



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE
UN CENTRO CULTURAL JAPONÉS EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

Tesis de Graduación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL,
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS**

Presentado por:

Mariela Josefina Barreto Salgado

Marcia Cristina Torres Avilés

Guayaquil – Ecuador

2007

AGRADECIMIENTO

Todo lo soy y todo lo que espero ser se lo debo a Dios, a Él le doy gracias por haberme permitido nacer bajo mi lecho familiar, por darme los padres que tengo, mis hermanos, mis seres queridos.

Él quiso que yo esté aquí, haciendo lo que hago y culminando este sueño, que en realidad es una meta, un pequeño paso para cumplir mis anhelos: recompensar a mi familia por todo lo que me ha dado, llegar a ser una excelente profesional y desarrollarme de la mejor manera en todos los ámbitos.

Hoy, es la oportunidad para mí, de expresarles a mis padres que son los mejores, aquellos que se han privado de todo para darme lo que necesitaba y estoy segura de que lo seguirán haciendo porque me aman con un profundo sentimiento. Les agradezco que me hayan formado perseverante y con valores, gracias a ello hoy escribo estas palabras. Gracia Papi por enseñarme que las ganas de aprender lo pueden todos, que la voluntad y deseo de superación pueden ser el arco y la mano para que la flecha llegue a su punto. Gracias mami por demostrarme que estás hecha de hierro. Que eres capaz de todo por nosotros. Por enseñarme que nunca es tarde en la vida. Gracias papi y mami porque mi vida a su lado no pudo haber sido más llena de dicha y felicidad. Gracias por dar su vida por sus hijos.

Les agradezco a mis hermanos, Pechi y Jairi, por amarme sin condiciones, por soportarme y ser pacientes cuando yo era la impaciente, por comprenderme cuando lo necesitaba, por

callar cuando me exaltaba, por abrazarme cuando lloraba, por ser el más bello regalo que mis padres me han dado. Por ser mi compañía desde que nacieron. Jairito perdóname por no ser una buena hermana contigo y permíteme demostrarte que estás equivocado.

A mis seres queridos, y en especial a mi tía por ser la mujer más dulce que he conocido. Siempre agradeceré sus sabias palabras. A mis padrinos, a Gabi, y al resto de mi familia.

A ti, Gonzalo, por ser mi amor, mi mejor amigo durante todos estos años, por luchar por mí, por haberme apoyado en los más duros momentos, por haber comprendido cuando no tenía tiempo, por la paciencia, tolerancia y respeto que me tienes, por perdonar mis errores y por ayudarme a ser mejor persona. Gracias por tus consejos, tu compañía y tu amor sin barreras.

A Candy y Mónica por ser las mejores amigas que he tenido, por haberme aguantado, comprendido, acompañado. Por haberme tendido la mano cuando las necesitaba, por ser mi paño de lágrimas. Gracias por su amistad incondicional.

A mis compañeros del SRI, gracias por apoyarme en estos últimos meses. Y en especial a mis compañeros de Validación y a aquellos que son validadores de corazón. A mi jefa por su comprensión.

Gracias a ti, Marcia por haber depositado tu confianza en mí, por hacerme ver los errores que tenía, por saber llevar las cosas a un feliz término, por haberme soportado en esas peleas pequeñas que este proyecto nos causó. Gracias por ser mi compañera y juntas alcanzar este logro.

A mi director de tesis, Ec. Pedro Gando, y vocales, Ing. Luis Aguirre y Ec. Alina Sánchez, por encaminarnos de manera paciente y amable en la realización de este proyecto . A todos mis maestros académicos y de la vida.

A mi grupo de clases, gracias por haberme regalado los momentos más memorables de mi vida universitaria.

Gracias a todas las personas que no he nombrado pero que saben que han contribuido de alguna manera a mis metas.

Gracias a cada uno por ser parte de mí.

Mariela

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de realizar mis estudios en una prestigiosa universidad ecuatoriana.

A mis padres por ser quienes me han apoyado en todo los aspectos para que pueda concluir mis estudios con éxito hasta el presente.

A mi hermana mayor por estar dispuesta a ayudarme despejando mis dudas técnicas y demás.

Al Sensei Raúl Silva, por ser una persona que siempre está abierta a ayudar a las personas, por su tiempo e ideas para el presente proyecto, las cuales fueron de gran ayuda.

A Jonathan León por ayudarnos en la parte técnica de este proyecto.

Al Econ. Pedro Gando por la ayuda prestada en la elaboración del proyecto de graduación.

Al Ing. Luis Aguirre por despejarnos y ayudarnos abiertamente en lo referente al marketing del presente proyecto.

A la Econ. Alina Sánchez por la ayuda prestada en el capítulo financiero del proyecto a presentarse.

Marcia

DEDICATORIA

Con todo mi esfuerzo, dedicación y entrega, para mis padres, hermanos que lo merecen todo.

Para Gonzalo, como motivación para que tú también lo logres.

Para Candy y Mónica, para que luchen por su meta juntas.

A mis amigos y compañeros.

A todos mis maestros, para que vean que gracias a su vocación se forjan profesionales agradecidos y con ganas de cambiar al mundo.

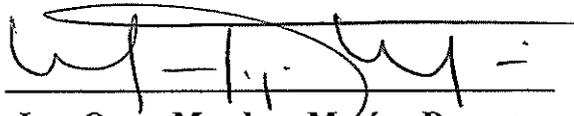
Mariela

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios quien me ha dado todas las herramientas para llegar hasta donde hoy estoy, a mi familia por ser los seres más importantes en mi vida y al Sensei Raúl Silva por su siempre generosa ayuda.

Marcia

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



**Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano
PRESIDENTE**



**Ec. Pedro Gando Cañarte
DIRECTOR DEL PROYECTO**



**Ec. Alina Sánchez Chávez
VOCAL PRINCIPAL**



**Ing. Luis Aguirre Carpio
VOCAL PRINCIPAL**



DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

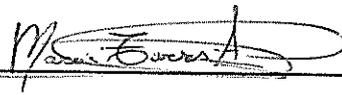


A handwritten signature in black ink, which appears to read "Mariela Barreto Salgado". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Mariela Josefina Barreto Salgado

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.



Marcia Cristina Torres Avilés

RESUMEN

Cada proyecto está enfocado en una necesidad latente que se intenta cubrir, es así que este documento se elaboró para satisfacer a un mercado específico: las personas interesadas por la cultura japonesa. La razón primordial se justifica por el hecho de no existir un centro especializado que ofrezca servicios relacionados con la cultura japonesa. El Centro Cultural Japonés se define como un lugar en el cual se ofrecen cursos de artes marciales, idioma japonés, cocina japonesa, charlas empresariales, Reiki, y demás actividades relacionadas con la milenaria cultura japonesa.

