
- Nivel 5: factor directo para el cierre del negocio.

Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas competidoras, mide el grado de influencia de las compañías que venden productos homogéneos, la credibilidad que tienen frente al consumidor y las estrategias que implementan en caso que se vean amenazados por el nuevo competidor, para el caso en estudio, los rivales de la empresas competidoras lo representan las escuelas de artes marciales ya establecidas en la ciudad de Guayaquil (Porter, 2013).

Entrada potencial de nuevos competidores.

Los competidores nuevos son las empresas que han invertido en estructura y talento humano para cubrir una necesidad, ya identificada por las compañías existentes, pero con la

diferencia que muchas inician con una estrategia de precios bajos, como por ejemplo mantener precios bajos en la oferta de clases, asesoría personalizadas, venta de productos nutricionales y demás agregados que aumentan el valor en el servicio (Porter, 2013).

Posible desarrollo de productos sustitutos.

Los productos sustitutos, son aquellos servicios que existen en el mercado, como alternativa secundaria para el cliente, en caso que las condiciones y beneficios no lo convengan, en los productos sustitutos para el caso en análisis, se tiene a la puesta en marcha de gimnasios, entrenadores personales, box, entre otros, los cuales también demandan esfuerzo físico y es una alternativa para mantener la salud en el organismo, es importante que estos productos se identifiquen, para emitir estrategias a favor de las clases de artes marciales para concretar la inscripción en la escuela.

Poder de negociación de los proveedores.

Ocurre cuando el servicio está ligado a decisiones que comprometen su accionar, como la obtención de un determinado producto complementario o con el efecto económico que puede influir en el precio ofertado, afectando la calidad, su efectividad para resolver problemas entre otros criterios. Sin embargo, no existen criterios ligados a los proveedores, por lo tanto, este poder no afecta en el accionar operativo de la escuela propuesta (Porter, 2013).

Poder de negociación de los clientes.

Este poder de negociación afecta a todas las compañías, porque se basa en las decisiones de los clientes para aceptar el servicio, es por ello que se implementan personas especializadas en ventas, para ejercer presión sobre contratos y que el cliente se decida a comprar en la compañía, para el caso del modelo de negocios, el poder de negociación es influyente, porque existen escuelas sobre las cuales puede elegir si el precio y la calidad de las clases no es de su agrado, es por ello que se recomienda, promover estrategias para convencer al cliente de contratar a la escuela (Porter, 2013).

Estrategias de comunicación.

En cuanto a las estrategias de comunicación, estas son la respuesta a la administración, a fin que comunique los servicios que ofrece al mercado, todo esto basado de un proceso previo, donde conoce las necesidades de los demandantes y las falencias de los competidores. Según Brunetta (2014) indica que las estrategias basadas en la comunicación pueden ser de dos dimensiones una subjetiva y otra objetiva.

La perspectiva subjetiva se basa en elecciones de estrategias enfocadas en los sentimientos del cliente, es decir la manera como el servicio sube su ánimo o lo considera parte de una agrupación, como por ejemplo, conformar grupos de entrenamiento de práctica de artes marciales, disponer de soluciones en caso de sentir una amenaza o dejar de lado los problemas relacionados con el bullying o amenaza en el hogar, dichos conceptos se los puede considerar como mensajes estratégicos en publicidad directa para mujeres y niños.

El enfoque objetivo, se basa en evidenciar los resultados, es decir mostrar cómo se realizan las clases, establecer mejoras en la salud, entre otros criterios, esto se logra con entrevistas realizadas a los clientes, los cuales evidencian los beneficios constatados por los mensajes emocionales, esto permite que más clientes se sumen al entrenamiento (Negri, 2016).

Marco conceptual

Plan de negocios: conjunto de estrategias destinadas a llevar a cabo una actividad generadora de beneficios pero que tiene incidencia de factores internos y externos que ponen en riesgo su utilidad (Roldán, 2019)

Estudio de mercado: técnicas que ayudan al investigador a definir necesidades insatisfechas e identificar competidores que comercializan productos y servicios similares pero que ponen en riesgo generar ventas en la puesta en marcha (Galán, 2014)

Estrategias de comunicación: formas efectivas para que la nueva empresa venda sus productos y servicios, a pesar de la influencia de factores externos como la competencia o gustos y preferencias de los consumidores (Quevedo, 2017).

Procesos: conjunto de actividades previamente estandarizadas, las cuales sirven para obtener un beneficio, meta, objetivo, lo implementan la mayoría de las organizaciones para dirigir su talento humano hacia el manejo óptimo de los recursos y maximización de ingresos (Peppard, 2014).

Servicios: bien intangible, de uso beneficioso para un determinado individuo y por el cual está dispuesto a pagar un valor (Díaz & Amador, 2014).

Apalancamiento: conjunto de alternativas que tiene una compañía para obtener recursos financieros que tiene que invertir en una actividad para generar beneficios (Massons, 2014).

Capital operativo: monto de dinero disponible para cubrir costos y gastos operativos, en caso de ser negativo, representa la falta de recursos para seguir emprendiendo actividades comerciales (Stallings, 2015).

Objeto de estudio: conjunto de individuos sobre los cuales se analiza el enfoque de una investigación (Muñoz C. , 2015).

Marco referencial

Con referencia a Muñoz (2017) en su trabajo de titulación sobre el Plan de negocios para la creación de un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito, indican que la oferta de un servicio de educación de artes marciales, incluyen técnicas como Kick Boxing, Muay Thai, Jiu Jitsu, Karate, es muy atractiva en la capital del Ecuador, donde el 92% de los encuestados están de acuerdo con tomar el servicio con el uso de equipos especializados que permitan aumentar el rendimiento de la actividad deportiva, lo cual combina el concepto de academia con la presencia de un gimnasio, ahorrando temas de costo a los clientes y utilizar de manera correcta planes para desarrollar este deporte de manera correcta. Además, indica que es una práctica que apunta a la gente de muy temprana edad, desde los 14 y 18 años, permitiendo que el canal de comunicación ideal para ofertar los servicios sean las redes sociales.

Según Cerón (2014) en su trabajo de titulación sobre Los deportes de combate y su incidencia en el control emocional en los estudiantes de 7mo año de EGB de la unidad educativa FAE No.1 del cantón Quito Provincia de Pichincha, afirma que practicar un deporte de contacto, ayuda a canalizar las emociones de los individuos, porque mantiene las reglas, sin hacer daño al adversario y a su vez es una forma de defensa personal, manteniendo al contrincante alejado o neutralizando cualquier tipo de amenaza que tenga pensado incurrir. En la actualidad, los colegios sobretodo de Quito, no toman como referencia desarrollar esta práctica, debido al poco presupuesto y a la falta de profesores especializados en el tema.

Para Hernández (2018) en su trabajo de investigación denominado El Entrenamiento de las Artes Marciales Mixtas dentro de la Formación Actoral, las ventajas de practicar un deporte de contacto, se concentra en el agotamiento físico y la capacidad de desarrollar forma de retentiva individual, donde la intensidad del esfuerzo, ayuda a facilitar la concentración, incluso para generar estrategias, es por ello que este deporte es ideal para trabajos que requieran sobre todo esfuerzo mental, concentración entre otros. Promueve la disciplina porque conlleva a ejecutar todas las recomendaciones que indique el entrenador, aleja el estrés y ayuda a controlar la obesidad, constituyendo una práctica muy superior al tema de asistir a un gimnasio o de comenzar tratamientos para bajar el peso.

Marco Legal

Para constituir una compañía es necesario incurrir en los siguientes costos legales, a fin que sea catalogado por las autoridades de control como una empresa parte del sector formal.

- Constitución de la escritura pública = \$ 220.00 (lo realiza una notaría)
- Apertura de una cuenta corriente personería jurídica = \$ 1.000,00 a \$ 2.000.00 (requisitos de las entidades bancarias ecuatorianas)
- Tasa de habilitación = \$ 40.00 (en un local de 30 metros cuadrados)
- Patente Servicio de Rentas Internas = \$ 10.00 (en función al capital suscrito de una compañía de \$800.00)
- Patente municipal = \$ 10.00 (en función al capital suscrito de una compañía de \$800.00)
- 1.5 por 1000 al Universidad de Guayaquil = \$ 5.00 (en función al capital suscrito de una compañía de \$800.00)
- Permiso del cuerpo de bomberos = \$ 100.00 (en una actividad de servicios profesionales)
- Honorarios profesionales = \$500.00 (pago a un Contador Público Autorizado para la firma de balances, declaración de impuestos y demás requerimientos del Servicio de Rentas Internas)
- Capital mínimo constitución de una compañía = \$ 800.00

Total, de gastos legales por constitución de compañía aproximado = \$ 3,685 dólares.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la competitividad del servicio?
- ¿Qué procesos técnicos y organizacionales se deben implementar para determinar el servicio de manera óptima?
- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación compatibles para difundir un servicio más atractivo?
- ¿Cómo determinar la viabilidad económica del modelo de negocios?

Metodología

La metodología de investigación contribuye a establecer las técnicas de recolección de datos y transformación de dichos datos en información relevante que contribuya a establecer la demanda del servicio, en este caso la propuesta de ofertar clases de artes marciales para los habitantes de la ciudad de Guayaquil. Se avizora que las herramientas de

recolección de datos deben estar en función a identificar las necesidades y problemáticas definidas en el árbol del problema y que respondan a las preguntas de investigación.

A continuación, se desarrollará el esquema metodológico a seguir para desarrollar cada punto establecido en los objetivos.

Diseño de investigación.

Según Muñoz (2015) afirma que el diseño de la investigación está en función a la necesidad que tiene el investigador en emplear la información para obtener una respuesta a su problemática, por ahora, se establece que los datos obtenidos sirvan para modelar un perfil del consumidor compatible con las clases de artes marciales, a fin que su decisión sea positiva y se logre concretar la venta, este esquema responde a tomar la información y convertirla en un informe que pronostique la factibilidad de la idea de negocios.

De acuerdo con Madé (2006) el diseño de investigación puede ser de dos clases, experimental y no experimental, con referencia al uso de un objetivo experimental, se trata de obtener los datos, elaborar una conclusión, aplicar la respuesta a la problemática y verificar si la misma ha sido resuelta, con referencia a la investigación no experimental, los datos obtenidos son empleados para obtener un tipo de respuesta que sirve para elaborar un informe de factibilidad, es decir pronosticar los posibles beneficios de su aplicación.

Al aplicar estos conceptos de diseños de investigación, a la problemática planteada, genera que la investigación de tipo no experimental, sea acorde a los resultados esperados en materia económica y administrativa, porque el modelo de negocios necesita evidenciar los planes estratégicos que permitan obtener ingresos suficientes para cubrir costos y gastos operativos, de manera que la proyección se basa en un escenario pronosticado, donde la ejecución de actividades nunca es llevada a la práctica

Otro tipo de tratamiento del diseño de la investigación aplicado a la problemática descrita, está en función al tipo de datos que se desarrolla en la investigación, a continuación, se muestran dos tipos de enfoques en base a diferentes autores:

Según la teoría de Bisquerra (2011), el enfoque cualitativo se refiere cuando los datos obtenidos a través de la población, responden a criterios enfocados en características que modelan la problemática, siendo sus resultados una percepción hacia el problema planteado, el cual es susceptible a cambios de acuerdo a la influencia del mismo, en tiempo y escenario; en cuanto al enfoque cuantitativo, hace referencia a datos estadísticos que muestran la presencia del problema, enfocando su accionar al uso de técnicas de tratamiento de datos, que clasifiquen los efectos en puntos críticos base para la determinación del problema.

Para la presente investigación en cuanto al tema de investigación de mercado, se plantea, dos enfoques, tipo cualitativo, porque se recopila información sobre el grado de aceptación de los consumidores hacia la presentación del servicio y de tipo cuantitativo, porque se plantea utilizar informes estadísticos sobre inseguridad para avalar la credibilidad de las premisas en el árbol del problema y además factores externos que modelan la economía ecuatoriana entre ellas la tasa de inflación, el riesgo país, el crecimiento del Producto Interno Bruto entre otros indicadores.

Se concluye a través de las premisas tratadas en el párrafo anterior, como una investigación de tipo mixta, que usa tanto la investigación con enfoque cualitativo como cuantitativo.

Tipo de investigación.

Para determinar el tipo de investigación se ha tomado en consideración diferentes autores especializados en tratamiento de información, los cuales manifiestan, qué hacer con los datos y cómo estos sirven para determinar respuestas de planificación que requiere el modelo de negocios, siendo estos la base para un estudio de mercado, estrategias de comunicación para el posicionamiento de marca, definición de procesos y estructura organizacional y finalmente la evaluación estratégica de la idea que se plantea, a continuación se definen algunos tipos de investigación respaldado por autores.

Investigación de campo.

Con referencia a Stracuzzi & Pestana (2012) indican que la aplicación de esta investigación es recolectar los datos en el entorno donde se genera el problema, donde el investigador evita manipular la información, clasificando los factores en causas y efectos, siendo tomadas en cuenta al momento de plantear una solución o una estrategia. Para el planteamiento de poner en marcha una escuela de artes marciales, la investigación de campo sirve para identificar porque podrían seleccionar un servicio de clases de defensa personal los ciudadanos y cuáles son las expectativas que tienen frente al servicio.

Investigación exploratoria.

Según Moguel (2011), con referencia a la investigación exploratoria, permite identificar las causas del problema, a través de diferentes escenarios, donde el investigador trata de modelar las necesidades insatisfechas del mercado objetivo y a partir de ello, elaborar un informe donde se establecen los puntos críticos que generan el problema, aquí el investigador desconoce el origen y requiere establecer la característica en común sobre la cual establecer un tratamiento válido de la población.

En referencia al tratamiento de la investigación exploratoria, para el presente documento de investigación, se busca identificar por qué las mujeres que son víctimas de femicidio, las causas del bullying en jóvenes y cómo el personal de la Policía Nacional puede beneficiarse a través de tomar las clases de artes marciales como defensa contra el accionar delictivo.

Investigación explicativa.

De acuerdo a los autores Cruz, Olivares, & González (2014), en referencia a la aplicación de la investigación explicativa, permite identificar los factores externos e internos que pueden ocasionar el problema o la oportunidad de negocios, es decir la base para la aplicación de las estrategias. La aplicación al problema de estudio, permitirá identificar los factores que componen el FODA del mercado y bajo qué medios de comunicación se puede publicitar el servicio.

Investigación descriptiva.

Para la investigación descriptiva según los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2014), permite detallar el objeto de estudio, a través de un informe de las características y cambios que existan en la posible demanda, permitiendo adaptar costos operativos en función al máximo de ingresos recibidos.

Esta investigación detalla los factores que podrían afectar la comercialización, como empresas competidoras, posible dependencia de proveedores o cuantificar la capacidad instalada del establecimiento, los cuales se establecen en el estudio de la estrategia y técnico del presente modelo de negocios.

Alcance.

- Sector de análisis: clases de artes marciales
- Localización: ciudad de Guayaquil.
- Objeto analizado: mujeres, jóvenes y población en general que sea víctima de situaciones de violencia o que atenten contra su vida.
- Tipo de investigación: mixta
- Tiempo de investigación: 6 meses de estudio.
- Periodo de análisis del proyecto: proyección de beneficios a cinco años
- Áreas de estudio: emprendimiento
- Resultados: planes contingentes para garantizar la factibilidad del modelo de negocios.

Población y muestra.

Según Moguel (2011) define a la población como el conjunto de individuos u objetos relacionados en común, siendo esta relación la interacción con el problema planteado en la investigación. Para el presente estudio, el cambio de problema por oportunidad de negocios, centra la necesidad de conocer las opiniones de los habitantes de la ciudad de Guayaquil, ante la oferta de promover clases de artes marciales mixtas basadas en el Muay Thai y Jiu Jitsu, a fin de definir los recursos necesarios para atraer clientes y formas efectivas de agregar valor al concepto de la propuesta de clases en el sector norte de la urbe porteña.

Según el censo efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) en la ciudad de Guayaquil existen 2.350.915 de habitantes, donde 992.716 hombres y 517.596 mujeres son económicamente activos, es decir perciben ingresos, siendo este objeto de estudio, la base para seleccionar la muestra y posteriormente la demanda total del proyecto.

En términos teóricos de acuerdo a Bisquerra (2011) la muestra se define como una parte representativa de la población, donde se puede analizar en menor proporción el comportamiento de los individuos frente al escenario en estudio; con referencia a la investigación, se toma una parte del total de la población económicamente activa de la ciudad de Guayaquil a través de la selección de la muestra bajo la siguiente fórmula.

Fórmula	$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{(N-1)E^2 + Z^2 \times P \times Q}$
---------	---

n = Tamaño de la muestra.

N = Valor de población.

Z= Nivel de Confianza

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra.

E = Error muestral.

Al aplicar la fórmula, se obtiene el siguiente resultado.

- Población económicamente activa hombres 992.716
- Población económicamente activa mujeres 517.596
- Población económicamente activa Guayaquil 1'509.772

$$n = \frac{1,96^2 \times 1509772 \times 0,5 \times 0,5}{(1509972 - 1)0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 384 personas a encuestar

Técnica de recogida de datos.

Las técnicas de recogida de datos en función a la investigación descriptiva aplicada, que se utilizan en el estudio son:

La observación porque permite identificar los competidores del mercado y factores externos que pueden afectar la calidad y el valor del servicio que se oferta, por lo tanto, al momento de obtener estos datos, se puede complementar un análisis previo a la determinación de las estrategias del estudio.

La encuesta para conocer los puntos a favor y en contra además de las necesidades insatisfechas de los posibles clientes, a fin de modelar el servicio para que sea adquirido en el corto plazo, generando ingresos que sostengan los costos y gastos del modelo de negocios.

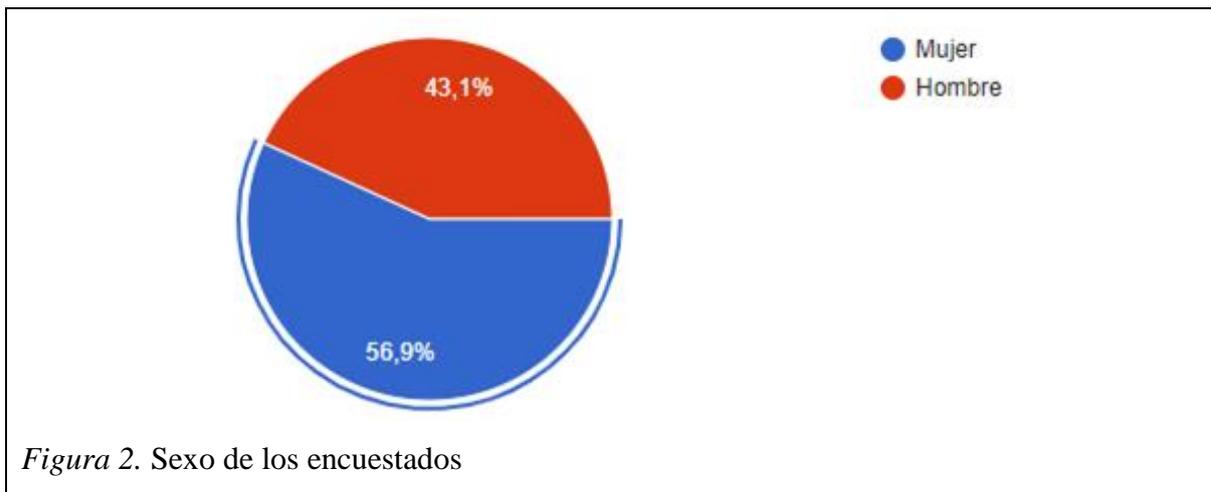
Análisis de datos.

1. Sexo

Tabla 1.

Sexo de los encuestados

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mujer	57%	219
Hombre	43%	166
Total	100%	385



Interpretación:

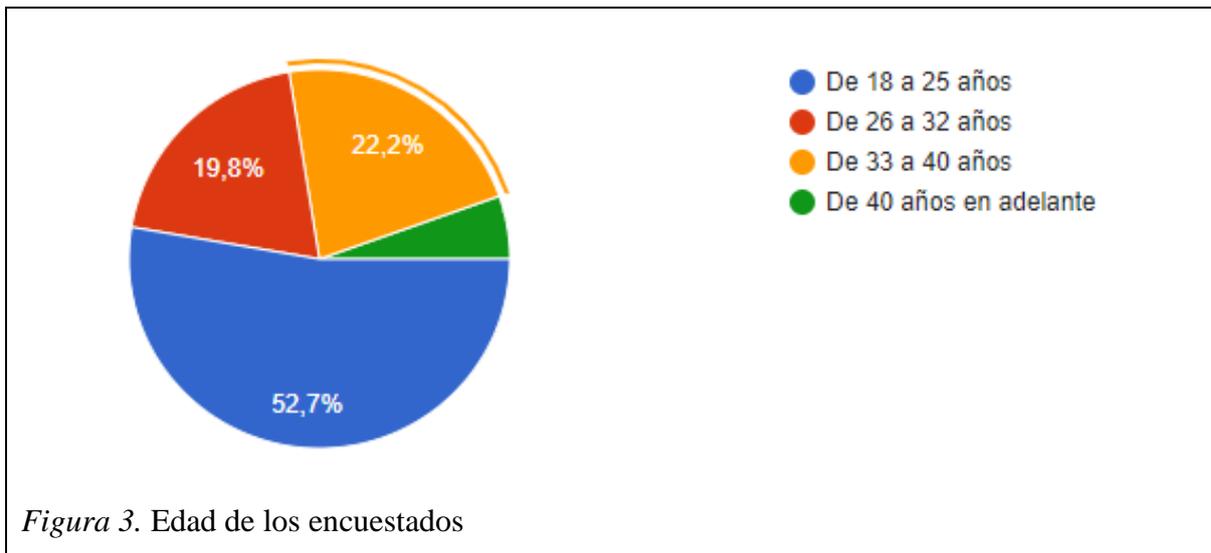
Del total de personas encuestadas, el 56.9% corresponden a mujeres; mientras que el 43.1% fueron hombres.

