`

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESCUELA DE NATACIÓN SITUADA EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

JOAHAN ANDRÉS ROSERO GARCÍA

DIRECTOR: ING. PABLO HERNÁNDEZ

QUITO, 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Pablo Hernández

INFORMANTES:

Ing. Paulina Mancheno

Ing. Leonardo Ávila

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO, 3
- **1.1.1. Factor socio cultural, 3**
- **1.1.2. Factor económico, 5**
- **1.1.3. Factor ecológico, 8**
- **1.1.4. Factor demográfico, 10**
- **1.1.5. Factor tecnológico, 11**
- **1.1.6. Factor político legal, 14**

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO, 17
- **1.2.1. Proveedores, 17**
- **1.2.2. Consumidores, 18**
- **1.2.3. Competencia actual, 20**
- **1.2.4. Competencia potencial, 21**
- **1.2.5. Sustitutos, 22**

2. ESTUDIO DE MERCADO, 23

2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO, 24
- **2.1.1. Identificación de los segmentos de mercado, 25**
  - 2.1.1.1. Proceso de identificación de segmentos, 25
  - 2.1.1.2. Definición del segmento meta, 28

2.2. PLAN DE INVESTIGACIÓN, 31
- **2.2.1. Técnicas de recolección de datos, 31**
  - 2.2.1.1. Fuentes de información primaria, 31
  - 2.2.1.2. Fuentes de información secundaria, 32
- **2.2.2. Metodología para la investigación, 32**
- **2.2.3. Plan de muestreo, 33**
- **2.2.4. Tabulación y análisis de la información, 35**

2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA, 50
- **2.3.1. Demanda actual, 51**
- **2.3.2. Proyección de la demanda, 53**

2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA, 56
2.4.1. Proyección de la oferta, 58
2.5. INFORMACIÓN ECONÓMICA DEL MERCADO, 59
2.5.1. El Mercado proveedor, 59
2.5.2. El Mercado competidor, 60
2.5.3. El Mercado distribuidor, 62
2.5.4. El Mercado consumidor, 62
2.6. MARKETING MIX, 63
2.6.1. Servicio, 63
2.6.1.1. Similitudes y diferencias, 64
2.6.1.2. Características y beneficios del servicio, 65
2.6.1.3. Marca, 68
2.6.2. Precio, 70
2.6.3. Plaza, 72
2.6.4. Promoción, 74

3. ESTUDIO TÉCNICO – ORGANIZACIONAL, 80

3.1. TAMAÑO, 80
3.1.1. Factores condicionantes, 81
3.2. LOCALIZACIÓN, 82
3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVUCCIÓN, 87
3.4. MATERIALES E INSUMOS, 90
3.5. LOGÍSTICA, 91
3.6. RECURSOS HUMANOS PARA PRESTACIÓN DEL SERVICIO, 93
3.6.1. Identificación del cargo, 94
3.6.2. Propósito y perfil del cargo, 95
3.6.3. Descripción de funciones por cargo, 96
3.7. DISTRIBUCIÓN, 98
3.7.1. Estructura organizacional, 98
3.8. FIGURA LEGAL, 99
3.8.1. Instituciones relacionadas, 100
3.8.2. Leyes conexas, 102
3.8.3. Permisos y requisitos legales de operación, 103

4. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO, 106

4.1. INVERSIÓN INICIAL, 106
4.1.1. Inversión en activos fijos, 107
4.1.2. Inversión en activos intangibles, 108
4.1.3. Inversión en capital de trabajo, 108
4.2. PRESUPUESTOS, 112
4.2.1. Depreciación, 113

4.2.2. Presupuesto de ventas, 114
4.2.3. Presupuesto de gastos de venta, 118
4.2.4. Presupuesto de gastos administrativos, 120
4.2.5. Presupuesto de costos de venta, 122
4.2.6. Financiamiento, 123
4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, 124
4.3.1. Presupuesto de caja, 124
4.3.2. Estado de resultados integral, 126
4.3.3. Estado de situación financiera, 127
4.3.4. Estado de cambios en el patrimonio, 129

5. EVALUACIÓN FINANCIERA, 131

5.1. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO, 131
5.2. FLUJO DE CAJA, 133
5.3. VALOR ACTUAL NETO, 135
5.4. TASA INTERNA DE RETORNO, 137
5.5. PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO, 138
5.6. ÍNDICE DE RENTABILIDAD, 139
5.7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS, 139
5.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 143

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 148

6.1. CONCLUSIONES, 148
6.2. RECOMENDACIONES, 151

BIBLIOGRAFÍA, 155

ANEXOS, 157

ANEXO 1, 158
ANEXO 2, 160
ANEXO 3, 161
ANEXO 4, 162
ANEXO 5, 163
ANEXO 6, 164
ANEXO 7, 165
ANEXO 8, 166

RESUMEN EJECUTIVO

La ciudad de Tulcán se ha caracterizado por tener personas que ofrecen la enseñanza de la natación de una manera informal y estacional, esto debido a la no existencia de una escuela de natación, por lo que la implementación de una escuela de natación con un servicio permanente en todo el año, garantizado y con profesionales capacitados y con experiencia cuenta con la aceptación e interés por parte de los habitantes, situación que se pudo corroborar con la elaboración del estudio de mercado.

En el primer capítulo se ha realizado un compendio de varios elementos que intervienen de forma directa o indirecta en el proyecto. Dentro de estos, se ha analizado factores claves como el económico, cultural, ecológico, demográfico, tecnológico, político y las cinco fuerzas de Porter, a fin de analizar el comportamiento del mercado en general y determinar el entorno en el que se tendrá que manejar la nueva escuela de natación.

Se procedió a realizar un estudio de mercado en el segundo capítulo, con la elaboración de una encuesta y una ficha de observación en un formato preestablecido al segmento de mercado definido, en donde se encontró variables atractivas que favorecen y ayudan a determinar

vialidad del proyecto que se pretende poner en marcha. Adicionalmente a esto se hizo un análisis de la oferta, de la demanda y de la información económica del mercado, en cuanto al precio se estableció un valor para el servicio que se va ofrecer.

En lo que compete al tercer capítulo, se determinó mediante un análisis, la localización, la logística, los materiales e insumos que necesita el proyecto. Además se hizo una identificación del cargo, propósito, perfil y descripción de funciones de los recursos humanos necesarios para el funcionamiento. Finalmente se investigó cuáles son las instituciones relacionadas, los permisos de funcionamiento y las leyes a las que se debe acoger la escuela de natación.

En el desarrollo del cuarto capítulo se estableció la inversión necesaria para el correcto funcionamiento del proyecto, así como también se fijó los diferentes presupuestos y con esta información, se elaboró los estados financieros proforma.

Finalmente en el capítulo cinco se desarrolló la evaluación financiera, recurriendo a un criterio en la determinación de la tasa de descuento, así como también en la elaboración de los flujos de caja y con estos elementos se utilizó herramientas financieras que proporcionan información para la toma de decisión de aceptar o rechazar la puesta en marcha del proyecto.

En base a todo lo expuesto se concluye que es factible la creación e implementación de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Ecuador está teniendo cambios importantes en toda su estructura como país independiente. Estos cambios se evidencian en muchos sectores como el de la salud, la educación, el deporte, el turismo y muchos otros más. En todo esto las empresas desempeñan un papel importante, ya que dinamizan la economía con la generación de plazas de trabajo, ingresos fiscales, progreso a la comunidad, haciendo que la inversión en nuevos negocios o en los ya existentes, sea de gran valor para el desarrollo del país.

La ciudad de Tulcán tiene una economía sustentada principalmente por el comercio con Colombia, lo cual es bueno para la población, pero también se destaca que hay muchos profesionales que no cuentan con empleo.

En lo referente a la práctica de deportes por parte de la población de Tulcán, se destaca decir que un gran número de individuos realizan actividades deportivas como aeróbicos, ciclismo, futbol, ecuavoley, baloncesto, entre otros. En el caso de la natación se la practica muy poco por la falta de infraestructura y de un informal mercado de enseñanza de la misma.

Debido a esto con la realización de esta tesis se pretende brindar fuentes de empleo y abrir las mentes de la población de Tulcán hacia la práctica de un nuevo deporte, promoviendo el buen estado de salud y la unión entre familias y amigos, disfrutando de una manera sana, evitando que la juventud se interese en cosas que no favorecen su desarrollo como persona.

`

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1.1. Factor socio cultural

Ecuador tiene una gran diversidad de etnias, que se vuelven mucho más complejas considerando que esta población se encuentra en un territorio extraordinariamente diverso. Como se sabe el Ecuador se encuentra en el centro del planeta, en plena zona tórrida. La costa, tanto la que limita con el Océano Pacífico como la interior, es muy cálida. La sierra está configurada por los Andes con imponentes montañas y volcanes de permanente clima frío. La Amazonía y la Región Insular o Galápagos albergan una imponente variedad biológica y ecológica. Todo esto hace que el país sea pluricultural con relaciones sociales muy complejas y heterogéneas.

El factor cultural en el Ecuador posee limitantes para las personas de poca riqueza, carentes de prestigio y sin una buena posición social, ya que se evidencia una toma de decisiones centralizada y poco participativa que hace que no haya una igualdad de derechos y oportunidades. Las personas tienen un sentimiento de individualismo, en el cual el bienestar individual está por encima del bienestar colectivo. Está sociedad es insegura haciendo que esta gaste mucho tiempo y energía en tratar de evitar o minimizar las situaciones ambiguas. También ha ido cambiando en los últimos años al permitir que las mujeres se integren en roles en los que antes eran ocupados solo por los hombres, es decir que ya se está dejando de lado el hecho de que las mujeres solo deben dedicarse a actividades hogareñas y se está evolucionando a una mayor equidad de género.[1]

En la cultura ecuatoriana, el fútbol es el deporte en el que mayoritariamente el género masculino lo practica y observa constantemente. Existen otros deportes como el tenis, el atletismo, el ciclismo, la natación, el baloncesto, el ecuavóley que son practicados minoritariamente por diversos factores, uno de ellos es el factor económico como es en el caso del tenis que requiere tener una cierta cantidad de dinero para poder practicarlo. También otro factor es el no tener la infraestructura adecuada como es el caso de la natación, la cual es mayormente practicada en las ciudades costeras debido a su facilidad por el clima cálido.

[1] Cfr. D., HELLRIEGEL. E., JACKSON. W., SLOCUM (2009). ***Administración un Enfoque Basado en Competencias.*** México: CengageLearning, S.A. p. 121

1.1.2. Factor económico

En el Gobierno ecuatoriano se puede observar un establecimiento de prioridades para atender inconvenientes estructurales como la pobreza y las inequidades sociales. En el país y sobre todo en este último mandato por parte del Presidente Rafael Correa se ha vuelto característico un alto gasto público; debido a las altas inversiones que realiza en obras públicas como la remodelación y construcción de nuevos hospitales, escuelas, carreteras y en general en infraestructura idónea para el desarrollo y buen vivir del Ecuador; por un creciente gasto en personal público que para este año 2013 está presupuestado cerca de seis mil millones y medio de dólares, ya que ha habido una creciente generación de nuevos puestos de trabajo como se ha podido evidenciar en la creación de nuevos ministerios; adicionalmente rubros muy altos como los que se destinan en bienes y servicios de consumo de todo el estado y la amortización de la deuda pública.[2]

En el país existe una mayor estabilidad económica y financiera, ya que por parte del estado hay un control sobre el mercado nacional por medio de la Superintendencia de Compañías así como también por medio de la Superintendencia de Bancos. Se ha visto a lo largo de muchos años una

[2] Cfr. MINISTERIO DE FINANZAS (2013). ***Presupuesto General del Estado.*** [http://www.finanzas.gob.ec/]. p. 1

importante dependencia de la exportación de petróleo por parte del Gobierno ecuatoriano para obtener recursos monetarios, lo cual no ha variado en estos últimos años y que además se pone en evidencia tras la declaración del Presidente Rafael Correa de explotar el crudo que está bajo tierra en la zona del Yasuní-ITT; aunque, también es un importante exportador de banano, de flores, de cacao, de igual manera es significativa su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café. Otro de los rubros que proporciona un elevado nivel de ingresos para el estado ecuatoriano son los impuestos, que han estado en constantemente cambio y crecimiento.[3]

La economía ecuatoriana ha estado teniendo un importante crecimiento en los últimos años, es así que ha sido catalogada como la octava economía más grande de América Latina, la cual ha experimentado un crecimiento promedio del 4,45% entre 2003 y 2012[4], para el año 2013 el Banco Central del Ecuador pronosticó un crecimiento del 3,98%[5], lo cual corrobora el buen desempeño económico que se está dando en el Ecuador.

En el Ecuador la tasa de desempleo más baja registrada en estos últimos años ha sido de 4,60% que se dio finalizando el mes de septiembre del año 2012. Para el año 2013 ha estado fluctuando entre 5% y 4,64%, lo que hace notar que

[3] Cfr. A., GUTIÉRREZ (2013). ***Ecuador Actual.*** [http://wwwpoliticasdeecuador.blogspot.com/].p. 1
[4] Ibidem, p. 1
[5] Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013). ***PIB Ecuador.*** [http://www.bce.fin.ec/].p. 1

ha habido una disminución de la tasa en el mes de marzo de 0,24% con respecto al mismo mes del año anterior, lo que también ocurrió en el mes de junio con una disminución de 0,30%.[6] Con lo que se puede ver que a lo largo de estos últimos años el Gobierno no ha escatimado esfuerzos para combatir el desempleo en el país.

La tasa de inflación anual de Ecuador a lo largo del año 2013 ha tenido una desaceleración leve pero constante, pasando de 4,10% en el mes de enero a 2,27% en el mes de agosto, estos indicadores están por debajo de los vistos en todo el año 2012. Además la tasa de inflación acumulada para el mes de agosto está en 1,10%, la cual de igual manera está por debajo de los valores registrados en el mismo mes del año 2012.[7]

En la actualidad el estado ecuatoriano ha destinado muchos recursos económicos para fomentar la práctica del deporte en el Ecuador, esto se ha visto reflejado con varias acciones como es la campaña que lanza a través del Ministerio del Deporte a nivel nacional de "Ecuador Ejercítate", así como también se evidencia en la construcción de los nuevos centros deportivos y en el apoyo otorgado a todos los deportistas del país.

[6] Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013). ***Desempleo Ecuador.*** [http://www.bce.fin.ec/].p. 1
[7] Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013). ***Inflación Ecuador.*** [http://www.bce.fin.ec/].p. 1

1.1.3. Factor ecológico

En el Ecuador se ha venido dando un nuevo enfoque en cuanto al cuidado del medio ambiente y de la naturaleza, es así que la nueva Constitución del Ecuador incluye un capítulo denominado: Derechos de la Naturaleza donde se reconoce que la naturaleza tiene derecho al mantenimiento de sus ciclos vitales, a existir, a su restauración y que el estado aplicará medidas de precaución y restricción para actividades que afecten estos derechos.[8] Pese a esto en la actualidad el Presidente Rafael Correa tomó la decisión de explotar el petróleo del Yasuní-ITT en donde se encuentra una gran biodiversidad.

El Gobierno del Ecuador está tratando de garantizar un mejor modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y amigable con la naturaleza, mediante incentivos como la reducción de impuestos en la compra de vehículos híbridos, así como también mediante el Ministerio del Ambiente se plantea una iniciativa llamada "Punto Verde" que es una certificación ecuatoriana ambiental otorgada a las empresas de producción o servicios que demuestren una producción limpia, esto se realiza con el afán de direccionar a las empresas hacia una mentalidad de responsabilidad social y ambiental.[9]

[8] Cfr. ASAMBLEA NACIONAL (2008). ***Constitución del Ecuador.*** [http://www.asambleanacional.gob.ec/].p. 52
[9] Cfr. MINISTERIO DEL AMBIENTE (2013). ***Punto Verde.*** [http://www.ambiente.gob.ec/].p. 1

Lamentablemente se ha visto muy pocos cambios en lo que respecta a cuidados y prácticas ambientales idóneas para un mejor manejo de los desperdicios que se generan en la sociedad, a pesar de que existen regulaciones en la prevención y control de la contaminación del aire, del agua y de los suelos; existen formas de riego de los cultivos que desperdician el agua;[10]los ríos están contaminados por aguas residuales que desembocan en ellos debido a que tanto las aguas lluvias como las aguas residuales entran y salen por los mismos ductos mal planificados que se encuentran en cada ciudad; el agua y los suelos son contaminados por el uso excesivo de herbicidas y pesticidas que se regulada muy poco su venta y eventual uso; las empresas no hacen casi nada en relación al cuidado del medio ambiente, es así que solo el 17,1% de las mismas tienen un estudio de impacto ambiental, el 21,2% tienen un permiso ambiental vigente, apenas el 1,8% tiene un sistema de gestión ambiental, además el 6% cuentan con tratamientos de agua residual;[11]no existen buenas prácticas ambientales, que son todas las acciones de las personas relacionadas con el buen uso y manejo del agua, la energía y los residuos sólidos una cultura en lo que se refiere a reciclar, reducir o reutilizar los residuos sólidos.

La relación del medio ambiente y el deporte parecería que son un tanto distantes, pero en realidad hoy en día los deportes ya no son practicados por

[10] Cfr. MINISTERIO DEL AMBIENTE (2013). ***Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.*** [http://www.ambiente.gob.ec/].p. 1
[11] Cfr. INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (2011). ***Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2011.*** [http://www.inec.gob.ec/].p. 20

unos pocos. Esto se pone de manifiesto en los eventos deportivos en los cuales no es la práctica del deporte en sí lo que contamina el ambiente, sino lo que rodea al hecho deportivo, como por ejemplo en las organizaciones de maratones o en los partidos de futbol, existe una mayor demanda de agua, energía, transporte y una eventual generación de residuos sólidos y líquidos.

1.1.4. Factor demográfico

Mediante el último Censo de Población y Vivienda en el 2010 se establece que la densidad de personas por kilómetro cuadrado es de 56,49. El Ecuador se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural con un 65% de mestizos, 25% de indígenas, 7% blancos, y 3% afro-ecuatorianos.[12]

Según datos publicados en el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos la población del Ecuador es cercana a los quince millones novecientos mil habitantes, de los cuales el 75% residen en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la costa y sierra.[13]

[12] Cfr. INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (2010). ***Censo de Población y Vivienda.*** [http://www.inec.gob.ec/].p. 1
[13] Ibidem, p. 1

La población económicamente activa del Ecuador cada vez es más diversa, ya que las personas con discapacidad, ayudadas por la aprobación de la Ley Orgánica de Discapacidades, han ido encontrando cada vez más formas de ser empleados productivos, igualmente muchos gays y lesbianas han dejado de lado sus temores de darse a conocer tal como son y quieren ser tratados como empleados con los mismos derechos que los heterosexuales, lo mismo pasa con los trabajadores indígenas y afro-ecuatorianos que quieren que se los trate sin discriminación. Además las personas de la tercera quieren continuar trabajando mientras sean productivos.

1.1.5. Factor tecnológico

El acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), como el internet, móviles y otros, son uno de los problemas que se generan en la sociedad ecuatoriana, debido a que esto provoca un estancamiento socioeconómico y de desarrollo del país. Esto se pone en evidencia con los datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos en el año 2012; hay 6,8 millones de personas que tienen al menos un celular activado en el Ecuador; 800 mil personas tienen un teléfono inteligente; 600 mil personas usan el teléfono para acceder a redes sociales, que por lo general son personas que residen en el área urbana, solteros, tienen instrucción superior universitaria, poseen ocupación plena y son empleados privados; el 13,9% de

los hogares ecuatorianos tienen al menos un computador portátil; el 20,1% tienen internet inalámbrico; De los 15 millones de habitantes que tiene Ecuador, solo el 35,1% ha utilizado internet en el último año; las herramientas tecnológicas son utilizadas, en su mayoría, como fuente de información, con el 36%, mientras que el 28,2% acude a ellas como canal de comunicación a través de las redes sociales.[14]

En el entorno económico del Ecuador, las fuerzas tecnológicas desempeñan cada vez más el papel de eje, que se funda en el presente y contribuye a crear el futuro. El Gobierno está tratando de reducir la brecha tecnología y convertirse en una sociedad de la información, no solo dotando a la población de equipamiento tecnológico, sino de capacitar al ciudadano en el uso productivo de las herramientas tecnológicas, es así que a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información el Gobierno provee a muchas escuelas y colegios del país, aulas equipadas con computadoras que tienen acceso a internet. Además implementa acciones para garantizar el acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) mediante; la construcción e instalación de infocentros comunitarios a nivel nacional, priorizando zonas rurales y urbano marginales; el abastecimiento de las

[14] Cfr. INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (2012). ***Ciencia y Tecnología.*** [http://www.inec.gob.ec/].p. 1

llamadas aulas móviles, las cuales están equipadas con la más alta tecnología, para transmitir tecnología y conocimiento a todo el país.[15]

En el sector productivo de la economía se vive una carente inversión en tecnología, ya que hay una falta de incentivos a los inversionistas y una clara inestabilidad debido a las constantes reformas laborales y tributarias que detienen las inversiones de los empresarios para mejorar la calidad de los productos a través de la transferencia de tecnología.

La parte tecnológica en cuanto al deporte en el Ecuador, ha avanzado significativamente, puesto que se han destinado muchos recursos en mantener el bienestar, el rendimiento y la salud de los deportistas mediante centros llamados "Centro de Medicina del Deporte", en donde existen aparatos electrónicos que permiten diagnosticar y prevenir patologías que puedan afectar el rendimiento del deportista. Además estos centros cuentan con atención médica en dermatología, odontología, deportología, traumatología, laboratorio clínico, fisioterapia y en general están dotados con toda la tecnología necesaria para un rendimiento óptimo de los deportistas ecuatorianos.

[15] Cfr. MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. (2013) ***El Ministerio.*** [http://www.telecomunicaciones.gob.ec/].p. 1

1.1.6. Factor político legal

En el Ecuador desde el año 2007 se ha vivido una mayor estabilidad política, ya que en años anteriores a este ha existido constantes derrocamientos, que han generado muchas elecciones presidenciales en un lapso de pocos años, esto causaba un sentimiento de incertidumbre, inestabilidad y de poca credibilidad de los gobiernos, haciendo que nuestro país sea poco atractivo para las inversiones nacionales o extranjeras.

En la actualidad con la presidencia de Rafael Correa, ha habido un cambio de hacer política, el cual ha buscado constantemente el fortalecimiento de las instituciones del estado, también ha tratado de combatir la corrupción y ha priorizado inversiones en salud, vivienda, vialidad y educación, que son ejes básicos para el buen vivir y desarrollo del país. Esto ha hecho que la desconfianza que existía con los políticos haya ido desapareciendo de a poco, pero este mismo cambio de política ha hecho justamente lo contrario con una buena parte de la población, que es el descontento de muchos sectores de la sociedad, los cuales se han visto afectados principalmente porque han perdido sus trabajos o en el sector de la información y comunicación ha hecho que la libertad de expresión sea disminuida.