Lo primero que se investigó fueron los antecedentes económicos, legales y culturales. El estudio económico arrojó que es un buen momento del ciclo económico, la parte legal definió las necesidades jurídicas y de funcionamiento de la creación del Centro Cultural y la parte cultural justificó la relación activa que existe entre Japón y Ecuador. Con estos antecedentes, se procedió a estudiar al mercado, a través de encuestas a una muestra de la población, entrevistas con expertos y análisis de datos secundarios. El objetivo del estudio anterior fue identificar el perfil del cliente para crear estrategias de Marketing dirigidas que permitieran captar al mercado potencial. El cliente del Centro Cultural Japonés es una persona de la clase media-alta, alta, que

trabaja y tiene un alto nivel académico e interesado por la cultura japonesa. Las estrategias se enfocaron en un buen nivel de publicidad a través de la televisión y periódicos, principalmente; además de exclusividad en la ubicación y precios competitivos.

Con el mercado definido, se realizaron los estudios organizacionales y técnicos; en los cuales se definieron que la estructura organizacional es sencilla y que la inversión inicial es representativa, \$462,459.21; porque se requiere un edificio con estilo oriental y la compra de activos fijos para la adecuación de los cursos.

Finalmente se evaluó la factibilidad económica a través del uso de herramientas financieras como el VAN y TIR, además otras más avanzadas. Se concluyó que el retorno de 24.19% fue mayor a la TMAR, 20.11%, el VAN \$132,130.95 mayor a cero y la recuperación de la inversión es en el año 5.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIAS.....	V
TRIBUNAL DE GRADO	VII
DECLARACIÓN EXPRESA	VIII
RESUMEN.....	X
ÍNDICE GENERAL.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVII
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	XIX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XX
ÍNDICE DE PLANOS.....	XXII
INTRODUCCIÓN.....	XXIII

CAPÍTULO 1

Análisis del Macroentorno

1.1. Entorno económico.....	26
1.1.1 Antecedentes	26
1.1.2 Selección del Ciclo Económico	27
1.2. Entorno legal.....	29
1.3. Entorno cultural.....	30
1.3.1 Antecedentes	30
1.3.2 Apego hacia la cultura japonesa.....	30

CAPÍTULO 2

Investigación de Mercados

2.1. Servicios del centro cultural japonés.....	32
2.1.1 Definición de los servicios	32
2.1.2. Naturaleza del servicio.....	34
2.2. Análisis de la oferta.....	34
2.3. Perspectivas de la investigación.....	34
2.4. Planteamiento del problema.....	34
2.4.1 Problema de Decisión Gerencial.....	37
2.4.2 Problema de Investigación de Mercados.....	38
2.4.3 Preguntas de la Investigación de Mercados	39
2.4.4 Hipótesis.....	39
2.4.5 Especificación de la Información Necesaria	40
2.5. Objetivos de la investigación de mercado.....	34
2.5.1 Objetivos Generales	41
2.5.2 Objetivos Específicos.....	41
2.6. Determinación del enfoque de la investigación	42
2.7. Diseño de la investigación de mercados.....	43
2.7.1 Investigación Descriptiva.....	43
2.7.1.1 Plan De Muestreo.....	44

2.7.1.2 Diseño De La Encuesta (Codificado).....	46
2.7.1.3 Conclusiones	46
2.7.2 Investigación Exploratoria	49
2.7.2.1 Conclusiones	50

CAPÍTULO 3

Plan de Marketing

3.1 Objetivos del plan de marketing.....	52
3.1.1 Objetivos Financieros.....	52
3.2.1 Objetivos de Marketing.....	53
3.2 Análisis estratégico.....	54
3.2.1 Definición De La Misión Y La Visión.....	54
3.2.2 Análisis De La Competencia.....	54
3.2.2.1 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter	54
3.2.2.2 Estrategias para la Ventaja Competitiva	61
3.2.3 Matriz “Crecimiento De Mercado Relativa”: Matriz Boston Consulting Group	62
3.2.4 Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff).....	64
3.2.5 Segmentación Del Mercado Meta.....	66
3.2.6 Determinación De La Demanda.....	70
3.2.6.1 Demanda Potencial	70
3.2.6.2 Demanda Real	71
3.2.7 Análisis Del Comportamiento Del Consumidor	72
3.2.7.1 Modelo De Implicación FCB	72
3.2.7.2 Matriz “Importancia - Resultado”	74
3.2.8 Análisis FODA.....	77
3.2.8.1 Fortalezas	78
3.2.8.2 Oportunidades	78
3.2.8.3 Debilidades.....	79
3.2.8.4 Amenazas	79
3.2.9 Estrategia de Marketing	79
3.2.9.1 Posicionamiento	79
3.2.9.2. Matriz General Electric	81
3.2.9.3 Mapa Perceptual.....	82
3.2.9.4 Análisis Del Ciclo De Vida.....	83
3.3. Plan operativo de marketing.....	84
3.3.1 Marca	84
3.3.2 Marketing Mix	89
1.3.1.1.Estrategia de Producto.....	89
1.3.1.2.Estrategia de Precio.....	93
1.3.1.3.Estrategia de Plaza.....	95
1.3.1.4.Estrategia de Promoción o Comunicación.....	96

CAPÍTULO 4

Estudio Organizacional

4.1 Factores organizacionales.....	103
------------------------------------	-----

4.1.1 La Participación De Unidades Externas Al Proyecto	105
4.1.2 El tamaño de la estructura organizativa	106
4.1.3 La Tecnología Administrativa.....	108
4.1.4 La Complejidad De Las Tareas Administrativas	109
4.2 Inversiones en la organización.....	109
4.2.1. Obras Físicas.....	109
4.2.2. Equipamiento.....	110
4.3 Costos de la operación administrativa.....	110
4.3.1. Personal.....	110
4.3.2. Otros Costos.....	112
CAPÍTULO 5	
Estudio Técnico	
5.1. Estudio de localización.....	114
5.1.1. Estudio Técnico.....	119
5.2. Inversión en obras físicas.....	121
5.2.1. Valoración de las inversiones en obras físicas.....	123
5.2.1.1. Balance de obras físicas.....	123
5.3. Inversiones en equipamiento.....	125
5.3.1. Balance de equipos	125
5.3.2. Calendario de Inversiones en equipos.....	129
5.3.2.1. Calendario de reinversiones en equipos.....	130
5.4. Balance de personal.....	130
5.5. Tamaño del proyecto.....	131
5.5.1. Opciones del tamaño del proyecto.....	132
5.5.2. Elección del tamaño del proyecto.....	133
CAPÍTULO 6	
Estudio Financiero	
6.1. Presupuesto de gastos, ingresos e inversión.....	135
6.1.1 Gastos.....	135
6.1.2 Demanda proyectada.....	137
6.1.3 Ingresos	138
6.1.4 Inversión.....	138
6.1.4.1 Inversión en capital de trabajo	138
6.2. Valor de desecho.....	139
6.3. Resultados y situación financiera.....	140
6.3.1 Balance General	140
6.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	141
6.3.3 Flujo de caja	141
6.3.3.1 Tasa De Descuento.....	142
6.4. Evaluación económica y financiera.....	144
6.4.1 Calculo de indicadores de rentabilidad	144
6.4.1.1 Valor actual neto (VAN).....	145
6.4.1.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	145
6.4.1.3 Periodo de recuperación.....	145