2. Edad

Tabla 2.

Edad de los encuestados

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 18 a 25 años	52,70%	203
De 26 a 32 años	19,80%	76
De 33 a 40 años	22,20%	85
De 40 años en adelante	5,30%	20
Total	100,00%	385



Interpretación:

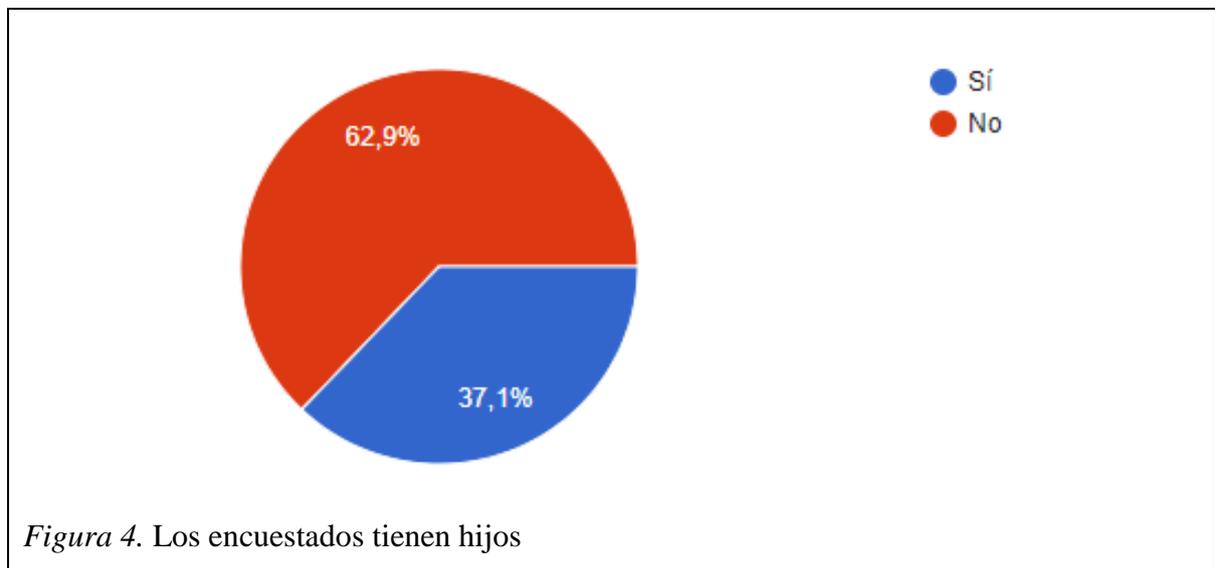
La población encuestada principalmente corresponde a jóvenes entre los 18 a 25 años en un 52.7% y un 19.8% entre los 26 a 32 años. Este segmento de potenciales clientes pertenece a la generación millennial que se preocupa entre otros aspectos por temas sociales. Se puede decir entonces, que la opinión de este segmento del mercado en relación a la necesidad de aprender métodos de defensa personal para combatir el bullying será importante para definir la demanda del servicio. El 22.2% se encuentra en el rango entre 33 a 40 años y finalmente el 5.3% tiene más de 40 años.

3. ¿Tiene hijos?

Tabla 3.

Los encuestados tienen hijos

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	143	37,10%
No	242	62,90%
Total	385	100,00%



Interpretación:

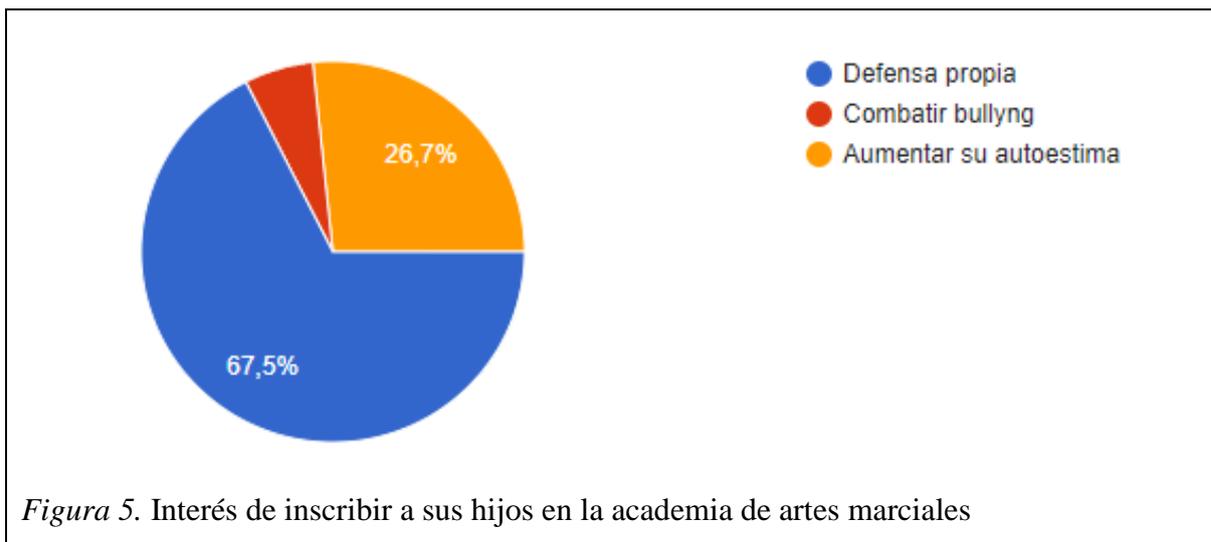
El 62.9% de los encuestados no tienen hijos; sin embargo, el 37.1% si los tiene. Esto da la pauta para identificar al potencial grupo de clientes interesados en el servicio de la academia de artes marciales mixtas, que no sólo puede dirigirse a niños o jóvenes; sino también a adultos.

4. Si su respuesta anterior fue sí, ¿Por qué inscribiría a sus hijos a las clases de artes marciales mixtas?

Tabla 4.

Interés de inscribir a sus hijos en la academia de artes marciales

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Defensa propia	67,50%	96
Combatir bullyng	5,80%	8
Aumentar su autoestima	26,70%	38
Total	100,00%	143



Interpretación:

Dentro de los principales motivos que tienen las personas con hijos para inscribirlos en la academia de artes marciales se encuentran con el 67.5% la defensa propia; el 26.7% el incremento de la autoestima y finalmente el 5.8% considera que es una buena opción para enseñarles a combatir el bullying.

5. ¿Considera que las artes marciales son un medio de defensa ante ataques de bullying?

Tabla 5.

Efectividad de las artes marciales como medio de defensa ante el bullying

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	293	76,00%
No	92	24,00%
Total	385	100,00%



Interpretación:

El 76% de la población consultada mencionó que consideran que las artes marciales sí constituyen un medio de defensa ante el bullying; mientras que el 24% indicaron que no están de acuerdo con esta afirmación.

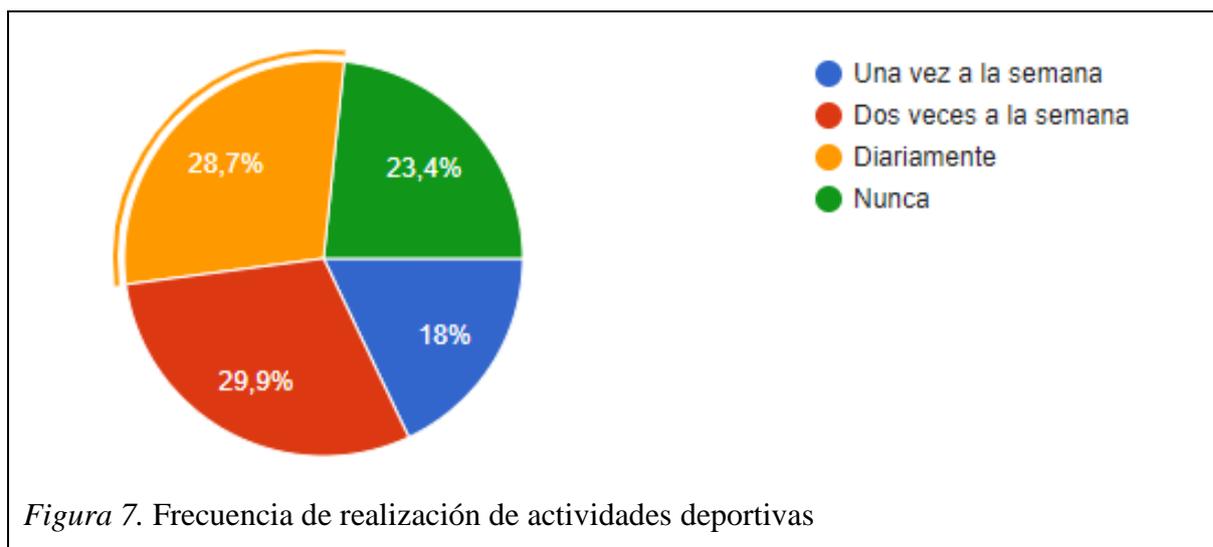
Esto quiere decir que, ante la necesidad de contrarrestar los efectos de ésta problemática social, que no sólo se presenta en escuelas y colegios, sino en todos los ámbitos del ser humano por la falta de tolerancia, en general la población se siente muy interesada en aprender sobre estos mecanismos de defensa personal.

6. Con referencia a la modelación del servicio... Actualmente, ¿cuál es la frecuencia que tiene usted para realizar actividades deportivas?

Tabla 6.

Frecuencia de realización de actividades deportivas

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Una vez a la semana	18,00%	69
Dos veces a la semana	29,90%	115
Diariamente	28,70%	110
Nunca	23,40%	90
Total	100,00%	385



Interpretación:

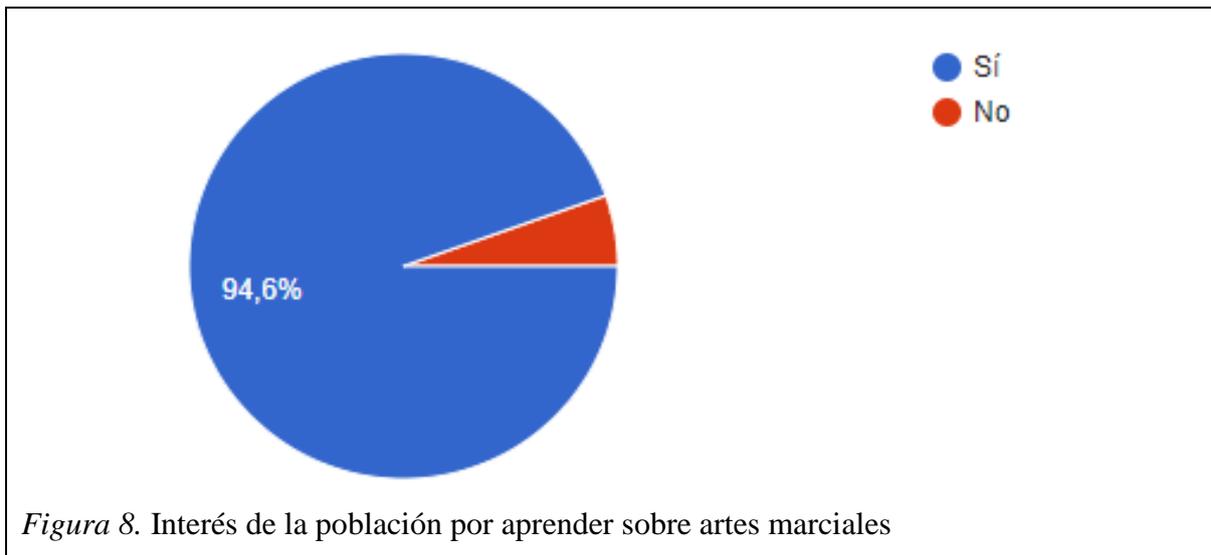
De acuerdo con los resultados de la encuesta el 18% de la población practica deportes una vez por semana; el 23% no realiza actividades físicas; el 29.9% lo hace dos veces por semana; finalmente el 28.70% indicó que de manera diaria. Esto es importante, porque las estrategias de marketing a aplicar deben incentivar a la realización de actividades que mejoren la salud, sobre todo si estas sirven de alguna manera para defenderse ante los ataques de terceros.

7. ¿Le resultaría interesante que usted o sus hijos aprendan sobre las artes marciales?

Tabla 7.

Interés de la población por aprender sobre artes marciales

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	364	94,60%
No	21	5,40%
Total	385	100,00%



Interpretación:

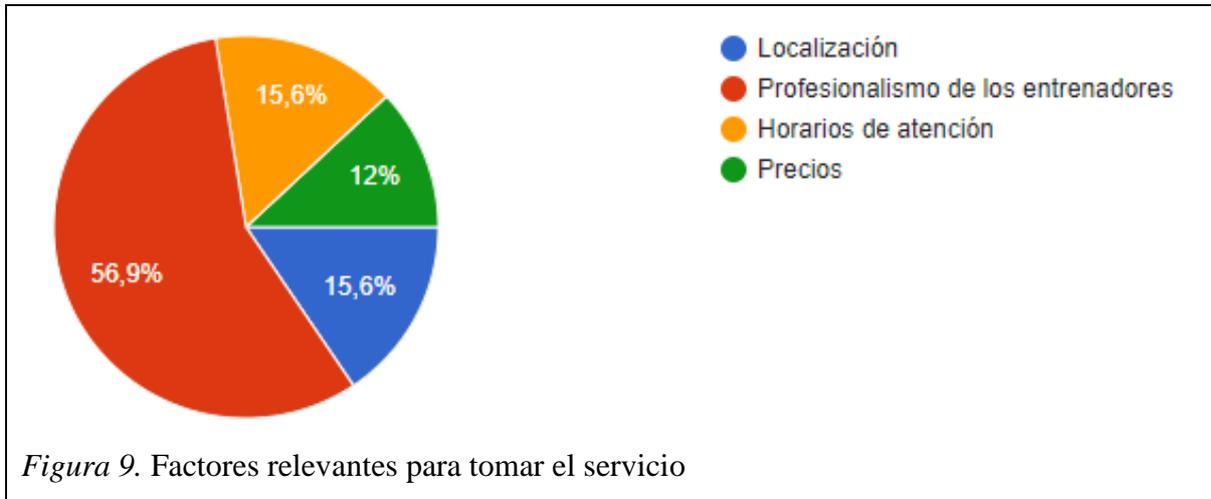
De acuerdo con los resultados presentados el 94.60% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a tomar el servicio tanto para ellos como para sus hijos. Sin embargo, el 5.40% mencionaron que no. Esta sería la demanda potencial que se estimará dentro del aspecto financiero para la proyección de ingresos relacionados con las clases de acuerdo a los valores que se colocarán como valor de inscripción y mensualidad.

8. ¿Qué factores usted considera relevantes para decidir entrenar en una escuela de artes marciales mixtas?

Tabla 8.

Factores relevantes para tomar el servicio

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Localización	15,60%	60
Profesionalismo de los entrenadores	56,90%	219
Horarios de atención	15,60%	60
Precios	11,90%	46
Total	100,00%	385



Interpretación:

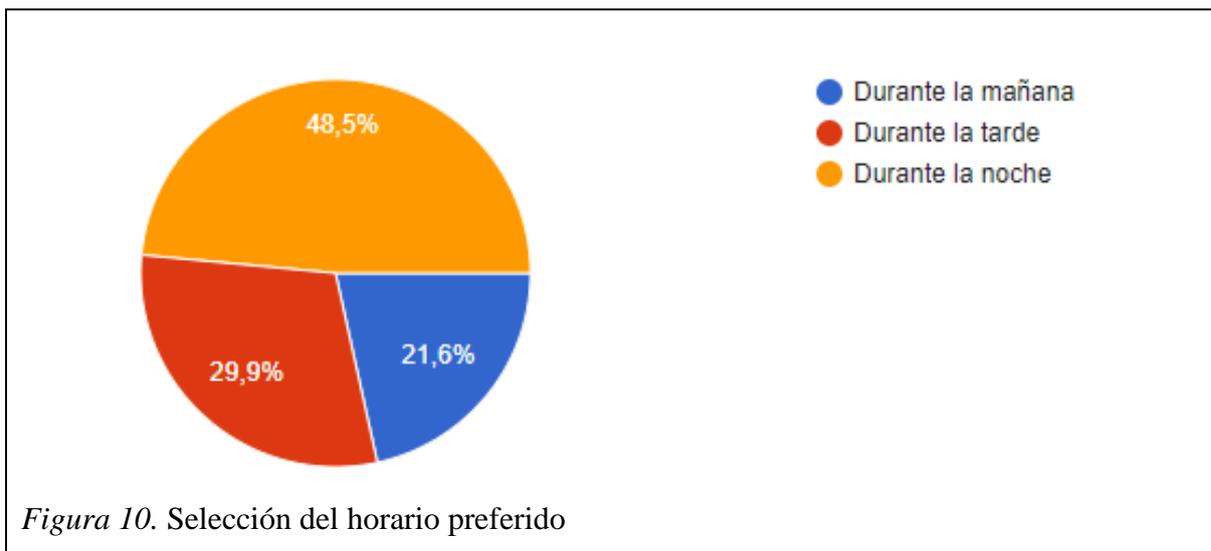
Los factores más importantes que los consumidores tienen en cuenta para tomar el servicio son: el profesionalismo de los entrenadores con el 56.90%; la localización con el 15.60%; el horario de atención con el 15.60% y el costo del servicio con el 11.90%.

9. ¿De acuerdo a su disponibilidad, qué horario usted elegiría?

Tabla 9.

Selección del horario preferido

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Durante la mañana	21,60%	83
Durante la tarde	29,90%	115
Durante la noche	48,50%	187
Total	100,00%	385



Interpretación:

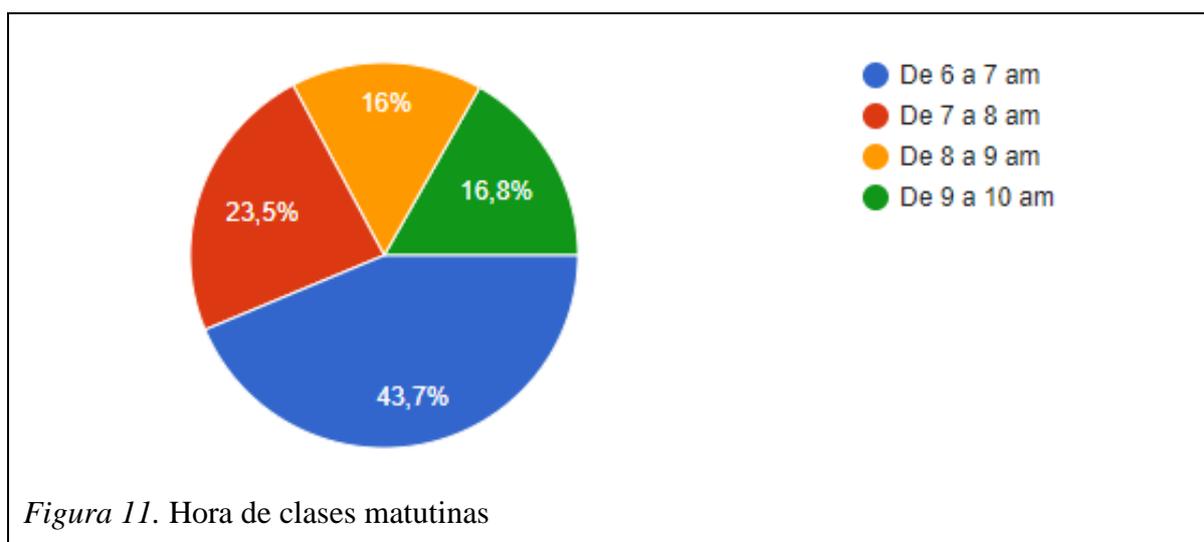
La mayoría de los consultados coincidió en que el horario seleccionado para tomar las clases en la academia sería en la noche con el 48.50%; en la tarde con el 29.90% y apenas el 21.60% por la mañana.

10. ¿Qué horarios preferirías entrenar? Si escogió horarios en la mañana

Tabla 10.

Hora de clases matutinas

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 6 a 7 am	43,70%	36
De 7 a 8 am	23,50%	20
De 8 a 9 am	16,00%	13
De 9 a 10 am	16,80%	14
Total	100,00%	83



Interpretación:

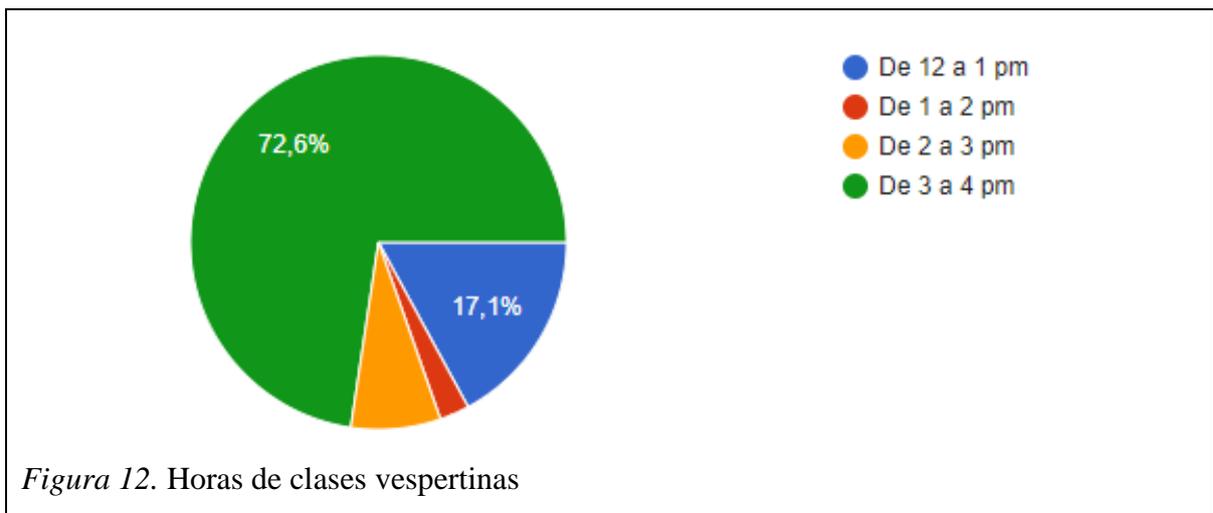
Del total de personas que seleccionaron el horario matutino, el 43.70% prefiere practicar este deporte de 6 a 7 am; el 23.50% desde las 7 a 8 am; el 16.00% desde las 8 a 9 am; y el 16.80% desde las 9 a 10 am.