La reelección por tercera ocasión del mandatario Rafael Correa lo llevará hasta el 2017 en el liderazgo del país, es decir estará una década en el poder, esto es un hecho histórico en el país sudamericano que ha sido escenario de violentas protestas, las cuales han derrocado a tres presidentes. El tercer periodo de Gobierno según datos proporcionados por la encuestadora privada Cedatos, tiene una aprobación social del 63%, está se ha visto reducida por el anuncio del Presidente de explotar el Yasuní-ITT por la falta de apoyo de la comunidad internacional, ya que solo el 56% de la población del país aprueba esta decisión.[16] De este 63% de aprobación, el 76% de ecuatorianos aprueba la gestión del Gobierno en materia de vialidad, el 74% en educación, el 68% en vivienda y el 64% en salud.[17]

La política en cuanto a una alta inversión pública se ha transformado en un importante generador de desarrollo y empleo en el país. Aunque las medidas políticas que se toman actualmente principalmente en el tema económico y tributario, apuntan hacia una insatisfacción de las empresas y de los potenciales inversionistas privados. Esto se ve reflejado en la poca inversión extranjera directa que tiene el Ecuador comparada con los países vecinos, es así que tan solo el 20% de los principales ejecutivos de las 200 empresas más importantes

[16] Cfr. CENTRO DE ESTUDIOS Y DATOS (2013). ***Consulta a la Población sobre el Tema Yasuní-ITT.*** [http://www.cedatos.com.ec/].p. 1
[17] Cfr. CENTRO DE ESTUDIOS Y DATOS (2013). ***Correa Asume Nuevo Mandato con el 63% de Aprobación.*** [http://www.cedatos.com.ec/].p. 1

del Ecuador sostienen que el entorno del país permite atraer inversión extranjera directa.[18]

El tema económico del país está siendo afectado de manera constante por las políticas gubernamentales como la renuncia unilateral al Tratado de Preferencias Arancelarias (ATPDEA) con Estados Unidos que afecta directamente al sector exportador, ya que varios productos ecuatorianos quedan con precios no competitivos. Con respecto a este tema el 88% de los ejecutivos están en contra de esta medida.[19]

La percepción de los principales empresarios del país sobre cuáles serían las principales prioridades del Gobierno para apoyar a los inversionistas, dijeron que mediante una estabilidad jurídica y tributaria, con incentivos a los inversionistas, flexibilidad en la contratación de personal, agilidad en los trámites, incentivos a los consumos y la firma de acuerdos comerciales bilaterales con socios comerciales claves.[20]

El Gobierno por medio de su Ministerio del Deporte ha desarrollado políticas para fomentar la actividad física y el deporte ecuatoriano; mediante el

[18] Cfr. DELOITTE (2013). ***Índice de Confianza Empresarial.*** [http://www.deloitte.com].p. 1
[19] Ibidem, p. 1
[20] Ibidem, p. 1

fortalecimiento que se necesita en las áreas de manejo de deportistas de alto rendimiento, como es el caso de los nadadores, los cuales necesitan de un apoyo integral para su desarrollo; igualmente por medio de estrategias que avivan la práctica activa del deporte para una mejor salud de los ecuatorianos, y así alcanzar el buen vivir.

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1.2.1. Proveedores

Existe una gran variedad de proveedores de insumos necesarios para la enseñanza de la natación, por lo que las empresas que se dedican a la venta de estos productos no van a contar con mucho poder de negociación que les permita alzar los precios o reducir la calidad de sus productos. La diversidad de productos que existen en el mercado de los insumos de la natación, están poco diferenciados haciendo que no haya ningún problema en los costos al momento de cambiarse de proveedor, además, esto permite establecer una mejor decisión en cuanto a la compra de los materiales que se necesitan para una mejor

enseñanza del deporte de la natación sin depender de un solo producto o proveedor, esto hace que el sector sea más interesante.[21]

En el sector, la compra de los materiales de natación lo realizan varias personas y entidades de forma ocasional, haciendo que el proveedor no tenga un cliente importante o del cual dependa estrechamente para desarrollar su actividad y generar rentabilidad, éste tendrá desventaja en la negociación, mermando su poder de negociación y haciendo que el sector sea atractivo.

Los productos que venden los proveedores de insumos de natación son importantes para los consumidores, ya que son base fundamental en el aprendizaje de la natación, proporcionando ventaja en la negociación al proveedor, mejorando con ello su poder de negociación, hecho que hace poco atractivo al sector.

1.2.2. Consumidores

En la venta del servicio de enseñanza de la natación, las ventas no son concentradas en un solo consumidor, más bien las ventas son constantemente a

[21] Cfr. P., ORLANDO (2010). ***Estrategia Competitiva.*** [http://www.slideshare.net/].p. 3

diferentes consumidores, por lo que éste último no tiene un poder de negociación establecido; pero existe una importancia relativamente alta en los costos totales de los consumidores, creando un mayor poder de negociación de los mismos, debido a la presión ejercida por adquirir el servicio a un precio propicio.[22]

La diferenciación del servicio en este sector, es en buena parte la calidad, pero esto no ocasiona que los que tienen una buena calidad de servicio acaparen a todos los consumidores, permitiendo que los compradores encuentren otros proveedores; además los consumidores tienen costos muy bajos derivados del cambio de proveedor, lo cual ocasiona un mayor poder de negociación de los consumidores.

El consumidor establece muy pocas características del servicio que desea obtener, debido a que los servicios que ofrecen las entidades y personas particulares son estándar, esto hace que el sector sea más atractivo. El comprador posee una completa información en cuanto al precio que debe pagar por el servicio que necesita, haciendo que tenga un mayor poder de negociación.

[22] Cfr. UNIVERSIDAD DE HUELVA (2005). ***Esquema para el Análisis de las Fuerzas Competitivas.*** [http://www.uhu.es/index.php].p. 1

1.2.3. Competencia actual

En este sector se evidencia dos competidores a lo largo del año, pero en temporada de verano entre junio y agosto estos aumentan un poco más, siendo en general muy pocos competidores que poseen una alta rivalidad en el mercado; igualmente se advierte que el sector tiene un lento crecimiento, lo que hace que el sector sea poco atractivo.[23]

Existe un solo proveedor del servicio de enseñanza de natación conocido como el Licenciado Augusto Burbano que ha diferenciado su servicio ofreciendo una mejor calidad del mismo; pero el resto del sector no tienen ningún tipo de diferenciación, lo que ocasiona una alta rivalidad entre los competidores actuales, debido a que los consumidores se basan más en el precio del servicio.

Los competidores de este sector no tienen ningún interés en crecer para así ser más competitivos y lograr el éxito, lo que indica que es más beneficioso entrar en este sector; al mismo tiempo hay pocas barreras de salida, debido a que no existen activos costosos, activos especializados, barreras emocionales,

[23] P., ORLANDO (2010), Op. Cit.. p. 3

restricciones gubernamentales que impidan salir del sector, esto muestra que este mercado es más interesante.[24]

1.2.4. Competencia potencial

Está como marca establecida una sola persona conocida como Licenciado Augusto Burbano que como anteriormente se dijo posee una diferenciación en la calidad del servicio ofrecido, teniendo así una lealtad destacada en la ciudad de Tulcán; además la experiencia acumulada de esta persona hace que sea difícil de igualar para los nuevos competidores, por lo que hay dos barreras de entrada muy marcadas.

Los requisitos de capital para establecer una escuela de natación para brindar el servicio de enseñanza no son muy altos, ya que no se necesita de activos costosos u otro elemento especial el cual sea difícil de adquirir, por lo que este elemento no es una barrera de entrada. Tampoco lo es la adquisición de los materiales, porque no son de difícil acceso ni de difícil abastecimiento. Los costes de cambio de proveedor para los consumidores son muy bajos, lo que hace que los nuevos proveedores que pretenden entrar al sector no tengan un problema al hacerlo, debido a que ya no tienen que ofrecer condiciones

[24] UNIVERSIDAD DE HUELVA (2005), Op. Cit.. p. 1

favorables al entrar. Es fácil darse cuenta que el Gobierno da pocos incentivos a las empresas, pero esto no quiere decir que existan barreras políticas para ingresar a este mercado, las limitantes más distintivas son las legales en cuanto a impuestos se refieren, ya que estos son muy altos.[25]

1.2.5. Sustitutos

En este mercado de la enseñanza de la natación los servicios sustitutos como: las escuelas de fútbol, de ciclismo, de atletismo o de básquetbol tienen un precio más bajo o en ocasiones son gratuitos, debido a que son deportes practicados mayoritariamente en la ciudad de Tulcán, los cuales cuentan con el apoyo de la Federación Deportiva del Carchi que les proporciona la infraestructura necesaria para su práctica; también su relación de precio y calidad es muy buena, ya que el precio bajo viene acompañado de una calidad considerablemente valiosa. Estos sustitutos, tienen una disponibilidad actual y futura muy desarrollada, particularmente el fútbol, ya que al ser el deporte más practicado, la agresividad de las empresas es mucho más marcada, razón por la cual resulta poco atractivo el sector. [26]

[25] UNIVERSIDAD DE HUELVA (2005), Op. Cit.. p. 1
[26] UNIVERSIDAD DE HUELVA (2005), Op. Cit.. p. 1

`

2. ESTUDIO DE MERCADO

Según Nassir Sapag “El estudio de mercado, en cualquier tipo de proyecto, constituye una fuente de información de suma importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios”.

“El mercado es donde se realiza el intercambio de recursos (transaccionales) de bienes y servicios por dinero u otros bienes o servicios. Cuando los productores identifican lo que el cliente desea, se estimulan para fabricarlo, dado que esperan transarlo por dinero” (SAPAG, 2011: 46).

El estudio de mercado es un elemento muy importante e indispensable para la formulación y evaluación de un proyecto de inversión, ya que este aporta elementos que permiten conocer a fondo el mercado a donde se pretende dirigir. Este estudio permite determinar con certeza la viabilidad de un proyecto, facilitando la comprensión del entorno en donde se desenvolverá la nueva empresa, de esta manera se puede identificar las condiciones presentes en el mercado y un pronóstico futuro más seguro. Además proporciona datos que

se analizan para la toma de decisiones en cuanto al negocio que se pretende introducir en un determinado mercado.

2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado ayuda a establecer un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos homogéneos, para de esta manera proporcionar mejores productos o servicios, con características específicas direccionadas a un tipo de consumidor en específico. La empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado mediante la segmentación del mismo, para diseñar, dar a conocer, entregar el producto o servicio y ponerle un precio de modo que satisfaga al mercado meta.[27]

La segmentación tiene como principal objetivo el conocer realmente a los consumidores. Esta segmentación se considera un elemento decisivo en el éxito de la empresa, ya que por medio del proceso de diferenciación de necesidades y deseos se tiene una visión mucho más específica de las características que posee el mercado en donde se pretende llegar.

[27] Cfr. P., KOTLER. K., LANE (2006). ***Dirección de Marketing.*** México: Prentice Hall. p. 240

En su libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, los autores Nassir y Reinaldo Sapag, definen a la segmentación como la agrupación de consumidores, de acuerdo con algún comportamiento similar en el acto de compra.

2.1.1. Identificación de los segmentos de mercado

Con la identificación de los segmentos se pretende establecer las distintas necesidades y deseos que posee cada segmento. Esto se realiza como un paso preliminar para la selección de uno o más segmentos meta o segmentos objetivos, con el fin de enfocarse en aquellos consumidores a los que se tiene mayor posibilidad de satisfacer.[28]

2.1.1.1. Proceso de identificación de segmentos

En este proyecto se han identificado cuatro segmentos de mercado, basados en sus necesidades, estos son: la enseñanza o práctica recreacional de la natación a niños mayores de 5 años y menores de 15; bachilleres que quieren prepararse para las pruebas en las escuelas militares; adultos que buscan aprender a nadar correctamente; personas

[28] Cfr. P., KOTLER. K., LANE (2012). ***Dirección de Marketing.*** México: Prentice Hall. p. 213

que quieren prepararse para competencias de nado. Para cada uno de estos segmentos, se hace una identificación de segmentos que consiste en establecer su demografía, estilo de vida y los comportamientos de uso que los hacen identificables.[29]

Niños mayores de 5 años y menores de 15.- El establecimiento de la demografía, psicografía y conducta de este segmento es: padres de familia tanto del género masculino como femenino, solteros o casados; que tengan hijos con una edad entre 5 y 15 años; en una clase social media, media alta y alta; que tengan ingresos superiores a mil dólares; dirigida a los padres de familia que tengan un estilo de vida orientado al deporte; interesados en que sus hijos practiquen la natación; que se considere un usuario potencial y continuo; con una intención de adquirir el servicio; que buscan calidad en el servicio; y que además tengan una actitud hacia el servicio de enseñanza de la natación entusiasta y positiva.[30]

Bachilleres que quieren entrar a las escuelas militares.- En este caso los elementos demográficos, psicográficos y conductuales son: jóvenes mayores de 18 años y menores a 23; graduados del colegio; tanto del

[29] Ibidem, p. 231
[30] Ibidem, p. 216 - 227

género masculino o femenino; solteros o casados; con ingresos de ellos o de sus padres superiores a mil dólares; en una clase social media, media alta y alta; jóvenes que tengan un estilo de vida orientado al deporte; interesados en cubrir los tiempos requeridos para el ingreso a las escuelas militares; que se considere un usuario esporádico y de primera vez; con una disposición de estar informado del servicio; con actitud hacia el servicio indiferente.[31]

Adultos que quieren aprender a nadar correctamente.- En este segmento los componentes conductuales, demográficos y psicográficos son: personas mayores de 25 años; con educación y ocupación indistinta; tanto del género masculino como femenino; solteros o casados; con hijos o sin hijos; con ingresos superiores a mil dólares; clase social media, media alta y alta; estilo de vida orientado hacia el deporte para mantenerse sanos; que busquen calidad de servicio; que se proyecte como usuario continuo; con disposición de desear adquirir el servicio; la actitud hacia el servicio entusiasta.[32]

Personas que quieran prepararse para competencias de nado.- Los elementos psicográficos, demográficos y conductuales son: personas

[31] Ibidem, p. 216 - 227
[32] Ibidem, p. 216 - 227

menores de 65 años y mayores de 5; género indistinto; ingresos propios o de padres superiores a mil dólares; con ocupación y educación indistinta; clase social media, media alta y alta; con una orientación activa al deporte en su estilo de vida; que busquen calidad del servicio; con estatus proyectado de usuario regular y con intención de adquirir el servicio; deseosos de mejorar estilo y tiempos durante el entrenamiento.[33]

En cuanto a la segmentación geográfica que divide al mercado en unidades geográficas, contiene las siguientes características que son: se va realizar orientada en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi; en la zona urbana de la ciudad; que cuenta con una población de 86.498 habitantes[34], con un clima frío de tierras altas.[35]

2.1.1.2. Definición del segmento meta

El segmento meta al cual este proyecto se va a identificar como segmento único es el de niños mayores de 5 años y menores de 15, esto

[33] Ibidem, p. 216 - 227
[34] Cfr. INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (2012). ***Resultados del Censo 2010.*** [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/].p. 1
[35] P., KOTLER. K., LANE (2012). Op. Cit.. p. 214

debido a que los otros tres segmentos son mercados que tienen una demanda de este servicio muy esporádica y de poco crecimiento en el cantón Tulcán, haciendo que la rentabilidad sea escasa.

En el caso de los que quieren ingresar a las escuelas militares existe demanda solo cuando está culminando el año lectivo y los jóvenes que quieren ingresar a estas carreras son muy reducidos. Son muy pocas personas adultas interesadas realmente en el aprendizaje correcto de esta disciplina por su preferencia en practicar otro tipo de deportes. Además existen deportistas que quieren prepararse para competencias de nado, pero en este caso la Federación Deportiva del Cachi les brinda el apoyo necesario, por lo que a pesar de tener la actitud positiva hacia un servicio de este tipo, terminan yendo al lugar donde les dan apoyo gratuito y les brindan las facilidades para mejorar su desempeño. Mientras que en el segmento escogido; el mercado es creciente con una demanda amplia y permanente durante el año; con un interés activo de los padres de familia para que sus hijos aprendan a nadar correctamente; con un mayor requerimiento de la enseñanza de la natación en los meses de julio y agosto, todo esto hace que se tenga una mayor rentabilidad en comparación con los otros tres.

Debido a la falta de información estadística certera, se ha procedido a calcular este segmento partiendo de la población de niños entre 5 y 15 años de edad de la provincia del Carchi, luego este total se lo relaciona con el porcentaje de población que vive en el cantón Tulcán con respecto al Carchi y finalmente este valor se multiplica por el porcentaje de hogares con un nivel socioeconómico medio, media alta y alta. En el siguiente cuadro se muestra el cálculo del valor del segmento:

CUADRO N° 1

Cantón	Población	Porcentaje	Niños Entre 5 y 15 Años	% Nivel Socioeconómico	Valor del Segmento
Bolívar	14.347	9%	3.006		
Espejo	13.364	8%	2.800		
Mira	12.180	7%	2.552		
Montufar	30.511	19%	6.393		
San Pedro de Huaca	7.624	5%	1.597		
Tulcán	86.498	53%	1.8124	**17,8%**	**3.226**
TOTAL CARCHI	**164.524**	**100%**	**34.472**		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Markop
Elaborado por: Joahan Rosero

2.2. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. Técnicas de recolección de datos

2.2.1.1. Fuentes de información primaria

La encuesta es un elemento imprescindible que se usará para conocer el mercado, ya que permite recolectar información muy valiosa para el desarrollo del proyecto. Permite conocer de una forma muy precisa las necesidades y preferencias de la población de Tulcán en lo que respecta a la creación de la escuela de natación.

Se va a utilizar la observación directa, ya que con esta se puede determinar cuál es la competencia directa que existe en el mercado y cómo es su funcionamiento, para poder ver sus falencias y mejorarlas, así como también para tener un punto de partida de cómo se está manejando el mercado en la actualidad.

2.2.1.2. Fuentes de información secundaria

Durante esta investigación se va hacer referencia a las siguientes fuentes de este tipo: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Federación Deportiva del Carchi, y en general información obtenida de internet.

2.2.2. Metodología para la investigación

Los métodos de investigación que se van a utilizar en esta investigación son el deductivo y el inductivo: inductivo ya que se partirá del análisis de una muestra representativa del mercado de la ciudad de Tulcán para luego obtener la información requerida en la investigación de toda la población de Tulcán; deductivo porque se partirá de la premisa general del estudio de factibilidad con todos sus elementos que lo conforman, para que los resultados que arroje este estudio en su conjunto lleguen a determinar si es o no conveniente el establecer una escuela de natación en la ciudad de Tulcán.

2.2.3. Plan de muestreo

El marco muestral es del último censo poblacional y económico correspondiente a la provincia del Carchi, específicamente del cantón Tulcán, que fue realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Para determinar la muestra sobre la cual se efectuará el respectivo análisis, se utilizará el método del muestro no probabilístico, debido a que se realizó una estratificación preliminar de la población a ser analizada.[36]

Se utilizará la siguiente formula:

$$\boldsymbol{n} = \frac{Z^2 pqN}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2 pq}$$

[36] Cfr. N., SAPAG (2011). ***Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación.*** Chile: Prentice Hall. p. 103

En donde:

CUADRO N° 2

Variable	Concepto	Valor
n	Muestra de la Población	?
N	Población Objetivo	3.226
Z	Nivel de Confianza	2,57
E	Error Muestral	7,49%
P	Probabilidad de que el Evento Ocurra	50%
Q	(1-p)	50%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Al aplicar los valores descritos en la fórmula del cálculo de la muestra se obtiene un número de 270 encuestas a realizar a padres de familia de la ciudad de Tulcán que tengan hijos mayores de cinco años y menores de quince, en una clase social media, media alta y alta.

El diseño de la encuesta desarrollada para la presente investigación se muestra en el Anexo 1.

2.2.4. Tabulación y análisis de la información

En las siguientes tablas y gráficos se van a apreciar los resultados que arrojó la realización de las 270 encuestas que anteriormente fueron programadas de acuerdo a la fórmula de muestreo. En cada pregunta se desarrolló su propio análisis e interpretación.

Pregunta N° 1.- ¿Qué tipo de deporte practica con más frecuencia?

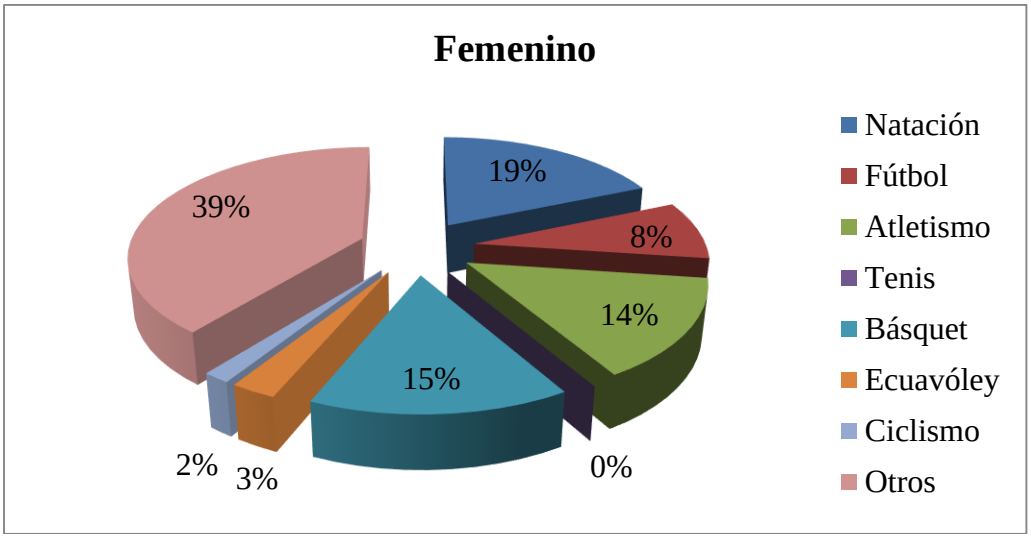
En esta primera pregunta se hace una distinción entre el género masculino y femenino, para tener una visión más detallada de las preferencias que cada género posee en cuanto a la práctica de un deporte. De esta manera el 70% de las encuestas fueron realizadas al género femenino y el 30% al género masculino.

CUADRO N° 3

Opciones	Conteo	Porcentaje
Natación	35	19%
Fútbol	16	9%
Atletismo	27	14%
Tenis	0	0%
Básquet	28	15%
Ecuavóley	5	3%
Ciclismo	3	2%
Otros	74	39%
Total	**188**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

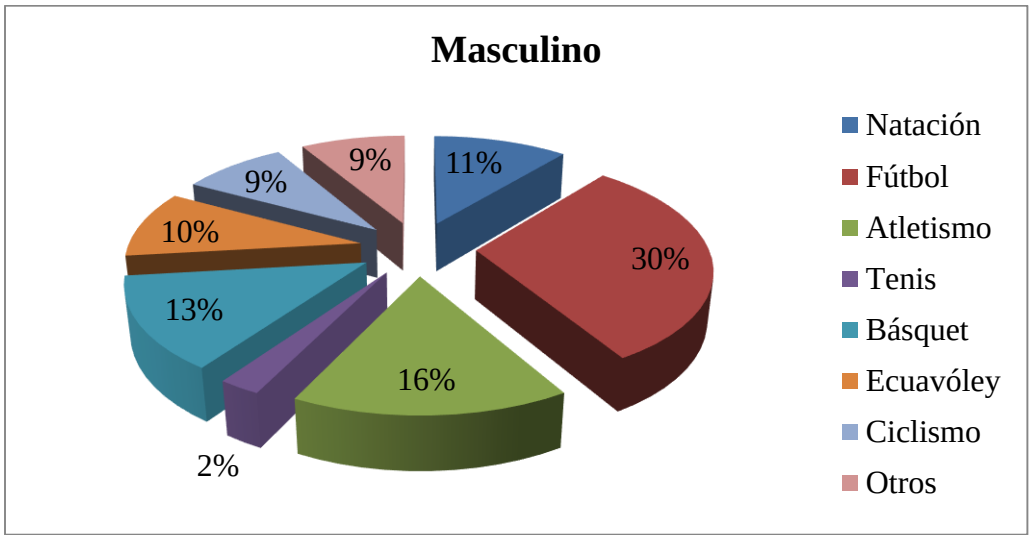
El primer gráfico muestra que el 39% del género femenino escogió la opción "Otros", en la cual se destaca la práctica de la bailoterapia, la caminata, el gimnasio con pilates, el patinaje y un número muy reducido afirmaron no practicar deporte. Un número considerable de mujeres practican la natación con el 19%, siguiendo de cerca el básquet y el atletismo con el 15% y 14% respectivamente.

CUADRO N° 4

Opciones	Conteo	Porcentaje
Natación	9	11%
Fútbol	25	30%
Atletismo	13	16%
Tenis	2	2%
Básquet	11	13%
Ecuavóley	8	10%
Ciclismo	7	9%
Otros	7	9%
Total	**82**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

El 30% de los hombres encuestados practican el deporte del fútbol. Los tres deportes que le siguen al fútbol son el atletismo, el básquet, la natación con el 16%, 13% y 11% respectivamente.

Con los resultados que arroja esta pregunta se evidencia que aunque existen padres de familia que practican la natación como deporte de su preferencia en la ciudad de Tulcán, ubicándose dentro de los cuatro primeros, este deporte no constituye el porcentaje mayoritario tanto en el género femenino como en el masculino.