6.4.2 Análisis de inversión.....	146
6.4.2.1. Solver.....	146
6.4.2.2. Análisis de sensibilidad – Simulación en Crystal Ball.....	147
CONCLUSIONES.....	150
RECOMENDACIONES.....	153
ANEXOS.....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	265

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Análisis de las variables económicas.....	157
Anexo 2: Aspecto legal y permisos de funcionamiento.....	167
Anexo 3: Aspecto cultural.....	182
Anexo 4: Análisis de la oferta.....	188
Anexo 5: Definición de las hipótesis.....	204
Anexo 6: Diseño de la encuesta codificado.....	207
Anexo 7: Interpretación de resultados de las encuestas.....	209
Anexo 8: Entrevistas con expertos y análisis de datos secundarios.....	229
Anexo 9: Organigrama.....	234
Anexo 10: Trabajo, remuneración y capacidad del Centro.....	235
Anexo 11: Planos centro cultural japonés.....	239
Anexo 12: Demanda proyectada.....	242
Anexo 13: Inversión.....	246
Anexo 14: Capital de trabajo.....	247
Anexo 15: Balance general.....	248
Anexo 16: Préstamo bancario.....	249
Anexo 17: Estado de pérdidas y ganancias.....	251
Anexo 18: Flujos de caja.....	252
Anexo 19: Valor de desecho.....	254
Anexo 20: Cálculo del beta.....	256
Anexo 21: El costo del capital.....	257
Anexo 22: Teoría del Ibootson.....	261

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Fuerzas de Porter Artes Marciales.....	57
Gráfico 3.2 Competidores Actuales de Artes Marciales.....	58
Gráfico 3.3 Fuerzas de Porter Cursos de Idiomas.....	59
Gráfico 3.4 Fuerzas de Porter Cursos de Cocina.....	60
Gráfico 3.5 Matriz BCG Centro Cultural Japonés.....	64
Gráfico 3.6 Matriz ANSOFF Centro Cultural Japonés.....	65
Gráfico 3.7 Matriz FCB.....	73
Gráfico 3.8 Matriz Importancia Resultado Artes Marciales.....	75
Gráfico 3.9 Matriz Importancia Resultado Cursos de Idioma.....	76
Gráfico 3.10 Matriz Importancia Resultado Cursos de Cocina.....	77
Gráfico 3.11 Matriz General Electric.....	82
Gráfico 3.12 Mapa Perceptual.....	83
Gráfico 3.13 Ciclo de Vida.....	84
Gráfico 3.14 Imagen de la Marca.....	88
Gráfico 3.15 Estrategia de Precio.....	93
Gráfico 3.16 Estrategia de Plaza.....	96
Gráfico 6.1 Reporte 1.....	148
Gráfico 6.2 Reporte 2.....	148
Gráfico 6.3 Reporte 3.....	149
Gráfico A1.1 Variación Trimestral del PIB.....	158
Gráfico A1.2 PIB Trimestral Filtrado vs. IACCE.....	159
Gráfico A1.3 Evolución del Indicador de Confianza del Consumidor.....	160
Gráfico A1.4 Evolución Exportaciones e Importaciones (Millones de Dólares).....	161
Gráfico A1.5 Exportaciones por Grupos de Productos (Millones de Dólares).....	161
Gráfico A1.6 Evolución de la Balanza Comercial.....	162
Gráfico A1.7 Evolución de las Tasas de Interés Referenciales.....	163
Gráfico A1.8 Evolución de la Inflación.....	164
Gráfico A1.9 Variación del Ecuindex.....	165
Gráfico A1.10 Evolución Índice de Confianza Empresarial.....	166
Gráfico A3.1 Llegada de Extranjeros al Ecuador.....	183
Gráfico A7.1 Intención de Asistencia.....	210
Gráfico A7.2 Edad de los Encuestados.....	211
Gráfico A7.3 Sexo de los Encuestados.....	212
Gráfico A7.4 Actividades que realizan los encuestados.....	213
Gráfico A7.5 Preferencias de los Servicios.....	214
Gráfico A7.6 Otros Servicios Escogidos.....	214
Gráfico A7.7 Disposición a Pago de los Encuestados.....	216
Gráfico A7.8 Criterio Precio.....	217
Gráfico A7.9 Criterio Instalaciones.....	217
Gráfico A7.10 Criterio Calidad de Profesores.....	218
Gráfico A7.11 Criterio Apego a la Cultura.....	219

Gráfico A7.12 Criterio Servicio al Cliente.....	220
Gráfico A7.13 Sedimentación.....	222
Gráfico A7.14 Componentes en Espacio Rotado.....	223
Gráfico A7.15 Medios de Publicidad elegidos por los Encuestados.....	224
Gráfico A12.1 Proyección de la demanda.....	243
Gráfico A23.1 Reporte final de Crystal Ball.....	263

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 5.1 Terreno a lado de Fizz.....	116
Imagen 5.2 Detrás de Expoplaza.....	116
Imagen 5.3 Diagonal al Hotel Hilton Colón.....	117
Imagen 5.4 Terreno Escogido Vista Lateral.....	119
Imagen 5.5 Terreno Escogido Vista Frontal.....	119
Imagen 5.6 Auditorio.....	122
Imagen 5.7 Dojo.....	122
Imagen 5.8 Recepción.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Determinación del Ciclo Económico.....	28
Tabla 2.1 Población Cantonal de Guayas – Guayaquil Censo 2001.....	44
Tabla 3.1 Preguntas de los Hábitos de los Clientes.....	69
Tabla 3.2 Demanda Potencial.....	71
Tabla 3.3 Demanda Real.....	71
Tabla 3.4 Gastos de Publicidad.....	100
Tabla 5.1 Salas del Centro Cultural Japonés.....	120
Tabla 5.2 Balance de Obras Físicas.....	124
Tabla 5.3 Muebles de Oficina Administración.....	126
Tabla 5.4 Equipos de Computación Administración.....	126
Tabla 5.5 Equipos de Oficina Administración.....	127
Tabla 5.6 Muebles y Enseres Cursos.....	127
Tabla 5.7 Equipos de Computación Cursos.....	127
Tabla 5.8 Equipos Cursos.....	128
Tabla 5.9 Inversión Equipamiento.....	128
Tabla 5.10 Elección del Tamaño del Proyecto.....	134
Tabla 6.1 Gastos de Servicios Básicos.....	136
Tabla 6.2 Gastos Generales y De Administración.....	137
Tabla 6.3 Cálculo TMAR.....	143
Tabla 6.4 PayBack.....	146
Tabla 6.5 Solver.....	147
Tabla 6.6 Crystal Ball.....	148
Tabla A3.1 Entradas y Salidas en Ecuador.....	183
Tabla A4.1 Instituto Eurocentres.....	201
Tabla A7.1 Prueba KMO y Prueba de Bartlett.....	221
Tabla A7.2 Varianza Total Explicada.....	221
Tabla A7.3 Matriz de Componentes Rotados.....	223
Tabla A7.4 Tabla Cruzada Ocupación Vs. Disposición al Pago.....	225
Tabla A7.5 Tabla de Contingencia Cursos de Cocina Vs. Sexo.....	226
Tabla A7.6 Tabla de Contingencia Calidad de Profesores Vs. Activ. Que realiza.....	227
Tabla A7.7 Tabla de Contingencia Servicio al cliente Vs. Activ. Que realiza.....	228
Tabla A10.1 Horas trabajadas por profesores.....	235
Tabla A10.2 Cálculo de remuneración mensual de profesores.....	235
Tabla A10.3 Cálculo de la capacidad del Centro Cultural Japonés.....	236
Tabla A10.4 Remuneración de profesores.....	237
Tabla A10.5 Proyección de Sueldos.....	238
Tabla A12.1 Proyección de la demanda.....	242
Tabla A12.2 Demanda en el primer año.....	244
Tabla A12.3 Preferencia de servicios.....	244
Tabla A12.4 Demanda mensual.....	245