11. ¿Qué horarios preferirías entrenar? Si escogió horarios en la tarde

Tabla 11.

Horas de clases vespertinas

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 12 a 1 pm	17,10%	20
De 1 a 2 pm	1,00%	1
De 2 a 3 pm	9,30%	11
De 3 a 4 pm	72,60%	84
Total	100,00%	115



Interpretación:

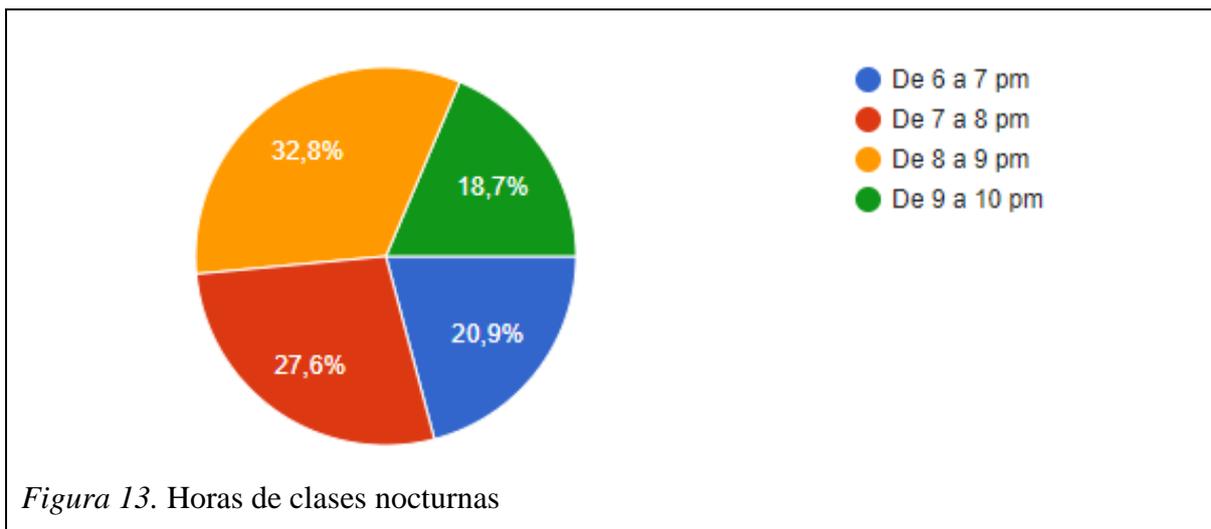
De la población que consideró tomar el servicio en las clases vespertinas, el 72.60% prefiere hacerlo de 3 a 4 pm; el 17.10% de 12 a 1 pm; el 9.30% de 2 a 3 pm y finalmente el 1.00% de 1 a 2 pm.

12. ¿Qué horarios preferirías entrenar? Si escogió horarios en la noche

Tabla 12.

Horas de clases nocturnas

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 6 a 7 pm	20,90%	39
De 7 a 8 pm	27,60%	52
De 8 a 9 pm	32,80%	61
De 9 a 10 pm	18,70%	35
Total	100,00%	187



Interpretación:

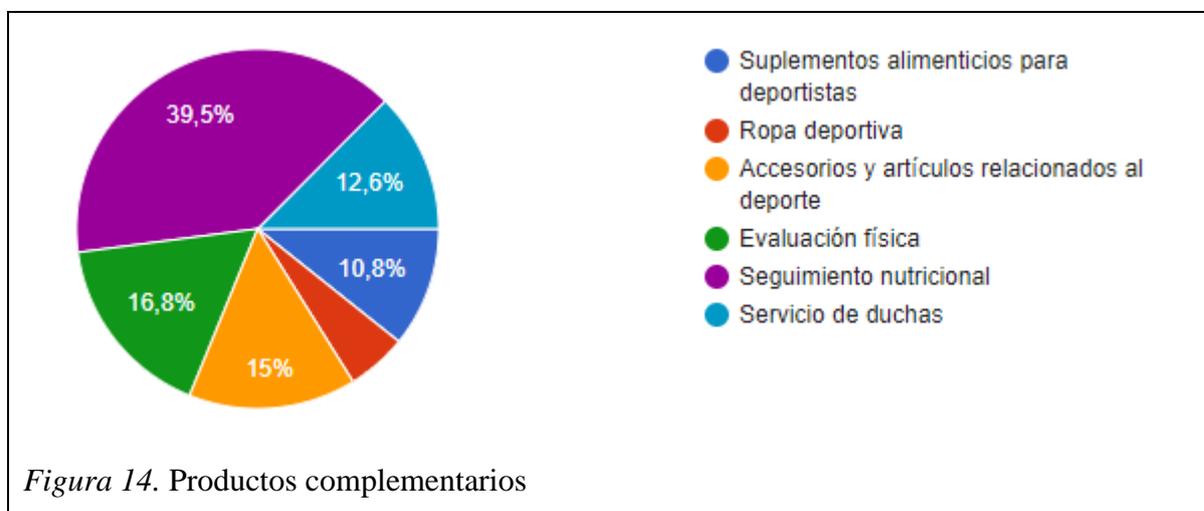
La población que seleccionó las clases durante la jornada nocturna, el 32.80% desea acudir de 8 a 9 pm; el 27.60% de 7 a 8 pm; el 20.90% de 6 a 7 pm y finalmente con el 18.70% de 9 a 10 pm.

13. En relación al valor agregado ¿qué productos o servicios complementarios desearía encontrar en la academia de artes marciales mixtas?

Tabla 13.

Productos complementarios

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Suplementos alimenticios para deportistas	10,80%	42
Ropa deportiva	5,30%	20
Accesorios y artículos relacionados al deporte	15,00%	58
Evaluación física	16,80%	65
Seguimiento nutricional	39,50%	152
Servicio de duchas	12,60%	49
Total	100,00%	385



Interpretación:

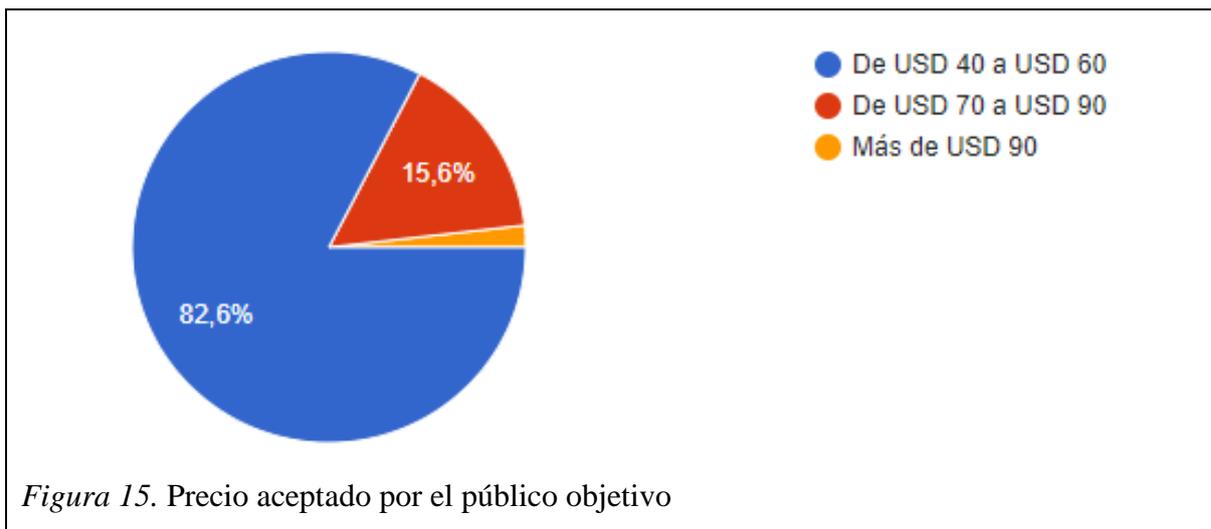
Como productos y servicios complementarios a la actividad física se consultó sobre los que el público desearía tener en la academia, en donde el 39.50% desea un seguimiento nutricional; el 16.80% una evaluación física; el 15.00% accesorios y artículos relacionados al deporte y el 12.60% servicio de duchas; el 10.80% suplementos alimenticios para deportistas y finalmente el 5.30% venta de ropa deportiva 5,30%.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?

Tabla 14.

Precio aceptado por el público objetivo

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De USD 40 a USD 60	318	82,60%
De USD 70 a USD 90	60	15,60%
Más de USD 90	7	1,80%
Total	385	100,00%



Interpretación:

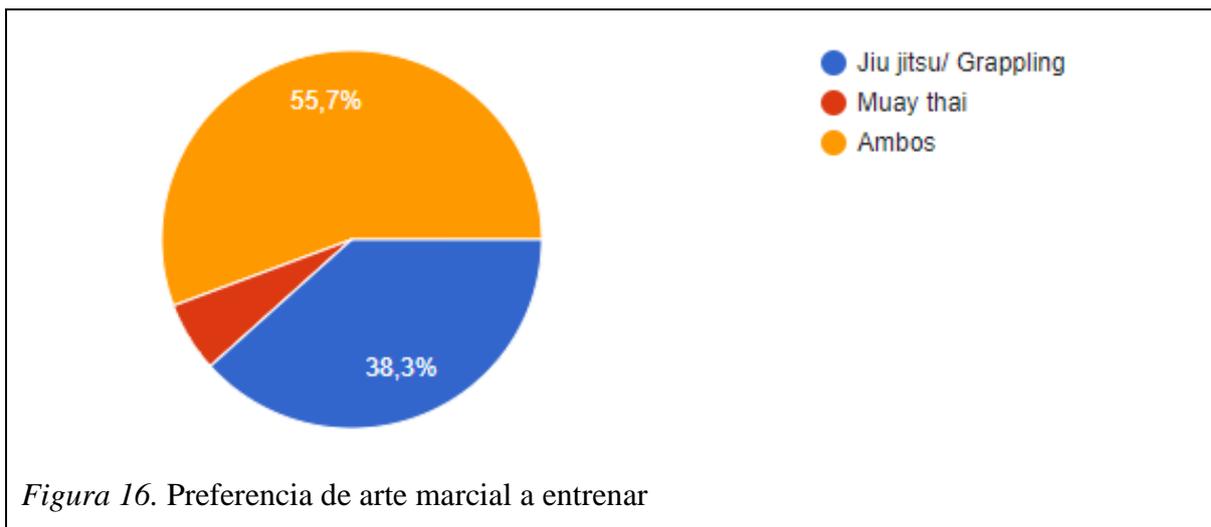
Debido a la situación económica de los consumidores, el precio que han aceptado por se encuentran en el rango de USD \$ 40 a USD \$ 60 con el 82.60%; el 15.60% estaría dispuesto a pagar entre USD \$ 70.00 a USD \$ 90.00 y finalmente el 1.80% cuenta con un presupuesto superior a los USD \$ 90.00.

15. ¿Qué arte marcial preferiría entrenar?

Tabla 15.

Preferencia de arte marcial a entrenar

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Jiu jitsu/ Grappling	38,30%	147
Muay thai	6,00%	23
Ambos	55,70%	214
Total	100,00%	385



Interpretación:

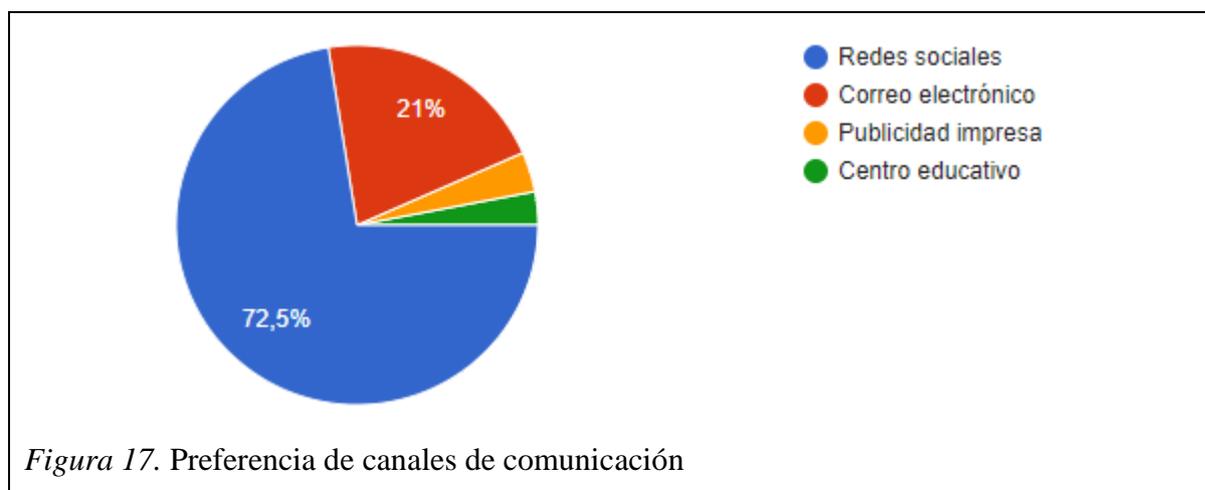
En cuanto a las preferencias de los consumidores sobre las artes marciales se puede señalar que el 55.70% desearían entrenar Jiu Jitsu /Grappling y Muay thai; el 38,30% desea únicamente la primera opción y el 6% solo la segunda.

16. ¿Cuáles son los canales de comunicación que prefiere recibir información sobre el servicio?

Tabla 16.

Preferencia de canales de comunicación

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Redes sociales	72,50%	279
Correo electrónico	21,00%	81
Publicidad impresa	3,60%	14
Centro educativo	2,90%	11
Total	100,00%	385



Interpretación:

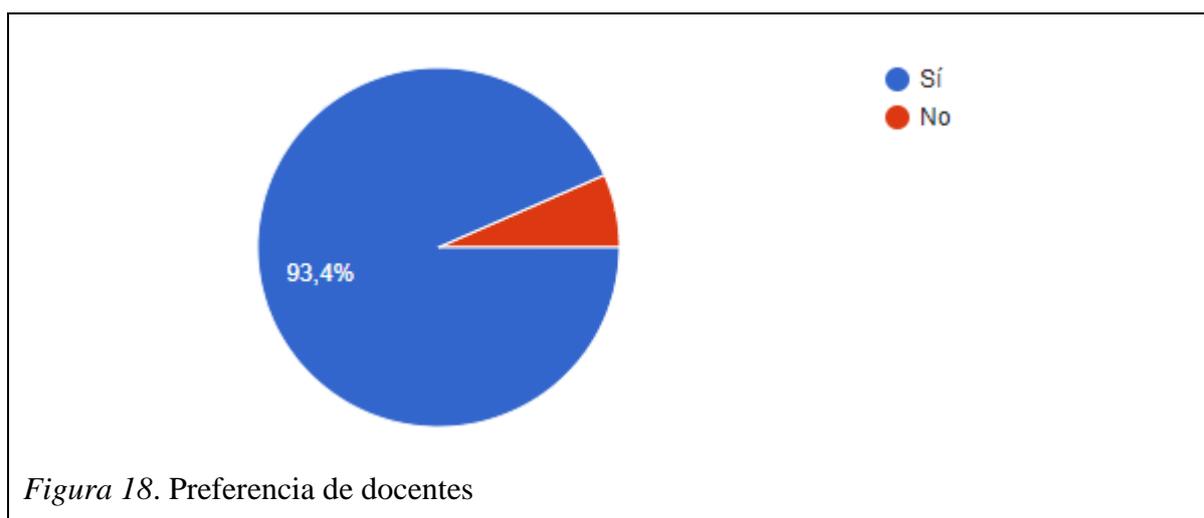
Los canales de comunicación de preferencia de los usuarios son en un 72.50% las redes sociales; seguido en un 21.00% de correos electrónicos; el 3.60% a través de publicidad impresa; finalmente con un 2.90% por medio de centros educativos. Dentro de las estrategias de promoción se pueden establecer convenios con las unidades educativas para brindar charlas acerca de la importancia de conocer sobre las artes marciales, la prevención del bullying, e informar sobre las clases en la academia.

17. ¿Quisiera recibir información sobre el perfil académica de los profesores de artes marciales para su seguridad?

Tabla 17.

Preferencia de docentes

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	360	93,40%
No	25	6,60%
Total	385	100,00%



Interpretación:

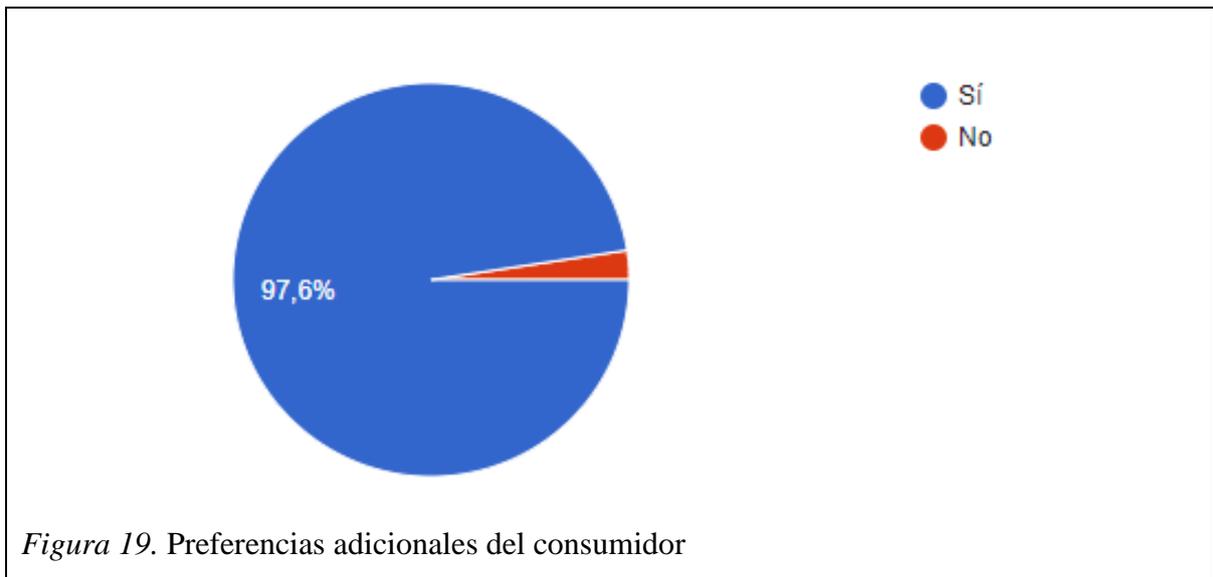
El 93.40% de la población encuestada requiere de información en relación a las personas que serán los docentes en la academia de artes marciales, por lo que es importante colocar en un lugar visible el perfil académico de los profesores para que los padres de familia puedan sentirse más seguros. Por otro lado el 6.60% mencionó que no era necesario.

18. ¿Considera necesario un área de descanso o sala de espera?

Tabla 18.

Preferencias adicionales del consumidor

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	376	97,60%
No	9	2,40%
Total	385	100,00%



Interpretación:

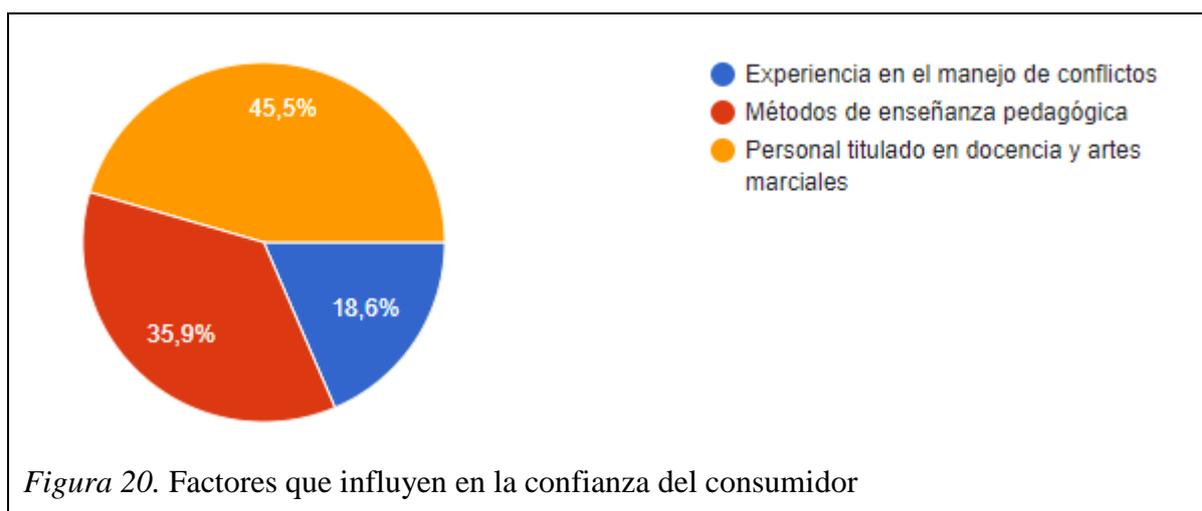
Los potenciales consumidores han manifestado en un 97.60% la necesidad de contar con una sala de espera o área de descanso para los acompañantes de las personas que toman las clases. El 2.40% indicó que no era necesario.