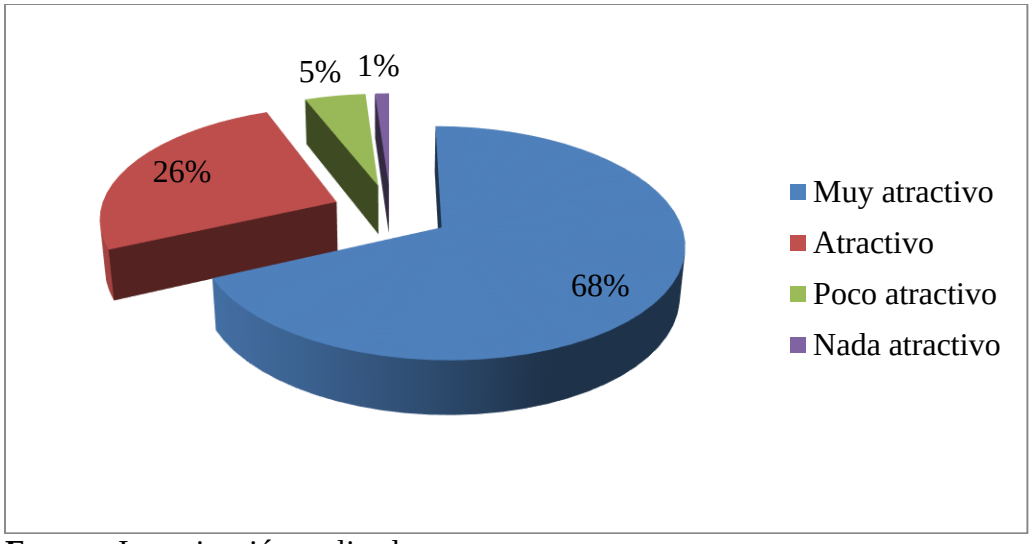
Pregunta N° 2.- ¿Qué tan atractivo es para usted que sus hijos practiquen natación?

CUADRO N° 5

Opciones	Conteo	Porcentaje
Muy atractivo	184	68%
Atractivo	70	26%
Poco atractivo	13	5%
Nada atractivo	3	1%
Total	**270**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 3



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

En esta pregunta se denota un interés muy significativo por parte de los padres de familia, ya que se evidencia que solo el 6% de los encuestados respondieron con muy poca aceptación con respecto a la natación como un deporte que sea practicado por sus hijos.

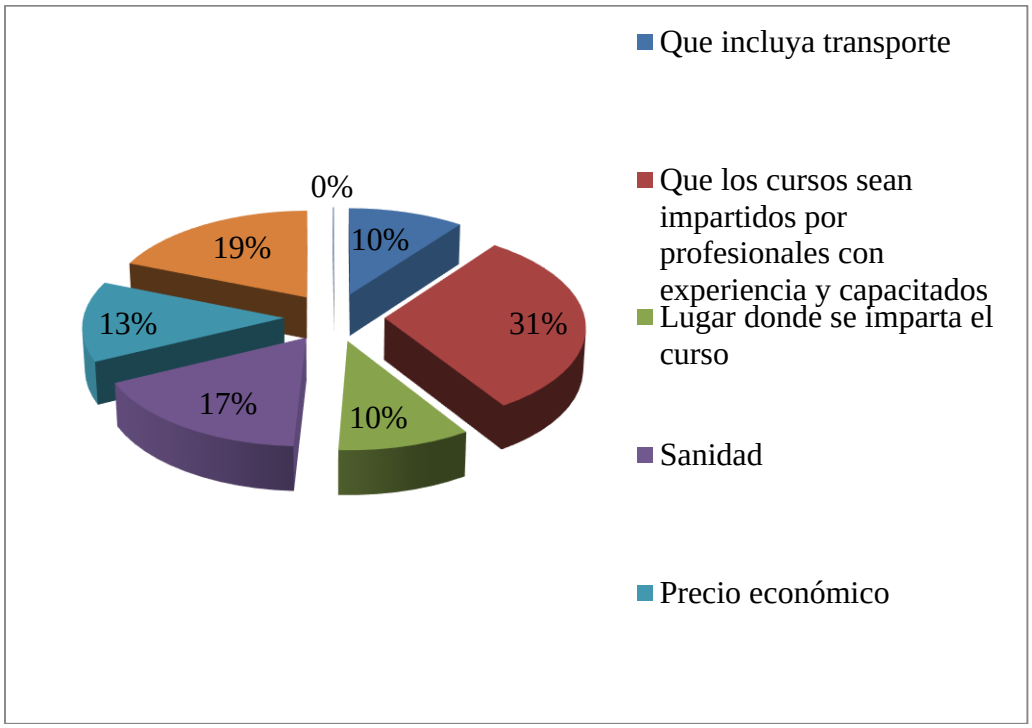
Pregunta N° 3.- En una escuela de natación, ¿Qué atributos buscaría para considerarla de calidad? (Escoger las 3 más importantes)

CUADRO N° 6

Opciones	Conteo	Porcentaje
Que incluya transporte	83	10%
Que los cursos sean impartidos por profesionales con experiencia y capacitados	249	31%
Lugar donde se imparta el curso	79	10%
Sanidad	138	17%
Precio económico	108	13%
Curso garantizado	152	19%
Otros	1	0,1%
Total	**810**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

El gráfico N° 4 muestra que tanto la sanidad, profesionales con experiencia y un curso garantizado son factores considerados de importancia en cuanto a calidad a la hora de la impartición de un curso de natación. En la opción de "Otros", un factor interesante que un padre de familia supo acotar fue que la piscina debe estar caliente. El resto de opciones son factores que tienen porcentajes similares entre ellos.

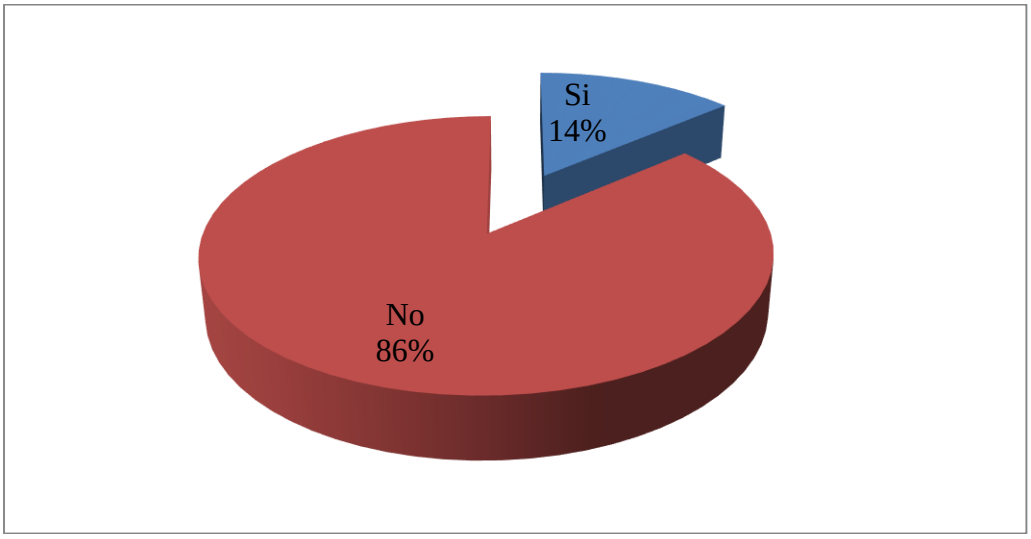
Pregunta N° 4.- ¿Conoce alguna escuela de natación donde pueda aprender, recrearse y practicar este deporte?

CUADRO N° 7

Opciones	Conteo	Porcentaje
Si	37	14%
No	233	86%
Total	**270**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 5



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

El conocimiento de la existencia de una escuela de natación en el cantón Tulcán por parte de los encuestados es reducido, debido a que solo el 14% afirma conocer una. Estos encuestados indican los lugares donde se imparten los cursos de natación, más no sobre la existencia de una escuela. Los lugares son: Sauna Fuente Azul, Piscina La Gran Villareal, Colegio Militar, Sauna Cinco Estrellas, La Merced y Tufiño.

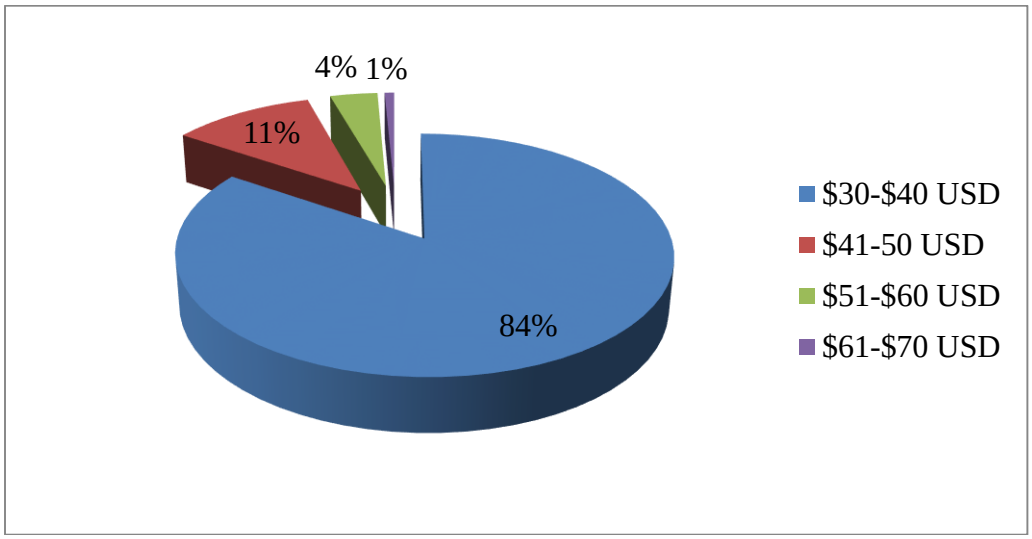
Pregunta N° 5.- ¿Si decidiera inscribir a sus hijos en una escuela de natación, hasta cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

CUADRO N° 8

Opciones	Conteo	Porcentaje
$30-$40 USD	228	84%
$41-50 USD	30	11%
$51-$60 USD	10	4%
$61-$70 USD	2	1%
Total	**270**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

La idiosincrasia de la ciudadanía de Tulcán refleja una satisfacción y tendencia a elegir productos o servicios de bajo costo, más no de calidad o de valor agregado. Es por esto que el 84% de los encuestados eligieron la alternativa de pagar de treinta a cuarenta dólares mensuales por el curso de natación.

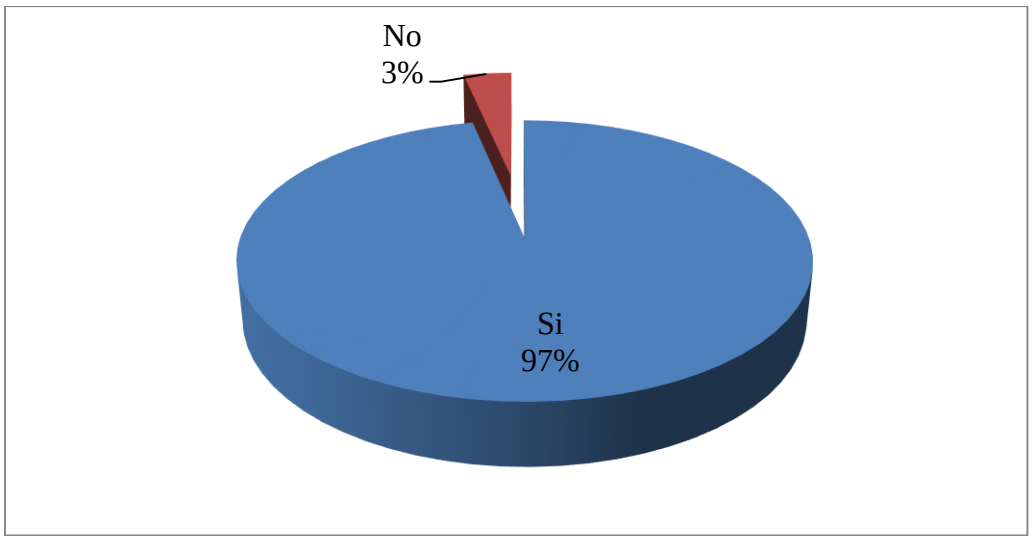
Pregunta N° 6.- ¿Le gustaría que exista una nueva escuela de natación en Tulcán que imparta una enseñanza especializada de este deporte?

CUADRO N° 9

Opciones	Conteo	Porcentaje
Si	261	97%
No	9	3%
Total	**270**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

En la ciudad de Tulcán las únicas personas que imparten cursos de natación de una manera informal son los licenciados de educación física. Debido a esto se pone de manifiesto con un 97% de que los padres de familia tienen una actitud

positiva a la creación de una escuela de natación que imparta la enseñanza de este deporte.

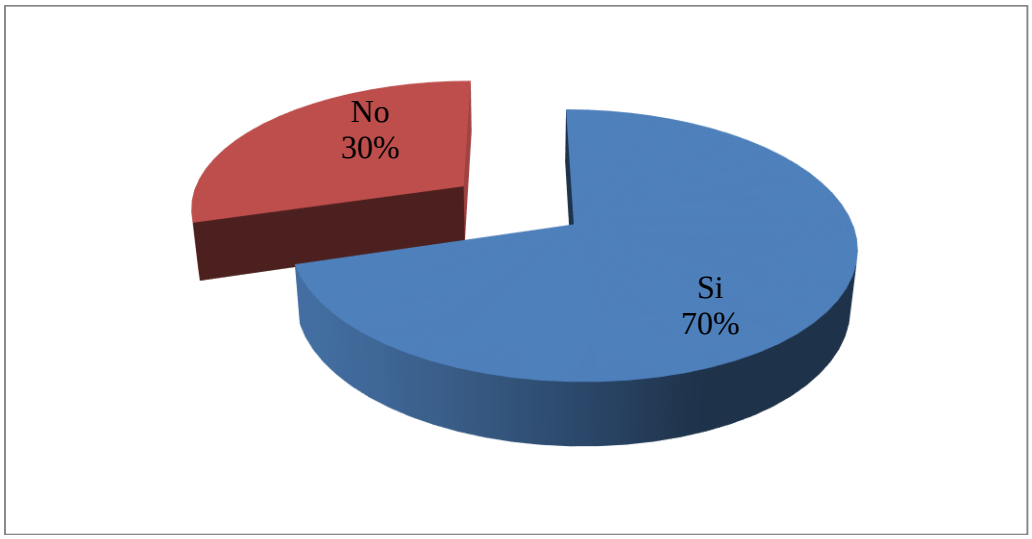
Pregunta N° 7.- Si sus hijos asistieran a una escuela de natación regularmente, ¿contrataría el servicio de transporte puerta a puerta?

CUADRO N° 10

Opciones	Conteo	Porcentaje
Si	190	70%
No	80	30%
Total	**270**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

En esta pregunta se observa que los padres encuestados prefieren en un 70% contratar el transporte de puerta a puerta, a pesar de que las familias de estrato medio, medio alto y alto tienen carro propio.

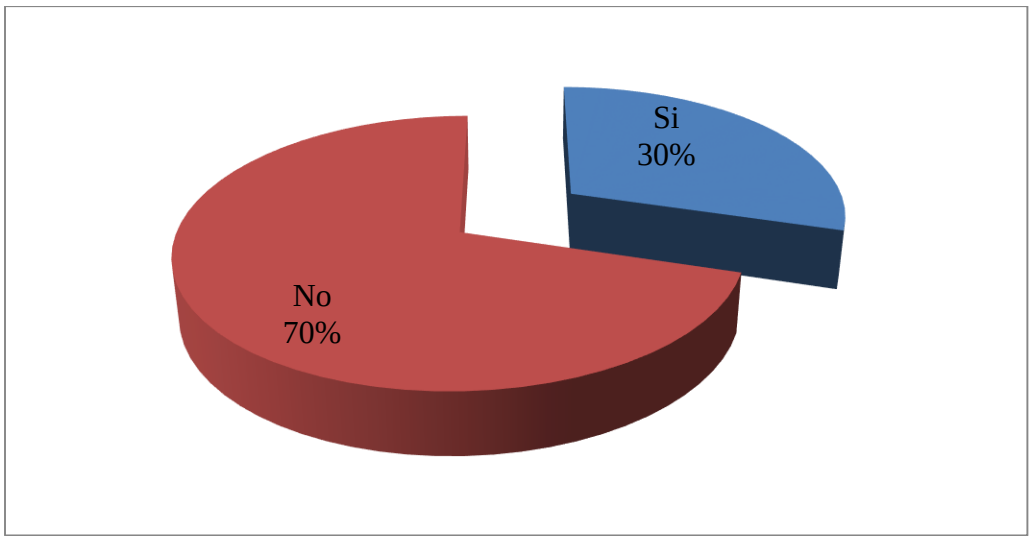
Pregunta N° 8.- ¿Le ha llegado a usted por cualquier medio publicitario algún anuncio de cursos de natación?

CUADRO N° 11

Opciones	Conteo	Porcentaje
Si	80	30%
No	190	70%
Total	**270**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

La prensa, televisión, radio, hojas volantes y con diálogos directos son los medios publicitarios que los encuestados con respuesta afirmativa a esta pregunta, supieron informar. Este grupo de padres de familia representa el 30%.

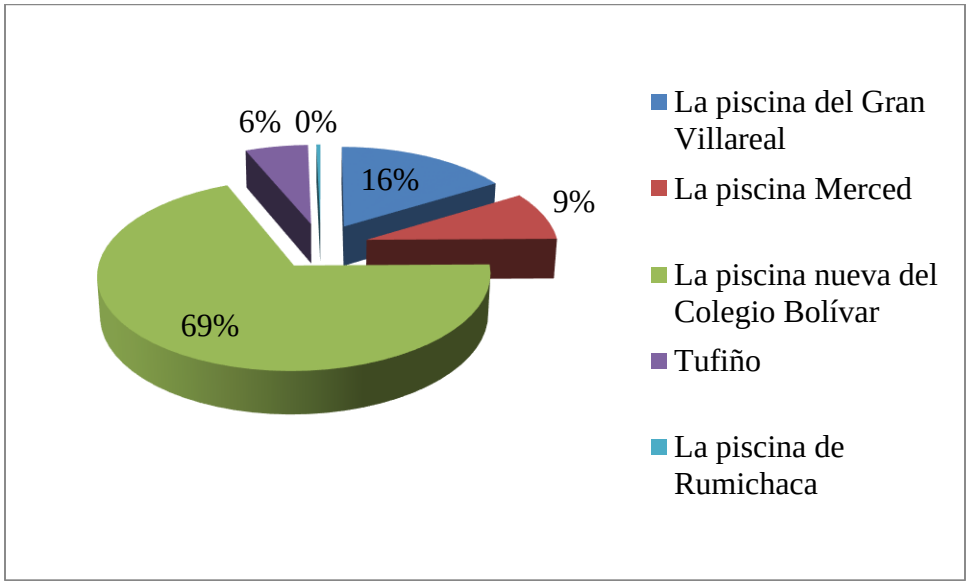
Pregunta N° 9.- Si sus hijos asistieran a una escuela de natación regularmente, ¿Qué sitios de la ciudad preferiría?

CUADRO N° 12

Opciones	Conteo	Porcentaje
La piscina del Gran Villareal	44	16%
La piscina Merced	23	9%
La piscina nueva del Colegio Bolívar	186	69%
Tufiño	16	6%
La piscina de Rumichaca	1	0,4%
Total	**270**	**100%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

En pocos meses en Tulcán provincia del Carchi se va inaugurar la primera piscina semiolímpica que se construye dentro del Colegio Bolívar. Esta piscina va tener todos los elementos necesarios para una ideal práctica y enseñanza de la natación, incluyendo una piscina pequeña para los niños. De este modo los encuestados tienen una aceptación sobre este lugar del 69%, le sigue con el 16% la piscina del Gran Villareal.

2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Según Baca Urbina "Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica en un precio determinado".

Este análisis permite ver un mejor panorama de la demanda existente en la ciudad de Tulcán de una escuela de natación, así como también determinar cuáles son los factores que afectan al mercado, para de esta manera poder definir con claridad la participación del servicio en la satisfacción de dicha demanda.

Existen varios factores que afectan el comportamiento de la demanda, como es el caso del precio del bien o servicio en cuestión, ya que entre más caro sea el bien o servicio

normalmente menos será su demanda; otro es la renta disponible, que en los bienes de lujo al aumentar la renta disponible la demanda de los mismos aumenta, en cambio en los bienes inferiores la demanda disminuye al aumentar la renta disponible y en los bienes normales la demanda aumenta en la misma proporción al aumento de la renta; los gustos y preferencias del consumidor es un factor más; el precio de los bienes relacionados, los cuales se distinguen en bienes complementarios y bienes sustitutos, también afectan a la demanda de un bien o servicio.[37]

2.3.1. Demanda actual

Mediante la encuesta y tomando en consideración los factores que afectan a la demanda, explicados anteriormente, se ha podido observar la demanda que existe en el cantón Tulcán en cuanto al servicio de enseñanza y práctica de la natación, con las siguientes características:

- En cuanto a la existencia de una escuela de natación en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi, el mercado al que llega el proyecto, supo manifestar un gran interés. Además muy poca gente conoce de la

[37] Cfr. A., JIMÉNEZ (2012). ***Factores Condicionantes de la Demanda.*** [http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/de-que-factores-dependen-la-oferta-y-la-demanda]. p. 1

existencia de un lugar donde se pueda aprender, recrearse y practicar este deporte.

- La práctica y enseñanza de este deporte en la ciudad es muy limitada debido a que no existe muchos lugares apropiados para este fin. Sin embargo la demanda de este servicio aumenta considerablemente en la época vacacional.

- Por la inscripción a una escuela de natación, como ya se vio antes los padres de familia están dispuestos a pagar de treinta a cuarenta dólares mensuales.

- Los servicios que se pueden considerar como sustitutos en este proyecto, son los que se encuentran descritos en la pregunta número 1 de la encuesta.

- El valor de entrada de la piscina, la variación del costo del transporte, entre otros, son servicios complementarios que de cierta manera afectan

al precio del servicio que se pretende establecer en este proyecto de factibilidad.

Para el cálculo aproximado de la demanda actual, se ha tomado en cuenta el resultado de la pregunta número uno de la encuesta, en la cual han manifestado 35 mujeres y 9 hombres practicar natación, estos resultados se suman para sacar un porcentaje de padres de familia que realizan este deporte, luego este resultado se multiplica por la población objetivo y se obtiene la demanda actual.

CUADRO N° 13

Género	**No de Encuestas**	**Conteo**			
Masculino	82	9			
Femenino	188	35	**Porcentaje**	**Población Objetivo**	**Demanda Actual**
Total	**270**	**44**	**16,30%**	**3.226**	**526**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

2.3.2. Proyección de la demanda

Para tener datos certeros sobre la demanda futura, se necesita de información estadística histórica que permita darle una tendencia coherente a la proyección

de la demanda. Como ya se dijo anteriormente, se carece de dicha información por lo que con lo único que se cuenta para adquirir datos y cuantificar la demanda es la investigación de campo.

Para establecer la demanda potencial del proyecto se ha tomado en cuenta la investigación de campo. En esta investigación se pudo observar que el 94% de los encuestados consideran atractivo que sus hijos practiquen el deporte de la natación. También el 97% está de acuerdo en que se cree una escuela de natación para impartir la enseñanza de este deporte de una forma adecuada. De esta manera con estos dos datos se saca un promedio, al cual se le resta el porcentaje de la demanda actual y este último porcentaje se lo multiplica por la población objetivo determinándose la demanda potencial.

CUADRO N° 14

Pregunta	Porcentaje	Porcentaje Demanda Actual	Porcentaje Demanda Potencial	Población Objetivo	Demanda Potencial
2	94,0%	16,3%	77,7%	3.226	2.507
6	97,0%	16,3%	80,7%	3.226	2.603
Promedio	**95,5%**	**16,3%**	**79,2%**	**3.226**	**2.555**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Con estos pequeños cálculos la demanda potencial estaría constituida por 2.555 personas.