Tabla A12.5 Demanda anual.....	245
Tabla A13.1 Inversión.....	246
Tabla A13.2 Inversiones Varias.....	246
Tabla A13.3 Cálculo del seguro.....	246
Tabla A14.1 Precios.....	247
Tabla A14.2 Cálculo del Capital de Trabajo.....	247
Tabla A16.1 Características del Préstamo Bancario.....	249
Tabla A16.2 Costo del Préstamo Bancario.....	249
Tabla A16.3 Amortización del Préstamo Bancario.....	250
Tabla A17.1 Estado de Resultados (Con Préstamo Bancario).....	251
Tabla A18.1 Flujo de Caja Con Deuda (del accionista).....	252
Tabla A18.2 Flujo de Caja Sin Deuda (del proyecto).....	253
Tabla A19.1 Porcentajes de depreciación.....	254
Tabla A19.2 Valor de desecho (método contable).....	254
Tabla A19.3 Depreciación anual.....	255
Tabla A19.4 Amortización de los gastos de Constitución y Puesta en Marcha.....	255
Tabla A20.1 Cálculo del Beta.....	256

ÍNDICE DE PLANOS

Plano A11.1 Planta baja.....	239
Plano A11.2 Primera planta.....	240
Plano A11.3 Segunda planta.....	241

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente documento se elaboró con el fin de sustentar de manera organizada y consecuente la razón por la cual es importante la creación de un Centro Cultural Japonés en la ciudad de Guayaquil. El principal motivo por el cual se emprendió la elaboración de este Proyecto fue por el hecho de que existan personas interesadas en la enigmática cultura japonesa y esto no se refleje en la presencia de algún centro especializado que pueda cubrir todas las expectativas de este potencial mercado. La atracción de las personas por la cultura japonesa se refleja en muchos sentidos. Conocidos restaurantes ofrecen comida japonesa, academias de artes marciales de varios orígenes y estilos ofrecen sus servicios, y son notorios los japoneses residentes en el país y que han motivado también esta tendencia creciente por saber un poco más de esta isla y su cultura.

Otro punto importante es que las personas de hoy en día viven sus vidas de manera tan apresurada que les es imposible evitar los problemas de estrés y cansancio. Esto también motivó a la propuesta de este proyecto, el cual busca a través de los servicios que se ofrecerían que las personas que trabajan, estudien o realicen cualquier actividad hagan un alto a su cotidianidad para dedicarle más tiempo a otras actividades que les pueden traer mucho provecho como aprender artes marciales, cocina japonesa, aprender idioma japonés, Reiki, escuchar charlas de crecimiento personal, asistir a un templo budista, aprender baile japonés, etc.

Como se mencionó anteriormente, la sustentación de la creación de un Centro Cultural Japonés es el objetivo de este escrito, el cual se traduce en la determinación de la factibilidad no sólo de tipo económica sino en otros ámbitos importantes, es así que se dividió este documento en capítulos que representan los factores que se estudiaron con relación a la propuesta que se hace:

El capítulo 1 se centra en el Estudio del Macroentorno, en el cual se buscó determinar en base a variables como el PIB, Indicador de confianza del consumidor, Balanza Comercial, Tasas del Banco Central del Ecuador, Inflación, Exportaciones, Índice de Bolsa y el Índice de Confianza Empresarial; el ciclo económico del país y relacionarlo con la posibilidad de ejecución del proyecto. Además se estudio la parte legal de la constitución del centro y el entorno cultural.

En el capítulo 2 se desarrolló la Investigación de Mercados para determinar las necesidades, preferencias y gustos del mercado con el fin de verificar la aceptación de los servicios basada en los métodos descriptivo y exploratorio.

El Plan de Marketing se realizó en el Capítulo 3, en donde se definieron las estrategias adecuadas, basadas en los resultados de la Investigación de Mercados, para captar al mercado potencial necesario para que el proyecto fuera viable.

En el Capítulo 4 se definieron los factores que afectan a la estructura organizacional del proyecto, en cuanto a los recursos humanos necesarios, las tareas implicadas y la tecnología, etc.; en lo que se denominó Estudio Organizacional.

La factibilidad técnica se revisó en el Estudio Técnico que abarca el Capítulo 5. Aquí se precisaron los costos de las inversiones necesarias para la ejecución del proyecto. Además se incluyó el sustento de la localización del Centro.

En el Capítulo 6 se definió la factibilidad económica del proyecto a través del uso de herramientas básicas como el VAN y más avanzadas como el Análisis de Sensibilidad a través del uso de Crystal Ball; es decir, todos los instrumentos posibles de evaluación financiera. Al final de este documento se resumieron las conclusiones y recomendaciones, además de la presentación de todos los anexos.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1 ENTORNO ECONÓMICO

1.1.1 Antecedentes

Para la realización del presente estudio fue necesario emprender el análisis de ciertas variables que afectan la economía en la que se desenvolverá el proyecto a

ejecutar¹. Para tal fin se escogieron aquellas variables que ayudan a determinar el ciclo económico en el que se encuentra el país con el objeto de determinar la factibilidad del negocio a través de la fase en la cual se esté desarrollando. Las variables que se tomaron en consideración fueron las que siguen a continuación²:

- PIB
- Indicador de confianza del consumidor
- Exportaciones
- Balanza Comercial
- Tasas del Banco Central del Ecuador (Tasa activa y pasiva)
- Inflación
- Índice de Bolsa
- Índice de Confianza Empresarial

1.1.2 Selección del Ciclo Económico

Ecuador ha venido evolucionado bien con respecto a sus indicadores excepto por el PIB y las tasas del BCE, cosa que no implica que el país se encuentre en malas condiciones puesto que hay que considerar la influencia de las otras variables que tienen un peso importante en la definición del ciclo económico. La economía del país en general se encuentra en un ciclo expansivo debido a la ubicación de las variables, la mayoría de ellas apuntan a la primera expansión (Tabla 1.1).