19. ¿Qué factores influyen en la confianza de la academia?

Tabla 19.

Factores que influyen en la confianza del consumidor

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Experiencia en el manejo de conflictos	18,60%	72
Métodos de enseñanza pedagógica	35,90%	138
Personal titulado en docencia y artes marciales	45,50%	175
Total	100,00%	385



Interpretación:

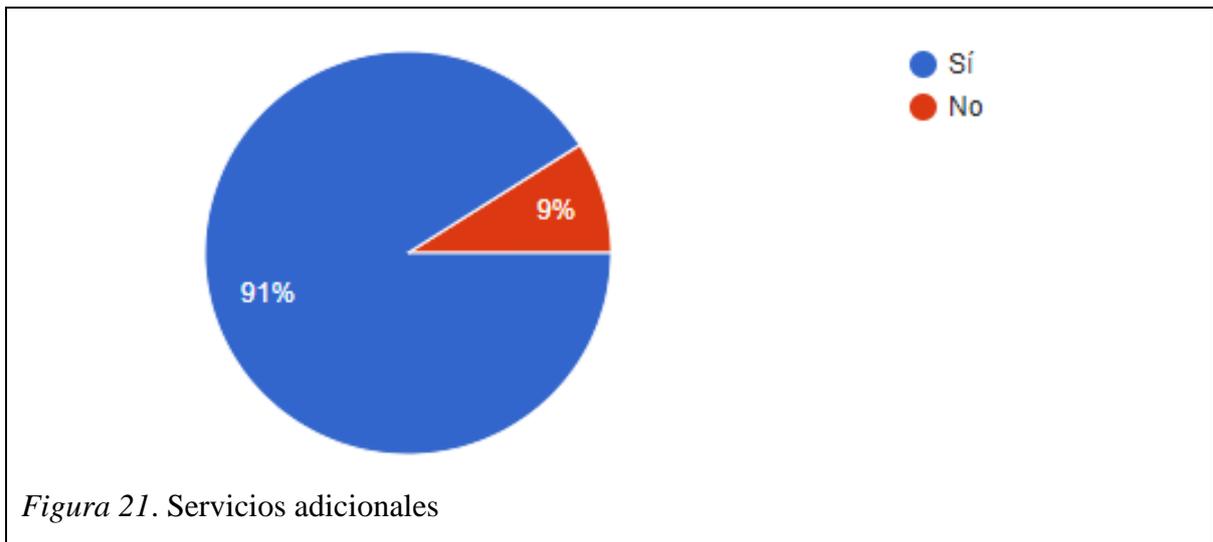
Como se puede observar en la figura anterior, entre los factores que más influyen en la confianza del consumidor se encuentran la preparación del personal, es decir que sea titulado en docencia y artes marciales con el 45.50%; seguido por los métodos de enseñanza pedagógica con el 35.90%, también la experiencia en el manejo de conflictos con el 18.60%.

20. ¿Está de acuerdo con la oferta de un servicio de expreso?

Tabla 20.

Servicios adicionales

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	350	91,00%
No	35	9,00%
Total	385	100,00%



Interpretación:

Una de las fuerzas competitivas de Porter se encuentra los servicios complementarios. En este caso, cabe el servicio de transporte para facilitar el traslado de los estudiantes de la academia de artes marciales mixtas, sobre todo de los más pequeños. Esta idea fue aceptada por el 91.00% de la población encuestada.

21. ¿Dónde le gustaría que se encuentre localizada la academia?

Tabla 21.

Preferencia de localización de la academia

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Kennedy	33,50%	129
Urdesa	40,75%	157
Alborada	25,75%	99
Total	100,00%	385

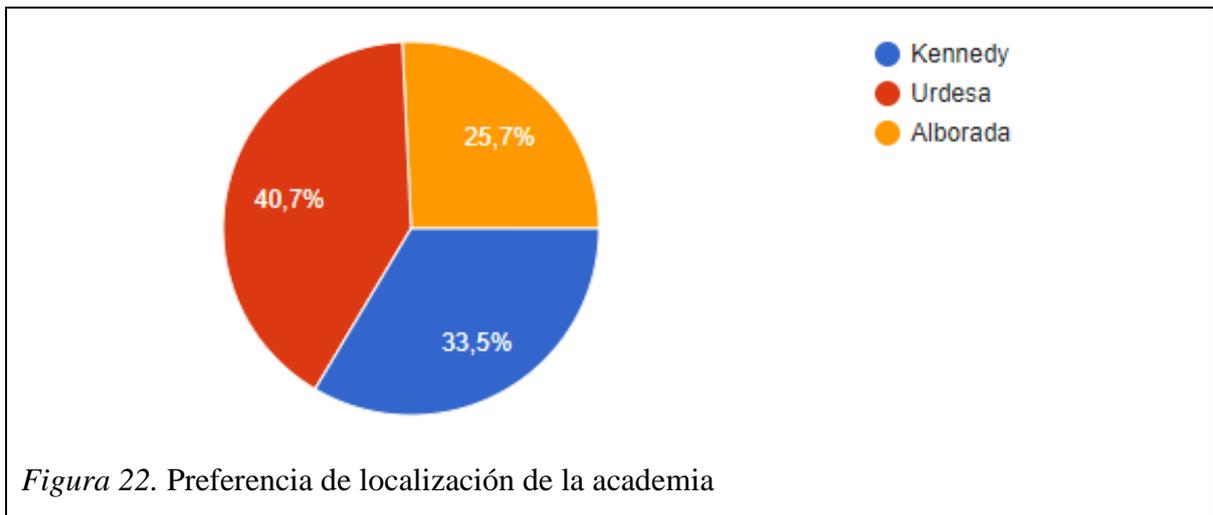


Figura 22. Preferencia de localización de la academia

Interpretación:

La localización del negocio es importante, porque de ello dependerá la facilidad que tiene el emprendimiento de lograr un posicionamiento adecuado y que los potenciales clientes puedan acceder a él, viendo su comodidad, cercanía / distancia, entre otros aspectos logísticos. Los resultados de esta interrogante demostraron que el 40.75% prefiere el sector de Urdesa; mientras que el 33.50% indicó que la Kennedy es más accesible y finalmente, el sector de la Alborada con el 25.75%.

Capítulo 1. Análisis del entorno

Dentro del capítulo denominado análisis del entorno, se establecen los puntos de vista desde la influencia de factores internos y externos que podrían significar el diseño del producto que se va a ofertar en el mercado, cabe indicar que la propuesta está susceptible en ser copiada por otros emprendedores que observaron una oportunidad para establecer su modelo de negocios. En los antecedentes del presente trabajo de investigación, se describió que la oferta de clases de Jiu-jitsu y Muay Thai se encuentra en la ciudad de Guayaquil, por lo tanto, se considera que existen escuelas que en la actualidad que tienen entre sus servicios impartir este deporte.

Para contrarrestar los efectos de competidores, los cuales tienen a su favor el posicionamiento de una marca y experiencia en el mercado, se busca determinar la ventaja competitiva que los ayuda a mantenerse en el mercado y demás aspectos macro y micro económicos que puedan afectar el modelo de negocios, es por ello que el análisis del entorno se divide en dos aspectos:

- El entorno externo o análisis PESTA, describe los factores que no son controlados por los administradores, donde su base de planificación está enfocada directamente a proponer estrategias que ayuden a adaptar el servicio o se establezcan formas para evadir su impacto negativo en pérdidas, entre ellos se pone como ejemplo la afectación del precio producto de la inflación, la inestabilidad política con riesgo a cambios en reformas tributarias o costos adicionales que demandan los reglamentos que regulan al negocio. El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas del mercado, una vez que el proyecto sea puesto en marcha.
- Entorno interno o análisis Porter, aquí se incluyen aspectos que pueden ser controlados, regulados o cambiados por los directores del proyecto, los cuales conforme a la cobertura de sus efectos, se los consolida para crear una ventaja competitiva, entre estos aspectos, se pone como ejemplo, la capacidad de ofertar un precio inferior a la competencia, ofertar un servicio adicional por encima de la calidad de los competidores, o crear barreras que impidan la presencia de productos sustitutos; estas se agrupan en cinco fases que al final componen las fortalezas y debilidad del plan de negocio.

A continuación, se desarrolla cada punto descrito.

1.1.Análisis PESTA

Como se determinó con anterioridad, el análisis PESTA, agrupa factores externos que afectan al modelo de negocios y los cuales no son controlados por los administradores, estos factores pueden ser, de tipo político, económico, social, tecnológico y ambiental de ser el caso. A partir de esto se pueden identificar puntos críticos que ayuden a crear estrategias efectivas, siendo estas, aprovechando oportunidades que aún no han sido cubiertas por competidores o verificar posibles amenazas en la puesta en marcha, estas se muestran a continuación.

1.1.1. Análisis del Entorno Político.

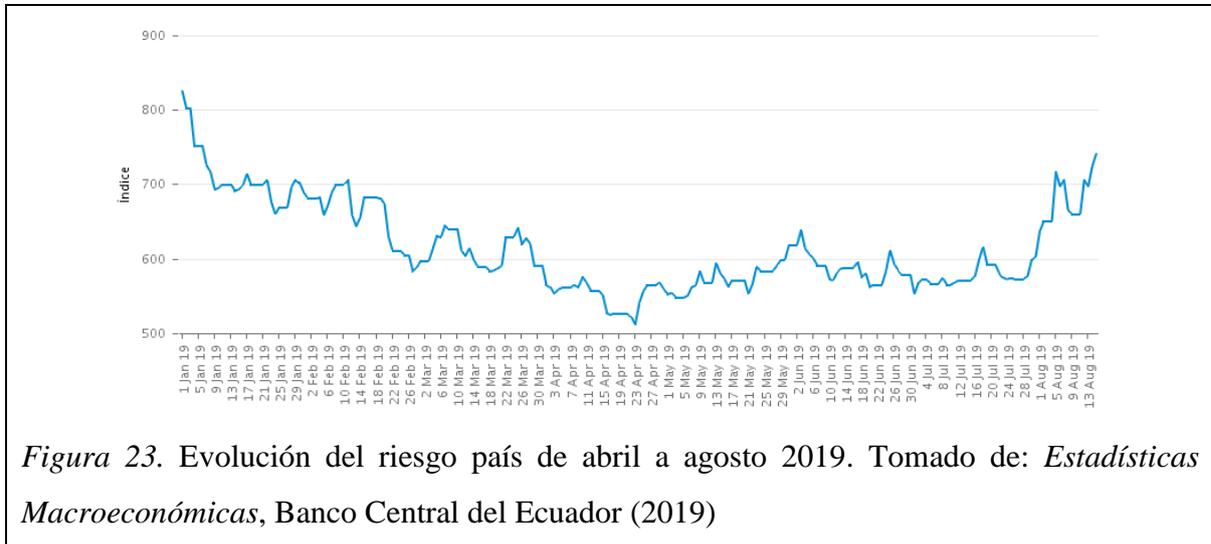
Con referencia a los autores Wilma Salgado y Pablo Dávalos, como integrantes de una entrevista para la Revista Vistazo (2019), afirma que el Ecuador, es un territorio poco apto para inversiones, debido a la incertidumbre que existe en las decisiones gubernamentales que afectan sobre todo al sector privado, en la actualidad, son tantos los eventos que generan una desestabilización, que un antecedente de ello es el paro nacional del mes de octubre del 2019, el cual impidió que negocios trabajen con normalidad, debido a la inseguridad que se percibía y a los actos de atacar a pequeñas empresas si continuaban laborando con normalidad.

La postura del Gobierno en la actualidad, es centrar sus esfuerzos en mejorar las condiciones tributarias a favor de la empresa privada, con variaciones en el Impuesto al Valor Agregado por sus siglas IVA, cambio de condiciones laborales, eliminación del anticipo de Impuesto a la renta, entre otros, sin embargo, algunos aspectos que podrían llevarse a cabo, como la implementación de normas de contratación más flexibles, podrían generar en la empresa una ventaja en ahorrar costos por pagos de indemnizaciones y beneficios sociales.

Sin embargo, las decisiones del Gobierno generalizan una incertidumbre en el sector privado como el público, ocasionando malestar en las decisiones de consumo, un ejemplo de ello es la falta de estabilidad laboral, privando a la población en decidirse por servicios que complementan su nivel de vida una vez que las necesidades básicas han sido cubiertas, entendiéndose estas como salud, educación, vivienda entre otras.

Es por ello, que el riesgo de implementar planes de negocios, que no cubran las necesidades básicas, pueden afectar la toma de decisiones o generar una demanda activa sobre el servicio, sin embargo, en finanzas este factor se lo define como el riesgo país, un

porcentaje que se adiciona a la tasa de descuento, a fin determinar una realidad económica acorde a las perspectivas del país. Según el Banco Central del Ecuador, el riesgo país (2019) ha mostrado la siguiente tendencia:



De acuerdo a la figura 2, el riesgo país desde el periodo de enero – agosto del año 2019, tuvo una tendencia negativa, lo que significó para los inversionistas una seguridad en la recuperación de la inversión, siendo su punto mínimo 500 o 5% para adicionar a la tasa de descuento, pero para agosto 13, el riesgo país se registró en 742 puntos porcentuales, este valor se lo toma en consideración en el análisis financiero.

1.1.2. Análisis del Entorno Económico.

Dentro de la estructura de modelo de negocios, es importante hacer una referencia de factores externos que están regidos por normas legales y que, para la compañía, representan valores fijos que están sujetos al cumplimiento de las metas en ventas como por ejemplo, las condiciones estipuladas en el código de trabajo, por el pago mínimo de una remuneración descrita como Salario Básico Unificado y la presencia de una tasa de interés la cual se estipula para la adquisición de créditos, que en el presente plan de negocios se emplea para apalancar la adquisición de materiales y pagos de coberturas en gastos corrientes.

En referencia a las estadísticas macroeconómicas que se describen en el Banco Central del Ecuador (2019), los registros de la inflación han ido decreciendo conforme pasan los años, permitiendo que la proyección de presupuestos se mantengan fijas, y que los inversionistas estén seguros que las necesidades de financiamiento en un negocio, no están sujetas a la pérdida de poder adquisitivo; el comportamiento de la inflación se lo presenta a continuación:

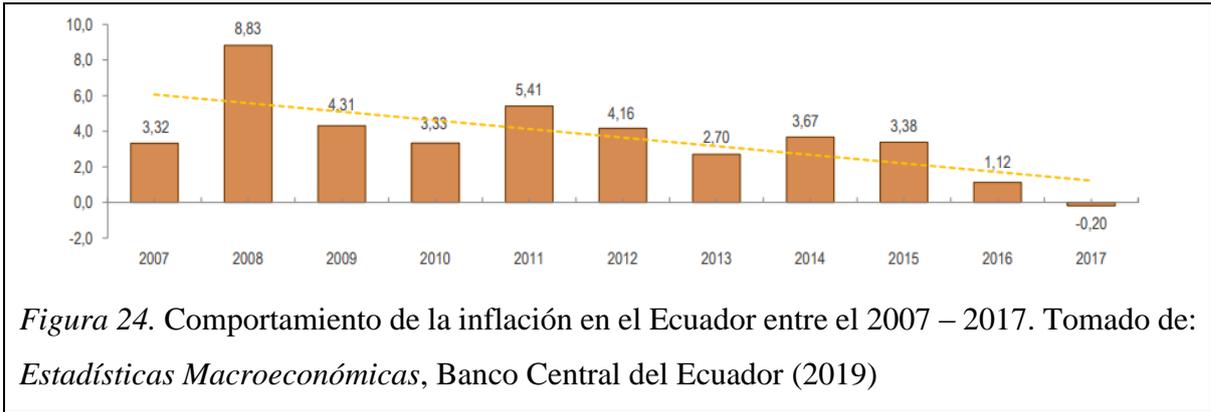


Figura 24. Comportamiento de la inflación en el Ecuador entre el 2007 – 2017. Tomado de: *Estadísticas Macroeconómicas*, Banco Central del Ecuador (2019)

Con relación a la figura 3 sobre el comportamiento de los índices inflacionarios en el Ecuador entre los años 2007 al 2017, los rangos se ubicaron entre 8.83% máximo y -0.20% mínimo, siendo estos porcentajes, las variaciones de precios que existen en el Ecuador, este porcentaje sirve como referencia para pronosticar los precios que a futuro deben ajustarse o el impacto de costos que podrían poner en riesgo el margen de contribución de las clases a impartirse, con la finalidad que en la evaluación económica se mida el margen de contribución adecuado.

El índice inflacionario del Ecuador, se ubica entre los índices de menor impacto a nivel de América Latina, un escenario favorable a una economía dolarizada, que no está sufriendo de pérdida de poder adquisitivo y en caso que se requiera colocar un negocio en el territorio ecuatoriano, el valor por inversión en capital de trabajo y operaciones no estará siendo afectado, ni tampoco es necesario enfocar o corregir presupuestos por la repentina variación de precios.

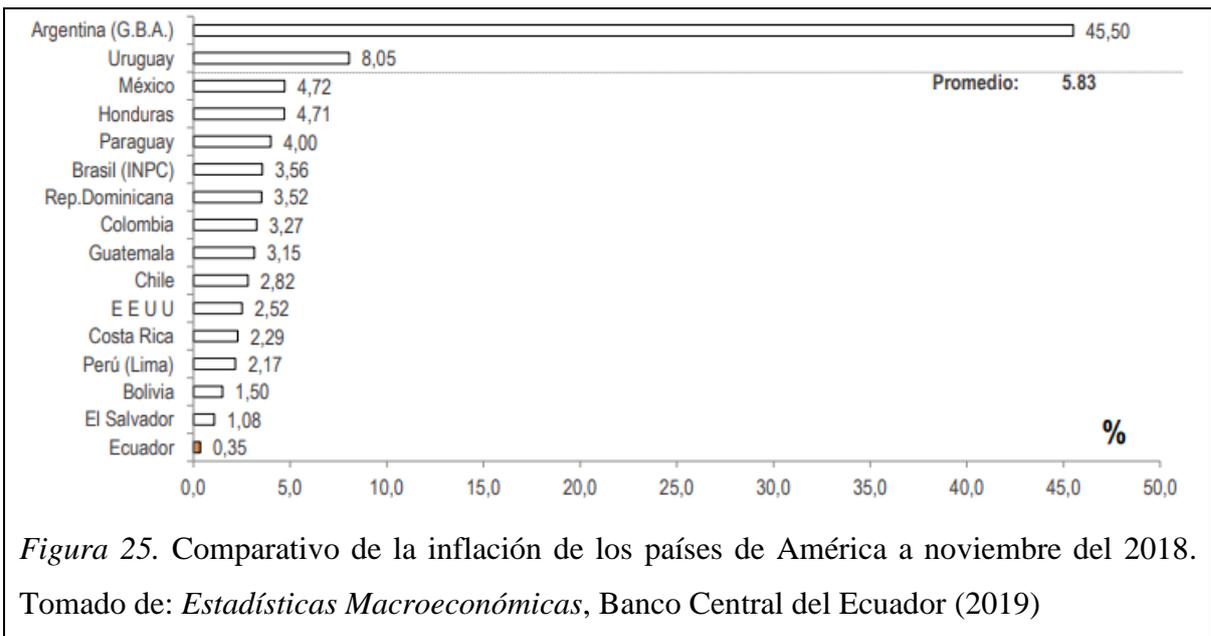
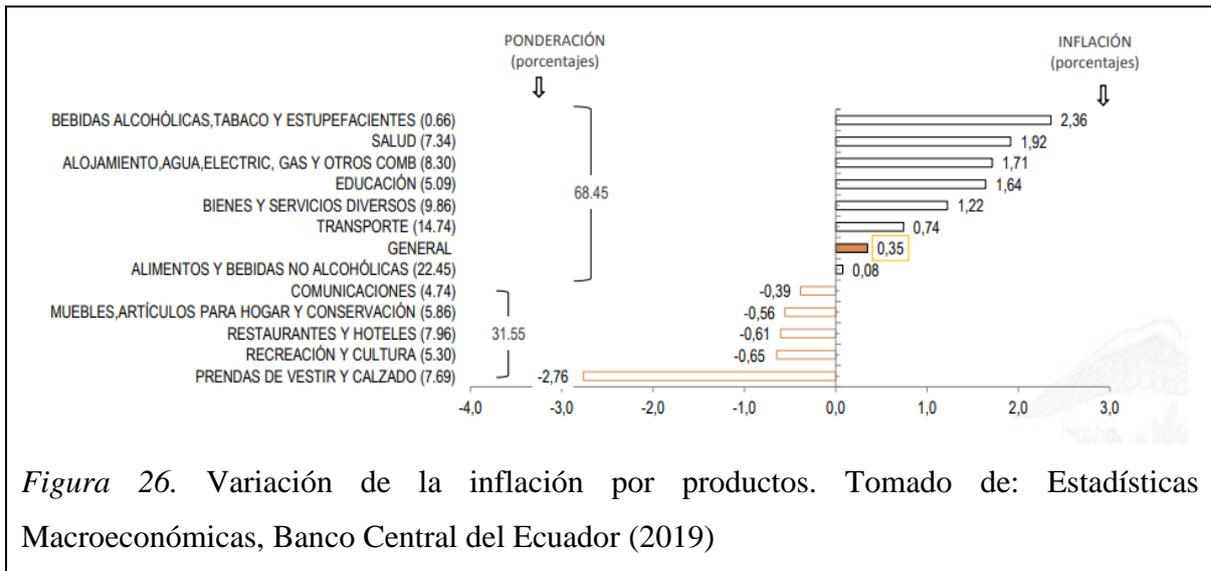


Figura 25. Comparativo de la inflación de los países de América a noviembre del 2018. Tomado de: *Estadísticas Macroeconómicas*, Banco Central del Ecuador (2019)

Se observa en la figura 4, una estadística de la inflación en función a los países de la región a noviembre del año 2018, siendo el país con mayor índice la Argentina y Ecuador con la tasa de menos variación, es por ello que las tendencias económicas no afectan al modelo de negocios, sino que las ayuda a consolidar en esquemas presupuestarios y que al mantener fijo el costo de los artículos que se implementan en las clases, estos serán recuperados en referencia a la intensidad del margen de contribución.