El siguiente paso es proyectar la demanda para los años 2014-2018, esto se ha realizado mediante la tasa de crecimiento de la población del año 2010 del cantón Tulcán establecida en 1,27% la cual es proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

CUADRO N° 15

Años	Demanda Potencial	Tasa de Crecimiento	Demanda Proyectada
2014	2.555	1,27%	2.588
2015	2.588	1,27%	2.620
2016	2.620	1,27%	2.654
2017	2.654	1,27%	2.687
2018	2.687	1,27%	2.722

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Según Nassir Sapag "La oferta del mercado corresponde a la conducta de los empresarios, es decir, a la relación entre la cantidad ofertada de un producto y su precio de transferencia".

Es importante hacer un análisis de la oferta para tener una idea de cómo funciona el mercado y poder definir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición un bien o servicio. Existen varios factores que condicionan a la demanda entre los más importantes están: los costos de producción, el grado de flexibilidad que tenga la tecnología, las expectativas de los productores, la cantidad de empresas en el sector, el precio de bienes relacionados.[38]

En economía la estructura de un mercado puede ser: en competencia perfecta, o en competencia imperfecta.

La competencia perfecta es en donde hay muchos oferentes y demandantes, es decir que los participantes de este mercado no pueden tener el control del mercado para fijar

[38] Cfr. N., SAPAG (2011). ***Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación.*** Chile: Prentice Hall. p. 55

el precio de un producto homogéneo.[39] La competencia imperfecta es un mercado en el que no se cumplen las condiciones de competencia perfecta, es decir que los productos en muchos casos no son tan números, por lo que se puede influir en los precios, así como también puede haber mucho productores pero que venden productos altamente diferenciados.[40]

Al haber visto estos conceptos fundamentales y haber realizado el estudio de campo, este proyecto de desenvuelve en competencia perfecta; ya que existe una demanda considerable de este servicio y, a pesar de no haber escuelas de natación formales, pues si existe mucha competencia entre los profesores de educación física de la ciudad de Tulcán; las barreras de entrada y salida de este negocio son muy débiles, ya que no se necesita de activos costosos o especializados para su funcionamiento; el servicio ofrecido no posee ningún tipo de diferenciación, más bien las características del servicio son muy similares; y se posee información de los precios y la calidad del servicio.

[39] Cfr. ENCICLOPEDIA FINANCIERA (2013). ***Estructura de los Mercados.*** [http://www.enciclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura/competencia-perfecta.htm/]. p. 1
[40] Ibidem, p. 1

2.4.1. Proyección de la oferta

Una proyección correcta de la oferta es muy complicado realizarlo, debido a la carencia de datos informativos o estadísticos de este mercado. Sin embargo, gracias a la observación directa que se encuentra detallada en el Anexo 2 y la encuesta que se ha hecho, se puede tener algunas pautas que permitan pronosticar de alguna manera la oferta a futuro.

El número de oferentes que existen en la ciudad de Tulcán es de 5 personas, las cuales no son entidades plenamente establecidas, sino que se desenvuelven en un mercado informal. Se considera poco probable que el 16,30% de los potenciales clientes demanden el servicio de la nueva empresa, debido a que lo practican por cuenta propia, o porque ya han adquirido un servicio similar con los oferentes existentes. Este mercado no posee barreras de entrada, ni de salida para los oferentes, debido a la baja inversión inicial que se necesita para brindar este servicio.

Una de las limitantes que se tienen en cuanto a la creación de una nueva escuela de natación, es el hecho de no contar con las instalaciones adecuadas para este fin, como es el caso de una piscina bien temperada, tratada y con un tamaño adecuado, puesto que no hay muchos lugares donde se puedan impartir

los cursos. Además no hay personas capacitadas, profesionales y con experiencia que puedan intentar ofrecer este servicio.

2.5. INFORMACIÓN ECONÓMICA DEL MERCADO

2.5.1. El Mercado proveedor

En cuanto al mercado proveedor, los únicos servicios constantes que se necesitan para el funcionamiento adecuado del presente proyecto, son: la gasolina que se utilizaría para el trasporte de los alumnos desde sus hogares al lugar de enseñanza del curso y viceversa, y la entrada a la piscina, la cual dependería del lugar elegido.

En cuanto al precio de la gasolina, a pesar de las restricciones existentes en la frontera Norte, no hay elementos relevantes a tomar en cuenta. En cambio el precio de la entrada a la piscina puede tener variaciones a futuro, ya que en este caso si tienen un poco de poder de negociación las pocas piscinas existentes en la ciudad, pudiendo modificar sus precios.

La disponibilidad de estos dos servicios no estará limitada en un futuro puesto que han permanecido por mucho tiempo en el mercado, ofreciendo sus servicios. En cuanto a la calidad de la gasolina no hay nada que decir porque es la misma para toda la ciudad, mientras que la calidad del servicio de la piscina, hay que tomar en cuenta el tratamiento que le den. Por ejemplo, se debe acoger a lo que piden muchos padres de familia, que es la sanidad, que el agua tenga la temperatura óptima y que preste con todas las facilidades para un correcto aprendizaje de la natación.

2.5.2. El Mercado competidor

Como se ha mencionado anteriormente, existen pocos proveedores de este servicio, uno de estos es el señor Luis Arcos que se destaca por tener precios cómodos, promocionando sus cursos principalmente por la prensa y la televisión, a un precio de cuarenta y cinco dólares, siendo uno de los más baratos, esto se debe a que cada curso cuenta con alrededor de 25 niños, el cual no es aconsejable que lo maneje un solo instructor, porque existe riesgo al manejar un curso tan numeroso. Los cursos duran alrededor de cuatro semanas, que son impartidos por un instructor que no es profesional pero que cuenta con una experiencia considerable dictando los cursos. Ofrece el servicio en toda la ciudad de Tulcán e incluye en el curso el transporte, que no es de puerta a puerta sino que los recoge en un solo punto y solo puede llevar a 6 niños por el

hecho de que no es un carro de trasporte sino familiar, esto hace que los alumnos se turnen por días para acceder a este servicio, ya que la mayoría de veces les toca ir por su cuenta a las clases. La entrada a la piscina también es parte del curso, pero esta piscina cuenta con pocas adecuaciones de servicios básicos, sanidad, y su temperatura es muy elevada, ya que es de vertientes naturales. Además cuenta con un valor agregado de obsequiar a sus alumnos un bolso para llevar sus cosas. Este oferente da un descuento de cinco dólares cuando se trata de familiares, sin embargo los cursos no son garantizados.

Los otros dos proveedores analizados, se observó que sus cursos tienen características similares; el número de alumnos es de 10 a 15; al final de cada curso se hace una demostración a los padres de familia de cómo nadan sus hijos, ya que es una manera de garantía del curso; los cursos son planificados de acuerdo a las capacidades de cada alumno, es decir que se separan a los que saben nadar, de los que no saben nada; se enseñan todos los estilos de nado; en el transcurso del curso se va cancelando los valores adeudados; no poseen ningún tipo de promoción o de publicidad; el costo de cada curso es de $60 dólares, con descuentos de $10 a familiares; el curso no incluye la entrada a la piscina. Una de las diferencias principales es que el licenciado Augusto Burbano ofrece el servicio de puerta a puerta para sus alumnos, mientras que en el caso del licenciado Gustavo Huertas el transporte va por cuenta de los estudiantes.

2.5.3. El Mercado distribuidor

La enseñanza de la natación es un servicio de venta directa, por lo que no se puede establecer algún tipo de intermediación, que necesite de un análisis para ver las características que puedan aportar con información relevante para la presente investigación.

2.5.4. El Mercado consumidor

El deporte de la natación es poco practicado en el cantón Tulcán, la gente va a las piscinas más para pasar el tiempo en familia o amigos, permaneciendo estáticos en el sauna o en el hidromasaje sin realizar algún tipo de actividad en la piscina. Los precios altos y la falta de lugares adecuados para la práctica de este deporte son otros factores que limitan a muchos tulcaneños a desarrollar esta actividad. Mediante el estudio de campo que se realizó se puede observar que en cuanto al mercado del consumidor, los clientes en si vienen a ser los padres de familia, mientras que sus hijos son quienes reciben este servicio. De esta manera el enfoque fue realizado principalmente con los padres de familia que dieron a conocer mediante las encuestas que es atractivo que sus hijos practiquen este deporte; que las tres cosas más importantes en cuanto a considerar un servicio de calidad son que los cursos sean impartidos por

personal idóneo para este fin, que el curso sea garantizado y que de desarrolle en un ambiente limpio; en su gran mayoría no conocen en donde pueden sus hijos aprender a nadar; y el más relevante fue que están de acuerdo en la creación de una nueva escuela de natación.

2.6. MARKETING MIX

La mezcla de marketing o las cuatro P del marketing, son las estrategias y herramientas tácticas combinadas en un programa de marketing integral que una empresa puede utilizar para obtener el valor que los clientes desean. Los elementos que se utilizan para esta combinación son: producto, precio, promoción y plaza.

A continuación se analizarán cada uno de los siguientes componentes en relación con el proyecto.

2.6.1. Servicio

"Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su

producción podría estar ligada o no a un producto físico" (KOTLER, 2012: 428).

2.6.1.1. Similitudes y diferencias

Previo a la definición de las características del servicio que se quiere implantar, es necesario hacer una observación de las similitudes y las diferencias que tienen los actuales competidores con respecto a la marca a introducirse, para que de esta manera se asegure un adecuado posicionamiento de la misma en el mercado de la enseñanza de la natación en el cantón Tulcán.

Similitudes.- En cuanto a este punto, hay varios elementos que se han tomado en cuenta, estos son: buena salud para los clientes con la práctica de la natación; productos o servicios adicionales como bolsos, trasporte, entrada incluida a la piscina; trabajar con el número adecuado de alumnos; garantía de aprendizaje; planificación de las clases.

Diferencias.- El principal elemento característico de la nueva marca, va ser que el curso impartido tendrá una garantía de que el alumno saldrá

nadando de una manera adecuada sin estimar un tiempo límite, es decir que el alumno no posee un número de clases mínimas o máximas para su aprendizaje. Además la calidad del servicio será prioridad, para esto es necesario buenos instructores y con capacitación en el manejo de menores.

2.6.1.2. Características y beneficios del servicio

Una vez hecho el análisis anterior, en este proyecto las similitudes existentes serán mejoradas, mientras que las diferencias se mantendrán pero siempre pensando en mejorarlas. Todo esto será para ofrecer un servicio completo en la enseñanza de la natación, sin que todos estos beneficios sean percibidos por los clientes como sobrecargados y difíciles de ser cumplidos. A continuación se detallan las siguientes características a implementarse.

- Va a direccionarse principalmente a niños mayores de 5 años y menores de 15, pero también se prestará el servicio en requerimientos eventuales como sería: para estudiantes que quieran ingresar a las escuelas militares, a adultos mayores o

para personas que se estén preparando para competencias de nado.

- El curso estará abierto durante todo el año, de lunes a viernes en las tardes, y los fines de semana en la mañana y tarde. Esto de acuerdo a la demanda existente en cada mes del año, tomando en cuenta la cantidad mínima de 10 alumnos y máxima de 15 por instructor.

- Los cursos serán impartidos por profesionales con experiencia y debidamente capacitados, para de esta manera garantizar el aprendizaje de los alumnos y al final del curso en presencia de los padres de familia dar una demostración de lo enseñado, esto para demostrar que el alumno aprendió a nadar.

- Incluirá la entrada a la piscina y el trasporte de los alumnos de puerta a puerta, es decir que se los recogerá en su domicilio para trasladarlos hacia el lugar donde se prestará el servicio y de igual manera al finalizar el trabajo se los retornará a sus hogares. Todo esto en una furgoneta adecuada para el trasporte estudiantil.

- Se enseñará el estilo de nado libre a modo de supervivencia, enseñándole a los alumnos la postura correcta de la cabeza, de cómo patear y bracear en el nado, y esencialmente la forma de respirar en el agua. Todo esto mediante una planificación cronológica y adecuada durante la impartición del curso, con una proyección a desarrollar un estilo de nado en particular, de acuerdo a las capacidades físicas y fisiológicas de cada aprendiz.

- Cada clase se la desarrollará en un tiempo aproximado de dos a dos horas y media con los implementos adecuados para la enseñanza de la natación.

Adicional a todo lo mencionado anteriormente el servicio a ofrecerse estará sujeto a un control de calidad para ver la satisfacción al cliente, realizando encuestas o entrevistas constantemente en relación a la satisfacción global del servicio. También se pretende alcanzar una relación entre la marca y el cliente generando un propósito de valor, que implique una apreciación positiva de la calidad de la marca y una fidelidad hacia la misma.

Como beneficios se citan los siguientes:

- Desarrollo de habilidades motrices.
- Mejoramiento de relaciones personales.
- Adaptación y pérdida de miedo al medio acuático.
- Fortalecimiento de la musculatura tanto de la parte superior como inferior del cuerpo.
- Mejoramiento de la capacidad pulmonar y de la resistencia cardiovascular.
- Reducción de estrés y tensiones.

2.6.1.3. Marca

Según la American Marketing Association define marca como "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia". La escuela de natación debe proyectar a los clientes una marca de calidad y bien diferenciada, inculcando un sentimiento positivo de fidelidad hacia la misma, ya sea este por medio de elementos relacionados con la

prestación del servicio o dándole un distintivo en un sentido más abstracto.

Se pretende establecer lo anteriormente dicho mediante beneficios traducidos en emociones tangibles. Con una enseñanza de calidad, garantizada y con profesionales, para que el cliente sienta seguridad, exclusividad y un atractivo hacia la marca; con un precio que denote que por lo que se paga, vale la pena; con valores como el compromiso, la puntualidad, la honestidad, la responsabilidad, todos ellos direccionados a ofrecer lo que realmente el cliente aspira recibir del servicio.

La marca y el slogan son dos partes fundamentales si se quiere proyectar una imagen simbólica y abstracta de lo que representa la entidad. Para el caso de la escuela de natación se estableció el nombre de la marca "Dolphin Swimming", mientras que su slogan será "Siéntete como pez en el Agua".

2.6.2. Precio

Philip Kotler define al precio como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio, es decir la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio”.

Actualmente, como ya se dijo antes, existen solo 5 oferentes de este servicio; dos de ellos venden el servicio a $60 dólares; los otros tres ofrecen el servicio de enseñanza de la natación, en promedio a $40 dólares.

Para el establecimiento del precio, en principio se debe decidir cómo entrar al mercado, en este caso se ha elegido el liderazgo de un servicio de calidad, con una penetración en el mercado, mediante una percepción del cliente de que es un servicio moderno y de calidad, sin que este precio quede fuera del alcance de los consumidores. Esta fijación de precio se hará en base a los resultados arrojados por la encuesta, tomando en cuenta en un contexto global los precios referenciales de la competencia y en base a la idiosincrasia de la población de Tulcán.

En esta clase de servicio con los diferentes elementos que lo componen, se ha optado por un precio de $80 dólares por el curso completo, que es por un tiempo indefinido de clases, ya que el curso culmina cuando el estudiante haya aprendido a nadar correctamente. Para los estudiantes que ya sepan nadar, que quieran aprender nuevos estilos de nado, que aspiren perfeccionar su estilo o que simplemente pretendan practicar este deporte de forma continua, se va ofrecer una membrecía de 6 meses que consta de 3 clases semanales por un valor de $550 dólares por alumno; un servicio por $40 dólares mensuales por alumno, que consta de 4 clases mensuales (una semanal); otro de $70 dólares por 8 clases mensuales (dos semanales).

Aunque el precio es relativamente bajo en relación a todo lo que engloba el servicio, servirá como punto de partida para tener una alta penetración en el mercado y una diferenciación de la marca. El precio irá subiendo paulatinamente conforme la empresa vaya teniendo reconocimiento en el mercado.

El curso va tener descuentos del diez por ciento a los clientes que posean hermanos, primos o familia en el mismo curso. Además el curso puede ser cancelado al inicio del mismo o abonando un 50% cuando este empiece y el otro 50% al final. En el caso de las membrecías, el cliente debe cancelar en tres cuotas mensuales de $183.33 dólares en los tres primeros meses.

2.6.3. Plaza

Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto o servicio esté a la disposición de los consumidores meta. La plaza representa el lugar físico donde se impartirá el curso de natación y en donde se ubicará la oficina para atender a los clientes. El punto de partida es saber que quieren los clientes y que ofrece la competencia, se debe saber la importancia que tiene el servicio en los consumidores, lo último es lanzar una promesa al mercado.[41]

Con respecto al primer punto dicho anteriormente, se puede decir que los clientes en este tipo de servicio buscan un punto de información completo, en el que puedan conocer de una forma íntegra el funcionamiento de todos los elementos que forman parte del curso de natación y principalmente dónde se va a desarrollar la enseñanza, todo esto en un lugar apropiado, de fácil acceso y con atención personalizada. La competencia no ofrece este tipo de servicio y más bien se enfoca en ofrecer los cursos de forma muy informal, es decir que al no ser empresas constituidas, la información proporcionada a los clientes es por parte del propio instructor.

[41] P., KOTLER. K., LANE (2012). Op. Cit.. p. 466

En este caso, en cuanto al segundo punto, se considera que es muy importante la manera en que se hace llegar el servicio al cliente, a través de este punto de información, ya que se crea un vínculo más formal entre la entidad y el consumidor, haciendo que el cliente posea mayor confianza en la marca y en lo que esta ofrece.

La promesa que se lanzará al mercado será la de estar siempre disponible al cliente cualquier día de la semana antes de que la noche empiece, para cubrir cualquier duda o para proporcionar la información completa por parte del vendedor.

Con todos estos puntos anteriores analizados, la escuela de natación ofrecerá el servicio principalmente en la nueva piscina del Colegio Bolívar, si no es posible en este lugar, se tomarán en cuenta las otras opciones planteadas en la encuesta, de acuerdo a su puntuación. Este servicio dará cobertura a todo el cantón Tulcán, mediante el trasporte de los alumnos de puerta a puerta y dando atención a los clientes interesados, en una pequeña oficina situada al norte de la ciudad específicamente en las calles Sucre y Roberto Grijalva. En esta oficina estará presente el Gerente que será el encargado de dar las explicaciones pertinentes sobre el servicio que se brinda, sus características y beneficios, para de esta manera garantizar que la venta se cierre de forma satisfactoria.

2.6.4. Promoción

La promoción implica un conjunto de actividades que comunican e informan las ventajas del producto o servicio y persuaden a los clientes meta de que lo compren. El principal objetivo de la promoción es diseñar e implementar eficazmente técnicas para atraer a los clientes a utilizar el servicio ofertado. En este proyecto, para tener el efecto de que los clientes quieran adquirir este servicio, se va desarrollar un programa de publicidad que incluirá las conocidas cinco M: Misión: ¿Cuál será el objetivo publicitario?, Monetarias: ¿Cuánto se podría gastar y cómo se asignarían los gastos a los varios tipos de medios?, Mensaje: ¿Qué mensaje se debería enviar?, Medios: ¿Qué medios se debería utilizar?, Mediciones: ¿Cómo se deberían evaluar los resultados?[42]

- Misión:

  Informar a los clientes sobre las características y beneficios del nuevo servicio completo que ofrecerá la entidad, para convencerlos de que es el mejor que hay en el mercado y así crear una preferencia de marca.

[42] P., KOTLER. K., LANE (2012). Op. Cit.. p. 504

- Monetaria:

  El presupuesto de publicidad que se va a manejar en este proyecto, es del 15% como máximo en el primer año. Este valor es un tanto alto para este tipo de proyecto, pero se debe tomar en cuenta que es un servicio nuevo y que se necesita que la gente de la ciudad de Tulcán lo conozca y se interese por el para crear conciencia de la marca.

  Los gastos de la publicidad se van asignar de manera escalonada, es decir que al medio publicitario que se lo va utilizar a lo largo del año (prensa) se le asignará el 7% del valor total de las ventas en un año, al medio publicitario que tiene mayor alcance y una respuesta positiva de los clientes hacia el servicio ofertado (televisión) se le asignará el 5% y a la prensa y hojas volantes que son los menos penetrantes el 3%.

- Mensaje:

  Como es evidente para este nuevo proyecto se va a utilizar mensajes en los que se dé a conocer los rasgos distintivos del nuevo servicio y los

beneficios fundamentales de la marca. Estos mensajes van a ser dirigidos a los padres de familia de los niños y adolescentes, ya que ellos son los que disponen del dinero para la adquisición del servicio.

- Medios:

Se ha podido identificar que la radio “Integración” y el canal de televisión llamado “Nortvisión” de la ciudad de Tulcán, son los medios de comunicación con mayor acogida en esta ciudad, por lo que se ha decidido contratar publicidad en los mismos al principio de las operaciones de la empresa. Debido a que hay mayor demanda de este servicio en la época vacacional, se hará un mayor gasto en publicidad en los meses de julio y agosto, el resto del año se lo hará de forma continua.

Antes de la puesta en marcha del negocio, se repartirá hojas volantes en el Norte, Centro y Sur de la ciudad, para tener una mejor cobertura de toda la ciudad con un gasto único destinado para esto de $35 dólares. Además se creará una cuenta en la red social Facebook, para que de esta manera haya un tipo de publicidad de boca en boca en internet y se

pueda compartir información en forma de texto, imágenes, audio y video.

Cuando la empresa se encuentre ya operando, se mantendrá un plan continuo de publicidad en la radio, con el objetivo de mantener constantemente informados a los clientes. También se incluirá la prensa como medio publicitario masivo, el nombre del único medio de este tipo que opera en la ciudad es la llamada “La Prensa”.

Mediciones:

En el proyecto que se está planteando, poder determinar el efecto de la comunicación de un anuncio, es decir su impacto potencial en la conciencia, conocimiento o preferencia de la marca, es muy difícil hacerlo por ser un negocio que no está todavía funcionando.

Hay que tomar muy en cuenta que no se debe hacer una publicidad bastante agresiva, puesto que las instalaciones de la empresa no podrán satisfacer a toda esa demanda. En el siguiente cuadro se va detallar los gastos de publicidad que

se van a generar en este proyecto con detalle de la intensidad en cada mes del año.

CUADRO N° 16

PUBLICIDAD				
Mes	**Descripción**	**Valor TV**	**Valor Radio**	**Valor Prensa**
1	**TV**: 1 spot de 40 segundos en el noticiero de la mañana, noche, reprise y 2 spots en programación regular; **Radio**: 10 spots de 40 segundos incluido 2 veces en el noticiero; **Prensa**: 1 artículo de 1/8 de página todos los domingos	392	372	87
2		392	372	87
3		392	372	87
4		392	372	87
5		392	372	87
6	**TV**: el doble de lo anterior; **Radio y Prensa**: lo mismo de lo anterior (esto será en los meses de julio y agosto)	470	372	87
7		470	372	87
8	**TV**: no se contratará; **Radio**: 10 spots de 40 segundos en programación regular; **Prensa**: 1 artículo de 1/8 de página todos los domingos	-	248	87
9		-	248	87
10		-	248	87
11		-	248	87
12		-	248	87
	TOTAL	**2.901**	**3.844**	**1.040**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

En cuanto a la estimulación del consumo del servicio por parte de los clientes, se promocionará regalando artículos gratuitos de dos maneras. Primera es de que por la inscripción al curso de natación, se les obsequiará un bolso para que puedan llevar sus implementos de piscina. La segunda se refiere a que por

membresías de seis meses o superiores, se les obsequiará adicional al bolso, unas gafas de natación o un gorro de la marca Speedo. En seguida se muestra los gastos en los que se incurrirá el primer año por este concepto, tomando en cuenta que se estimará que en este año de servicio los clientes no contratarán las membresías.

CUADRO N° 17

GASTO PRIMER AÑO BOLSOS	
Valor unitario	1,56
Número de bolsos	1.000
TOTAL ANNUAL	**1.557**
TOTAL MENSUAL	**130**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

`

3. ESTUDIO TÉCNICO – ORGANIZACIONAL

El estudio técnico tiene como objetivo principal el establecer la situación de producción óptima para el manejo eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Es así que el estudio técnico no solo ha de demostrar la vialidad del proyecto, sino que, además debe definir cuál es la alternativa más idónea que se acople a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto.[43]

3.1. TAMAÑO

> "Por tamaño de proyecto entendemos la capacidad de producción en un periodo de referencia. Técnicamente, la capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener de unas instalaciones productivas por unidad de tiempo" (CANELOS, 2011: 2). Para nuestros propósitos en cuanto al tamaño, se debe tomar en cuenta la cantidad de alumnos a atenderse.