¹ Fuente: Teoría de Asset Allocation

² Ver Anexo 1

Tabla 1.1 Determinación del Ciclo Económico

Variables	Estado	FASES DEL CICLO ECONOMICO				
		Recuperación	Primera Expansión	Segunda Expansión	Estancamiento	Recesión
PIB	Disminuye pero muestra probabilidades de crecer	Suele ser el más dinámico	Baja	Disminución	Estancados	Decrece
Confianza del Consumidor	Mejóro con respecto al año anterior	Recuperación	Mejora		Deterioro	Deterioro
Balanza Comercial	Notable Mejoría	Suele ser el más dinámico	Mejora			
Tasa BCE	Disminuye pero es estable	En niveles mínimos (política monetaria laxa)	Estable	Pueden aumentar (controlar inflación, PIB)	Restrictiva (posible aumento)	Expansiva (puede bajar)
Inflación	Se incrementó a 1,56%.	No hay tensión inflacionista (no hay demanda)	Baja	Tensión inflacionista	Tensión inflacionista	No hay tensión inflacionista (no hay demanda)
Exportaciones	Pendiente positiva	Recuperación (anticipan crecimiento en ventas)	Al alza	Alta	deterioro	Deterioro
Índice de Bolsa	Estable positivo	Inicia subida	Al alza	Alza (beneficios baten previsiones)	A la baja	A la baja
Confianza Empresarial	Registro Mejora de 10,1 puntos	Suele ser el más dinámico	Al alza	disminución	Estancados	Decrece

Elaborado por: Autoras

Fuente: BCE

Ante los sectores económicos que entran en su apogeo en la fase anteriormente mencionada, la creación de un Centro Cultural sería factible desde el punto de vista de la etapa expansiva.

1.2 ENTORNO LEGAL

En la creación del Centro Cultural Japonés se debe considerar algunos aspectos importantes los cuales son requisitos exigidos por las leyes ecuatorianas. Las siguientes son las leyes u organismos ecuatorianos que influyen en la creación del Centro Cultura Japonés³:

- Ley de Compañías
- Ley de Cultura
- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno
- Dirección Provincial de Salud
- Subdirección de Educación
- Consulado y Embajada Japonesa en el Ecuador
- Ley de Extranjería
- Permisos de Funcionamiento de entes reguladores y Otros

Además de lo referente a estas leyes se deben considerar ciertos permisos de funcionamiento como requisito primordial para la apertura del Centro Cultural Japonés.

³ Ver Anexo 2

1.3 ENTORNO CULTURAL

1.3.1 Antecedentes

El Ecuador representa una fuente de encanto para muchos turistas. Se encuentra ubicado en un lugar atractivo para los visitantes extranjeros puesto que se halla en la cordillera de los Andes pero al mismo tiempo, parte de su territorio se encuentra bañado por las aguas del Pacífico. A esta diversidad se deben sumar las majestuosas selvas que posee y las codiciadas Islas Galápagos; de tal forma que los turistas pueden gozar de muchos ambientes en un mismo lugar. Por otro lado, el idioma oficial es el español que es uno de los más hablados alrededor del mundo, la tercera lengua del mundo⁴, lo que de cierta manera facilita la comunicación entre lugareños e invitados. Estas principales ventajas hacen de este país un punto de encuentro entre personas originarias de todos los rincones del mundo con lo cual, consecuentemente, se pueden explorar diversas culturas⁵.

1.3.2 Apego hacia la cultura japonesa

La cultura japonesa destaca entre aquellas que reúne el Ecuador; esto justifica el hecho de que los japoneses hayan ido tomando parte de este territorio. Cuando se llega a este punto es importante repasar el significado que tiene la palabra cultura.

⁴ Fuente: www.geocities.com

⁵ Ver Anexo 3

Según el diccionario enciclopédico Sopena es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de ejercitar las facultades intelectuales; es decir, que la cultura tiene que ver con el arte, con ideas compartidas acerca de algo, pensamientos, etc. La cultura se ve reflejada en la comida de un país, en los lugares típicos, en la forma de hablar de su gente, en cosas que los hacen comunes, etc. Japón ha invadido al Ecuador con su arte culinario, deportes, cinematografía, etc. Además cabe destacar otros aspectos importantes de Japón como lo son: Su idioma, Acuerdos Comerciales entre Ecuador y Japón, sus Raíces⁵.

Con todo lo anteriormente expuesto se puede concluir que existen vínculos importantes entre el Ecuador y Japón por lo tanto el Proyecto de la creación de un Centro Cultural Japonés, por el lado del entorno cultural, constituye una idea sensata.

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 SERVICIOS DEL CENTRO CULTURAL JAPONÉS

2.1.1 Definición de los servicios

El Centro Cultural Japonés es un sitio donde la gente va poder encontrar todo lo que se relaciona con la cultura Japonesa, una cultura que hace mucho tiempo era un total misterio para los países occidentales. Hoy por hoy, Japón se ha abierto al

mundo y permite que se estudie su cultura, por lo que el Centro Cultural Japonés ofrecerá clases de:

- Cocina Japonesa
- Artes Marciales Japonesas más conocidas en Guayaquil: Kárate, Jujitsu, Judo, Kendo, Sumo, Kudo, Aikido e Iaido.
- Idioma Japonés
- Reiki

En las Artes Marciales antes mencionadas, se escogerán las más importantes de acuerdo a los resultados de la Investigación de Mercados

Por otro lado en el Centro se ofrecerán:

- Charlas de crecimiento personal con filosofía Japonesa
- Artículos Japoneses (Para lo cual se construirá una tienda, donde se espera vender implementos para las Artes Marciales, libros de cocina e idioma y recuerdos japoneses)
- Servicio de parqueadero
- Baños y vestidores
- Productos comestibles (Para lo cual se adecuará un minibar)
- Templo budista
- Información en su propia página Web. (El Centro Cultural Japonés contará con una página Web para que los clientes puedan acceder a información)

2.1.2. Naturaleza del servicio

Se puede clasificar los servicios que se van a ofrecer en el Centro Cultural Japonés como aquellos que se adquieren por especialidad⁶ ya que todas las clases son para perfeccionar técnicas o para que adquieran conocimientos solo en el área Japonesa.