En cuanto a los productos que podría presentar variación en los precios, se encuentran aquellos que pertenecen a la industria de tabaco y alcohol que tiene un aumento de 2.36% mientras que los artículos de menor impacto en cambio de valores es la industria de vestir y calzado con un -2.76%, por ello, en general los productos pueden ser afectados con un 0.35% es decir no existe en riesgo de plantear presupuestos irreales o que su margen de contribución este sujeto a pérdidas por la influencia de la inflación.

Los montos que estipula el Ministerio de Trabajo, en referencia al Salario Básico Unificado para el año 2019 fue establecido en \$ 394.00 dólares, es por ello que dentro del salario que perciban los profesores, instructores, personal de apoyo y demás colaboradores de la academia de artes marciales, no podrán ser inferior a estas, porque estaría objetos a sanciones que pondrían en peligro la estabilidad económica a futuro (Ministerio de Trabajo, 2018).

Otro factor que interviene en el entorno económico que podría afectar en el rendimiento financiero del proyecto es el préstamo bancario, la misma que contempla el cobro de una tasa de interés que estipulada a través de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros y la emisión de decretos que se publican a través de publicaciones en el Banco Central del Ecuador.

Tabla 22.

Tasas de interés para el año 2018

Segmento	Tasas referenciales	Tasas máximas
	dic-18	dic-18
Productivo corporativo	8,81	9,33
Productivo empresarial	9,85	10,21
Productivo PYMES	11,23	11,83
Comercial ordinario	8,07	11,83
Comercial prioritario corporativo	8,69	9,33
Comercial prioritario empresarial	9,8	10,21
Comercial prioritario PYMES	10,81	11,83
Consumo ordinario	16,63	17,3
Consumo prioritario	16,62	17,3
Vivienda interés público	4,82	4,99
Inmobiliario	10,02	11,33
Educativo	9,48	9,5

Nota: Tasas de interés efectivas vigentes, Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2019)

El costo por financiamiento de un proyecto en el Ecuador según la tabla es de 9.85 dentro del concepto de interés por tasa productiva empresarial y con un máximo del 10.21%, estos valores serán tomados en consideración una vez que se aplique la estructura para la compra de activos y cobertura de capital de trabajo en el proyecto.

1.1.3. Análisis del Entorno Social.

El proyecto se enfoca en tres grupos sociales que considera en la actualidad requieren la contratación de los servicios. Los niños, debido a la relevancia que significa practicar un deporte que les permita canalizar la energía en favor a permitir la concentración en la escuela, en segundo concepto se encuentran las mujeres que son víctimas de abusos y situaciones de violencia en el hogar o lugares de trabajo, donde el concepto de artes marciales puede ser una respuesta para mantener a su agresor sin formas de atentar su integridad.

El proyecto también se dirige para el sector de la Policía Nacional, como una forma de defensa personal para enfrentarse a la delincuencia, ya que existe antecedentes de elementos de la institución que presentar cargos por uso de armas de fuego contra delincuentes, a través de las artes marciales, se le permitirá controlar a las personas que, con armas, intenten atacar al elemento policial, sin que el mismo tenga que emplear instrumentos de fuego, que comprometan la vida del atacante.

1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico.

En cuanto al elemento tecnológico, se pueden utilizar sistemas computarizados para incurrir en el control de las clases impartidas, además de planificar horarios, construir grupos de estudiantes y que ellos a su vez aprendan las técnicas de artes marciales, de acuerdo a su nivel, experiencia y a futuro se conviertan en excelentes competidores, ya sea utilizando lo aprendido en situaciones de riesgo como forma de defensa o para enseñar a otras personas interesadas en la defensa personal.

1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental.

En la actualidad, no existen leyes que restrinjan la práctica de las artes marciales en la ciudad de Guayaquil, ya que no se requiere el uso de maquinarias o equipos que provoquen residuos al medio ambiente, es por ello que factores relacionados al ambiente no afecta el modo de análisis en el cual se desarrolla la idea de negocios.

1.2.Las 5 Fuerzas de Porter

El concepto de las cinco fuerzas de Porter, permiten definir las fortalezas y debilidades que puede afrontar el modelo de negocios en la práctica, esto desde el punto de vista de la satisfacción total de los clientes, así como la influencia de competidores actuales en el mercado. A continuación, se desarrolla cada punto con más detalle.

1.2.1. (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

En cuanto al poder de negociación de los compradores o clientes, se puede mencionar que tienen un alto impacto debido a que la academia tendrá que ajustarse a las posibilidades adquisitivas de la población que se relacionan con la situación económica y social que afronta el país, por lo que se deben establecer estrategias orientadas a captar la atención del futuro cliente con la finalidad de que dentro de sus presupuestos consideren un rubro para inscribirse en esta actividad deportiva.

1.2.2. (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, esta fuerza es de un nivel medio, debido a que la academia puede manejar convenios para que se surtan de equipos y vestimenta a fin de conseguir patrocinio con casas deportivas que puedan proporcionar sus equipos a través de acuerdos de publicidad.

1.2.3. (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Como competidores entrantes, se puede identificar a los profesionales que saben de la materia en artes marciales y que ofrecen su servicio en lugares estratégicos para atender a sus alumnos. No representa una amenaza para el modelo de negocios, porque no cuentan

con un sitio adecuado y eso imposibilita que sus alumnos sean atendidos en grupos, por otro lado, posiblemente su servicio sea más barato pero el cliente ampliamente percibe la baja calidad en el servicio, por la efectividad de emplear un lugar adecuado para evitar lesiones al momento de emplear técnicas.

1.2.4. (F4) Amenaza de productos sustitutos.

La actividad física que requiere la práctica de artes marciales, genera que atraiga un mercado centrado en problemas de peso, obesidad entre otros, sin embargo este enfoque confunde la efectividad de los ejercicios, posibilitando que existan servicios como gimnasios y crossfit que ofrezcan resultados más efectivos, constituyendo estos lugares como productos sustitutos en el mercado y los cuales se toma como referencia al momento de implementar estrategias de comunicación para posicionar el servicio en el segmento.

1.2.5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

En la actualidad en la ciudad de Guayaquil, se encuentran desarrollando modalidades de aprendizaje de artes marciales, tanto como escuelas especializadas, así como un valor agregado en gimnasios y sitios dedicados a la actividad deportiva, del mismo modo se pueden encontrar profesionales, que ofertan en el internet sus servicios, generando que las clases, estén al alcance de todos los usuarios sin restricción. Sin embargo, como observación directa, se referencia a continuación, escuelas de artes marciales que tienen años de experiencia y que adicionalmente cuentan con un sitio especializado para impartir las clases, estas son.

Tabla 23.

Competidores

Nombre	Valor del servicio mensual	Descripción	Imagen corporativa
Academia Team Predador Ecuador	\$ 80.00	Somos una Academia especializada en: Brazilian JiuJitsu - KickBoxing - MMA - PredaFit. Más que un equipo somos una Familia de Campeones	
Iturralde Arte Suave	\$ 100.00	Capturando y compartiendo los mejores momentos del Arte Suave! Academia de jiu jitsu brasileño bajo el profesor Juan Miguel Iturralde	

Team Alfa	\$ 80.00	Academia situada en el km 6 vía a la costa en el Centro Comercial Pieza, se dedica a impartir clases de artes marciales para niños, adolescentes y adultos	
Alliancenorte	\$ 60.00	Academia de la zona norte de Guayaquil, se dedica a impartir clases de artes marciales a jóvenes, niños y público en general	

De acuerdo a la tabla que detalla los competidores, en promedio, el servicio de clases de artes marciales debe costar \$ 80.00 dólares, debe contar con un sitio adecuado y con profesionales que ayuden a impartir las clases, criterios que se tomarán en cuenta en el estudio técnico y organizacional.

Capítulo 2: Diagnóstico interno de la empresa

En el presente capítulo de diagnóstico interno de la empresa, se establece, los recursos necesarios para ofertar las clases de artes marciales, cabe resaltar, que la planificación está orientada a generar los ingresos suficientes para cubrir costos y gastos operativos, administración y de control, a fin que el modelo de negocios recupere la inversión y adicionalmente se obtenga un beneficio atractivo, por encima de la perspectiva de los consumidores, intereses por temas de apalancamiento y cualquier variable externa que represente un dinero adicional al uso de capital externo.

El modelo de negocios propuesto, cuenta con una oferta posicionada y con experiencia en artes marciales en la ciudad de Guayaquil, por lo tanto, la estrategia de diferenciación para ganar un nicho de mercado, se la enfoca en el profesionalismo de maestros, los cuales están suficientemente capacitados para responder cualquier tipo de dudas planteadas por los alumnos, además de una infraestructura adecuada para garantizar la seguridad de niños y con ello cubrir la tranquilidad de los padres de familia, frente a cualquier amenaza que represente, al momento de recibir las clases.

Para describir un diagnóstico interno de la futura compañía, el capítulo se divide en los siguientes puntos:

- Misión, enfoca el producto en un escenario actual de beneficios en el consumidor, cuando el mismo contrata los servicios ofertados.
- Visión, coloco el modelo de negocios en un escenario único por encima de los competidores.
- Estructura organizacional, describe el talento humano necesario para la puesta en marcha del modelo de negocios.
- Actividades primarias, describe las actividades del servicio ofertado, los cuales serán mostrados al momento de comunicar el servicio al mercado.
- Comercialización y ventas, define los canales de comunicación sobre los cuales se muestra el servicio.
- Servicio post- venta, describe las actividades que se realizar para atender cualquier duda de los clientes, luego de la toma del servicio.
- Costos y característica, describe los activos fijos y el detalle de rubros a tomar en consideración para que el negocio funcione.
- Muebles de oficina, detalla los recursos necesarios para garantizar el confort del cliente al momento de recibir las clases.

Cada uno de estos puntos se desarrolla a continuación:

2.1.Misión

Promover el bienestar físico y mental de los niños, jóvenes y adultos, a través de las artes marciales mixtas, con el apoyo de profesionales altamente capacitados y uso de un sitio adecuado y seguro para los estudiantes.

2.2. Visión

En cinco posicionar a la escuela como un centro especializado en la promoción de la práctica de las artes marciales como una opción de defensa personal, frente a los riesgos de inseguridad en las calles de la ciudad de Guayaquil.

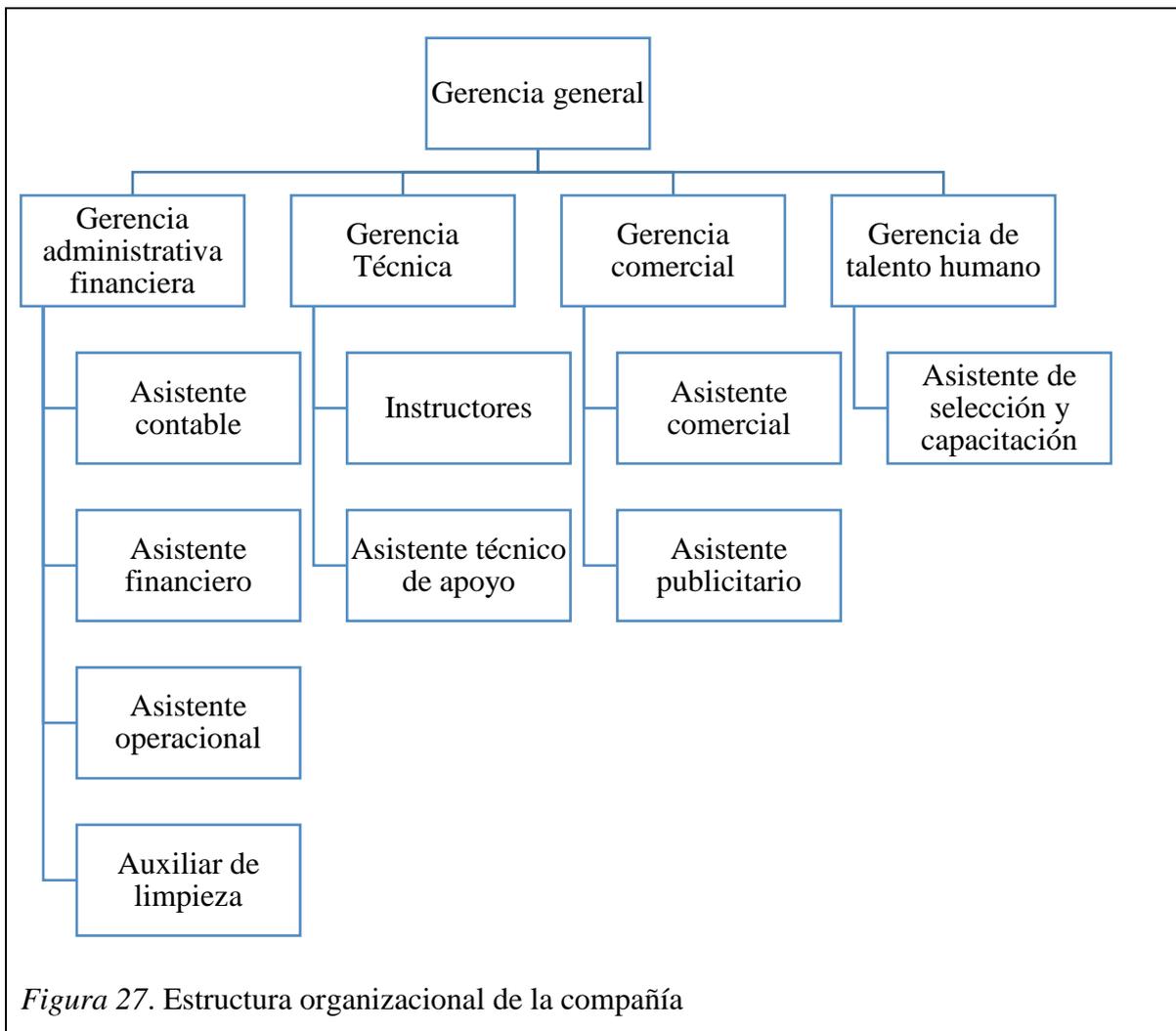
2.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional, permite describir cómo los diferentes perfiles de talento humano, trabajan en conjunto a fin de promover un servicio de calidad, basados en la respuesta oportuna y el debido respeto ante posibles conflictos existentes con los clientes. Se considera la estructura organizacional, como un resumen de la planificación operativa que se toma en consideración para administrar el talento humano, porque cada uno de los departamentos empleados, responde a necesidades descritas en el capítulo anterior, para resolver factores internos que ponen en riesgo la prestación de un excelente servicio, los departamentos que conforman la administración del recurso humano se muestran a continuación:

Gerencia general, toma las decisiones de la organización en materia financiera, operativa, administrativa y comercial.

- Gerencia administrativa y financiera, gestiona e informa a la gerencia general el uso de recursos y la necesidad de capital de trabajo para respaldar actividades operacionales, además de coordinar el área de limpieza del lugar.
- Gerencia técnica, planifica la oferta de horarios de clase, cubre necesidades de materiales e implementos solicitados por los instructores.
- Gerencia comercial, promueve estrategias de posicionamiento de marca y servicios que se convertirán en ingresos para el modelo de negocios, además de atender cualquier reclamo por parte de los clientes.
- Gerencia de talento humano y operacional, se encarga de seleccionar y capacitar a todo el personal de la compañía de acuerdo a su área profesional.

Estos departamentos se agrupan en el siguiente esquema organizacional.



Se toma como base la referencia del salario básico, como remuneración para el auxiliar de limpieza, el mismo que se describió en el capítulo anterior en el entorno económico, para los demás cargos, estos valores se cuantifican con referencia a los montos que se informan en el siguiente subtema.

2.3.1. Efectos económicos de las variables organizacionales

Contratar una persona, significa cubrir las obligaciones estipuladas en el código de trabajo, como el derecho a una remuneración fija, el pago de beneficios sociales y la afiliación a la seguridad, social, conceptos catalogados dentro de los rubros fijos en una compañía, es por ello que el gasto por remuneración es el primer punto a cubrir en la meta de ventas que se establece en el estudio financiero.

En función a la estructura organizacional, a continuación, se muestra el monto por concepto de sueldos para cada uno de los cargos:

Tabla 24.

Remuneración mensual del talento humano

Cargo	Remuneración mensual
Gerente General	\$ 1,200.00
Gerente administrativo financiero	\$ 900.00
Gerente técnico	\$ 900.00
Gerente de talento humano	\$ 900.00
Gerente comercial	\$ 900.00
Asistente contable	\$ 600.00
Asistente financiero	\$ 600.00
Asistentes técnicos y de apoyo	\$ 600.00
Instructores	\$ 700.00
Asistente comercial	\$ 600.00
Asistente publicitario	\$ 600.00
Asistente de capacitación y selección	\$ 600.00
Auxiliar de limpieza	\$ 400.00

La tabla anterior es una referencia de los posibles ingresos para cada una de las personas que trabajen en la escuela de artes marciales, sin embargo, estos de acuerdo al impacto financiero, pueden variar, adaptando su monto de pago en referencia a la capacidad instalada de la compañía.

2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio

El modelo de negocios propuesto, responde a tres actividades principales para garantizar su funcionamiento, estos son el cobro de la mensualidad por adelantado de las clases impartidas, una evaluación física y nutricional de los alumnos antes y después de las clases y el proceso de instrucción, cuando el profesor imparte el conocimiento de las artes marciales, cada una de estas actividades, se divide en subprocesos, los cuales se muestran a continuación:

Para el proceso de inscripción y pago de la mensualidad, generalmente se desarrollarán las siguientes actividades

- Se muestra al cliente que visita la escuela, el listado de servicios y horarios que puede elegir.

- Se instruye al cliente sobre los beneficios que trae la práctica de artes marciales para la salud y se lo invita a recorrer las instalaciones.
- En caso que el cliente acepte a contratar el servicio, se le entrega una hoja de inscripción, la misma que contiene datos personales del futuro alumno.
- El cliente realiza el pago de la mensualidad en función a las clases seleccionadas.
- Se registra el pago del cliente con la emisión de una factura.
- Se agenda al cliente para una posterior evaluación física y nutricional con el asistente técnico y de apoyo.

En cuanto al proceso de evaluación física y nutricional, el cliente generalmente ejerce las siguientes actividades.

- El asistente técnico y de apoyo, se encarga de llenar una ficha de evaluación física y soporte nutricional del cliente como peso, estatura, ritmo cardíaco, grasa corporal, a fin de constatar que la actividad física no ponga en riesgo la salud actual del nuevo cliente.
- Se emite un informe del estado de salud, así como recomendaciones alimenticias para complementar la actividad física.
- Se evalúa cada 15 días el estado físico del cliente.
- En caso de incurrir en molestias o lesiones, se informa al instructor el inconveniente.

En referencia al proceso de impartir clases, las actividades principales a realizar son las siguientes:

- Se realiza un control de asistencia, para constatar la entrega del servicio.
- Se procede en la asignación de un casillero para el alumno.
- El estudiante debe cambiar su indumentaria en los vestidores.
- El alumno se compromete a seguir los ejercicios impartidos por el instructor.
- Todo inconveniente será notificado al asistente comercial en el sitio de atención al cliente.

Las actividades operativas que representa las clases, se los detalla en el punto 2.7., del presente capítulo.

2.5. Comercialización y ventas

Para ejecutar el proceso de comercialización y ventas, en la estructura organización se definió tres recursos humanos para ejecutar dichas actividades, estas son el gerente comercial, el asistente comercial y el asistente publicitario; ellos deben de trabajar de manera

coordinada a fin que se persuade al cliente de tomar el servicio, entre los aspectos destacados dentro del proceso de comercialización y ventas, se planifican:

- Constatar que los servicios vayan acorde a las necesidades de los clientes.
- Mantener informada a la gerencia sobre estrategias en precio y valor agregado a los clientes.
- Realizar periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes, con el fin de establecer mejoras en el servicio.
- Promover promociones tanto para nuevos como actuales clientes, a fin de premiar su fidelización o invitar a probar los beneficios del servicio.
- Emplear canales informativos en redes sociales solo el listado de servicios y mostrar las actividades que se desarrollan en cada clase.
- Constar que el precio y la capacidad instalada cubran costos y gastos operativos del negocio.
- Crear servicios con valor agregado, como por ejemplo clases personalizadas, venta de indumentaria, oferta de accesorios.

Todas estas actividades serán detalladas en el capítulo 3 sobre las estrategias de posicionamiento de mercado.