[43] Cfr. R., CANELOS (2011). ***El Estudio Técnico.*** Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. p. 1

3.1.1. Factores condicionantes

Para seguir adelante con el proyecto, hay que tomar en cuenta ciertos factores que inciden en la decisión del tamaño, entre los más importantes se analizará los siguientes.

- **Población objetivo y demanda.-** En este proyecto, la demanda existente dentro de la población objetiva está establecida en 3.462 personas, por lo que no se considera que este factor sea condicionante para el establecimiento de la escuela de natación planteada, ya que es un número bastante alto para este tipo de proyecto, más bien en un principio se puede dar el caso de que toda esa demanda no pueda ser cubierta.

- **Financiamiento.-** La furgoneta para el traslado de los alumnos, es un factor que puede condicionar el tamaño del proyecto, debido a que si no se puede financiar este activo, muchos padres de familia pueden optar por no contratar el servicio de enseñanza, por miedo a que les pase algo a sus hijos en el trayecto hacia la escuela de natación.

- **Tecnología.-** En cuanto a la tecnología no se puede identificar ningún aspecto que pueda influenciar de manera significativa en la investigación que se está desarrollando.

- **Localización.-** Este factor, se considera condicionante para este proyecto, puesto que de las varias piscinas que existen en la ciudad de Tulcán, solo 2 de estas son adecuadas para trabajar con 15 o 30 alumnos por clase, el resto de piscinas debido a su infraestructura y tamaño, harían que enseñar a tantos estudiantes se haga una tarea muy inapropiada.

- **Estacionalidades y fluctuaciones.-** En este negocio existe una marcada venta estacional en los meses de julio y agosto, en los cuales se dan fluctuaciones importantes en la demanda de este servicio, de esta manera, este factor puede influir en el tamaño del proyecto.

3.2. LOCALIZACIÓN

Este estudio tiene como propósito fundamental el determinar la localización más adecuada para el proyecto, es decir la que permita un equilibrio apropiado entre los

usuarios que quieren obtener el mayor beneficio principalmente en cuanto al costo y accesibilidad (criterio social) y entre la obtención de la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital para los socios (criterio privado).[44]

Para poder establecer la ubicación del proyecto, se muestra una manera minuciosa y cronológica de hacerlo, mediante un conjunto de criterios y parámetros relacionados con la naturaleza del proyecto. Esto consiste en ir analizando factores que incidan en el sitio específico del proyecto. Es decir describiendo sus características y estableciendo ventajas y desventajas que se pueden comparar en lugares alternativos para la ubicación del negocio. De esta manera se identificará el lugar exacto donde se prestará el servicio de la escuela de natación.

En esta investigación se van a tomar en cuenta tres opciones en cuanto al análisis de los distintos componentes de la localización, estas son: piscina La Merced, piscina Gran Villareal y piscina de Tufiño. Los factores que se van utilizar para realizar esta investigación son los siguientes:

- **Mano de obra.-** Lo más importante en el desenvolvimiento adecuado de este negocio, es contar con personal profesional y capacitado en el

[44] Ibidem, p. 4

ámbito de la educación física y específicamente en la enseñanza de la natación.

- **Costo de alquiler.-** Para el funcionamiento de este proyecto, es esencial partir del punto de tener unos costos accesibles en cuanto al alquiler de la piscina, para así asegurar un eficiente manejo de los costos de este servicio y mejorar los beneficios deseados para los socios.

- **Cercanía de la población objetivo.-** Este elemento de análisis es significativo puesto que lo ideal es estar en un sector urbano al alcance de los clientes potenciales permitiendo abaratar costos en cuanto al trasporte y disminución del tiempo de servicio.

- **Facilidades de Acceso.-** Este componente es de suma importancia tanto para los clientes, como para el negocio, debido a que esto influye en la decisión de adquirir o no el servicio y para la escuela de prestar o no el servicio puerta a puerta de acuerdo a la existencia o no de vías de comunicación y de transporte.

- **Calidad de Infraestructura.-** Para un adecuado manejo de los estudiantes, es necesario que la infraestructura de la piscina y de sus elementos complementarios sean idóneos para la enseñanza adecuada de la natación.

- **Servicios disponibles.-** El que una piscina cuente con el espacio adecuado de parqueaderos, duchas, baños, vestidores, entre otros, representa un elemento a tomar en cuenta sobre todo en el caso de satisfacer los requerimientos esenciales para los clientes.

- **Seguridad.-** Para los alumnos y por ende para los padres de familia, es indispensable que en el trayecto y en el lugar donde se imparta el curso, los riegos de cualquier accidente sean mínimos.

Una vez analizados los anteriores puntos, se procede a realizar una matriz de localización. Tomando los factores cualitativos anteriores, se asume un valor cuantitativo a cada uno de acuerdo con la importancia que se le atribuya en cuanto a la determinación del lugar exacto de la escuela de natación. A continuación, se procede a darle una calificación a cada elemento de cada ubicación, en base a una escala predeterminada, la cual será multiplicada por el

valor ponderado de importancia de cada factor, así se obtiene una calificación ponderada. El valor más alto de los totales de las sumas de cada calificación, de cada sector, representará la mejor alternativa.

Para la asignación de una puntuación a cada uno de los componentes de la localización, se establece una escala de la siguiente manera: Muy ventajoso (3), Medio ventajoso (2), Poco ventajoso (1), Nada ventajoso (0).

CUADRO N° 18

		Tufiño		**La Merced**		**Gran Villareal**	
Factor	**Ponderación**	**Escala**	**Calificación Ponderada**	**Escala**	**Calificación Ponderada**	**Escala**	**Calificación Ponderada**
Mano de obra	15%	1	0,15	2	0,30	3	0,45
Costo de alquiler	20%	3	0,60	2	0,40	1	0,20
Cercanía de la población objetivo	10%	0	0	2	0,20	3	0,30
Facilidades de acceso	12%	1	0,12	3	0,36	2	0,24
Calidad de infraestructura	20%	1	0,20	3	0,60	2	0,40
Servicios disponibles	18%	1	0,18	3	0,54	3	0,54
Seguridad	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Total	**100%**	**9**	**1,35**	**17**	**2,50**	**16**	**2,23**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Como se observa en la tabla, con una calificación ponderada de 2,50, frente a los 2,23 de la piscina Gran Villareal, la Merced se considera el lugar más apropiado para el funcionamiento de este negocio planteado, ya que posee la más alta valoración, debido a sus múltiples elementos considerados adecuados e ideales para la escuela. Sin embargo la otra opción puede calificar como una segunda opción, ya que su puntuación no está alejada de la opción seleccionada.

3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVUCCIÓN

La servucción es el proceso por el cual se genera el servicio de la enseñanza de la natación. La generación de este servicio se va produciendo en el instante en que se es consumido, es decir desde el mismo momento en que el cliente entra a la escuela. Este proceso se lo debe realizar de una manera coherente, cronológica y adecuada para proporcionar al cliente la mayor satisfacción.[45] A continuación se detalla los procesos de la escuela de natación.

[45] Cfr. C., De Simony (2008). ***El Concepto de Servucción.*** [http://masquecamas.wordpress.com/2008/01/03/el-concepto-de-servuccion/]. p. 1

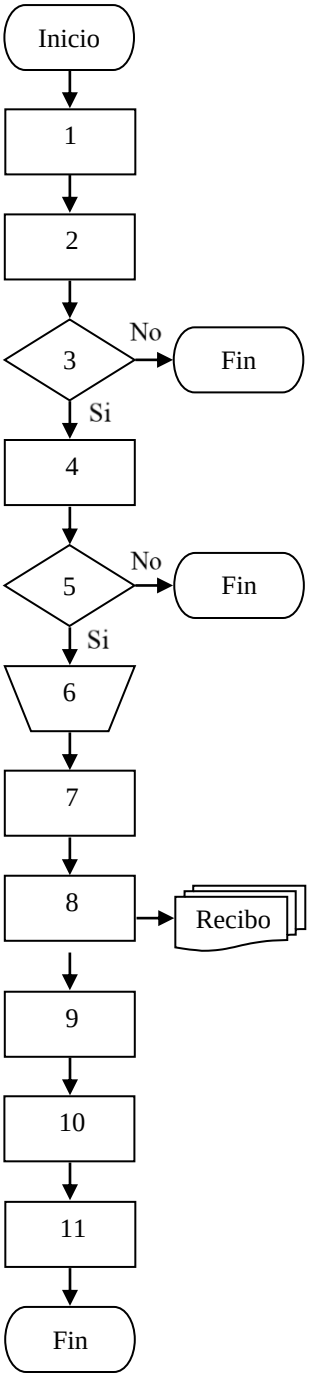
CUADRO N° 19

No	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
1	El vendedor recibe la llamada del cliente.
2	El vendedor da a conocer al cliente todas las características y beneficios referentes al servicio que se ofrece.
3	El cliente confirma su interés o no en el servicio.
4	El vendedor programa una cita con día y hora con el cliente, para especificar contrato, precios horarios y otras especificaciones adicionales.
5	El cliente acude a la cita y toma la decisión de contratar o no el curso.
6	El vendedor prepara el contrato, el recibo y la ficha de inscripción de acuerdo a lo acordado con el cliente.
7	El cliente firma la ficha de inscripción y el contrato con el vendedor.
8	El vendedor entrega copia del contrato, del recibo y de la ficha de inscripción.
9	La escuela de natación imparte al alumno el servicio descrito en el contrato.
10	El vendedor cita al padre de familia en la última clase del alumno para que observe la demostración de lo aprendido en el curso.
11	La escuela de natación muestra al padre de familia lo que el alumno aprendió.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 11

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Los pasos numerados del procedimiento corresponden a los descritos en el cuadro 19.

3.4. MATERIALES E INSUMOS

Este proyecto requiere de ciertos materiales e insumos indispensables para un correcto funcionamiento del servicio a ofrecerse. Estos se los utiliza en la enseñanza de la natación de una forma ordenada, ya que unos se los usa al principio como son los flotadores de brazos, las tablas de natación o los tubos flotadores, y otros al final como son los flotadores de piernas para mejorar el estilo de nado. Se debe incluir insumos para que el alumno se divierta y pierda el miedo al agua, así como también materiales que puedan tratar un accidente imprevisto. Los principales materiales e insumos se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 20

Descripción	Cantidad	Precio	Precio Total
Tubo flotador 7cm	10	4,19	41,9
Flotador de piernas	10	10,6	106
Flotador brazos	10	2	20
Tabla de natación	20	11,39	227,8
Juegos didácticos	6	38,39	230,34
Botiquín	1	10	10
		Total	**636,04**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

3.5. LOGÍSTICA

Teniendo en cuenta las características de este proyecto, se definirá la logística como todo el proceso que permita tener en el momento y el lugar adecuado los elementos requeridos para brindar un servicio oportuno, de calidad referente a la enseñanza de la natación, optimizando el costo económico, el tiempo y superando las restricciones esporádicas. Los aspectos que serán tomados en cuenta para esta investigación son los siguientes:

- En el proceso de venta del servicio, el vendedor debe contar con un teléfono fijo y un celular para poder atender las llamadas de los potenciales clientes, de igual manera debe tener un espacio adecuado con los insumos necesarios, que permitan una correcta y oportuna atención a los clientes que programaron una cita personal. En caso de que el cliente haya optado por contratar el servicio, se le hace firmar el contrato y una ficha de inscripción, la cual la debe presentar en el primer día al chofer y a los instructores.

- En cuanto al trasporte, se lo realizará de puerta a puerta con una cobertura de toda la zona urbana de la ciudad de Tulcán. Este trasporte será realizado en una furgoneta con capacidad para llevar a 12 pasajeros incluido el

conductor. El recorrido que se realizará será el más apropiado en cada situación particular para una optimización del tiempo. Previamente al recorrido se llamará a cada alumno para establecer la hora exacta de embarque y los días en que se lo hará, dependiendo del tiempo por el que el cliente haya pagado. Además los materiales e insumos que se van a utilizar en la enseñanza de la natación, serán llevados por la furgoneta, para de esta manera garantizar la oportuna utilización de los mismos.

- El factor más crítico de este proyecto, es el contar con una entidad que provea el servicio de piscina temperada y con una adecuada infraestructura, que permita a los instructores impartir de forma apropiada el curso. Para ello se va a formalizar un contrato de alquiler con la piscina que en la matriz de localización (cuadro 18) se pudo determinar que era la más conveniente.

- Los horarios en que se impartirán los cursos de natación serán: Lunes a Viernes de 15h30 a 17h30, Sábados y Domingo de 10h00 a 12h00 y si la demanda lo requiere los Sábados y Domingo de 15h00 a 17h00.

- El aprendizaje que van a obtener los alumnos de los cursos de natación, debe ser garantizado, apropiado y de buena calidad. Para esto se va a contar con dos instructores que sean profesionales, que tengan experiencia y que sean capacitados principalmente en el manejo de niños. Cada profesor preparará los cursos de forma cronológica, basándose en las habilidades de cada alumno y manejará un mínimo de 10 alumnos y un máximo de 15.

3.6. RECURSOS HUMANOS PARA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En la actualidad los recursos humanos son considerados una pieza fundamental en las empresas. Estos recursos deben estar constantemente motivados, ya que son los que mueven a las entidades en forma paralela con los demás elementos que las conforman. Una adecuada administración de los recursos humanos permitirá a la organización alcanzar, obtener, desarrollar y conservar el número, y el tipo propicio de colaboradores.[46]

[46] Cfr. LA WEB DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL EMPLEO (2006). ***Introducción a la Administración de los Recursos Humanos.*** [http://www.rrhh-web.com/introduccion.html].p. 1

3.6.1. Identificación del cargo

CUADRO N° 21

TÍTULO DEL CARGO	**Gerente**	**Instructor**	**Chofer**
ÁREA	Administrativa-Ventas	Enseñanza	Transporte
CARGO DE SUPERVISOR INMEDIATO	Propietario	Gerente	Gerente
CARGOS QUE SUPERVISA	Intructor y Chofer	Ninguno	Ninguno
TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL CARGO	Tres meses	Tres meses	Tres meses
EXPERIENCIA REQUERIDA	Dos años en cargos similares	Un año trabajando con niños	Un año como chofer profesional
EDAD MÍNIMA REQUERIDA	28 años	25 años	20 años

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

3.6.2. Propósito y perfil del cargo

CUADRO N° 22

Cargo	Propósito del Cargo	Perfil del Cargo
Gerente	Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, incluyendo la de ventas que estará a cargo del mismo. Deberá encaminar todos los esfuerzos a generar mayores volúmenes de ventas.	Requerido: Profesional en Administración de Empresas o afines. Preferido: Maestría en Administración de Empresas.
Instructor	Ofrecer instrucciones sobre natación a los alumnos, brindando un excelente servicio de atención al cliente, en una atmosfera segura, divertida y positiva que promueva el bienestar general.	Requerido: Licenciado en Educación Física. Preferido: Conocimientos sobre el manejo adecuado de niños.
Chofer	Verificar el buen funcionamiento de la unidad móvil, en la cual se realiza los traslados de los estudiantes, con la finalidad de cumplir con las actividades programadas.	Requerido: Chofer Profesional con Título Bachiller. Preferido: Conocimientos básicos de Mecánica Automotriz

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

3.6.3. Descripción de funciones por cargo

Gerente

CUADRO N° 23

Funciones del Cargo de Gerente
1. Dirigir, supervisar y controlar la operación de la empresa
2. Dirigir, supervisar, controlar y capacitar al personal a su cargo
3. Generar y mantener toda la información requerida por el propietario.
4. Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo existente.
5. Contestar las llamadas de los clientes interesados y explicarles los servicios que se ofrecen y su precio, con el objetivo de generar el mayor volumen de ventas, manteniendo la calidad y el servicio.
6. Establecer las citas con los potenciales clientes y generar los respectivos contratos, recibos y fichas de inscripción.
7. Informar a los clientes de cualquier eventualidad que afecte la prestación del servicio.
8. Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
9. Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
10. Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.
11. Estar pendiente de la elaboración y envío de las declaraciones de impuestos. También del pago del seguro social de los trabajadores.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Instructor

CUADRO N° 24

Funciones del Cargo de Instructor
1. Desarrollar un programa adaptado al nivel de aptitud de cada estudiante para garantizar un aprendizaje positivo de la natación. Tomando en cuenta las fases de adaptación, aprendizaje, perfeccionamiento y entrenamiento.
2. Ofrecer instrucciones sobre natación a estudiantes de varias edades y niveles de capacidad.
3. Mantener una supervisión constante de los estudiantes dentro de la piscina.
4. Cuidar y hacer buen uso de los materiales e insumos proporcionados para la enseñanza de la natación.
5. Comunicar al gerente la falta de algún insumo necesario para brindar el servicio, o cualquier evento imprevisto.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Chofer

CUADRO N° 25

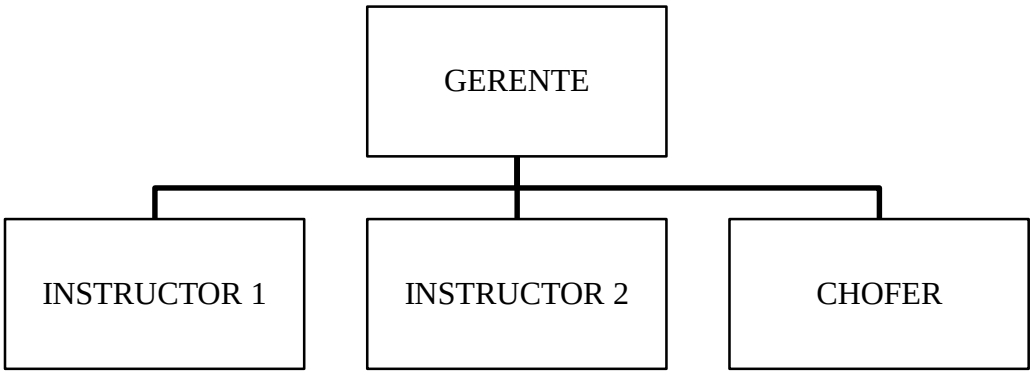
Funciones del Cargo de Chofer
1. Trasladar a los alumnos desde sus casas hasta la piscina y viceversa.
2. Manejar con la debida seguridad y prudencia, para precautelar la integridad de los alumnos.
3. Verificar que el vehículo cuente con la documentación debida y cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo, a través de revisiones periódicas con el fin de evitar incidentes.
4. Identificar las rutas más cortas y propicias para el traslado a tiempo de los estudiantes.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

3.7. DISTRIBUCIÓN

La distribución apropiada del espacio en donde se va a trabajar con los estudiantes de la escuela de natación en la ciudad de Tulcán, es de mucha importancia, ya que proporciona las condiciones de trabajo apropiadas y permite que el curso se desenvuelva apropiadamente y eficientemente, a la vez que se mantiene condiciones óptimas de seguridad y bienestar general. En el Anexo 3 y 4 se encuentra la distribución de la piscina donde se enseñará natación, aquí se observa una área de baños, dos piscinas, sauna, bar, turco, entre otros, y en el subsuelo el cuarto de máquinas.

3.7.1. Estructura organizacional



3.8. FIGURA LEGAL

En todo proyecto, es de vital importancia definir el tipo de empresa que se va a constituir para que su funcionamiento y desenvolvimiento sea el más apropiado para cada situación en particular. La ley de compañías vigente en el país contempla varios tipos de compañías que se constituyen como personas jurídicas, pero estas no son las únicas formas cien por ciento legales para llevar a cabo el funcionamiento de una nueva empresa.

Para este proyecto, se constituirá la empresa como persona natural, debido a que es la forma más sencilla, rápida y apropiada para este servicio. En esta forma no se realiza

mayores trámites; la documentación requerida es reducida; se puede elegir cualquier denominación social; se tiene la libertad para decidir; no se divide beneficios con otros socios. Aunque hay que tomar en cuenta que tiene responsabilidad ilimitada, es decir que la persona ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal, con la responsabilidad de garantizar con todo el patrimonio que posea, las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa.

3.8.1. Instituciones relacionadas

Hay varias instituciones públicas a las que este proyecto debe someterse, a sus requerimientos para su constitución y correcto funcionamiento. Estas son:

- **Servicios de Rentas Internas:** Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.[47]

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.[48]

[47] SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS. (2013). [http://www.sri.gob.ec/web/guest/home].

- **Ministerio de Relaciones Laborales:** Es la entidad encargada de ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, tanto en el sector público como en el privado.[49]

- **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán:** Es una institución autónoma y descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo cantonal urbano y rural.[50]

- **Ministerio del Ambiente:** Es una entidad que velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama.[51]

- **Ministerio de Salud Pública:** A través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), este Ministerio regula y controla las actividades vinculadas de salud de las personas y del medio ambiente, realizados por entidades públicas y privadas.[52]

---

[48] INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDA SOCIAL. (2013). [http://www.iess.gob.ec/].
[49] MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (2013). [http://www.relacioneslaborales.gob.ec/el-ministerio/].
[50] GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TULCÁN. (2013). [http://www.gmtulcan.gob.ec/].
[51] MINISTERIO DEL AMBIENTE. (2013). [http://www.ambiente.gob.ec/el-ministerio/].
[52] MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (2013). [http://www.salud.gob.ec/].

- **Agencia Nacional de Transito:** Se encarga de planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional.[53]

3.8.2. Leyes conexas

A continuación se enlistan en un cuadro varias de las leyes a las que este proyecto se debe acoger:

CUADRO N° 26

Leyes
• Ley del Registro Único de Contribuyentes.
• Código Tributario.
• Ley de Régimen Tributario Interno.
• Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador.
• Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.
• Ley de Seguridad Social.
• Código de Trabajo.
• Reforma a la Ordenanza que determina la Administración, Control y Recaudación del Impuesto de Patentes Municipales en el Cantón Tulcán.
• Guía de Buenas Prácticas Ambientales.
• Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
• Libro II del Código Civil (De los Bienes y Su Dominio, Posesión, Uso, Goce, y Limitaciones).

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

[53] AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO. (2013). [http://www.ant.gob.ec/].

3.8.3. Permisos y requisitos legales de operación

Antes del inicio de las actividades de la empresa que se plantea en este proyecto, se deben tramitar varios permisos, los cuales son necesarios para su funcionamiento. En los siguientes cuadros se detallan los permisos con sus respectivos documentos a presentar.