2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El objetivo del análisis de la oferta es medir las cantidades y las condiciones en las que el Centro Cultural Japonés va a encontrar competidores u ofertantes similares. Entre los datos indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta tenemos:

- Número de ofertantes
- Localización
- Calidad y precio de los servicios

A continuación se mencionan⁷ los ofertantes encontrados en la ciudad de Guayaquil con respecto a los diferentes servicios que se ofrecerá en el Centro Cultural Japonés:

⁶ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos: Sapag Nassir, Sapag Reinaldo

⁷ Ver Anexo 4, donde se detallan las características de los principales ofertantes en la ciudad de Guayaquil

Clases de Cocina Japonesa en Guayaquil

- Universidad de Especialidades Espíritu Santo
- Tecnológico Sudamericano
- Escuela de los chefs

Academias de artes marciales

▪ **Kárate**

Gimnasio Nautilus Dojinmon del Ecuador

Escuela de Karate Byron Karate-do Shotokan

Ian Rugel's Shotokai Karate

Club Bravo's Shotokan Karate-do

Club Deportivo "Hikarite-Do"

▪ **Jujitsu**

Bidokan

Bu Shin Do

▪ **Aikido**

Nautilus

Aikido Ecuador

Chusei Dojo

Aikido Guayaquil

▪ **Kendo**

Asociación Ecuatoriano-Japonesa de Kendo: Kendo Shu-Shin Kai

Kendo Guayas

Club Deportivo “Hikarite-Do”

- **Judo**

Federación Ecuatoriana de Judo (F.E.J.)

Club de Judo Complejo Huancavilca

- **Iaido**

Club Deportivo “Hikarite-Do”

- **Otros**

No existe oferta de Kudo y Sumo en Guayaquil.

Clases de idioma Japonés

- Escuela Internacional De Idiomas
- Grupo Idiomas S.A.
- Instituto EUROCENTRES
- UESS: Facultad: School Of Internacional Studies
- Universidad Del Pacífico: Facultad: Lenguas Aplicadas (Idiomas)

Clases de Reiki

- Dr. Jorge Chang - Guayaquil
- John Montalvo - Guayaquil

Charlas de crecimiento personal con filosofía japonesa

En Guayaquil no existe ningún Centro o Instituto que de charlas en este ámbito con el mismo estilo, lo que sí se encuentra son charlas de motivación que no es lo mismo como lo que se va a dictar en el Centro Cultural Japonés.

2.3 PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN

- Determinar el mercado potencial necesario para confirmar la factibilidad del proyecto.
- Reunir la información necesaria para determinar los medios a través de los cuales captar a los clientes potenciales.

2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.4.1 Problema de Decisión Gerencial

El problema de decisión gerencial se plantea para quien toma las decisiones. A continuación se lo define:

¿Qué debe hacerse para lograr la aceptación en el mercado guayaquileño del centro cultural japonés?

2.4.2 Problema de Investigación de Mercados

Esta sección se divide en dos partes: el enunciado general y los componentes específicos que se derivan del mismo. Esto se lo hace para reducir la probabilidad de cometer errores comunes como definir el problema de forma amplia o muy estrecha⁸.

Enunciado General

Determinar las necesidades, preferencias y gustos del mercado para comprobar la aceptación de los servicios que se van a ofrecer y establecer la factibilidad del proyecto; recopilando la información necesaria de las personas interesadas en la cultura japonesa.

Componentes Específicos

- 1.- Datos Demográficos: ¿Quiénes son?; porcentaje de hombres y mujeres; ¿Cuáles son sus edades?
- 2.- Actividades en el centro cultural: ¿Cuáles son las actividades que se ofrecerán en el centro japonés que las personas prefieren?
- 3.- Ocupaciones y estilos de vida: ¿Qué actividades realiza el mercado potencial?

⁸ Fuente: Investigación de Mercados; Malhotra Naresh, 2da Edición; Prentice Hall.

4.- Conducta de Compra: ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por los servicios?; atributos importantes que debe tener el Centro; ¿cómo llegar al ellos con el uso de la publicidad?

2.4.3 Preguntas de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados que se realizó estuvo orientada a encontrar la respuesta a ciertas preguntas; las mismas que se encuentran a continuación:

- 1.- ¿Quiénes son los principales clientes del Centro?
- 2.- ¿Qué tan grande es el mercado potencial? ¿Es representativo?
- 3.- ¿Cuáles son los servicios que deben brindarse?
- 4.- ¿Qué ocupación tiene el mercado potencial?
- 5.- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por lo servicios que se van a prestar?
- 6.- ¿Cuáles son los atributos más importantes del Centro que los futuros clientes manejan para realizar la elección?
- 7.- ¿Cuál será la vía de comunicación adecuada para hacer conocer la existencia del centro cultural?

2.4.4 Hipótesis

Las hipótesis que se plantearon alrededor de las preguntas de la investigación de mercados se encuentran relacionadas con los servicios que se brindarán en el centro, además de los factores que designan las preferencias de los clientes. Es importante

definir las hipótesis para señalar las variables que se van a incluir en el diseño de la investigación⁹.

2.4.5 Especificación de la Información Necesaria

La especificación de la información que se requerirá para la investigación de mercados se haya estrechamente relacionada a los componentes descritos anteriormente, por lo cual será mencionada en el orden de cada uno.

Componente 1

En la encuesta a realizar se verificarán estos datos del entrevistado que están relacionados con el tipo de publicidad que se debe contratar y para la determinación del actual mercado potencial; ¿qué tan grande es?; dependiendo del sexo y ocupación.

Componente 2

De todos los servicios que se van a ofrecer (artes marciales, cursos de cocina, idiomas, bailes, charlas, Reiki); ¿Cuáles son de más aceptación?; ¿qué otros servicios deberían considerarse? La preferencia por los servicios que ofrecerá el centro cultural se determinará a través de la encuesta, y los tipos de artes marciales y los estilos respectivos que deben dictarse, en caso de que sea escogido este servicio, serán determinados a través de entrevistas con expertos en la rama.

Componente 3

Se preguntará, mediante la encuesta, el tipo de ocupación que tenga el mercado potencial para determinar los horarios que deberán ofrecerse.

⁹ Ver Anexo 5

Componente 4

El precio que tengan los servicios es información necesaria para la evaluación de la factibilidad, es decir, ¿Cuánto están dispuestos a pagar en promedio por los diferentes servicios? Por otro lado se debe evaluar ¿bajo que criterios preferirán los servicios?, y; ¿cómo se puede comunicar de manera eficiente la existencia del centro cultural japonés y de los servicios que presta?; todo esto a través de la encuesta.

2.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.5.1 Objetivos Generales

- Conocer las características en cuanto a necesidades, preferencias y gustos; y el tamaño del mercado potencial.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar el sexo y la edad promedio de los clientes potenciales para cada servicio.
- Determinar la ocupación del mercado potencial.
- Establecer la aceptación de los servicios a ofrecer.
- Establecer las características que debe tener la infraestructura.
- Determinar el precio que el mercado estaría dispuesto a pagar.

- Identificar los criterios que utiliza el mercado potencial para la elección de los servicios.
- Investigar los medios de difusión idóneos para cada tipo de servicio.

2.6 DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se basó en la realización de dos tipos de investigación: Concluyente y Exploratoria. La primera se realizó para evaluar y determinar el mejor camino a seguir en el proyecto y la segunda para proporcionar conocimiento y comprensión de ciertas tendencias del mercado.