2.6.Servicio Post – Venta

En cuanto al servicio post – venta, al ofertar el servicio, al inicio podría existir una incompatibilidad con el consumidor, por ello, se plantea la presencia de un departamento que atienda los requerimientos y como se estableció en puntos anteriores, se resuelvan conflictos existentes con el instructor, manteniendo al margen posibles malestares para otros clientes.

Es relevante que, dentro del establecimiento, exista un ambiente de trabajo tranquilo, con fomentación al compañerismo, amabilidad y respeto, de manera que los clientes se sientan tranquilos al momento de recibir las clases, se enfoque en recibir conocimientos técnicos y que su perspectiva de satisfacción sea replicada a través del marketing boca a boca, entre familiares y conocidos.

Dentro del servicio de post – venta se establecen formas como motivar a clientes antiguos, enviando publicidad y descuentos por reingreso al programa de artes marciales, además previa autorización mantener informado de las actividades que se llevan a cabo en el establecimiento, haciendo una invitación cordial a dichos eventos y competencias.

2.7. Descripción y detalle del producto

Clases de Muay Thaib:

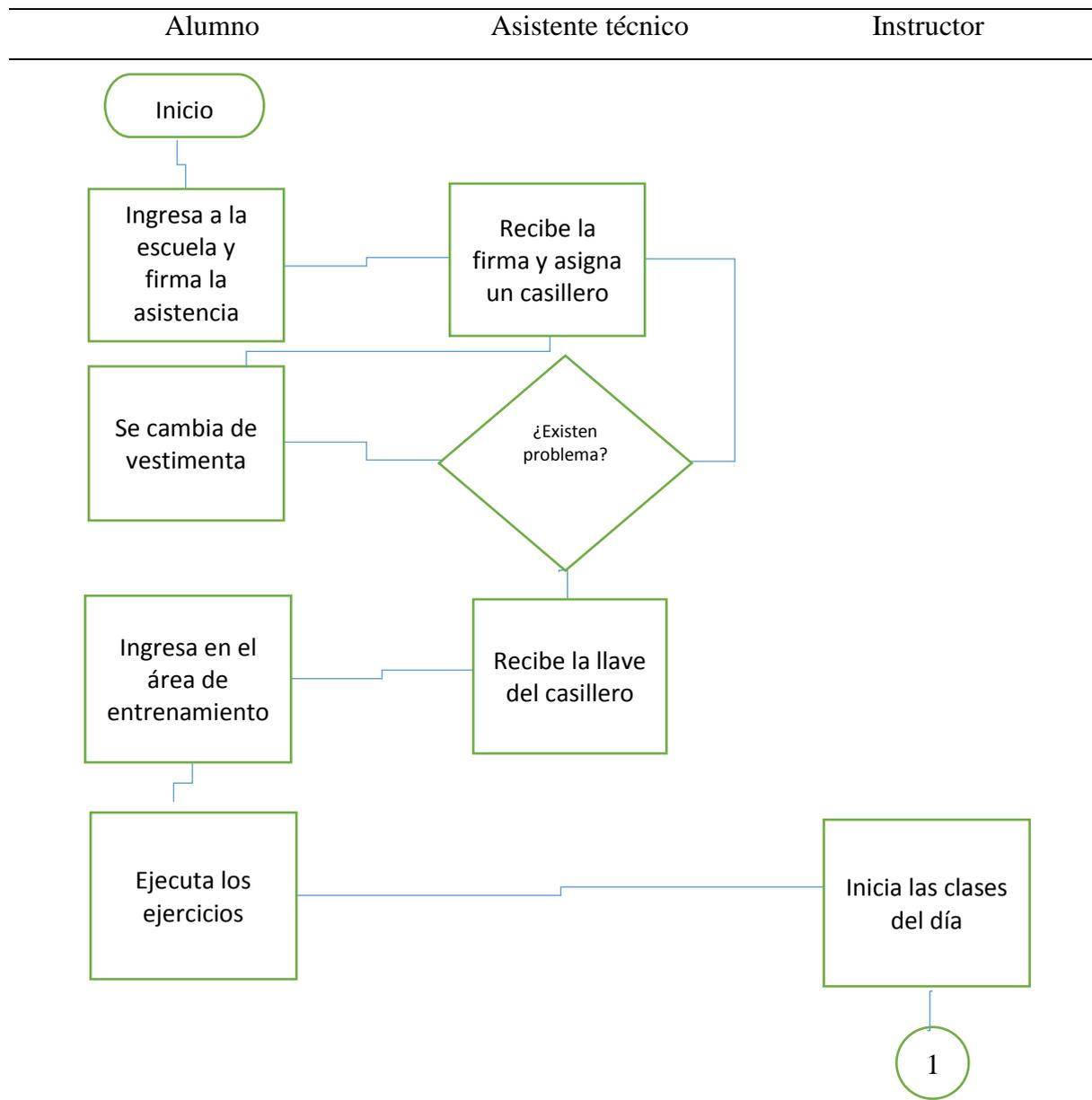
- Novatos
Horarios de atención
7 – 8 am
8 – 9 am
6 – 7 pm
- Intermedios
Horarios de atención
10 – 11 am
7 – 8 pm
8 – 9 pm
- Clases de Jiu Jitsu (jóvenes y adultos)
Novatos
Horarios de atención
6 – 7 am
7 – 8 am
8 – 9 pm
Intermedio
Horarios de atención
6 – 7 pm
7 – 8 pm
Avanzados
12 – 1 pm
- Clases de Jiu Jitsu (niños)
Horarios de atención
4 – 5 pm edades de 4 a 7 años
5 – 6 pm edades de 8 a 15 años

2.8. Proceso de prestación del servicio o producto

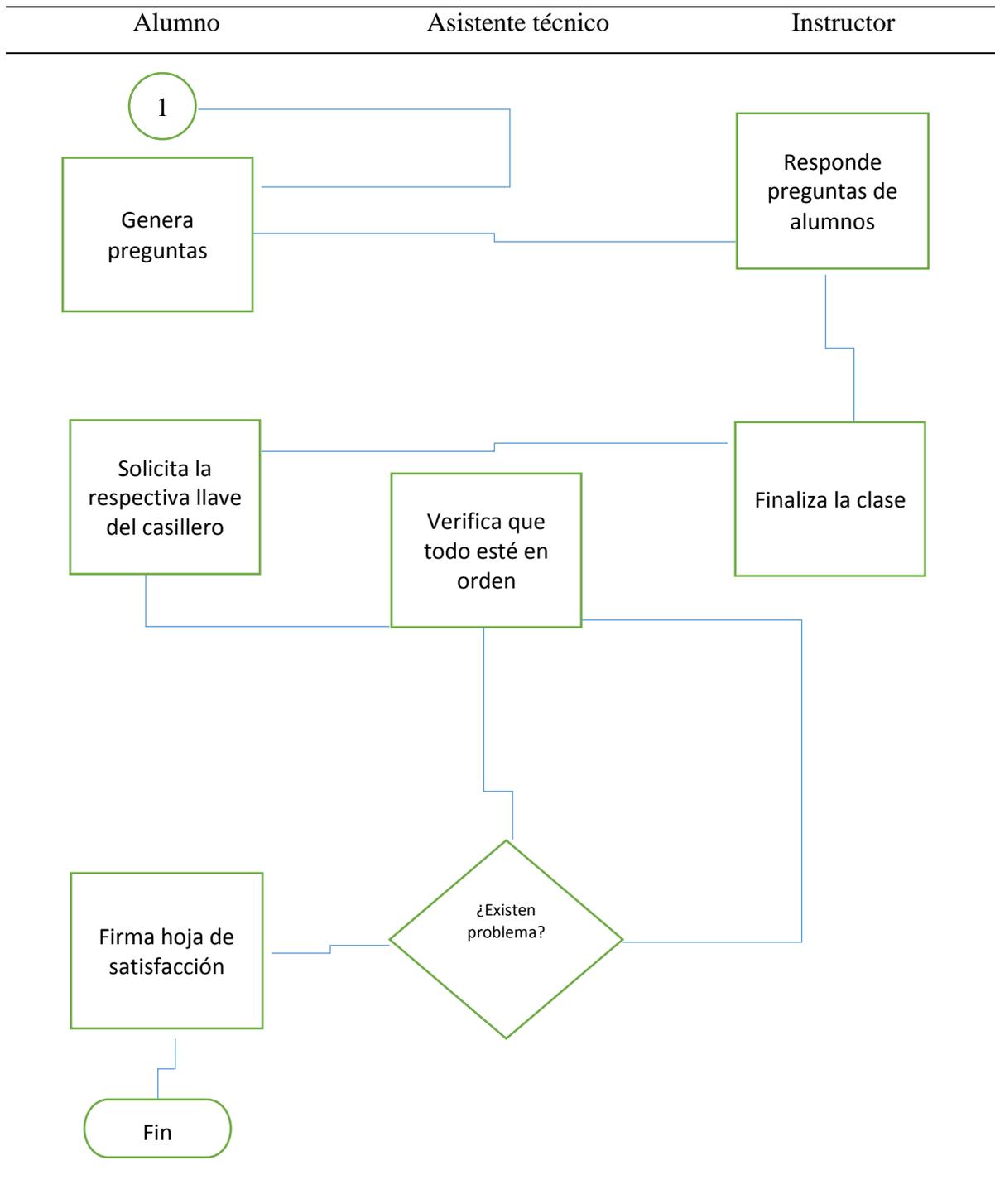
Los procesos de la prestación del servicio se lo determinan a través de las siguientes actividades:

Tabla 25.

Proceso de instrucción de clases



Continúa en la página siguiente...



2.9.Determinación de la capacidad instalada del negocio

Se establece que las instalaciones estarán conformadas por dos plataformas, de manera que se puedan cumplir los horarios descritos en el punto 2.7., sobre la descripción y el detalle del producto. Esta distribución de clases por plataforma se la muestra a continuación:

Tabla 26.

Planificación de horarios en plataforma 1

Horarios	Tipo de alumnos	Instructores	Deporte	Capacidad
6 - 7 am	Novatos	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
7 - 8 am	Novatos	1	Muay Taib	10 alumnos
8 - 9 am	Novatos	1	Muay Taib	10 alumnos
10 - 11 am	Intermedios	1	Muay Taib	10 alumnos
12 - 1 pm	Avanzados	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
4 - 5 pm	Niños	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
5 - 6 pm	Niños	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
6 - 7 pm	Novatos	1	Muay Taib	10 alumnos
7 - 8 pm	Intermedios	1	Muay Taib	10 alumnos
8 - 9 pm	Intermedios989	1	Muay Taib	10 alumnos

Tabla 27.

Planificación de horarios en plataforma 2

Horarios	Tipo de alumnos	Instructores	Deporte	Capacidad
6 - 7 am	Novatos	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
7 - 8 am	Novatos	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
8 - 9 am	Novatos	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
10 - 11 am	Intermedios	1	Muay Taib	10 alumnos
12 - 1 pm	Avanzados	1	Muay Taib	10 alumnos
4 - 5 pm	Niños	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
5 - 6 pm	Niños	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
6 - 7 pm	Intermedios	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
7 - 8 pm	Intermedios	1	Jiu Jitsu	10 alumnos
8 - 9 pm	Novatos	1	Muay Taib	10 alumnos

En referencia a las tablas 26 y 27, cada clase necesita de un instructor, debido al cruce de horarios, se recomienda tener dos instructores para cada plataforma, difiriendo el concepto de tipo de alumno, porque los maestros pueden adaptarse al nivel de sus

estudiantes, en cuanto al tipo de deporte, estos son los límites para inscripciones, por ello a continuación se resume la siguiente tabla.

Tabla 28.

Capacidad de atención a los alumnos

Tipo de alumnos	Número de alumnos	Deporte
Niños	40	Jiu Jitsu
Novatos	40	Jiu Jitsu
Novatos	40	Muay Taib
Intermedios	20	Jiu Jitsu
Intermedios	40	Muay Taib
Avanzados	10	Jiu Jitsu
Avanzados	10	Muay Taib
Total capacidad de alumnos diarios	200	

Con referencia a la capacidad del local, esta debe abarcar poder recibir hasta 20 alumnos cada horario, con una máxima de 200 alumnos en el día, una cantidad que se debe regir tanto en ventas como en precio, al comparar costos operativos por ofertar las clases de artes marciales.

2.10. Costos y características de la inversión

Los costos y la característica de la inversión se la determinan a través de los siguientes detalles.

2.10.1. Inversión.

La inversión está compuesta por aspectos operativos y la adquisición de equipos complementarios en la práctica de la prestación de servicios, por ahora el rubro más importante para el proyecto es la cobertura de los sueldos de la estructura organización, el valor del alquiler del sitio donde funciona el proyecto y el pago de servicios básicos, los cuales son pagados de manera mensual, además de ser considerado fijos, independientemente de la generación de ventas.

2.10.2. Equipos de computación y comunicación.

En cuanto a los equipos de computación y comunicación, estos están destinados exclusivamente para el departamento administrativo, talento humano y técnico, con el fin de controlar las actividades operativas. Para el departamento de marketing, adicionalmente se contrata un servicio de internet, para monitorear las publicaciones en redes sociales.

Tabla 29.

Detalle de equipos de computación

Equipos	Área	Cantidad
Laptops	General	1
	Financiera – administrativa	4
	Técnica	2
	Talento humano	3
	Comercial	2
Impresoras	General	1
	Financiera – administrativa	1
	Técnica	1
	Talento humano	1
	Comercial	1

En cuanto a los equipos necesarios, se requieren 12 en laptops y 5 impresoras, el área técnica justifica por la necesidad de imprimir contratos de servicio, controles de asistencia y reclamos de clientes.

2.11. Muebles de oficina

Los muebles de oficina al igual que los equipos de computación se los clasifica en función a las áreas operativas de la estructura organizacional, tal como se muestra a continuación:

Tabla 30.

Muebles de oficina área técnica.

Equipos	Área	Cantidad
Casilleros 20 puertas	Técnica	1
Banco de vestidor	Técnica	4
Tachos para basura	Técnica	1
Estantería	Técnica	1
Escritorio	Técnica	1
Archivador	Técnica	1
Silla giratoria	Técnica	1
Camilla	Técnica	1
Sofá	Técnica	1

Tabla 31.

Muebles de oficina área administrativa y de talento humano

Equipos	Área	Cantidad
Escritorio	Administrativa y talento humano	5
Archivador	Administrativa y talento humano	5
Silla giratoria	Administrativa y talento humano	5

Tabla 32.

Muebles de oficina área comercial

Equipos	Área	Cantidad
Escritorio	Comercial	3
Archivador	Comercial	3
Silla giratoria	Comercial	3

2.11.1. Equipos e instrumentos.

En cuanto al detalle de equipos e instrumentos, estos son exclusivos del uso en las prácticas y clases, por lo tanto, son especializados al negocio propuesto.

Tabla 33.

Equipos e instrumentos

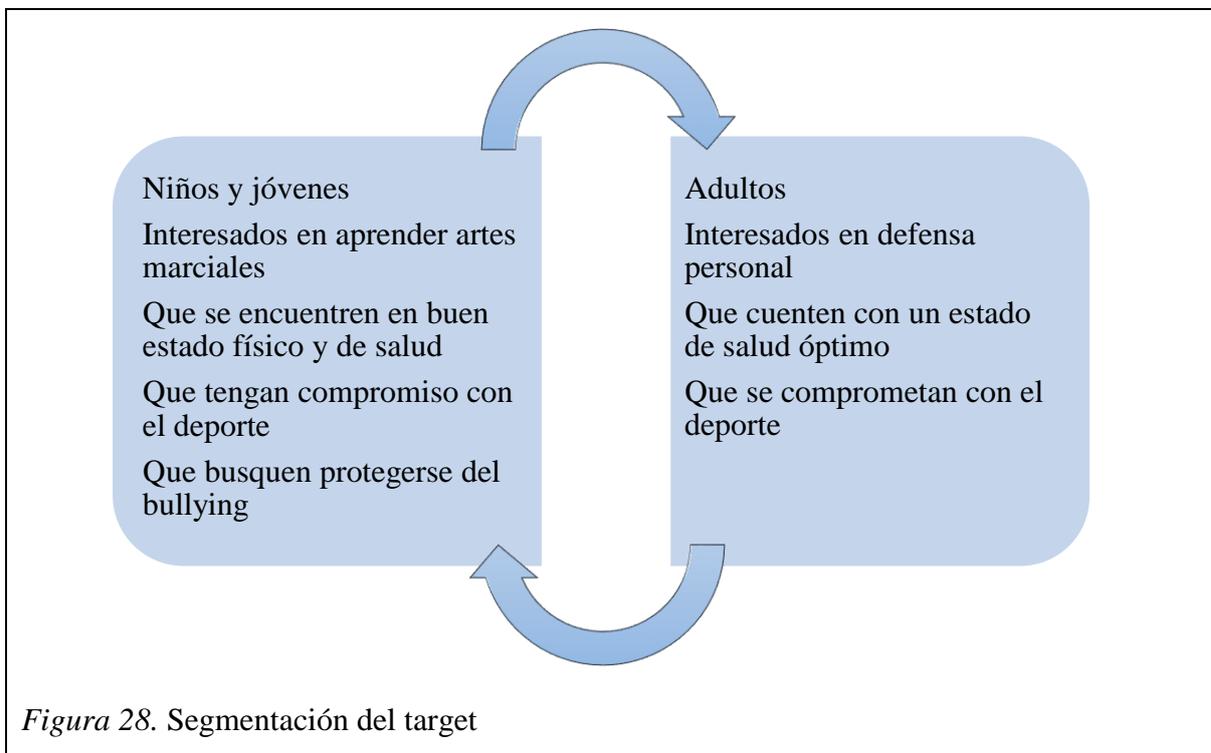
Equipos	Área	Cantidad
Tatami	Técnica	2
Espinilleras	Técnica	2
Guantes	Técnica	10
Canilleras	Técnica	10
Indumentaria	Técnica	10

Capítulo 3: Plan de Marketing

En el presente punto del proyecto se definirán las estrategias de Marketing aplicables de acuerdo al análisis del entorno y a las oportunidades que se presentan en este modelo de negocios con la finalidad de posicionar el servicio en la comunidad guayaquileña. Para ello se han dividido de acuerdo a los componentes del marketing mix (precio, producto, plaza y promoción).

3.1. Segmentación de clientes

De acuerdo con la encuesta la academia de artes marciales tendría dos tipos de targets:



Esta segmentación será la base para entablar las estrategias de posicionamiento de la academia en el público objetivo, lo que ayudará a que se llegue a cubrir la demanda estimada con la planificación financiera y la proyección que se realizará.

En referencia a la figura 28, la segmentación del target se incorpora al modelo de negocios con las características de disponer de prospectos de personas que sean niños, jóvenes y adultos, que demuestren o tengan interés en estudiar o aprender artes marciales, además que lo practiquen con el único motivo de tener una herramienta de defensa personal, para tener un buen estado físico salud y que su organismo se encuentre en buenas condiciones para soportar el entrenamiento, sin embargo estas características pueden ser

referidas al momento de realizar una entrevista al cliente y conocer su nivel de aprendizaje y compromiso hacia el desarrollo de este deporte.

De manera más específica las características físicas y detalles que los clientes referenciaron en cuanto a las condiciones que debe tener el servicio, son las siguientes:

- Cerca del 57% de las consultas sobre el servicio artes marciales serán consultados por mujeres.
- En promedio el 52.70% de las consultas serán realizadas por personas entre los 18 a 25 años.
- El 37.10% de dichas solicitud probablemente tienen hijos, por ello, es necesario consultar y aplicar una publicidad sobre las clases para los más chicos.
- Entre los motivos que podrían influir para que decida contratar el servicio en un 67.50% lo hace por aplicar defensa personal, es decir se sienten amenazados por un factor externo en sus vidas, se puede inferir que el nivel de inseguridad en la ciudad de Guayaquil, sea un factor que se refiera en este concepto.
- La credibilidad de las artes marciales quizás es el punto a favor para que el modelo de negocios, que según las encuestas tienen un 76% de aceptación.
- En cuanto a la frecuencia de clases, el nivel de asistencia de ofrecer el servicio, puede ser de manera diaria con un 28.70% de aceptación.
- Con referencia a la decisión de las personas encuestadas, se tiene que el 94.60% si estaría de acuerdo en tomar el servicio.
- La calidad de los servicio de las clases de artes marciales, es un criterio a emplear, porque la percepción del profesionalismo de los instructores es la carta de presentación para los clientes y que quizás prolongue su decisión de continuar con el servicio, este requerimiento significó el 54.90% de las personas encuestadas.
- Aunque las clases pueden darse en horarios diferentes, hay una tendencia a favor de tomar horarios en la noche, por lo tanto se recomienda que la planificación de las clases se pueda dar en horarios flexibles nocturnos.
- En cuanto a la elección de horarios en la mañana hay cierta demanda de 6 a 7 am, se sobreentiende que se debe a la no interrupción en horarios de trabajo que inicia normalmente a las 8 am.
- En temas de horarios en la tarde, la tendencia está a los horarios de 3 a 4 pm, por ello posiblemente exista mayor afluencia de personas.

3.2. Planificación de Estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes

Con la finalidad de fidelizar clientes a largo plazo, será necesario considerar las siguientes estrategias que deberán ser aplicadas cuando ya haya recuperado la inversión del plan de negocios:

- Brindar descuento del 20% en la primera mensualidad por referir a un nuevo alumno.
- Descuentos del 10% por mes de cumpleaños del alumno.
- Beca del 25% por inscribirse dos o más familiares.