CUADRO N° 27

Registro Único de Contribuyentes
➢ Original y copia a color de la cédula de identidad o de ciudadanía.
➢ Original del certificado de votación.
➢ Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

CUADRO N° 28

Permiso del Cuerpo de Bomberos
➢ Copia de la cédula y certificado de votación a color.
➢ Dirección exacta donde se va a desarrollar la actividad.
➢ Pagar la especie para la realización de la inspección y posterior entrega de permiso.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

CUADRO N° 29

Patente Municipal
➢ Copia del RUC.
➢ Copia de la cédula y del certificado de votación.
➢ Llenar el formulario REM 1.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

CUADRO N° 30

Permiso de Funcionamiento para Establecimientos sujetos a Vigilancia Sanitaria
➢ Formularios No. PF-ARCSA-2013-001, 002,003 y 005 (descargar en www.controlsanitario.gob.ec).
➢ Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE).
➢ Cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
➢ Croquis de ubicación del establecimiento (adjuntando mapa de coordenadas y referencias para llegar al establecimiento).
➢ Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
➢ Certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.
➢ Certificado de categorización del establecimiento emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, para identificar el tamaño de la empresa microempresa, pequeña empresa, mediana empresa, grande empresa.
➢ Carta dirigida al Director Ejecutivo de ARCSA, declarando bajo solemnidad de juramento que toda la información entregada goza de legalidad, legitimidad y veracidad.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

CUADRO N° 31

Permiso del Ministerio del Ambiente
➢ Registrar la actividad económica de la empresa en el Sistema Único de Información Ambiental.
➢ Permiso de la Patente Municipal.
➢ Permiso del Cuerpo de Bomberos.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

CUADRO N° 32

Concesión de Autorización de Operación de Servicio de Transporte por Cuenta Propia
➢ Copia del Ruc.
➢ Copia de documentos personales: cédula de ciudadanía, papeleta de votación.
➢ Copia de matrícula del vehículo.
➢ Copia de SOAT (legible y a color).
➢ Informe de revisión de flota vehicular actualizado (6 meses). Los vehículos deberán portar en las puertas laterales el logo o nombre de la empresa o persona natural que requiera la autorización. Deberá ser pintado y no con adhesivo.
➢ Copia del contrato de trabajo debidamente legalizados del conductor de la unidad. Copia de la licencia de conductores profesionales, acorde al tipo de vehículo presentado.
➢ Copia de Patente Municipal del Establecimiento.
➢ Copia de Permiso de Cuerpo de Bomberos del establecimiento.
➢ Costo $27 dólares cancelará en el banco autorizado, una vez autorizado.
➢ Documentación que justifique el uso del vehículo que solicita la autorización por cuenta propia.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

`

4. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

Este estudio es un proceso sistemático que busca en base al análisis efectuado en las anteriores etapas del proyecto y con elementos informativos cuantitativos de carácter monetario, determinar la mejor alternativa en cuanto al monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación, y de esta manera finalmente poder decidir y observar la vialidad de un plan de negocios.[54]

4.1. INVERSIÓN INICIAL

Las inversiones que se realizan antes de la puesta en marcha de un plan de negocios se agrupan en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.[55]

[54] Cfr. FACULTAD DE ECONOMÍA UNAM (2013). ***Estudio Económico - Financiero.*** [http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap3.pdf]. p. 1
[55] Cfr. N., SAPAG. R., SAPAG (2008). ***Preparación y Evaluación de Proyectos.*** Colombia: Mc Graw Hill. p. 260

4.1.1. Inversión en activos fijos

En el siguiente cuadro se detallan los activos fijos que se deben adquirir para la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto.

CUADRO N° 33

INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS			
Concepto	**Descripción**	**Cantidad**	**Precio Total**
Vehículo	Será para el traslado de los alumnos.		**34.190**
Furgoneta		1	34.190
Muebles y Enseres	Principalmente de uso exclusivo del Gerente para dar atención a los clientes potenciales de la escuela de natación.		**630**
Silla giratoria		1	120
Sillas		2	50
Escritorio		1	290
Archivador		1	170
Equipo de Cómputo	Equipos para que el Gerente desarrolle sus funciones.		**766**
Computador		1	491
Impresora multifunciones		1	275
Equipos de Oficina	Implementos de apoyo en la oficina que maneja el Gerente.		**65**
Grapadora		1	15
Perforadora		1	10
Teléfono		1	40
Materiales	Materiales que van a ser utilizados por los instructores, para la óptima enseñanza de la natación hacia los alumnos.		**636**
Tubo flotador 7cm		10	42
Flotador de piernas		10	106
Flotador brazos		10	20
Tabla de natación		20	228
Juegos didácticos		6	230
Botiquín		1	10
		TOTAL	**36.287**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.1.2. Inversión en activos intangibles

Una vez analizados los elementos que pueden constituirse como activos intangibles, se puede concluir que no existe ningún factor atribuible a este concepto.

4.1.3. Inversión en capital de trabajo

En este estudio, para la determinación del capital de trabajo, se ha aplicado el método del déficit acumulado máximo, el cual consiste en calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y establecer su valor como el equivalente al déficit acumulado máximo.[56] En este cálculo no se considera los gastos que no representan desembolsos de efectivo como es el caso de las amortizaciones y depreciaciones. Dentro de los gastos del primer año, se toma en cuenta valores de los gastos de constitución que se detallan en el siguiente cuadro:

[56] N., SAPAG. R., SAPAG (2008). Op. Cit.. p. 268

CUADRO N° 34

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
Concepto	**Descripción**	**Valor**
Licencias y patente	Incluye permisos municipales, y todas las licencias generales que certifiquen el funcionamiento del proyecto.	224
Gastos de organización	Contiene gastos incurridos en adecuaciones necesarias para obtener el permiso de circulación de la Agencia Nacional de Tránsito y gastos para el diseño y adecuación de la oficina.	680
Gastos de puesta en marcha	Posee gastos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento del proyecto.	1.273
Otros	Incluye un valor destinado para imprevistos.	109
	TOTAL	**2.286**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

A continuación se presenta un detalle de los ingresos por las ventas y egresos que se generarán durante el primer año.

CUADRO N° 35

VENTAS PRIMER AÑO				
Mes	**Alumnos**	**Cursos por Mes**	**PVP**	**Valor**
1	-	-	80	-
2	20	2	80	3.200
3	20	2	80	3.200
4	20	3	80	4.800
5	25	2	80	4.000
6	28	6	80	13.440
7	28	6	80	13.440
8	26	3	80	6.240
9	26	2	80	4.160
10	26	2	80	4.160
11	26	3	80	6.240
12	26	2	80	4.160
			TOTAL	**67.040**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

CUADRO N° 36

Gastos Durante el Primer Año											
Mes	Sueldos y Salarios	Beneficios Sociales	Luz, Agua y Teléfono	Insumos de Oficina	Publicidad	Otros Gastos	Arriendos	Promoción	Facturas y Gasolina	Limpieza y Mantenimiento	**TOTAL**
1	2.043	598	90	-	851	2.386	-	-	130	120	**6.218**
2	2.043	598	90	10	851	100	1.060	130	135	120	**5.137**
3	2.043	598	90	10	851	100	1.060	130	135	120	**5.137**
4	2.043	598	90	10	851	100	1.060	130	135	120	**5.137**
5	2.043	598	90	10	851	100	1.060	130	135	120	**5.137**
6	2.043	598	90	10	929	100	1.960	130	265	120	**6.245**
7	2.043	598	90	10	929	100	1.960	130	265	120	**6.245**
8	2.043	598	90	10	335	100	1.060	130	135	120	**4.621**
9	2.043	598	90	10	335	100	1.060	130	135	120	**4.621**
10	2.043	598	90	10	335	100	1.060	130	135	120	**4.621**
11	2.043	598	90	10	335	100	1.060	130	135	120	**4.621**
12	2.043	598	90	10	335	100	1.060	130	135	120	**4.621**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Una vez indicados los ingresos y egresos del primer año, se presenta en seguida un cuadro en el que se detalla, los ingresos y egresos totales de cada mes del año para que con ellos se pueda determinar en principio el saldo que se deja en cada mes y como la parte final mostrar los saldos acumulados en cada mes del año.

CUADRO N° 37

Mes	Ingresos	Egresos	Saldo	Saldo Acum.
1	-	6.218	(6.218)	(6.218)
2	3.200	5.137	(1.937)	(8.155)
3	3.200	5.137	(1.937)	(10.092)
4	4.800	5.137	(337)	(10.429)
5	4.000	5.137	(1.137)	(11.566)
6	13.440	6.245	7.195	(4.372)
7	13.440	6.245	7.195	2.823
8	6.240	4.621	1.619	4.442
9	4.160	4.621	(461)	3.981
10	4.160	4.621	(461)	3.520
11	6.240	4.621	1.619	5.139
12	4.160	4.621	(461)	4.678

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Como se puede observar en la tabla anterior, el déficit acumulado máximo se da en el final del quinto mes, este valor de $11.566 dólares para este proyecto planteado de una escuela de natación constituirá el capital de trabajo que garantice el funcionamiento adecuado en el corto plazo de la empresa que se pretende establecer.

4.2. PRESUPUESTOS

Según Hernán Peña “Presupuesto es un programa coordinado de las operaciones de la empresa, expresado en términos monetarios dentro de un periodo financiero”. De esta

manera el presupuesto resulta ser una serie de estimaciones que se realizan con el afán de pronosticar de manera anticipada, por una parte, los ingresos por ventas de bienes o servicios; y por otra, los egresos por costos, gastos e inversiones probables.

4.2.1. Depreciación

Se ha tomado en cuenta que finalizando el año 3 se hará un gasto de $400 dólares para que el equipo de cómputo tenga mayor vida útil.

CUADRO N° 38

Concepto	Costo	Vida Útil Años	Depreciación Anual				
			1	2	3	4	5
Vehículo	34.190	5	6.838	6.838	6.838	6.838	6.838
Muebles y Enseres	630	10	63	63	63	63	63
Equipo de Computo	766	3	255	255	255	133	133
Útiles y Equipos de Oficina	65	5	13	13	13	13	13
Materiales	636	5	127	127	127	127	127
		TOTAL	**7.297**	**7.297**	**7.297**	**7.175**	**7.175**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.2.2. Presupuesto de ventas

Para el proyecto de la escuela de natación se va a plantear los presupuestos para un tiempo de 5 años. Los ingresos provendrán principalmente de los cursos de enseñanza completos, y adicionalmente a esto por las membresías semestrales y contratos mensuales de los alumnos. Como se puede observar, anteriormente ya se hizo el cálculo del presupuesto del primer año, el cual se lo hizo solo en base al servicio completo de enseñanza, es decir no se incluyó los otros tres servicios que ofrece la empresa.

En el siguiente cuadro se detalla los precios proyectados de cada servicio, a los cuales se les hizo un incremento de 6% cada año.

CUADRO N° 39

Servicio	**Precio de Venta Proyectado**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Curso completo	80	85	90	95	101
Un mes (4 C)	40	42	45	48	50
Un mes (8 C)	70	74	79	83	88
Membresía	550	583	618	655	694

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Antes de realizar el cálculo de las cantidades de alumnos de cada servicio, se determinará el número máximo de cursos que se pueden realizar por año. Este cálculo parte de que se trabajará 48 semanas al año, 40 en temporada baja y 8 en temporada de verano. En la temporada normal se trabajará de lunes a viernes en la tarde con un curso, sábado y domingo en la mañana con otro; mientras que en temporada alta se trabajará dos turnos de lunes a domingo uno en la mañana y otro en la tarde, en los cuales de lunes a viernes habrá un curso en la mañana y otro en la tarde, sábados y domingos un curso en la mañana y otro en la tarde. En seguida se muestra un cuadro con los cálculos de lo anteriormente dicho.

CUADRO N° 40

CANTIDAD DE CURSOS AL AÑO			
Temporada Normal	**Duración del Curso en Semanas**	**Total Semanas al Año**	**Total Cursos**
Tarde L-V	2	40	20
Mañana S y D	5	40	8
Alta			
Mañana L-V	2	8	4
Tarde L-V	2	8	4
Mañana S y D	5	8	2
Tarde S y D	5	8	2
		TOTAL	**39**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la capacidad máxima de cursos por año se la ha establecido en 39, pero para el presente proyecto se va a considerar 36, ya que es recomendable considerar un número conservador para este proyecto. Se va a suponer que 24 alumnos que se inscribieron en el primer año van a contratar el curso de 4 clases mensuales durante el segundo año y 24 estudiantes contratarán el servicio de 8 clases al mes, estos estudiantes se irán a los cursos de los sábados y domingos; adicional a esto 4 más escogerán el servicio de la membresía los cuales ocuparán los espacios disponibles de lunes a viernes. En los siguientes años se mantendrán los mismos números de estudiantes en estos servicios. Además se trabajará con cursos solo para la enseñanza de 20 alumnos, haciendo que el resto de la capacidad se destine a los alumnos de los otros servicios. Todo esto hace que se cope la mayoría de cupos disponibles en el año, dejando solamente libre 5 cursos en verano que serán de 30 alumnos, es decir estarán a su capacidad máxima.

Dicho todo lo anterior se muestra en el siguiente cuadro el cálculo de la cantidad de alumnos de cada servicio.

CUADRO N° 41

CANTIDAD DE ALUMNOS POR AÑO			
Servicio	**Alumnos**	**Cantidad**	**Total Cantidad de Alumnos**
Curso completo	20	31	620
Un mes (4 C)	2	12	24
Un mes (8 C)	2	12	24
Membresía	2	2	4
Curso completo	30	5	150
		TOTAL	**822**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Finalmente para la determinación del presupuesto de ventas, se consideró para el primer año una cantidad de alumnos de 838, que solo ocuparán el servicio de la enseñanza de la natación, es decir el curso completo. A continuación se detalla el presupuesto de ventas del proyecto de la escuela de natación en el cantón Tulcán.

CUADRO N° 42

	Presupuesto de Ventas Anual				
Servicio	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Curso completo	67.040	65.296	69.214	73.367	77.769
Un mes (4 C)	-	1.018	1.079	1.143	1.212
Un mes (8 C)	-	1.781	1.888	2.001	2.121
Membresía	-	2.332	2.472	2.620	2.777
TOTAL	**67.040**	**70.426**	**74.652**	**79.131**	**83.879**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.2.3. Presupuesto de gastos de venta

Antes de especificar los distintos elementos que conforman los presupuestos de costos y gastos, se muestra en los Anexos 5 y 6 las proyecciones de los sueldos y salarios, así como también los beneficios sociales. Estas estimaciones, se utilizarán para elaborar el presupuesto de gastos de venta, el presupuesto de gastos administrativos y el presupuesto de costos de venta.

En este negocio se considerará que el 65% de los gastos relacionados con la venta del servicio se asignarán al presupuesto de gastos de ventas, mientras que el otro 35% se incluirá en el presupuesto de gastos administrativos. Los sueldos y salarios del Gerente serán los únicos que se distribuyen tanto en el presupuesto de gastos de venta como en el presupuesto de gastos administrativos.

En relación a los beneficios sociales del total, el 37% son del Gerente, 17% del Chofer y 46% de los dos Instructores. Estos cálculos se los ha detallado para que tanto los sueldos y salarios como los beneficios sociales sean correctamente distribuidos en el presupuesto de gastos de venta, en el de gastos administrativos y en el de costos de venta.

El total de gastos en publicidad y promoción estarán dentro del presupuesto de gastos de venta. En cuanto a los gastos de limpieza y mantenimiento del total, el 8,3% se destinará al presupuesto de gastos de venta y gastos administrativos, mientras que el resto se lo detallará posteriormente en el presupuesto de costos de venta.

Considerando que no son muy variables en el tiempo los gastos y costos en este tipo de negocio, se ha considerado los siguientes porcentajes: un aumento del 3% anual en el rubro de los sueldos, un 2% anual en el resto de gastos, a excepción de la publicidad que para el segundo año se disminuirá un 30% y posterior a este año se aumentará como los otros gastos.

En seguida se muestra la tabla con los rubros y valores del presupuesto de gastos de venta:

CUADRO N° 43

Presupuesto de Gastos de Venta						
Concepto	**% de Asignación**	**Gasto por Año**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Sueldos y salarios	65%	6.240	6.427	6.620	6.819	7.023
Beneficios sociales	65%	1.725	2.300	2.386	2.477	2.572
Luz, agua y teléfono	65%	702	716	730	745	760
Insumos de oficina	65%	72	73	74	76	77
Publicidad	65%	7.785	5.449	5.558	5.670	5.783
Otros gastos	65%	780	796	812	828	844
Arriendo oficina	65%	429	438	446	455	464
Promoción	65%	1.427	1.456	1.485	1.514	1.545
Limpieza y Mantenimiento	65%	78	80	81	83	84
	TOTAL	**19.238**	**17.733**	**18.193**	**18.666**	**19.154**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.2.4. Presupuesto de gastos administrativos

Como ya se dijo anteriormente, para este proyecto, debido al tipo de servicio que se ofrece, el 35% de los gastos que genere la oficina y el personal a cargo de la misma, se destinarán a este presupuesto. Adicionalmente en el primer año se incluirán a este rubro los gastos de constitución de la empresa.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriormente expuestas en el presupuesto de gastos de venta, tanto de los gastos a tomar en cuenta, como de los porcentajes que se establecieron para las proyecciones, se presenta a continuación un cuadro detallando los valores de los diferentes ítems que conforman el presupuesto de gastos administrativos.

CUADRO N° 44

Presupuesto de Gastos Administrativos						
Concepto	**% de Asignación**	**Gasto por Año**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Sueldos y salarios	35%	3.360	3.461	3.565	3.672	3.782
Beneficios sociales	35%	929	1.238	1.285	1.334	1.385
Luz, agua y teléfono	35%	378	386	393	401	409
Insumos de oficina	35%	39	39	40	41	42
Otros gastos	35%	2.706	428	437	446	455
Arriendo oficina	35%	231	236	240	245	250
Limpieza y Mantenimiento	35%	42	43	44	45	45
	TOTAL	**7.685**	**5.831**	**6.004**	**6.183**	**6.368**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.2.5. Presupuesto de costos de venta

Son los gastos en que se incurre para la obtención de un bien o servicio. En este proyecto, la elaboración del presupuesto de costos de venta, se ha considerado tomar en cuenta como costos los desembolsos directamente relacionados con el servicio principal ofertado por la escuela de natación. Estos son: los sueldos y beneficios sociales relacionados con los instructores y el chofer, el arriendo de la piscina, costes relacionados con la furgoneta, entre otros.

Debido a lo anteriormente enunciado para la elaboración de los presupuestos de costos y gastos, en seguida se presenta un cuadro en el que se detalla el presupuesto de costos de venta para los próximos cinco años.

CUADRO N° 45

Presupuesto de Costos de Venta						
Concepto	**% de Asignación**	**Costo por Año**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Sueldos y salarios	100%	14.921	15.369	15.830	16.305	16.794
Beneficios sociales	63%	4.519	6.024	6.251	6.489	6.739
Facturas	100%	60	61	62	64	65
Gasolina	100%	1.820	1.856	1.894	1.931	1.970
Limpieza y Mantenimiento	92%	1.320	1.346	1.373	1.401	1.429
Arriendo piscina	100%	12.800	13.056	13.317	13.583	13.855
	TOTAL	**35.440**	**37.713**	**38.728**	**39.774**	**41.851**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.2.6. Financiamiento

Por lo general los proyectos de constitución de nuevas empresas cuentan con dos fuentes principales de financiamiento, la una proveniente de recursos propios y la otra de externos. Para este proyecto, el cien por ciento del dinero requerido para el funcionamiento propicio de la escuela de natación, será financiado con recursos propios. El valor total requerido es de $47.853 que es la suma de la inversión en activo fijo, en activo intangible y en capital de trabajo.

A continuación se muestra el valor aportado por cada accionista.

CUADRO N° 46

Financimiento		
Nombre	**% Participación**	**Valor en Dólares**
César Rosero	83%	40.000
Andrés Rosero	17%	7.853
TOTAL	100%	**47.853**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

4.3.1. Presupuesto de caja

El presupuesto de caja se lo realiza con la finalidad de obtener información sobre la liquidez con que contará el ejercicio.

En seguida se da a conocer el presupuesto de caja para el presente proyecto.

CUADRO N° 47

Presupuesto de Caja					
Concepto	**Año**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos					
Ventas	67.040	70.426	74.652	79.131	83.879
Total Ingresos	**67.040**	**70.426**	**74.652**	**79.131**	**83.879**
Egresos					
Gastos de venta	19.238	17.733	18.193	18.666	19.154
Gastos administrativos	7.685	5.831	6.004	6.183	6.368
Costos de venta	35.440	37.713	38.728	39.774	40.851
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-
Compra de activos	-	-	400	-	-
Total Egresos	**62.362**	**61.277**	**63.325**	**64.623**	**66.373**
Superávit/Déficit	**4.678**	**9.149**	**11.327**	**14.508**	**17.506**
Transacciones Financieras					
Superávit/Déficit	4.678	9.149	11.327	14.508	17.506
Saldo inicial de caja	-	4.678	13.827	25.154	39.662
Inversiones temporales	-	-	-	-	-
SALDO FINAL DE CAJA	**4.678**	**13.827**	**25.154**	**39.662**	**57.168**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

El cálculo del valor de impuesto a la renta en el cuadro anterior se encuentra detallado en el Anexo 7 de acuerdo a la tabla de impuesto a la renta del 2014 para personas naturales. Como se aprecia en la tabla anterior todos los años existe un excedente de recursos, lo cual es bueno ya que se puede disponer de este dinero y realizar algún tipo de inversión.

4.3.2. Estado de resultados integral

Para este proyecto se muestra la utilidad o pérdida de los 5 años de evaluación del proyecto.

CUADRO N° 48

Estado de Resultados Integral Presupuestado					
Concepto	**Año**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ventas	67.040	70.426	74.652	79.131	83.879
(-) Costos de venta	(35.440)	(37.713)	(38.728)	(39.774)	(40.851)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**31.600**	**32.714**	**35.924**	**39.358**	**43.028**
(-) Gastos de venta	(19.238)	(17.733)	(18.193)	(18.666)	(19.154)
(-) Gastos administrativos	(7.685)	(5.831)	(6.004)	(6.183)	(6.368)
UTILIDAD DE OPERACIÓN	**4.678**	**9.149**	**11.727**	**14.508**	**17.506**
(-) Depreciación	(7.297)	(7.297)	(7.297)	(7.175)	(7.175)
(-) Amortización	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**(2.619)**	**1.853**	**4.431**	**7.334**	**10.332**
(-) Impuesto a la renta	-	-	-	-	-
UTILIDAD	**(2.619)**	**1.853**	**4.431**	**7.334**	**10.332**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

En el primer año se ve una pérdida, mientras que en los años siguientes presupuestados se observa una utilidad que se va incrementando con forma

pasan los periodos, esto es debido principalmente a un aumento en el volumen de las ventas y específicamente en un aumento del precio de los distintos servicios que va ofrecer la nueva escuela de natación en la ciudad de Tulcán.

4.3.3. Estado de situación financiera

El estado de situación financiero presupuestado, es un estado que informa en una fecha determinada la posición financiera que tendrá una empresa u organización como consecuencia de las variaciones que ocurrirán en sus activos, pasivos y patrimonio. Al igual que en el estado financiero anterior, este se pronostica para cinco años para la escuela de natación y se muestra en la siguiente tabla:

CUADRO N° 49

Estado de Situación Financiera					
Concepto	**Año**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
ACTIVOS					
Activo corriente					
Caja/bancos	4.678	13.827	25.154	39.662	57.168
Total activo corriente	**4.678**	**13.827**	**25.154**	**39.662**	**57.168**
Activo fijo					
Materiales	636	636	636	636	636
Útiles y equipos de oficina	65	65	65	65	65
Equipo de cómputo	766	766	1.166	1.166	1.166
Vehículo	34.190	34.190	34.190	34.190	34.190
Muebles y enseres	630	630	630	630	630
(-) Depreciación acumulada	(7.297)	(14.593)	(21.890)	(29.064)	(36.239)
Total activo fijo	**28.990**	**21.694**	**14.797**	**7.623**	**448**
Activo diferido	-	-	-	-	-
Total activo diferido	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL ACTIVOS	**33.668**	**35.521**	**39.952**	**47.285**	**57.617**
PASIVOS					
Pasivo corriente					
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
Total pasivo corriente	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-
PATRIMONIO					
Capital social	36.287	36.287	36.287	36.287	36.287
Reserva legal	-	185	628	1.362	2.395
Utilidad retenida	-	(2.619)	(951)	3.036	9.636
Utilidad/perdida del ejercicio	(2.619)	1.668	3.987	6.600	9.298
TOTAL PATRIMONIO	**33.668**	**35.521**	**39.952**	**47.285**	**57.617**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**33.668**	**35.521**	**39.952**	**47.285**	**57.617**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

4.3.4. Estado de cambios en el patrimonio

A continuación se presenta el estado de cambios en el patrimonio presupuestado que refleja todos los cambios en el patrimonio producidos entre el comienzo y el final del periodo sobre el que se informa.