Se realizó el tipo de investigación concluyente y específicamente el diseño de investigación descriptiva porque se quiso conseguir la información respecto de las características y funciones del mercado, además de calcular el potencial de la demanda existente por el nuevo servicio. La investigación descriptiva se centró en el método de la encuesta a una muestra de la población y se utilizó el diseño transversal simple. En esta fase se definieron las preferencias por los servicios, disposición al pago, atributos del centro cultural y los medios de comunicación apropiados para llegar al mercado potencial.

También se realizó la investigación exploratoria y específicamente se utilizaron los métodos de análisis de datos secundarios y entrevistas con expertos. Los datos secundarios se buscaron en fuentes como el Internet. Estos datos sirvieron para definir el tamaño de la población, que posteriormente se utilizó en el cálculo de la demanda. Es preciso recalcar que el Centro Cultural se concibió con la idea de concentrarse en segmento de las clases media alta y alta por ello de aquí en adelante deberá tomarse en cuenta esta consideración. Las entrevistas con expertos se desarrollaron para aclarar ciertos puntos de la investigación concluyente como lo concerniente a los tipos de artes marciales que se debían ofrecer y los estilos.

2.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El diseño de la investigación, que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimiento y comprensión del problema, que se realizó comprendió dos tipos: investigación descriptiva basada en el método de la encuesta y una investigación exploratoria basada en entrevistas y análisis de datos secundarios.

2.7.1 Investigación Descriptiva

El método de la investigación descriptiva comprende el plan de muestreo, el diseño de la encuesta con la presentación de los resultados de la misma.

2.7.1.1 Plan De Muestreo

2.7.1.1.1 Definición De La Población

Se determinó que el tamaño de la población urbana de Guayaquil es de 1.985.379 habitantes según el censo del 2001 realizado por el INEC.

Tabla 2.1 Población Cantonal de Guayas – Guayaquil Censo 2001

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	2.039.789	999.191	1.040.598
URBANA	1.985.379	970.662	1.014.717
RURAL	54.410	28.529	25.881

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.7.1.1.2 Definición De La Muestra

La muestra se tomó de los parqueaderos de los centros comerciales Policentro y San Marino ubicados en el Norte de la ciudad de Guayaquil, considerando que las personas entrevistadas fueron de clase media – alta y alta.

Método de muestreo

Se definió el método de muestreo no probabilístico donde las técnicas de muestreo se basan en el juicio personal del investigador (solo se encuestó a personas de la clase media alta y alta), la investigación que se dio fue exploratoria.

Entre las técnicas de muestreo no probabilístico se escogió el muestreo por juicio, pues esta forma de muestreo selecciona a los elementos de la población en base al juicio del investigador, en este caso solo gente que aparentaba ser de clase media-alta y alta.

Tamaño De La Muestra¹⁰

Para efectos de la investigación exploratoria se utilizó la fórmula en la que se destacan la misma probabilidad de ocurrencia, el nivel de confianza y el margen de error (para población infinita) siendo así:

$$n = \frac{Z^2 p * q}{e^2}$$

Donde las variables detalladas que se utilizaron se definían:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad de aceptación de la compañía

q: Probabilidad de fracaso de la compañía

e: Error máximo permitido

Para el estudio de este proyecto se utilizó un nivel de confianza del 95% es decir la Z a utilizarse fue de 1.96

¹⁰ Fuente: Libro “Investigación de mercados”, autor “Naresh K. Malhotra”

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

El tamaño de la muestra fue de 384 personas pero para mayor confiabilidad se decidió hacer 400 encuestas efectivas.

2.7.1.2 Diseño De La Encuesta (Codificado)¹¹

El diseño de la encuesta que se presenta a continuación fue el que se realizó a 739¹² personas. Estas encuestas fueron realizadas principalmente en los parqueaderos de los centros comerciales antes mencionados, puesto que las personas que transitaban por allí se suponían de clase media alta y alta por el hecho de tener un carro. Mientras que las personas que no se movilizaban en un vehículo particular no eran tomadas en cuenta. Otro aspecto que cabe destacar es que el método de recolección de datos que se usó fue el Administrativo, es decir que los mismos investigadores les hicieron las preguntas a cada encuestado.

2.7.1.3 Conclusiones¹³

Las conclusiones de las encuestas realizadas se presentan a continuación:

- La intención de compra del servicio (Centro Cultural) fue del 54% por lo cual el centro podría tener una buena participación en el mercado.

¹¹ Ver Anexo 6

¹² 400 encuestas efectivas, es decir que hayan escogido alguna actividad, para lo cual se tuvieron que hacer 739 encuestas.

¹³ Ver Anexo 7

- La mayor concentración del mercado se encuentra en las edades entre 18 a 24 años y 25 a 31 años; razón por la cual se puede concluir que el mercado es joven.
- Los servicios del centro cultural pueden estar dirigidos para hombres como mujeres. Aunque los hombres tienen propensión a preferir los servicios del centro cultural.
- Las personas que trabajan son las más interesadas en los servicios de centro cultural.
- Los servicios que deberían ofrecerse al mercado, por tener más demanda, son en orden de importancia: artes marciales, clases de idioma, clases de cocina y Charlas de crecimiento personal.
- No obstante, las personas estuvieron interesadas por otros servicios adicionales que prestara en Centro Cultural, el porcentaje de 3% con respecto al total es muy bajo como para considerar la posibilidad de implementar más servicios. Quizá en fases posteriores de creación de servicios del Centro Cultural y según un ulterior estudio de mercado pueda considerarse la posibilidad de ofrecer estos servicios.
- El precio de los servicios del centro podría estar entre un \$40 a \$49. Aunque también se podría captar un mercado mayor con un precio que esté entre los \$30 a \$49. Y si se quiere captar un mercado más selectivo se puede ofertar a un precio desde los \$70.
- Con respecto al factor precio se pueden ser más flexible puesto que, como se trata de un mercado con una disposición media alta al pago de los servicios del centro, a muchos les pareció importante y hasta indiferente el precio.

- El énfasis del centro cultural, además del precio, también debe estar dirigido a las instalaciones y su limpieza puesto que este criterio fue importante para las personas. Este énfasis podría verse reflejado en la contratación de personal de limpieza calificado y la inversión de cantidades importantes para el mantenimiento de las mismas.
- Los profesores del centro cultural deben ser excelentes, si es posible, deben ser japoneses de nacimiento puesto que las personas piensan que la calidad de estos es muy importante. El reclutamiento del personal debe ser intenso y eficaz. Además deben de ser motivados muy bien a través de buenos sueldos para que mantengan su calidad de profesionales.
- La decoración del centro cultural debe ser fiel y apegada a la cultura japonesa puesto que el mercado considera este criterio como importante a muy importante. También debe realizarse considerables inversiones para adecuar al centro al estilo japonés; preocupándose por los exteriores así como los dojos de artes marciales y las demás salas.
- La inclinación del centro debe ser hacia el servicio al cliente, también, porque las personas consideraron esta característica muy importante. El personal de apoyo administrativo y de ventanillas de atención debe ser escogido bajo estrictas medidas, apuntando a reclutar a gente capaz de resolver los problemas de los clientes, eficiente y paciente.
- Las estrategias que se emprenden en el Plan de Marketing del centro cultural deben estar orientadas a la calidad de profesores y activo servicio al cliente.