3.3. Estrategias Corporativas

En cuanto a las estrategias corporativas, se deben señalar:

- Desarrollar una línea gráfica propia para el establecimiento: la misma que será aplicada obligatoriamente en todas las estrategias de marketing propuestas a fin de que el público objetivo relacione la marca con el nombre de la academia. A continuación se expone una sugerencia de logo y tipografía específica:



- El nombre de la academia se denomina Sifu Martial Arts Academy
- Seleccionar adecuadamente al personal que impartirá las clases, principalmente a los menores de edad, solicitando una declaración juramentada de no encontrarse en procesos legales en su contra por delitos de tipo sexual.
- Corroborar los certificados de las entidades competentes en cuanto al título de docente, experiencia laboral, estudios y capacitaciones previas, etc.
- Brindar un ambiente de comodidad para los alumnos, padres y familiares o personas encargadas.

3.3.1. Marketing MIX.

3.3.1.1. Consumidor Satisfecho.

En relación a las estrategias de consumidor satisfecho estas se refieren al servicio que se brindará, por lo tanto se establecen las siguientes:

- Proporcionar a los alumnos clases de calidad en cuanto a la defensa personal, respetando su integridad, individualidad y espacio.

Para cubrir esta estrategia es necesario que el personal a contratar sea el adecuado, por medio de una selección minuciosa y rigurosa para garantizar la seguridad del alumnado de la academia. De la misma forma deberán existir reglamentos internos claros y precios en cuanto al incumplimiento y extralimitación de funciones de los docentes.

3.3.1.2. Costo a Satisfacer.

El costo a satisfacer se relaciona al precio que está dispuesto a pagar el cliente por las clases de la academia. A pesar de que el benchmarking desarrollado en el estudio del entorno del mercado ubicó al precio promedio de este tipo de servicios en USD \$ 80.00, se ha considerado establecer estrategias de introducción; dejando el costo de las mensualidades en USD \$ 50.00 para que se vuelva asequible al consumidor.

3.3.1.3. Comodidad del cliente.

Dentro de las estrategias principales de la comodidad del cliente se tiene:

- Ubicación en una zona fácil de llegar: La ubicación de la academia será en Urdesa Central ya que el resultado de las encuestas demostró ser un punto central para que los potenciales alumnos puedan asistir.
- Contar con expreso: Además para beneficio de los más pequeños se contará con expreso con un valor adicional de USD \$ 25.00.

3.3.1.4. Comunicación.

Las estrategias de comunicación y difusión serán:

- A través de redes sociales: Con la creación de canales digitales como Facebook, Instagram, Twitter y Sitio Web para el acceso a la información a las personas interesadas en aprender sobre artes marciales.
- Branding Corporativo: Aplicar la marca y tipografía a los artes de difusión a través de redes y de canales tradicionales.
- Mensaje: Canalizar mensaje de difusión en base a los beneficios de la defensa personal como medio para proteger a los niños del bullying.

- Profesionales expertos: Difundir a través de la publicidad que se cuenta con los docentes altamente capacitados y seleccionados para brindar este servicio.
- Acuerdos con instituciones educativas: Para vacacionales se podría aplicar descuentos a grupos provenientes de una misma escuela o colegio.
- Realizar mailing masivo a potenciales clientes de acuerdo al arte que sigue a continuación:
- A través de canales tradicionales aplicando las actividades ATL y BTL: Con la realización de charlas sobre defensa personal en escuelas, colegios y universidades de la ciudad de Guayaquil

Capítulo 4: Viabilidad económica

Una vez descrito los puntos referentes a lo que se refiere estudio de mercado, definición operacional del servicio a ofertar, plan de marketing con mensajes efectivos para motivar la decisión por las clases particulares de defensa personal y el detalle de los equipos y muebles de oficina para garantizar su funcionamiento, en este apartado denominado viabilidad económica, se muestra la posible factibilidad de esta idea de negocios, constatando que los recursos a implementar máximo deben estar en funcionamiento cinco años, luego de ello recuperar la inversión inicial estipulada.

Para el desarrollo de la viabilidad económica, fue necesario compilar los datos de cinco puntos desarrollados con anterioridad, los cuales componen el plan de negocios, siendo estos el estudio de mercado que demuestra el perfil del consumidor, con lo cual se cuantifica el número de prospectos interesados en el servicio ofertado, la estrategia de marketing que define el canal de comunicación que presenta el modelo de negocios para dar a conocer el servicio, posteriormente la estructura del bien a ofertar en función a las demandas del estudio de mercado, identificando el recurso humano necesario para su puesta en marcha y finalmente la estructura organizacional para controlar la calidad del servicio.

El primer punto a tratar es cuantificar la demanda de mercado, tomando en consideración los datos obtenidos de la encuesta presentada en datos anteriores, estos resultados de muestra a continuación:

4.1. Demanda Actual del Mercado

La demanda actual del mercado se compone del número posible de clientes que están interesados por el servicio, los mismos que fueron segmentados en la encuesta, cabe indicar que estos deben ajustar al cupo limitado del establecimiento, ya que de acuerdo a lo estipulado en la capacidad instalada del negocio, existen dos plataformas que se van a dedicar exclusivamente a impartir clases, con la capacidad de atender a 10 personas por cada clase y con un total de una hora por entrenamiento.

De acuerdo a las características de las encuestas, el número de personas que se adaptan al servicio ofertado se cuantifican en:

- Inscripción defensa personal 67,50%
- Contratación del servicio 76%
- Frecuencia de servicio diario 28,70%
- Decisión en tomar el servicio 54,90%

Si la totalidad de la población expuesta en la encuesta es de 1'509.772 y tomando en consideración que posiblemente los competidores influyan con adquirir el 50% de participación este mercado por la experiencia que actualmente tienen en el mercado y que adicionalmente ofrecen servicios similares, la actual demanda para el presente modelo de negocios, se encuentra cuantificada en:

- Demanda del mercado = $1'509.772 \times 50\% \times 67,50\% \times 76\% \times 28,70\% \times 54,90\%$
- Demanda del mercado = 61.017 personas que posiblemente estén interesadas en el servicio ofertado.

Contabilizar 61.017 personas posibles a tomar el servicio, se lo considera como la base del nivel de ventas, sin embargo, para tomar como referencia la atención de este número de individuos, el proyecto debería acoplar su capacidad instalada a esta cantidad, sin embargo, es posible que, por limitación de la información de los canales de comunicación, las personas al principio no confíen en la academia y necesiten un referente que los impulse para tomar el servicio, por lo tanto, en un escenario más conservador se debe considerar que la demanda este limitada por la capacidad instalada de la academia la cual no supera la demanda actual del mercado antes calculada.

4.2. Crecimiento de la Demanda

El crecimiento para la demanda actual del mercado estaría referido por la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Guayaquil, sin embargo, cabe recordar que la demanda a pesar que se incremente, el modelo de negocios está limitado por su capacidad instalada a 10 alumnos por clase, de acuerdo a lo indicado en el estudio técnico, con las siguientes características:

Para el programa de Jiu Jitsu:

- Novatos 40 personas
- Intermedios 20 personas
- Avanzados 10 personas
- Niños 40 personas

Para el programa de Muay Taib

- Novatos 40 personas
- Intermedios 40 personas
- Avanzados 10 personas

Todas las modalidades totalizan 200 personas por capacidad en el día, por ello a pesar que la demanda se incrementa, el negocio será influido por la capacidad de atender a las personas interesadas en el servicio. En referencia al precio, de acuerdo a lo observado en el análisis de la competencia, la escuela que ofrece menor valor por el servicio es Alliancenorte con \$60.00 dólares mensuales, mensualidad que se toma como referencia para valorar los servicios ofertados en este modelo de negocios.

La variación del precio, estará sujeta a la tasa de inflación, referido como un indicador que afecta a los productos en general de un país, en referencia al Banco Central, este indicador asciende en promedio en base a un cálculo realizado a partir del año 2007:

Tabla 34.

Tasa de inflación

Año	Inflación
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	0,27%
2019	0,61%
Promedio	3,15%

De acuerdo a estos cálculos, los precios se afectan en un 3.15%, es decir que el valor por el servicio debe subir cada año de acuerdo a este porcentaje inflacionario.

4.3.Pronostico de Ventas

El cálculo de pronóstico de ventas, estuvo generado por un número máximo de estudiantes por año de 200 diarios con un índice de trabajo de 20 días al mes siendo el resultado final anual de 2.400 estudiantes, esto se mantuvo intacto y se multiplicó por la variación del precio de los servicios que fueron de:

Tabla 35.

Variación del precio

Precios / Años	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Clases particulares	60,00	61,89	63,84	65,84	67,92

Dando un total de:

Tabla 36.

Proyección de ingresos

UNIDADES X PRECIOS	2020	2021	2022	2023	2024
Clases particulares	144.000,00	148.531,57	153.205,74	158.027,01	163.000,00
VENTAS TOTALES	144.000,00	148.531,57	153.205,74	158.027,01	163.000,00

Valores que fueron contemplados en el estado de resultado presentado anteriormente.

4.4. Balance Inicial

Antes de elaborar el balance inicial del proyecto, se toma como referencia el valor por inversión de capital de trabajo, el mismo que constituye valores que deben presupuestarse antes que el negocio entre en funcionamiento o que alcance su punto de equilibrio, ya que su impacto a nivel de costos puede comprometer la pérdida de inversión si el nivel de ventas en el desarrollo económico anual, no es cubierto en su totalidad, en referencia a este componente, está constituido por los siguientes elementos:

Tabla 37.

Inversión en capital de trabajo

Meses a empezar (antes de producir o vender)	Inversión en Capital de Trabajo	
1	Costos fijos al empezar	7.088,39 7.088,39
1	Gastos de constitución	550,00 550,00
2	Depósito arriendos	1.200,00 2.400,00
	TOTAL	10.038,39
Total de Inversión Inicial		

En cuanto al capital de trabajo, esta se compone de los costos fijos representados a su vez por el nivel de sueldos y salarios cancelados al personal, valores administrativos de servicios básicos, gastos de constitución, presupuesto de marketing, entre otros, estos en un

año totalizan \$ 10.038.39 dólares, entre los gastos que la compañía debe tener antes de su funcionamiento y que no se constituyen dentro de los gastos corrientes son:

- Garantía por arriendos de dos meses por \$ 1.200,00 cada uno.
- Gastos de constitución \$ 550.00 dólares.

En referencia a los costos fijos al empezar operaciones, se detallan a continuación los siguientes rubros:

Tabla 38.

Detalle de costos fijos al iniciar operaciones

TIPO	VALOR
Gastos Sueldos y Salarios	4.800,00
Gastos en Servicios Básicos	180,00
Gastos de Ventas	850,00
Gastos Varios	1.258,39
SUMA	7.088,39

De acuerdo a la tabla 36, se muestra que el valor de los costos fijos que se deben cubrir para iniciar operaciones ascienden a \$ 7.088,39 dólares, situándose como posibles riesgos que debe asumir la administración, por ejemplo, en caso que el nivel de venta no sea el adecuado, se tendrá que cubrir sueldos y salarios, servicios básicos, gastos de ventas por temas de marketing y gastos varios como los permisos anuales. Una vez descrito los rubros que componen el capital de trabajo, a continuación, se definen los rubros que conforman los activos fijos

Tabla 39.

Inversión en activos fijos

Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual \$
ACTIVOS TOTALES						
	ACTIVOS ADMINISTRACIÓN	Precio unitario	Total	Depreciación	Porcentaje	Valor anual depreciación
12	Laptos	420,00	5.040,00	5	20%	1.008,00
8	Archivador	120,00	960,00	10	10%	96,00

8	Silla de oficina	80,00	640,00	10	10%	64,00
5	Impresora Epson 550 Sistema Continuo	400,00	2.000,00	3	33%	666,67
1	Dispensador de agua fria y caliente	110,00	110,00	5	20%	22,00
8	Escritorio	90,00	720,00	5	20%	144,00
ACTIVOS ÁREA OPERATIVA						
1	Casilleros 20 puertas	240	240,00	5	20%	48,00
4	Banco de vestidor	74	296,00	5	20%	59,20
1	Refrigerador	450	450,00	5	20%	90,00
20	Wall mats	25	500,00	5	20%	100,00
20	Luminarias	90	1.800,00	5	20%	360,00
5	Sacos de box	150	750,00	5	20%	150,00
8	Ventiladores industriales	325	2.600,00	5	20%	520,00
1	Tachos para basura	15	15,00	5	20%	3,00
1	Estantería	55,00	55,00	5	20%	11,00
1	Escritorio	90,00	90,00	5	20%	18,00
1	Archivador	120,00	120,00	5	20%	24,00
1	Silla giratoria	80,00	80,00	5	20%	16,00
1	Camilla	100,00	100,00	5	20%	20,00
100	Tatame	35,00	3.500,00	5	20%	700,00
2	Espinilleras	50,00	100,00	5	20%	20,00
10	Guantes	25,00	250,00	5	20%	50,00
10	Canilleras	10,00	100,00	5	20%	20,00
10	Indumentaria	80,00	800,00	5	20%	160,00
1	Sofá	160,00	160,00	5	20%	32,00

El total de activos fijos asciende a \$ 21.476,00 dólares con un gasto de depreciación de \$ 4.401,87 dólares el cual se describe en el balance general. El modo de adquisición de estos valores, será a través de recursos propios de accionistas y de entidades bancarias con igual aportaciones, tal como se lo muestra a continuación:

Tabla 40.

Financiamiento de las inversiones.

Forma del Financiamiento de la Inversión	31.514,39	
Recursos de accionistas	15.757,20	50%
Recursos de entidades bancarias	15.757,20	50%

Como se observa, tanto el capital propio como prestado asciende a \$ 15.757,20 dólares, solicitado con una espera de cinco años, con un 11.16% de tasa de interés y un pago mensual de \$ 343.86 con capitalizaciones a partir del primer mes de funcionamiento del negocio, la temática de cobro será bajo la tabla de amortización francesa con pago vencido,

estos valores serán considerado dentro de los gastos y pagos por amortización en el Balance General y estados de resultados.

4.5. Balance de Gastos

En referencia a los gastos, los cuales fueron descritos en el capital de trabajo, son acumulados de manera anual en este balance, que contablemente se conoce como Estado de Resultados, el cual cuantifica la utilidad del proyecto, tal como se muestra a continuación:

Tabla 41.

Estado de resultados proyectado

	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Ventas Crédito y Contado	190.200,00	179.985,45	188.332,22	211.143,82	324.059,49
Venta clases particulares	144.000,00	148.531,57	153.205,74	158.027,01	163.000,00
Ventas de indumentaria deportiva	30.000,00	30.944,08	31.917,86	32.922,29	33.958,33
Venta de energizantes y suplementos	16.200,00	509,80	3.208,61	20.194,51	127.101,16
Costo de Venta	36.120,00	25.136,67	27.934,81	41.446,32	122.257,16
Costo de indumentaria deportiva	24.000,00	24.755,26	25.534,29	26.337,84	27.166,67
Costo de indumentaria deportiva	12.120,00	381,41	2.400,52	15.108,49	95.090,50
Utilidad Bruta en Venta	154.080,00	154.848,78	160.397,41	169.697,49	201.802,33
Gastos Sueldos y Salarios	96.964,60	106.994,73	109.604,47	112.296,35	115.072,93
Gastos Generales	27.200,00	27.849,67	28.718,35	29.619,20	30.548,40
Gastos de Depreciación	4.401,87	4.401,87	4.401,87	3.735,20	3.735,20
Utilidad Operativa	25.513,53	15.602,52	17.672,72	24.046,74	52.445,79
Gastos Financieros	1.633,56	1.340,69	1.013,41	647,68	238,98
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	23.879,98	14.261,83	16.659,31	23.399,07	52.206,81
Repartición Trabajadores	3.582,00	2.139,27	2.498,90	3.509,86	7.831,02
Utilidad antes Imptos Renta	20.297,98	12.122,56	14.160,42	19.889,21	44.375,79
Impto a la Renta	5.074,50	3.030,64	3.540,10	4.972,30	11.093,95
Utilidad Disponible	15.223,49	9.091,92	10.620,31	14.916,91	33.281,84

Dentro de los ingresos están incluidos exclusivamente el valor por recaudación de la mensualidad, sin embargo, se pueden presentar otros contingentes para aumentar el nivel de ingresos como:

- Venta de indumentaria para estudiantes, esto será empleado bajo el convenio con un artesano que se dedique a la actividad de manufactura de prendas.

Tabla 42.

Proyección de beneficios por venta de ropa deportiva y kimonos

Detalle	Precio	Costo de ventas	Cantidad	Utilidad
Venta de kit de ropa deportiva	60	50	200	\$ 2.000,00
Venta de kimonos	90	70	200	\$ 4.000,00
Beneficio contingente por la venta de indumentaria				\$ 6.000,00

- Venta de hidratantes y demás bebidas que recuperen la energía, esto será con ayuda de un BARXPRESS que distribuya por medio de máquinas electrónicas, esto también será bajo convenio con empresas especializadas en este producto.
- Venta de suplementos, será en conjunto con especialista en el área de nutrición, con los cuales también se generará convenios, incluso permitir que los instructores puedan asesorar a sus alumnos, sin embargo, este servicio no entraría dentro del paquete de las clases impartidas.

Tabla 43.

Beneficio promedio por la venta de bebidas energizantes y suplementos

Detalle	Precio promedio	Costo promedio	Cantidad	Utilidad
Bebidas energizantes	1	0,6	200	80
Suplementos nutricionales	80	60	200	4000
Beneficio contingente por la venta de bebidas y suplementos				\$ 4.080,00

Una vez descritos estos contingentes en caso de no alcanzar un punto de equilibrio, a continuación, se presenta el balance general proyectado a cinco años.

Tabla 44.

Balance General proyectado

	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Activos corrientes						
Activo en Bancos de disponibilidad efectiva	10.038,39	27.171,00	37.879,17	49.788,46	64.961,94	98.091,66
Activo en Bancos de reservas por pagar		8.656,49	5.169,91	6.039,00	8.482,16	18.924,97
Depósitos en garantía (arriendos)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Inventarios o materia prima (máximo stock de materia prima)	-	-	-	-	-	-
Total activos corrientes netos	11.238,39	37.027,49	44.249,09	57.027,46	74.644,10	118.216,63
Activos Fijos						
Activos Fijos	21.476,00	21.476,00	21.476,00	21.476,00	21.476,00	21.476,00
Menos Dep Acumulada	-	4.401,87	8.803,73	13.205,60	16.940,80	20.676,00
Total activos Fijos Netos	21.476,00	17.074,13	12.672,27	8.270,40	4.535,20	800,00
Total de Activos	32.714,39	54.101,63	56.921,35	65.297,86	79.179,30	119.016,63
Pasivos corrientes						
Reserva de Obligaciones gubernamentales y sociales por Pagar	0,00	8.656,49	5.169,91	6.039,00	8.482,16	18.924,97
Total Pasivo Corriente	0,00	8.656,49	5.169,91	6.039,00	8.482,16	18.924,97
Pasivos exigibles						
Proveedor por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	15.757,20	13.264,45	10.478,84	7.365,95	3.887,32	0,00
Total Pasivo exigibles	15.757,20	13.264,45	10.478,84	7.365,95	3.887,32	0,00
Total de Pasivos	15.757,20	21.920,94	15.648,75	13.404,95	12.369,49	18.924,97
Patrimonio						
Capital Social	16.957,20	16.957,20	16.957,20	16.957,20	16.957,20	16.957,20
Mas Utilidad neta del Ejercicio	0	15.223,49	9.091,92	10.620,31	14.916,91	33.281,84
Más Utilidades Retenidas o en reservas	0	0,00	15.223,49	24.315,40	34.935,72	49.852,62
Total de Patrimonio	16.957,20	32.180,68	41.272,60	51.892,91	66.809,82	100.091,66
Pasivo más Patrimonio	32.714,39	54.101,63	56.921,35	65.297,86	79.179,30	119.016,63

Se muestra que, dentro del Balance General, el nivel de endeudamiento disminuye con el pasar de los años, mientras que el valor por patrimonio se incrementa, es decir que el

modelo de negocios recupera la inversión y presenta utilidades que permitan pagar tanto el apalancamiento como el rendimiento posible que soliciten los inversionistas.

Tabla 45.

Flujo de caja proyectado

Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad antes Imptos Renta	23.879,98	14.261,83	16.659,31	23.399,07	52.206,81
(+) Gastos de Depreciación	4.401,87	4.401,87	4.401,87	3.735,20	3.735,20
(-) Amortizaciones de Deuda	2.492,74	2.785,61	3.112,89	3.478,62	3.887,32
(-) Reserva para pagos de Impto Renta y Participación trabajadores en marzo y abril año siguiente	8.656,49	5.169,91	6.039,00	8.482,16	18.924,97
Flujo Anual	17.132,61	10.708,17	11.909,29	15.173,48	33.129,72
Flujo Acumulado	17.132,61	27.840,78	39.750,07	54.923,55	88.053,27
Pay Back del proyecto en el flujo	(14.381,78)	(3.673,61)	8.235,67	23.409,16	56.538,88

Con referencia al flujo de caja en comparación con la inversión inicial, el primer año se recupera la mitad del total aportado, en el segundo año \$ 4.000,00 dólares para el tercero se muestra un resultado positivo, es decir que el proyecto es rentable cuando se trabaja mínimo tres años, siendo los dos siguientes, un beneficio mayor para la recaudación de las utilidades.

INVERSIÓN INICIAL	(31.514,39)	17.132,61	10.708,17	11.909,29	15.173,48	33.129,72
<u>VAN:</u>	25.395,53					
TMAR: INFLACIÓN + TASA PASIVA BCE+ riesgo país	14,4%			<u>PAY BACK DEL PROYECTO EN MESES:</u>		28
<u>TIR:</u>	41,10%					

Aplicando los indicadores de evaluación de factibilidad, el valor de la tasa interna de retorno que representa el beneficio máximo que puede tener el proyecto, este asciende a 41.10%, superior a la tasa de descuento obtenida de la suma de la inflación 1.72% más la tasa pasiva de adquirir productos financieros en una institución bancaria 4.15% más el riesgo país estipulado por el Banco Central del Ecuador de 8.51%, con esto se determina que el proyecto cubre los riesgos que representa la pérdida de valor en el tiempo.