CUADRO N° 50

Estado de Cambios en el Patrimonio				
AÑO 1				
Concepto	**Capital**	**Reserva Legal**	**Utilidad/Pérdida**	**TOTAL**
Saldo inicial	36.287	-	-	**36.287**
Utilidad neta del ejercicio	-	-	(2.619)	**(2.619)**
Reserva legal	-	-	-	**-**
TOTAL	**36.287**	**-**	**(2.619)**	**33.668**
AÑO 2				
Saldo inicial	36.287	185	(2.619)	**33.853**
Utilidad neta del ejercicio	-	-	1.668	**1.668**
Reserva legal	-	-	-	**-**
TOTAL	**36.287**	**185**	**(951)**	**35.521**
AÑO 3				
Saldo inicial	36.287	185	(951)	**35.521**
Utilidad neta del ejercicio	-	-	3.987	**3.987**
Reserva legal	-	443	-	**443**
TOTAL	**36.287**	**628**	**3.036**	**39.952**
AÑO 4				
Saldo inicial	36.287	628	3.036	**39.952**
Utilidad neta del ejercicio	-	-	6.600	**6.600**
Reserva legal	-	733	-	**733**
TOTAL	**36.287**	**1.362**	**9.636**	**47.285**
AÑO 5				
Saldo inicial	36.287	1.362	9.636	**47.285**
Utilidad neta del ejercicio	-	-	9.298	**9.298**
Reserva legal	-	1.033	-	**1.033**
TOTAL	**36.287**	**2.395**	**18.935**	**57.617**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

`

5. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Debido a que este proyecto está financiado cien por ciento por recursos propios, el nivel de endeudamiento es cero. Cuando este es el escenario, la determinación de la tasa de descuento se la realizará mediante el uso del Modelo para la Valoración de los Activos de Capital (CAPM), es decir, considerando el beta desapalancado de la industria en cuestión.[57] Para este cálculo se emplea la siguiente fórmula.

$$E(i_{cp}) = i_f + \beta(E(i_m) - i_f)$$

[57] N., SAPAG. R., SAPAG (2008). Op. Cit.. p. 349

En donde:

CUADRO N° 51

Variable	Concepto	Valor
$E(i_{cp})$	Tasa Exigida de Rentabilidad	?
i_f	Tasa Libre de Riesgo	2,83%
$(E(i_m) - i_f)$	Premio por Riesgo	4,41%
β	Relación Entre el Riesgo del Proyecto Respecto del Riesgo del Mercado	0,7

Fuente: www.damodaran.com, www.bloomberg.com
Elaborado por: Joahan Rosero

Con los datos mostrados en la tabla anterior, se procese a remplazarlos en la fórmula, dando como resultado una tasa de descuento de 5,92%. Este es el costo de capital propio o patrimonial en Estados Unidos, el cual para traerlo a la realidad en el Ecuador se le suma el valor de riesgo país, que se encuentra en la página del Banco Central, denominado como EMBI Ecuador. Este valor es de 5,28%, con lo que la tasa de descuento para el proyecto en Ecuador suma 11,20%

5.2. FLUJO DE CAJA

La proyección del flujo de caja se considera como uno de los elementos más relevantes en el estudio de un proyecto, debido a que la evaluación de este, se realizará sobre los resultados que se lleguen a calcular en los flujos, con base a la información contenida en el capítulo de Estudio de Mercado, Estudio Técnico y Organizacional, y Estudio Económico Financiero.[58]

En el siguiente cuadro se va a mostrar el resultado del flujo de caja del proyecto que se está investigando:

[58] N., SAPAG. R., SAPAG (2008). Op. Cit.. p. 291

CUADRO N° 52

Flujo de Caja del Proyecto						
Concepto	**Año**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos	-	67.040	70.426	74.652	79.131	83.879
Costos	-	(35.440)	(37.713)	(38.728)	(39.774)	(40.851)
Gastos adminisativos	-	(7.685)	(5.831)	(6.004)	(6.183)	(6.368)
Gastos de venta	-	(19.238)	(17.733)	(18.193)	(18.666)	(19.154)
Depreciación	-	(7.297)	(7.297)	(7.297)	(7.175)	(7.175)
Amortización	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	**-**	**(2.619)**	**1.853**	**4.431**	**7.334**	**10.332**
Impuesto	-	-	-	-	-	-
Utilidad neta	**-**	**(2.619)**	**1.853**	**4.431**	**7.334**	**10.332**
Depreciación	-	7.297	7.297	7.297	7.175	7.175
Amortización	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial	(36.287)	-	-	-	-	-
Inversión de reemplazo	-	-	-	(400)	-	-
Inversión capital de trabajo	(11.566)	-	-	-	-	-
Valor de desecho	-	-	-	-	-	92.271
FLUJO DE CAJA	**(47.853)**	**4.678**	**9.149**	**11.327**	**14.508**	**109.777**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

En la determinación de este flujo de caja, se ha tomado en cuenta el valor de desecho. Para esto se utilizó el método denominado económico, el cual es una estimación del valor que un comprador estaría dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración.

En esta investigación se aplicó lo propuesto por Sapag, que es tomar un flujo normal como promedio perpetuo, restarle la depreciación y esto dividir para la tasa exigida como costo de capital. En el caso de este proyecto, el flujo normal es el del año 5, sin sumar el valor de desecho, a esto se le resta la depreciación anual y el resultado se lo divide para la tasa de retorno exigida.[59]

5.3. VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto (VAN), es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su respectivo costo, es decir la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. En otras palabras, el valor actual neto en una medida de cuanto valor se crea o se agrega hoy al efectuar una inversión.[60] La regla de este criterio de evaluación es que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero.[61]

Este criterio de evaluación es el más importante en la decisión de aceptar o rechazar una inversión propuesta, ya que consiste en que, una vez determinados los flujos de efectivo a futuro esperados de la nueva empresa, se procede a descontarlos a una tasa

[59] N., SAPAG. R., SAPAG (2008). Op. Cit.. p. 281-282
[60] Cfr. S., ROSS. R., WESTERFIELD. B., JORDAN (2010). ***Fundamentos de Finanzas Corporativas.*** México: McGraw-Hill. p. 261
[61] N., SAPAG. R., SAPAG (2008). Op. Cit.. p. 321

preestablecida para estimar el valor presente de esos flujos de efectivo, finalmente se estima el VAN como la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo esperados y el costo de la inversión.[62]

En el caso de esta investigación los flujos de efectivo a descontarse, están dados por los valores de los flujos de caja calculados en el anterior punto. La tasa de descuento a utilizarse es de 11,20%, correspondiente al costo de capital propio. El valor actual neto para el proyecto de la escuela de natación en Tulcán, está determinado en la siguiente tabla:

CUADRO N° 53

Valor Actual Neto						
Concepto	**Año**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Flujo de caja	-	4.678	9.149	11.327	14.508	109.777
Valor presente	-	4.207	7.400	8.238	9.489	64.572
Valor presente total	**93.906**					
Inversión	**(47.853)**					
VAN	**46.053**					

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

[62] S., ROSS. R., WESTERFIELD. B., JORDAN (2010). Op. Cit.. p. 262

Como se puede apreciar el valor actual neto (VAN), de esta inversión es de $46.053 dólares, es decir que es mayor a cero, por lo que de acuerdo a este elemento financiero se pone de manifiesto que el proyecto es viable y que la inversión se va a recuperar dentro del horizonte de evaluación de 5 años.

5.4. TASA INTERNA DE RETORNO

La alternativa más importante del valor actual neto (VAN), es la tasa interna de retorno conocida como TIR. Esta tasa lleva una relación estrecha con el VAN y lleva con precisión a las mismas decisiones que el VAN sobre proyectos convencionales independientes. Con base en el criterio de evaluación de la TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido.[63]

Al igual que el VAN la TIR establece dos criterios de decisión en cuanto a una inversión, los cuales son la aceptación o el rechazo del proyecto. Si la TIR es mayor o igual a la tasa de descuento, el proyecto debe aceptarse, y si es menor debe rechazarse. Para este proyecto en particular, la TIR es de 30,64%, por lo que se comprueba que esta inversión es viable.

[63] S., ROSS. R., WESTERFIELD. B., JORDAN (2010). Op. Cit.. p. 273-274

5.5. PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO

El periodo de recuperación descontado es el tiempo que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo descontados es igual a la inversión inicial. Mientras que el criterio o regla de este método es que, una inversión es aceptable si su periodo de recuperación descontado a una tasa definida, es inferior a una cantidad de periodos preestablecidos.[64] En este proyecto el número de años escogido arbitrariamente para la recuperación de la inversión es de 5 años, por lo que al recuperarse la inversión en 4 años y 72 días, la inversión debe ser aceptada. A continuación se detallan los flujos de efectivo descontados y sin descontar.

CUADRO N° 54

	Flujo de Efectivo		**Flujo de Efectivo Acumulado**	
Año	**Sin descuento**	**Con descuento**	**Sin descuento**	**Con descuento**
1	4.678	4.207	4.678	4.207
2	9.149	7.400	13.827	11.606
3	11.327	8.238	25.154	19.844
4	14.508	9.489	39.662	29.334
5	109.777	64.572	149.440	93.906

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

[64] S., ROSS. R., WESTERFIELD. B., JORDAN (2010). Op. Cit.. p. 268-270

5.6. ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Es otra herramienta financiera para evaluar una inversión en un determinado proyecto. Este índice, también es conocido como la razón beneficio-costo. Se define como el valor presente de los flujos de efectivo esperados de una inversión dividido entre la inversión inicial. La regla del índice de rentabilidad dice que se acepta una inversión si el índice es mayor que 1.

Para este proyecto en particular, el valor presente de los flujos de efectivo esperados es de $93.906 dólares, los cuales divididos para la inversión inicial de $47.853 dólares, nos da un índice de 1,96. Esto indica que por cada dólar invertido se obtiene como resultado $1,96 dólares en valor, y en cuanto a si se acepta o no el proyecto, de acuerdo a este resultado el proyecto se acepta.

5.7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Anteriormente, se ha realizado el cálculo de los flujos de efectivo del proyecto, así como también su valor actual neto. Este grupo de proyecciones iniciales se denomina caso base. Se debe tener en cuenta que estás estimaciones a futuro pueden tener errores en los valores de los flujos de efectivo. Es por esto que al finalizar el caso base

se busca investigar las consecuencias que pueden tener las distintas suposiciones sobre el futuro de las estimaciones. El análisis de escenarios es la determinación de lo que le ocurre a los valores del VAN cuando se formula la pregunta de qué pasaría si.[65]

En esta investigación, se va a realizar un análisis de escenarios basado en dos casos particulares. El uno llamado pesimista, que consta en disminuir en un 4,7% las ventas, y simultáneamente un aumento de los costos y gastos en el mismo porcentaje. El segundo se llama optimista, el cual es lo contrario al anterior, es decir que se aumenta en un 12% las ventas y se disminuye el mismo porcentaje los costos y gastos. En seguida se muestra los flujos de efectivo que se generan tanto en el caso optimista como en el pesimista.

[65] S., ROSS. R., WESTERFIELD. B., JORDAN (2010). Op. Cit.. p. 338

CUADRO N° 55

Flujo de Caja Pesimista						
Concepto	**Año**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos	-	63.889	67.116	71.143	75.412	79.937
Costos	-	(37.106)	(39.485)	(40.548)	(41.643)	(42.771)
Gastos adminisativos	-	(8.046)	(6.105)	(6.286)	(6.473)	(6.667)
Gastos de venta	-	(20.142)	(18.567)	(19.048)	(19.544)	(20.054)
Depreciación	-	(7.297)	(7.297)	(7.297)	(7.175)	(7.175)
Amortización	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	**-**	**(8.701)**	**(4.337)**	**(2.036)**	**577**	**3.270**
Impuesto	-	-	-	-	-	-
Utilidad neta	**-**	**(8.701)**	**(4.337)**	**(2.036)**	**577**	**3.270**
Depreciación	-	7.297	7.297	7.297	7.175	7.175
Amortización	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial	(36.287)	-	-	-	-	-
Inversión de reemplazo	-	-	-	(400)	-	-
Inversión capital de trabajo	(11.566)	-	-	-	-	-
Valor de desecho	-	-	-	-	-	29.202
FLUJO DE CAJA	**(47.853)**	**(1.404)**	**2.959**	**4.861**	**7.752**	**39.647**
VAN	**(14.797)**					
TIR	**2,58%**					

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

CUADRO N° 56

Flujo de Caja Optimista						
Concepto	**Año**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos	-	75.085	78.878	83.610	88.627	93.944
Costos	-	(31.187)	(33.187)	(34.080)	(35.001)	(35.949)
Gastos adminisativos	-	(6.762)	(5.131)	(5.283)	(5.441)	(5.604)
Gastos de venta	-	(16.929)	(15.605)	(16.010)	(16.426)	(16.855)
Depreciación	-	(7.297)	(7.297)	(7.297)	(7.175)	(7.175)
Amortización	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	**-**	**12.909**	**17.657**	**20.940**	**24.584**	**28.362**
Impuesto	-	-	-	-	71	356
Utilidad neta	**-**	**12.909**	**17.657**	**20.940**	**24.655**	**28.718**
Depreciación	-	7.297	7.297	7.297	7.175	7.175
Amortización	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial	(36.287)	-	-	-	-	-
Inversión de reemplazo	-	-	-	(400)	-	-
Inversión capital de trabajo	(11.566)	-	-	-	-	-
Valor de desecho	-	-	-	-	-	256.475
FLUJO DE CAJA	**(47.853)**	**20.206**	**24.954**	**27.836**	**31.830**	**292.367**
VAN	**203.538**					
TIR	**73%**					

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Antes de proceder a las observaciones, hay que decir que en el Anexo 8 se detalla el cálculo de impuesto a la renta de estos dos casos. De acuerdo a los datos que proporcionan estos dos análisis, se puede decir que en el caso pesimista el valor actual neto ya se vuelve negativo y la tasa interna de retorno es menor a la tasa de descuento del proyecto, esto quiere decir que en este escenario el proyecto ya no es viable. En el

caso optimista, como se puede prevenir su VAN y TIR son mucho mejores que los del caso base y se acepta la inversión. Además hay que resaltar que se utiliza la tabla de impuesto a la renta 2014 de personas naturales.

5.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una alternativa al análisis de escenarios, la cual consiste en investigar lo que le ocurre al VAN cuando se cambia una variable y dejando el resto de ellas congeladas. Tiene el objetivo de señalar las áreas donde el riesgo del pronóstico es en particular grave.[66] Para este proyecto se va empezar con una disminución de la variable de ingresos del 2%, 4%, 6% y 8% y así ver su incidencia en el VAN. A continuación se muestra el resumen de los cálculos.

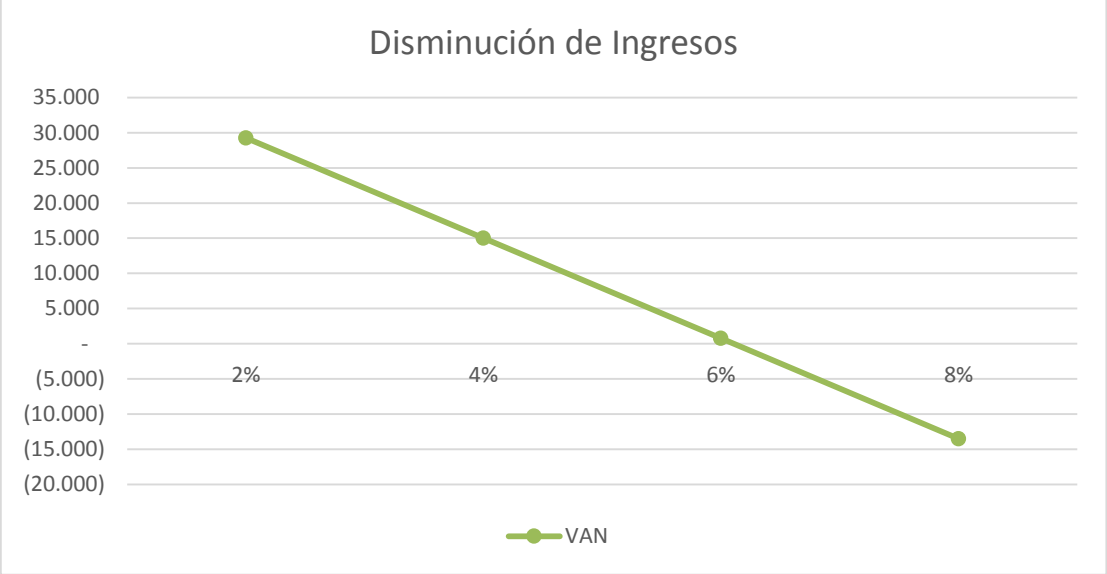
CUADRO N° 57

Disminución de Ventas				
% Disminución	2%	4%	6%	8%
VAN	29.284	15.018	753	(13.513)
TIR	24,38%	18,43%	11,59%	3,35%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

[66] S., ROSS. R., WESTERFIELD. B., JORDAN (2010). Op. Cit.. p. 341

GRÁFICO N° 12



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

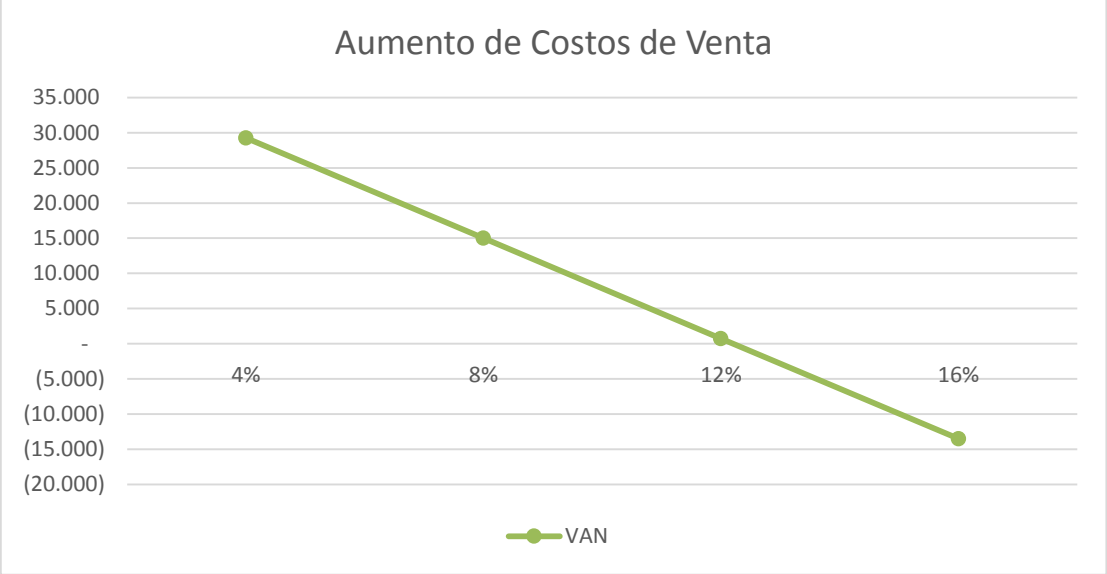
Se va a detallar a continuación, por medio de un cuadro y un gráfico las incidencias que tiene el aumento en 4%, 8%, 12% y 16% de los costos de venta.

CUADRO N° 58

Aumento de Costos de Venta				
% Aumento	4%	8%	12%	16%
VAN	29.281	15.013	745	(13.523)
TIR	24,34%	18,39%	11,58%	3,46%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 13



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

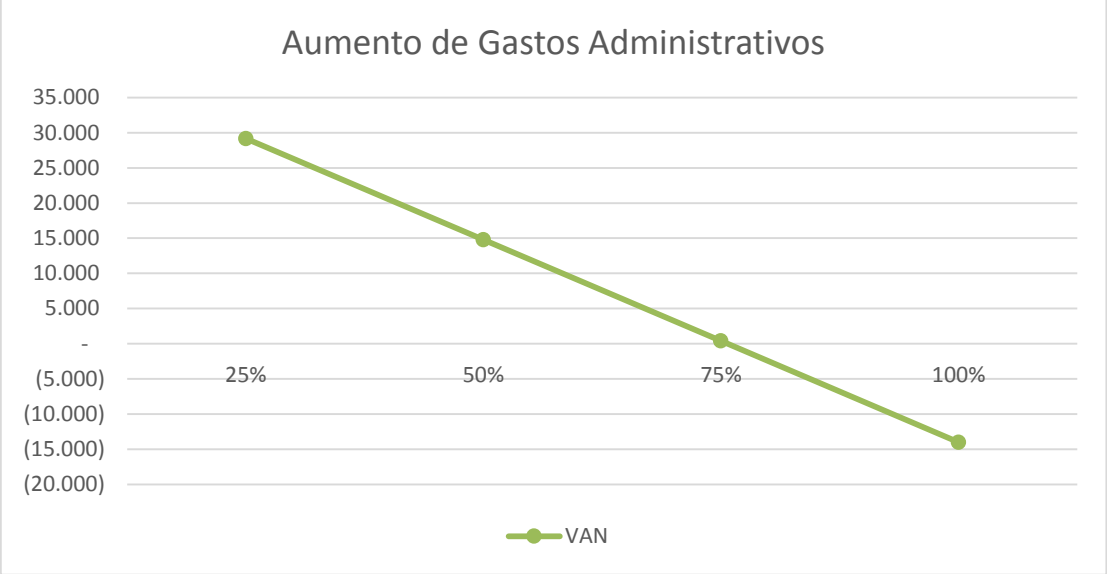
En seguida se muestra lo que incide en el VAN un aumento del 25%, 50%, 75% y 100% de los gastos de administración.

CUADRO N° 59

Aumento de Gastos Administrativos				
% Aumento	25%	50%	75%	100%
VAN	29.163	14.777	390	(13.996)
TIR	24,22%	18,19%	11,40%	3,41%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 14



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

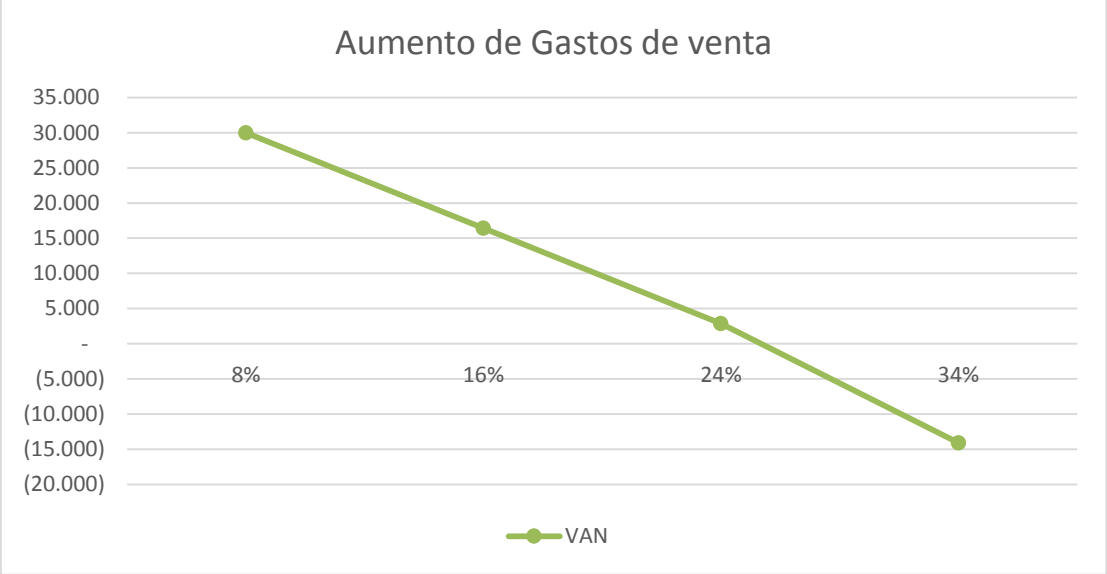
Finalmente se mostrará a continuación la incidencia en el VAN de un incremento del 8%, 16%, 24% y 34% en los gastos de venta.

CUADRO N° 60

Aumento de Gastos Venta				
% Aumento	8%	16%	24%	34%
VAN	29.986	16.422	2.858	(14.097)
TIR	24,59%	18,97%	12,65%	3,21%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Joahan Rosero

Haciendo el análisis de sensibilidad de estos cuatro elementos importantes del flujo de efectivo futuro, los valores arrojan que la variable más riesgosa es la disminución de ventas, ya que su VAN ya es negativo en una disminución del 8% de los ingresos. A continuación le sigue el aumento de los costos de venta que en un 16% su VAN ya es negativo. El alza en 34% de los gastos de venta hace que su VAN sea negativo, haciendo que sea el tercer factor riesgoso. Finalmente la variable que posee menos riesgo es gastos de administración, ya que el VAN es negativo, en un 100% de aumento en los valores de estos gastos.

`

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El deporte de la natación aunque es minoritariamente practicado con respecto a otros deportes, es uno de los más completos, ya que en este se ejercita el cuerpo y la mente; el cuerpo mediante el propio ejercicio de nadar y la mente porque se necesita coordinar la respiración con el nado. Además que tiene un plus de ser un deporte de muy poco riesgo de sufrir lesiones en articulaciones o huesos.

La enseñanza de la natación como negocio es informal y muy poco explotada en la ciudad de Tulcán, debido a esto se lo considera un sector muy atractivo para nuevas inversiones. De esta manera se creará nuevas plazas de trabajo para aquellas personas que ya siendo profesionales en cultura física, no encuentran trabajo u ocupan puestos que nada tienen que ver con su desarrollo como profesionales.

Si bien existen varios oferentes de este servicio en Tulcán, tres de ellos tienen falencias importantes en cuanto a brindar un servicio de calidad y garantizar su trabajo. Aunque, se ha logrado identificar a dos competidores directos, principalmente en lo referente a la calidad y garantía del servicio, ya que estos se destacan por dar demostraciones de lo aprendido por los estudiantes al final de los cursos en presencia de los padres de familia y los instructores son personas con una amplia experiencia en este negocio.

Los potenciales clientes están de acuerdo en la creación de una nueva escuela de natación, ya que el 86% de los encuestados afirma no conocer ninguna escuela de natación donde puedan practicar la natación. Estos clientes dan a conocer ciertas particularidades al momento de contratar el servicio como son: que los cursos sean impartidos por profesionales, que posea sanidad el servicio y que el curso sea garantizado.

La demanda de este sector de la natación, está dada por alrededor de dos mil quinientas personas, la cual principalmente está constituida por padres de familia que desean que sus hijos aprendan este deporte y que consideran atractivo practicarlo. Lo que pone de manifiesto la aceptación hacia la natación y en particular a este negocio por parte de los clientes.

Los precios fijados para los cursos completos, para las cuatro u ocho clases al mes y para las membrecías son de $80, $40, $70, y $550 dólares respectivamente, luego en los siguientes años subirán un 6%. Estos precios se basan en el estudio de mercado hecho preliminarmente y que se orientan a la generación de recursos para la empresa, siendo razonables para los potenciales clientes.

La escuela de natación Dolphin Swimming, brindará un servicio completo, de calidad y garantizado, enfocada a promover este deporte como una alternativa de diversión y esparcimiento saludable para los niños, jóvenes y adultos del cantón Tulcán.

Se llegó a la conclusión de que es necesario la contratación de publicidad antes y después de la creación de la escuela de natación, para de esta manera dar a conocer el servicio y sus beneficios a los clientes, así como también para mantenerlos constantemente informados.

El proyecto será financiado por recursos propios en un cien por ciento, contando con dos socios que aportaran el valor necesario de la inversión.

El análisis de sensibilidad realizado arrojó una mayor sensibilidad a una disminución de los ingresos, es decir a un menor volumen de clientes o a una disminución en el

precio del servicio, por lo que es necesario establecer estrategias que contrarresten este impacto negativo.

Al haber hecho el análisis con los distintos criterios de evaluación para este proyecto, tanto la TIR, el VAN, el periodo de recuperación descontado y el índice de rentabilidad, se puede manifestar que la realización de la escuela es conveniente.

Hay que enfatizar que los diferentes métodos o criterios de evaluación que se utilizan para este proyecto no tienen la certeza de garantizar al 100% la viabilidad del proyecto, si viene cierto son métodos utilizados por analistas financieros y por grandes empresas, estos no pueden predecir en su totalidad el comportamiento del mercado que se está estudiando.

6.2. RECOMENDACIONES

Ejecutar un seguimiento continuo a los estudiantes que contratan algún servicio de la escuela de natación, con el fin de evaluar los adelantos en el aprendizaje y brindar al cliente una calidad de atención permanente.

Realizar periódicamente reuniones con los instructores para tratar los problemas que se susciten en los diferentes cursos y buscar la mejor alternativa de solución a los casos especiales.

Capacitar constantemente al cuerpo de instructores, haciendo que tengan que ir de forma obligatoria a las charlas o seminarios que organicen la Federación Deportiva del Carchi o el Ministerio del Deporte.

Promover la investigación por cuenta propia de los instructores de posibles cambios y adelantos en la natación, así como una nueva metodología de enseñanza para brindar un mejor servicio.

Buscar siempre las mejores rutas de traslado de los estudiantes en la furgoneta, con el fin de ahorrar tiempo y dinero en cada viaje.

Destinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, conforme se lo ha establecido en los diferentes estudios.

Plasmar de manera duradera estrategias de ventas para cada periodo y de esta manera captar clientes con el objetivo de alcanzar la rentabilidad esperada.

Mantener contactos con las diferentes escuelas y colegios de la ciudad para organizar competencias de natación.

Crear una buena relación con los clientes y satisfacer sus necesidades con un mejor servicio, y así conseguir su fidelidad, reconocimiento y recomendación, con el fin de crear barreras de entrada a este mercado.

Mantener y elaborar estrategias de promoción adecuadas, que ayuden alcanzar el éxito económico de la empresa y un posicionamiento en el mercado muy bien marcado.

Promover la práctica de la natación en la población de Tulcán, principalmente en niños y jóvenes para que se mantengan alejados de las cosas negativas de la ciudad.

Mantener un seguimiento apropiado y constante de cómo se encuentra la participación de mercado de la competencia, con el fin de plasmar estrategias idóneas en favor de la nueva empresa.

Hacer un seguimiento mensual de la evolución y cumplimiento de los presupuestos establecidos, para que en caso de que su variación sea considerable actuar de manera oportuna.

`

BIBLIOGRAFÍA

1. AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO (2013). [http://www.ant.gob.ec/].

2. ASAMBLEA NACIONAL (2008). [http://www.asambleanacional.gob.ec/].

3. BACA U. (2006). ***Evaluación de Proyectos.*** México: McGraw-Hill. Quinta Edición.

4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013). [http://www.bce.fin.ec/].

5. CANELOS R., (2011). **"El Estudio Técnico"**. *Universidad Internacional del Ecuador*. Fascículo 3, p. 1.

6. CENTRO DE ESTUDIOS Y DATOS (2013). [http://www.cedatos.com.ec/].

7. DELOITTE (2013). [http://www.deloitte.com].

8. DE SIMONY C. (2008). [http://masquecamas.wordpress.com], **El Concepto de Servucción.**

9. ENCICLOPEDIA FINANCIERA (2013). [http://www.enciclopediafinanciera.com].

10. FACULTAD DE ECONOMÍA UNAM (2013). [http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap3.pdf]. **Estudio Económico - Financiero.**

11. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TULCÁN (2013). [http://www.gmtulcan.gob.ec/].

12. GUTIÉRREZ A. (2013). [http://wwwpoliticasdeecuador.blogspot.com/], **Ecuador Actual.**

13. HELLRIEGEL D., JACKSON E., SLOCUM W. (2009). ***Administración un Enfoque Basado en Competencias.*** México: CengageLearning, S.A. Decimoprimera Edición.

14. INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (2013). [http://www.inec.gob.ec/].

15. INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDA SOCIAL (2013). [http://www.iess.gob.ec/].

16. JIMÉNEZ A. (2012). [http://www.elblogsalmon.com].

17. KOTLER P., LANE K. (2006). ***Dirección de Marketing.*** México: Prentice Hall. Duodécima Edición.

18. KOTLER P., LANE K. (2012). ***Dirección de Marketing.*** México: Prentice Hall. Decimocuarta Edición.

19. LA WEB DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL EMPLEO (2006). [http://www.rrhh-web.com]. **Introducción a la Administración de los Recursos Humanos.**

20. MINISTERIO DEL AMBIENTE (2013). [http://www.ambiente.gob.ec/].

21. MINISTERIO DE FINANZAS (2013). [http://www.finanzas.gob.ec/].

22. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES (2013). [http://www.relacioneslaborales.gob.ec/el-ministerio/].

23. MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA (2013). [http://www.salud.gob.ec/].

24. MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (2013). [http://www.telecomunicaciones.gob.ec/].

25. ORLANDO P. (2010). [http://www.slideshare.net/].

26. PEÑA H. (2007). ***Prácticas Presupuestarias para Ejecutivos.*** Ecuador: Editorial Ecuador.

27. ROSS S., WESTERFIELD R., JORDAN B. (2010). ***Fundamentos de Finanzas Corporativas.*** México: McGraw-Hill. Novena Edición.

28. SAPAG N. (2011). ***Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación.*** Chile: Prentice Hall. Segunda Edición.

29. SAPAG N., SAPAG R. (2008). ***Preparación y Evaluación de Proyectos.*** Colombia: McGraw-Hill. Quinta Edición.

30. SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS (2013). [http://www.sri.gob.ec/web/guest/home].

31. UNIVERSIDAD DE HUELVA (2005). [http://www.uhu.es/index.php].

`

ANEXOS

ANEXO 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ENCUESTA

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer que tan importante se considera el aprendizaje de la natación en los habitantes de la ciudad de Tulcán.

Edad____ **Sexo: M____ F____**
Ocupación_____

1. **¿Qué tipo de deporte practica con más frecuencia?**

____Natación
____Fútbol
____Atletismo
____Tenis
____Básquet
____Ecuavóley
____Ciclismo
____Otros_____

2. **¿Qué tan atractivo es para usted que sus hijos practiquen natación?**

Muy atractivo____ Atractivo____ Poco Atractivo____ Nada Atractivo____

3. **En una escuela de natación, ¿Qué atributos buscaría para considerarla de calidad? (Escoger las 3 más importantes)**

____ Que incluya transporte
____ Que los cursos sean impartidos por profesionales con experiencia y capacitados
____ Lugar donde se imparta el curso
____ Sanidad
____ Precio económico
____ Curso garantizado
____Otros_____

4. **¿Conoce alguna escuela de natación donde pueda aprender, recrearse y practicar este deporte?**

Si____ No____ ¿Cuál escuela?_____

5. **¿Si decidiera inscribir a sus hijos en una escuela de natación, hasta cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?**

$30-$40____ $41-50____ $51-$60____ $61-$70____

6. **¿Le gustaría que exista una nueva escuela de natación en Tulcán que imparta una enseñanza especializada de este deporte?**

   Si____ No____

7. **Si sus hijos asistieran a una escuela de natación regularmente, ¿contrataría el servicio de transporte puerta a puerta?**

   Si____ No____

8. **¿Le ha llegado a usted por cualquier medio publicitario algún anuncio de cursos de natación?**

   Si____ No____ Mencione cuál_____

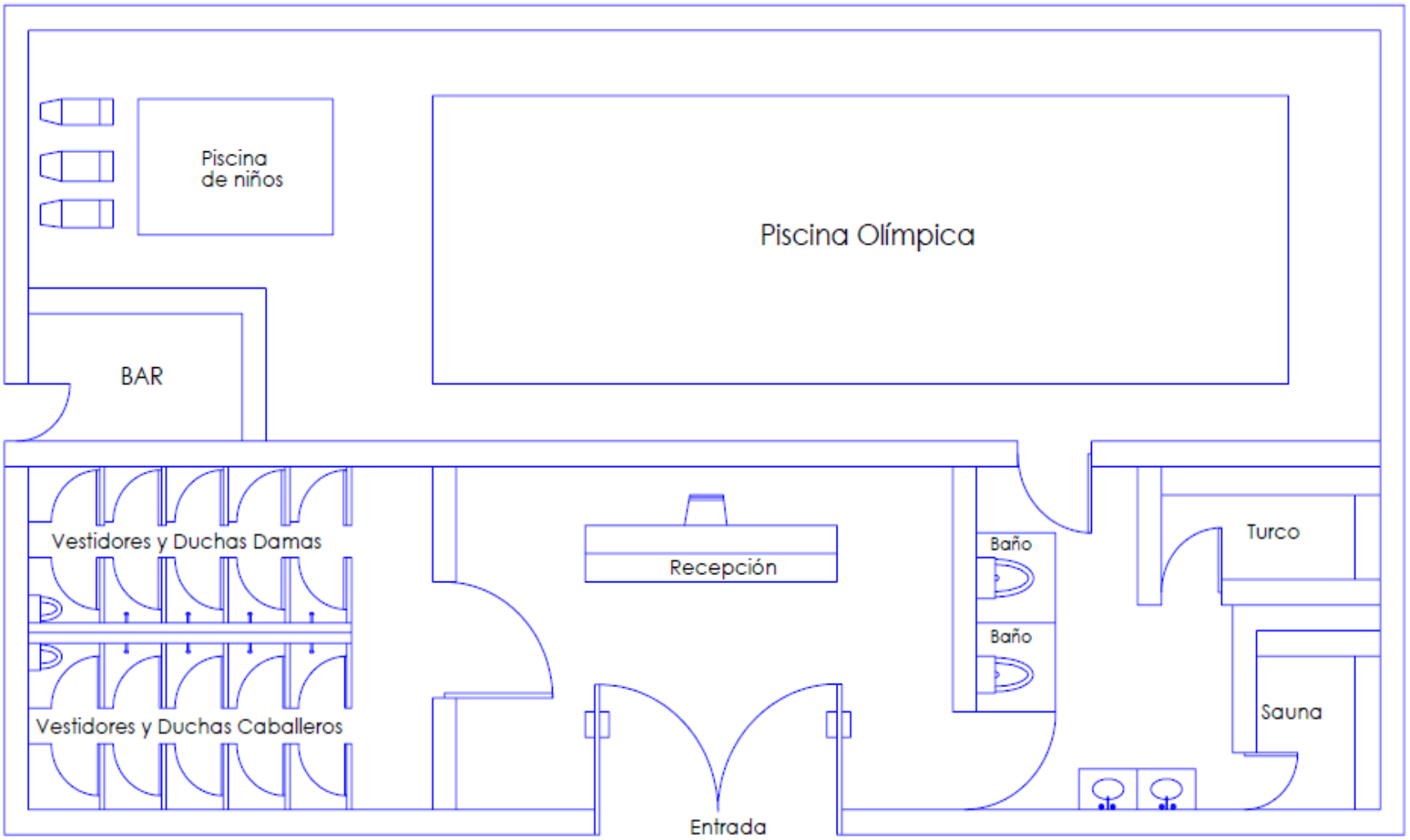
9. **Si sus hijos asistieran a una escuela de natación regularmente, ¿Qué sitios de la ciudad preferiría?**

   ____La piscina del Gran Villareal
   ____La piscina Merced
   ____La piscina nueva del colegio Bolívar
   ____Tufiño
   ____La piscina de Rumichaca

ANEXO 2

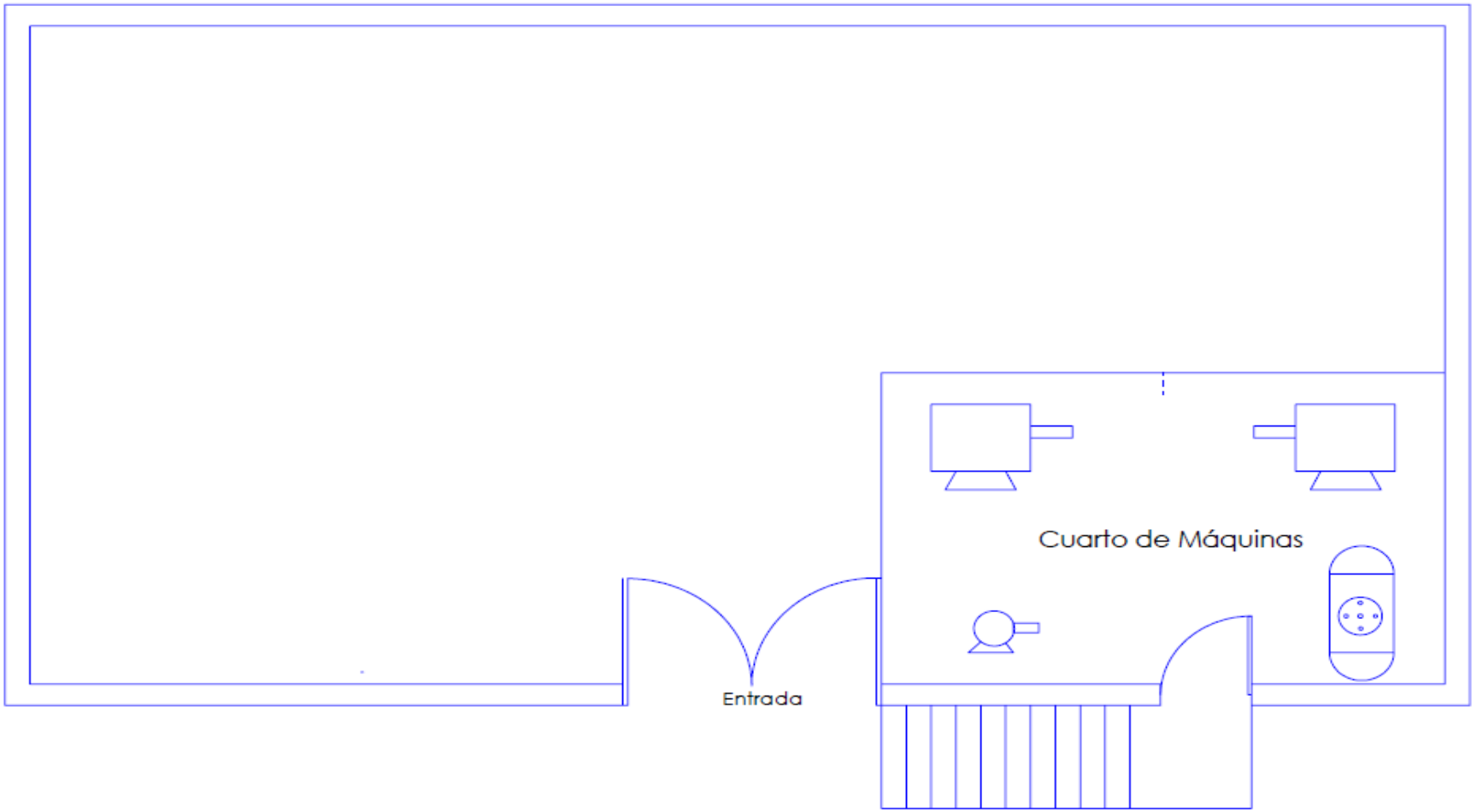
FICHA DE OBSERVACIÓN					
LUGAR:	Tulcán				
TEMA:	Escuela de Natación				
ELABORADO POR:	Joahan Rosero				
COMPETIDOR:					
FECHA:					
MARKETING MIX	**ASPECTOS A OBSERVAR**	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIÓN**
PRODUCTO	¿Se dictan clases de natación a bebés mayores a 6 meses y menores a 4 años?				
	¿Se dictan clases de natación a niños y jóvenes?				
	¿Se dictan clases de natación dirigidas a los estudiantes que quieren ingresar a las escuelas militares?				
	¿Se dictan clases de natación para adultos?				
	¿Se dictan clases de preparación para competencias de nado?				
	¿Se imparten cursos de natación en verano?				
	¿El aprendizaje es garantizado?				
	¿Los instructores cuentan con experiencia?				
	¿Los instructores son profesionales?				
	¿Los instructores son personas capacitadas?				
	¿La cantidad de alumnos por instructor es el recomendado para que no exista inconvenientes?				
	¿Los insumos que se utilizan para la enseñanza de la natación son los adecuados?				
	¿Hay planificación cronológica y adecuada durante la impartición del curso?				
	¿Se enseña el estilo de nado libre a modo de supervivencia?				
	¿Se enseña los diferentes estilos de nado?				
	¿Se ofrece transporte en la escuela de natación?				
	¿El ingreso a la piscina está incluido dentro del curso?				
	¿Existe una marca destacada del servicio de enseñanza de natación?				
PRECIO	¿Cuáles son los precios que ofertan por sus servicios?				
	¿Existe algún tipo de descuento en los cursos?				
	¿Existe algún tipo de bonificaciones en los cursos?				
	¿El pago del curso, por lo general es al contado?				
	¿Hay algún tipo de financiamiento por parte de las escuelas de natación?				
PROMOCIÓN	¿La publicidad se imparte en medios televisivos o de prensa?				
	¿Se estimula el consumo de los clientes por medio de promociones?				
	¿Existe algún tipo de venta personal?				
	¿Las escuelas de natación cuentan con convenios con la piscina de los Villareal?				
	¿Las escuelas de natación cuentan con algún tipo de convenio con otras instituciones?				
PLAZA	¿Imparten los cursos de natación en un solo lugar?				
	¿La cobertura del servicio que ofrecen es en toda la ciudad?				

ANEXO 3


Piscina
de niños
Piscina Olímpica
BAR
Vestidores y Duchas Damas
Vestidores y Duchas Caballeros
Recepción
Baño
Baño
Turco
Sauna
Entrada

ANEXO 4

Subsuelo 1



ANEXO 5

	Sueldos y Salarios					
Cargo	**Sueldo Mensual**	**Sueldo Anual 1**	**Sueldo Anual 2**	**Sueldo Anual 3**	**Sueldo Anual 4**	**Sueldo Anual 5**
Gerente	800	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805
Chofer	343	4.121	4.245	4.372	4.503	4.639
Instructor 1	450	5.400	5.562	5.729	5.901	6.078
Instructor 2	450	5.400	5.562	5.729	5.901	6.078
TOTAL	**2.043**	**24.521**	**25.257**	**26.015**	**26.795**	**27.599**

ANEXO 6

Beneficios Sociales Año 1					
Beneficios Sociales	**Chofer**	**Gerente**	**Instructor 1**	**Instructor 2**	**TOTAL**
13° remuneración	343	800	450	450	**2.043**
14° remuneración	343	343	343	343	**1.374**
Vacaciones	172	400	225	225	**1.022**
Fondos de reserva	-	-	-	-	**-**
Aporte patronal	460	1.070	602	602	**2.734**
TOTAL	**1.318**	**2.614**	**1.621**	**1.621**	**7.173**

Beneficios Sociales Proyectado 5 Años					
Beneficios Sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
13° remuneración	2.043	2.105	2.168	2.233	2.300
14° remuneración	1.374	1.484	1.602	1.731	1.869
Vacaciones	1.022	1.052	1.084	1.116	1.150
Fondos de reserva	-	2.105	2.168	2.233	2.300
Aporte patronal	2.734	2.816	2.901	2.988	3.077
TOTAL	**7.173**	**9.562**	**9.923**	**10.300**	**10.696**

ANEXO 7

Cálculo Impuesto a la Renta					
CONCEPTO	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	67.040	70.426	74.652	79.131	83.879
(-) Gastos de venta	19.238	17.733	18.193	18.666	19.154
(-) Gatos administrativos	7.685	5.831	6.004	6.183	6.368
(-) Costos de venta	35.440	37.713	38.728	39.774	40.851
(-) Gastos personales	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
(-) Depreciación/Amortización	7.297	7.297	7.297	7.175	7.175
Base imponible	(7.619)	(3.147)	(569)	2.334	5.332
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-

ANEXO 8

Cálculo Impuesto a la Renta Caso Pesimista					
CONCEPTO	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	63.889	67.116	71.143	75.412	79.937
(-) Gastos de venta	19.238	17.733	18.193	18.666	19.154
(-) Gatos administrativos	7.685	5.831	6.004	6.183	6.368
(-) Costos de venta	35.440	37.713	38.728	39.774	40.851
(-) Gastos personales	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
(-) Depreciación/Amortización	7.297	7.297	7.297	7.175	7.175
Base imponible	(10.770)	(6.457)	(4.078)	(1.385)	1.389
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-

Cálculo Impuesto a la Renta Caso Optimista					
CONCEPTO	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	75.085	78.878	83.610	88.627	93.944
(-) Gastos de venta	19.238	17.733	18.193	18.666	19.154
(-) Gatos administrativos	7.685	5.831	6.004	6.183	6.368
(-) Costos de venta	35.440	37.713	38.728	39.774	40.851
(-) Gastos personales	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
(-) Depreciación/Amortización	7.297	7.297	7.297	7.175	7.175
Base imponible	426	5.304	8.389	11.829	15.397
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	**71**	**356**