El beneficio obtenido por operar los cinco años es de \$ 25,395.53 luego de recuperar la inversión y el mínimo tiempo que debe operar el proyecto es de 28 meses sin que se genere una utilidad.

4.6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio muestra los montos mínimos que debe vender los servicios el proyecto para no caer en pérdidas, esto se lo calcula dividiendo los costos fijos para el beneficio marginal representado por la deducción del precio unitario y costos unitarios, como el producto es un servicio, el costo unitario no es referencia para el presente cálculo. Los datos referenciales para el punto de equilibrio fueron tomados de la siguiente manera:

Precio Venta \$ 60,00

Coste Unitario \$ -

Gastos Fijos Año \$ 124.164,60

Unidades de Equilibrio 2.069 mínimo de estudiantes al año

Ventas de Equilibrio \$ 124.164,60

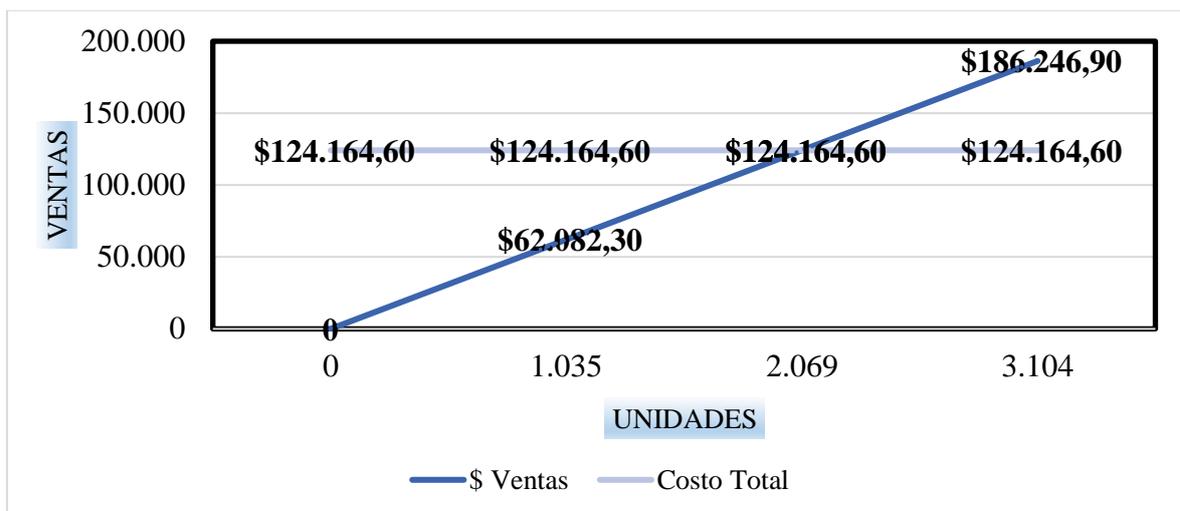


Figura 30. Punto de equilibrio

Como resultado se obtiene que el número mínimo de estudiantes que se debe atender en el año es de 2.069 para que no se incurra en pérdidas.

4.7. Índices Financieros

Los indicadores financieros muestran el rendimiento del proyecto, desde su liquidez, rentabilidad y gestión de actividades, estas se muestran a continuación:

Tabla 46.

Indicadores financieros

RATIOS FINANCIEROS		2020	2021	2022	2023	2024
Ratios de Liquidez						
Capital de Trabajo	en dinero	2.582	31.858	38.210	48.545	55.719
Riesgo de Ilquidez = 1 - (Activos Corrientes / Activos)	en porcentaje	32%	22%	13%	6%	1%
<hr/>						
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo	en porcentaje	41%	27%	21%	16%	16%
Pasivo / Patrimonio	en veces	0,7	0,4	0,3	0,2	0,2
Cobertura 1 = Utilidad Operativa / Gastos Financieros	en veces	15,6	11,6	17,4	37,1	219,5
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda		5,2	3,6	3,9	4,7	9,0
<hr/>						
RATIOS DE ACTIVIDAD (Uso de Activos)						
Rotación de Activos = Ventas / Activos	en veces	2,7	2,6	2,3	2,0	1,4
Ratios de Rentabilidad						
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	107%	104%	105%	107%	124%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	18%	11%	12%	15%	32%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	en porcentaje	17%	10%	11%	15%	32%
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	44%	25%	26%	30%	44%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	74%	35%	32%	35%	52%
<hr/>						
OTROS INDICADORES						
Punto de Equilibrio (en Dinero)	en dinero	124.165	134.844	138.323	141.916	145.621
Generación de Empleo	en porcentaje	568%	844%	1325%	2476%	
<hr/>						
Identidad de Dupont:						
a) Utilidad Neta / Ventas	Margen Neto	17%	10%	11%	15%	32%
b) Ventas / Activos	Rotación Act	2,7	2,6	2,3	2,0	1,4
c) ROA = a) * b)		44%	25%	26%	30%	44%
d) Deuda / Activos	Apalancamiento	41%	27%	21%	16%	16%

e) 1 - Apalancamiento	59%	73%	79%	84%	84%
f) ROE = c) / e)	74%	35%	32%	35%	52%

4.8. Análisis de Sensibilidad (Proyecciones financieras de estados financieros y sensibilizaciones de escenarios, cálculos de CPPC, TIR, VAN, PRI)

Para determinar el análisis de sensibilidad del proyecto, se tiene tres escenarios al proyectado, uno pesimista cuando el nivel de ventas disminuya un 4%, un conservador cuando aumente un 1.50% y un optimista cuando se incrementen los ingresos en 2.25%, tal como se muestra a continuación:

Tabla 47.

Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LAS VENTAS	PESIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	OPTIMISTA
% DE CAMBIO EN LAS VENTAS	-4,00%	0%	1,50%	2,25%
VAN	-2.928	25.395,53	31.627	36.339
TMAR	14,4%	14,4%	14,4%	14,4%
TIR	10,47%	41,10%	51,50%	56,57%

De acuerdo a la tabla 47, cuando las ventas descienden, no existe factibilidad, generando un VAN negativo y una TMAR por encima de la TIR, para el escenario conservador y optimista, los valores son a favor de obtener una rentabilidad, generando que los inversionistas tengan que adicionar actividades complementarias para las clases, como son servicios de seguimiento nutricional, membresías a largo plazo y concursos para ganar algo extra que incremente el beneficio del proyecto, o en el mayor de los casos aumentar el precio en referencia a la calidad del producto.

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y culminado el presente trabajo de investigación, a continuación, se tienen las siguientes conclusiones:

En referencia al objetivo específico de realizar un análisis de mercado en función a la identificación de factores internos y externos que influyen en la competitividad del servicio, se concluye que, la propuesta de una escuela que imparta conocimiento de defensa personal ya existe en la localidad que se plantea colocar las instalaciones, algunas de ellas con valor agregado en la personalización de las clases y el costo, para esto se trata de complementar los servicios, con opciones como sistema nutricional, venta de indumentarias, servicio de venta de bebidas, vestidores y precios referentes al mercado sin el cobro de un valor por matrícula, con la finalidad que es estudiante tenga la comodidad de recibir sus clases.

Con relación al objetivo específico de determinar procesos técnicos y organizacionales que demanda el servicio en función a las necesidades de la demanda potencial, se muestra la necesidad de contratar instructores que practiquen y tengan conocimiento en las clases que se desean impartir, de esta manera el cliente se sienta totalmente asesorado, se especialice en el arte de la defensa personal y tenga a disposición una herramienta que le permita reaccionar frente a situaciones de peligro, además es importante que el sitio donde se desarrollen las clases, cuente con todas las seguridades tanto al momento de ir a los vestidores como medida preventiva ante posibles robos, como al recibir los primeros auxilios en caso que el estudiante sea objeto de una mala práctica que comprometa su salud.

Para el objetivo específico de establecer una estrategia de comunicación compatible con las expectativas de la demanda potencial obtenidas a través de técnicas de recolección de datos, se concluye la necesidad de crear una imagen corporativa basada en las redes sociales, es decir tener este canal de comunicación directo con futuros clientes, mostrando en las publicaciones el trato que reciben los alumnos frente a los instructores y el progreso de las personas que se han decidido por tomar el servicio, aumentando con ello la credibilidad de los servicios ofertados por la academia.

Finalmente, para el objetivo específico de cuantificar la viabilidad económica a través de indicadores de evaluación financiera, la rentabilidad del proyecto muestra una factibilidad por encima de la tasa de descuento, es decir, existe el escenario donde la oferta

a un precio de mercado y la capacidad de recibir a 200 estudiantes, generen una cobertura total de costos y gastos, además que en cinco años se pueda recuperar la inversión con un porcentaje de beneficio que servirá para cumplir las expectativas de los inversionistas. En cuanto al capital prestado en los bancos, este directamente se encuentra cancelado una vez que culmine el horizonte de planificación propuesto.

Recomendaciones

Como recomendaciones se plantea los siguientes puntos:

El modelo se basó en la parte técnica y la oportunidad de ofertar un servicio en base a los efectos de las tendencias sociales sobre la inseguridad y el bullying, sin embargo, se puede adicionar un valor agregado con la conformación de club, con el fin de integrar a los estudiantes a un círculo social, donde compartan sus experiencias e intercambien habilidades sobre este deporte, este club puede ser fortalecido con la entrega de stickers, cuadernos y demás material publicitario para que los estudiantes lo usen en sus actividades diarias.

Conformar competencias con premios que motiven a los estudiantes a seguir su práctica deportiva, como la entrega de trofeos, ceremonias de condecoración cuando asciendan de nivel, entre otros reconocimientos, esto brinda la suficiente motivación y espíritu competitivo, además se puede invitar a otras escuelas para semanas de convivencia, compartir conocimientos y mejorar técnicas de aprendizaje.

Implementar un sistema de evaluación continua consultando a los estudiantes sobre la calidad de las clases recibidas, falencias dentro de la academia y servicios adicionales que desean recibir para continuar con el servicio, de esta manera el modelo de negocios constantemente se adapta a los requerimientos del mercado, mantiene una fidelidad con sus actuales clientes y recibirá un marketing de tipo referencial con conocidos y personas del medio con los cuales interactúan sus estudiantes.

Apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta a posibles clientes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Encuesta para la oferta de un servicio de enseñanza de artes marciales en la ciudad de Guayaquil

Objetivo: Conocer las necesidades y perspectivas de los clientes frente a la oferta de un servicio de enseñanza de artes marciales en la ciudad de Guayaquil

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

Sexo *

Mujer

Hombre

Edad *

De 18 a 25 años

De 26 a 32 años

De 33 a 40 años

De 40 años en adelante

¿Tiene hijos? *

- Sí
- No

Si su respuesta anterior fue sí, ¿Por qué inscribiría a sus hijos a las clases de artes marciales mixtas?

- Defensa propia
- Combatir bullying
- Aumentar su autoestima

¿Considera que las artes marciales son un medio de defensa ante ataques de bullying? *

- Sí
- No

Con referencia a la modelación del servicio... Actualmente, ¿cuál es la frecuencia que tiene usted para realizar actividades deportivas? *

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Diariamente
- Nunca

¿Le resultaría interesante que usted o sus hijos aprendan sobre las artes marciales? *

- Sí
- No

¿Qué factores usted considera relevantes para decidir entrenar en una escuela de artes marciales mixtas? *

- Localización
- Profesionalismo de los entrenadores
- Horarios de atención
- Precios

¿De acuerdo a su disponibilidad, qué horario usted elegiría? *

- Durante la mañana
- Durante la tarde
- Durante la noche

¿Qué horarios preferirías entrenar? Si escogió horarios en la mañana

- De 6 a 7 am
- De 7 a 8 am
- De 8 a 9 am
- De 9 a 10 am

¿Qué horarios preferirías entrenar? Si escogió horarios en la tarde

- De 12 a 1 pm
- De 1 a 2 pm
- De 2 a 3 pm
- De 3 a 4 pm

⋮

¿Qué horarios preferirías entrenar? Si escogió horarios en la noche

- De 6 a 7 pm
- De 7 a 8 pm
- De 8 a 9 pm
- De 9 a 10 pm

En relación al valor agregado ¿qué productos o servicios complementarios desearía encontrar en la academia de artes marciales mixtas? *

- Suplementos alimenticios para deportistas
- Ropa deportiva
- Accesorios y artículos relacionados al deporte
- Evaluación física
- Seguimiento nutricional
- Servicio de duchas

⋮

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio? *

- De USD 40 a USD 60
- De USD 70 a USD 90
- Más de USD 90

¿Qué arte marcial preferiría entrenar?

- Jiu jitsu/ Grappling
- Muay thai
- Ambos

¿Cuáles son los canales de comunicación que prefiere recibir información sobre el servicio? *

- Redes sociales
- Correo electrónico
- Publicidad impresa
- Centro educativo

¿Quisiera recibir información sobre el perfil académica de los profesores de artes marciales para su seguridad? *

- Sí
- No

¿Considera necesario un área de descanso o sala de espera? *

- Sí
- No

¿Qué factores influyen en la confianza de la academia? *

- Experiencia en el manejo de conflictos
- Métodos de enseñanza pedagógica
- Personal titulado en docencia y artes marciales

¿Está de acuerdo con la oferta de un servicio de expreso? *

- Sí
- No

¿Dónde le gustaría que se encuentre localizada la academia? *

- Kennedy
- Urdesa
- Alborada

Apéndice B. Catálogo de uniformes

ECUADOR
KEIKOSPORTS
ADULTO MODELO SLIM BLANCO \$150



ECUADOR
KEIKOSPORTS
ADULTO MODELO SLIM AZUL \$160



@kelkoecuador kelkosportecuador Vélez 1701 y Esmeraldas @kelkoecuador kelkosportecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
KEIKOSPORTS
ADULTO MODELO SLIM NEGRO \$160



ECUADOR
KEIKOSPORTS
ADULTO- MODELO SUMMER - AZUL \$140



@kelkoecuador kelkosportecuador Vélez 1701 y Esmeraldas @kelkoecuador kelkosportecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
KEIKOSPORTS
ADULTO- MODELO SUMMER - NEGRO \$140



ECUADOR
KEIKOSPORTS
ADULTO- MODELO SUMMER - BLANCO \$130



@kelkoecuador kelkosportecuador Vélez 1701 y Esmeraldas @kelkoecuador kelkosportecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
 **KEIKOSPORTS**
ADULTO MODELO LIMITED BLANCO \$150



@kelkoecuador kelkosportsecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
 **KEIKOSPORTS**
ADULTO MODELO LIMITED AZUL \$160



@kelkoecuador kelkosportsecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
 **KEIKOSPORTS**
ADULTO MODELO LIMITED NEGRO \$160



@kelkoecuador kelkosportsecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
 **KEIKOSPORTS**
ADULTO MODELO - ORO- AZUL \$160



@kelkoecuador kelkosportsecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
 **KEIKOSPORTS**
ADULTO MODELO - ORO- \$150



@kelkoecuador kelkosportsecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

ECUADOR
 **KEIKOSPORTS**
ADULTO MODELO - ORO- NEGRO \$160



@kelkoecuador kelkosportsecuador Vélez 1701 y Esmeraldas

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2019). *Estadísticas económicas sobre riesgo país*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2019). *Estadísticas macroeconómicas*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCo yuntura/EstMacro122018.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *TASAS DE INTERÉS EFECTIVAS VIGENTES*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
- Barro, R. (2011). *Macroeconomía*. México: Editorial Interamericana.
- Bisquerra, R. (2011). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Brunetta, H. A. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires.: Todo Management.
- Cerón, M. (2014). *Los deportes de combate y su incidencia en el control emocional en los estudiantes de 7mo año de EGB de la unidad educativa FAE No.1 del cantón Quito Provincia de Pichincha*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Cervantez, J. (2013). *Evaluación Económica Financiera*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Concha, J. (31 de Enero de 2013). *América Económica*. Obtenido de Colombia en el mundo de la Confitería y Chocolatería: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/colombia-en-el-mundo-de-la-confiteria-y-la-chocolateria>
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México : Grupo Editorial Patria.
- Díaz, P., & Amador, C. (2014). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. Guadalajara: Cu Costa Sur.
- Emery, D. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. Atlanta: Pearson.
- Eslava, J. (2013). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Galán, L. (2014). *Políticas de marketing internacional*. Málaga: IC Editorial.

- Gallardo, J. (2013). *Evaluación económica y financiera*. Mexico D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, V. (2018). *Evolución del feminicidio en el Ecuador*. Quito: Revista San Gregorio.
- Gómez, D. (2001). *Financiación global de proyectos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández, J. (2018). *El Entrenamiento de las Artes Marciales Mixtas dentro de la Formación Actoral*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Guayas*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadísticas de Seguridad en Guayaquil*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/justicia-y-crimen/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Atlas de género*. Quito: INEC.
- Levin, R. I. (2005). *Estadística para Administración y Economía*. Barcelona: Pearson.
- Madé S., N. (2006). *Metodología de la investigación*. México D. F: Editora Mc Graw Hill.
- Massons, J. (2014). *Finanzas, análisis y estrategia financiera*. Barcelona: Editorial Hispano Europa, S.A.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2017). *Control de Armas*. Obtenido de <https://www.defensa.gob.ec/control-de-armas/>
- Ministerio de Trabajo. (27 de Diciembre de 2018). *Acuerdo ministerial MDT - 2018 - 270*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/Acuerdo-Ministerial-MDT-2018-270.pdf>
- Mishkin, F. (2008). *Moneda, banca y mercados financieros*. México D.F.: Pearson.
- Moguel, E. (2011). *Desarrollo de técnicas basadas en la metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial Merino.
- Molina, M. (2010). *Videodocumental como pieza de comunicación para la difusión del jiu-jitsu brasilero como deporte en Quito en el 2010*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México DF: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Muñoz, C. (2017). *Plan de negocios para la creación de un centro de alto rendimiento de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad de las Américas.

- Negri, C. C. (2016). *CRM Las cinco pirámides del marketing relacional*. Barcelona: Ediciones Deustro.
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEPUL.
- Peppard, J. (2014). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall.
- Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. Bilbao: T.G. Soler.
- Quevedo, P. (2017). Influencia del marketing digital y online en la fidelización de los clientes de consumo masivo: categorías chcolatinas. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad de Manizales.
- Ramírez, M. (2016). *DISEÑO DE UN MODELO DE PROYECTO DE FACTIBILIDAD DENTRO DEL SECTOR DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE ARTES MARCIALES MIXTAS ORIENTADA A LA FORMACIÓN DE COMPETIDORES AMATEURS Y PROFESIONALES, EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUIT*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Revista Vistazo. (12 de Febrero de 2019). *Foro advierte problemas economicos tras acuerdo con el fmi*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/foro-advierte-problemas-economicos-tras-acuerdo-con-el-fmi>
- Reyes, A. (2010). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Roldán, P. (2019). *Análisis financiero*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Stallings, B. (2015). *Financiamiento para el desarrollo*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Galarza Carvache Marcos Enrique**, con C.C: #0803585025 y **Cevallos Mueckay Cristhian Andrés**, con C.C: #0921879334 autores del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil**. Previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de febrero de 2020

f. _____

Galarza Carvache Marcos Enrique

C.C: 0803585025

f. _____

Cevallos Mueckay Cristhian Andrés

C.C: 0921879334

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TEMA Y SUBTEMA:	Plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil.	
AUTORES	Galarza Carvache Marcos Enrique Cevallos Mueckay Cristhian Andrés	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional	
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de febrero de 2020	No. DE PÁGINAS: 115 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Emprendimiento, Finanzas, Deporte	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Defensa personal, actividad física, salud, rentabilidad inseguridad, bullying.	
RESUMEN/ABSTRACT		
<p>El ámbito de la defensa personal, parte como una necesidad a la inseguridad que se vive en la ciudad de Guayaquil, los acontecimientos evidenciado a través de las noticias referidas en la televisión local, genera que cualquier individuo es sujeto a situaciones que pondrían en riesgo la vida, por otro lado, los actos de bullying en escuelas, colegios y universidades, pueden generar en una persona depresión, aislamiento de la sociedad y otros efectos que comprometen la integridad. Con el presente modelo de negocios, se propone un servicio que permite ser usado como herramienta tanto para defensa personal como un motivante para eliminar la depresión ocasionada con el bullying, generando un adicional a mejorar la calidad de vida y mantener entretenida la mente, aportando con un deporte que le hace bien al organismo. Dentro del modelo de negocios se apuntó a conocer los intereses de las personas sobre el servicio, donde las características que resaltaron fueron la calidad del servicio en los entrenadores y un precio competitivo en el mercado, siendo la base de la comunicación que estará referida en redes sociales; adicional a la oferta de los servicios se apuntó a la venta de servicios complementarios como son suplementos, vestimentas deportivas, bebidas energizantes, que ayuden a adaptar el cuerpo a la actividad física. Desde un punto de vista económico y financiero, la recuperación de la inversión se genera en máximo tres años, pero se recomienda operar en cinco para pagar el apalancamiento en caso de financiar los implementos con una institución financiera y de obtener un beneficio adicional que puede ser invertido en instalaciones en caso que la demanda aumente cuando el proyecto se encuentre en marcha.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-990677087 +593-987207379	E-mail: marcosgalarza96@outlook.com Cristhian_cevallos_mueckay@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Teléfono: +593-4-380 4600 Extensión: 1637 E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		