- Existen dos segmentos de mercado perfectamente distinguibles; uno apegado a la cultura japonesa, instalaciones y al precio; y, otro apegado al servicio al cliente y a la calidad de profesores. Se podría optar por estrategias en el Plan de Marketing dirigidas a uno de estos segmentos.
- Los canales de comunicación que deben ser utilizados para dar a conocer el centro son la televisión, periódicos, Internet (Página Web) y Marketing de boca en boca en igual importancia. Y con menos fuerza los canales como volantes y revistas.
- En términos generales, las personas encuestadas consideran que la calidad de profesores es muy importante, por lo que se concluye que buscan su desarrollo intelectual, o sea, personas inclinadas a tener un alto grado de escolaridad. Y en términos específicos el mayor mercado del centro cultural (según las encuestas), es decir, las personas que trabajan coinciden en este punto.

2.7.2 Investigación Exploratoria

Su objetivo es explorar o examinar el problema para proporcionar un grado de conocimiento o entendimiento¹⁴. Específicamente esta investigación se realizó para definir con más precisión ciertos puntos que no pudieron determinarse en la encuesta.

Los puntos son:

- Los tipos de artes marciales que tienen acogida en el mercado actualmente. En la investigación concluyente se definieron los servicios que se iban a brindar: artes marciales, clases de idioma, clases de cocina y charlas de crecimiento personal; sin

¹⁴ Fuente: Investigación de Mercados; Malhotra Naresh, 2da Edición; Prentice Hall

embargo, se desconoce las artes marciales con mayor apogeo en la ciudad de Guayaquil.

- Los estilos por tipos de artes marciales con mayor demanda. Cada arte marcial posee diferentes estilos; por lo tanto, es indispensable conocer de la mano de los expertos qué estilos deben ofrecerse para cada arte marcial.
- El tamaño del mercado de la clase media alta y alta. La determinación de la demanda se basa en el tamaño del mercado de estas clases y la intención de uso del servicio que se determinó en la encuesta. Además de la tasa de ocupación y la de instrucción de las personas de Guayaquil. La tasa de ocupación se investigó porque el mercado a dirigirse está formado por personas que trabajan y la tasa de instrucción porque estas personas tienen un alto grado de escolaridad, debido a que el atributo calidad de profesores fue escogido.

Para este fin se utilizaron dos métodos: entrevistas con expertos y el análisis de datos secundarios¹⁵.

2.7.2.1 Conclusiones

- Las artes marciales que deben ofrecerse en el centro cultural son: Kárate, Jujitsu, Kendo y Aikido.
- El estilo en Kárate a ofrecerse es Wado Ryo puesto que las personas de clase media alta y alta tienen inclinación al crecimiento personal sin torneos ni

¹⁵ Ver Anexo 8

competencias (esto se pudo observar porque las charlas fueron una de las actividades más preferidas dentro de las encuestas).

- Una estrategia del Plan de Marketing que podría considerarse en relanzar las artes marciales como práctica esencial y artística para el desarrollo personal.
- El estilo Tai Jitsu es el elegido para el Jujitsu.
- No existe un estilo de Kendo para ofrecer las clases.
- El Aikikai es el estilo que se ofertará en Aikido.
- La clase Media Alta y Alta suman un 23.2% de la población de Guayaquil.
- Las personas con título Post-Bachillerato; Superior y postgrado alcanzan el 14.87% y las personas que se desempeñan como empleados de oficina y trabajadores de los servicios alcanzan el 27.30%.

CAPÍTULO 3

PLAN DE MARKETING

3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.1.1 Objetivos Financieros

La importancia de establecer los objetivos financieros del Plan de Marketing viene ligada con la factibilidad económica del proyecto puesto que en base a los

objetivos se puede cuantificar la importancia del plan en términos de resultados financieros. A continuación se los enuncia:

- Alcanzar niveles los niveles de ventas deseadas de tal modo que permitan cubrir los gastos de cada período y genere rentabilidad para el proyecto.
- Tener un Período de Recuperación de la Inversión (PAYBACK) menor a 6 años.
- Lograr niveles de utilidades sostenibles en los años posteriores a la recuperación de la Inversión Inicial

3.2.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de la marketing ayudan a definir de mejor manera lo que se quiere lograr con la ejecución del Plan de Marketing y por lo tanto visualizar cuales serán los resultados a futuro.

Se definen como sigue a continuación:

- Captar la demanda necesaria para alcanzar la viabilidad del proyecto.
- Llegar al mercado a través del uso de los canales de distribución adecuados.
- Captar el mercado meta a través de los canales de comunicación establecidos en la investigación de mercados.

3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.2.1 Definición De La Misión Y La Visión

Misión: Ofrecer un servicio integrado de aprendizaje sobre la cultura japonesa en un solo lugar, con la más alta calidad de profesores y con un excelente servicio al cliente.

Visión: Ser la organización más destacada en la enseñanza de la cultura tradicional japonesa.

3.2.2 Análisis De La Competencia

3.2.2.1 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter

Este análisis se realiza para saber las fuerzas que pueden influenciar al rendimiento a largo plazo del centro cultural con la consideración de que todas las decisiones que se tomen respecto a los recursos que se van a utilizar, además de las metas y los objetivos, deben realizarse considerando este enfoque en donde se visualiza a la empresa en sus interrelaciones con factores externos. Para esto es indispensable el estudio de los factores como la amenaza de nuevos competidores, los competidores actuales, el poder de negociación de los proveedores, de los

compradores y la presencia de algún servicio sustituto. Como es de suponerse este razonamiento se lo presenta por tipo de servicio.

Artes Marciales

En esta categoría se analizan las artes marciales en conjunto. En el gráfico posterior puede observarse los competidores actuales por cada arte marcial.

Competidores Potenciales. Los posibles competidores que pueden influenciar el mercado en el caso de que ingresaran pueden ser clases ofrecidas por el nuevo centro cultural chino puesto que involucra a la cultura oriental. Además de clases ofrecidas por personas que hayan adquirido conocimientos altos en las academias existentes y que decidan independizarse y dictar clases particulares.

Competidores Actuales. Se mencionan en el gráfico los más fuertes de todos los que existen puesto que prestan servicios de alta calidad y con buenas instalaciones entre los que destacan el Gimnasio Nautilus y Bidokan ya que ambos se encuentran en el Norte de la ciudad. La amenaza de estos competidores es importante pero el mercado aún no está saturado.

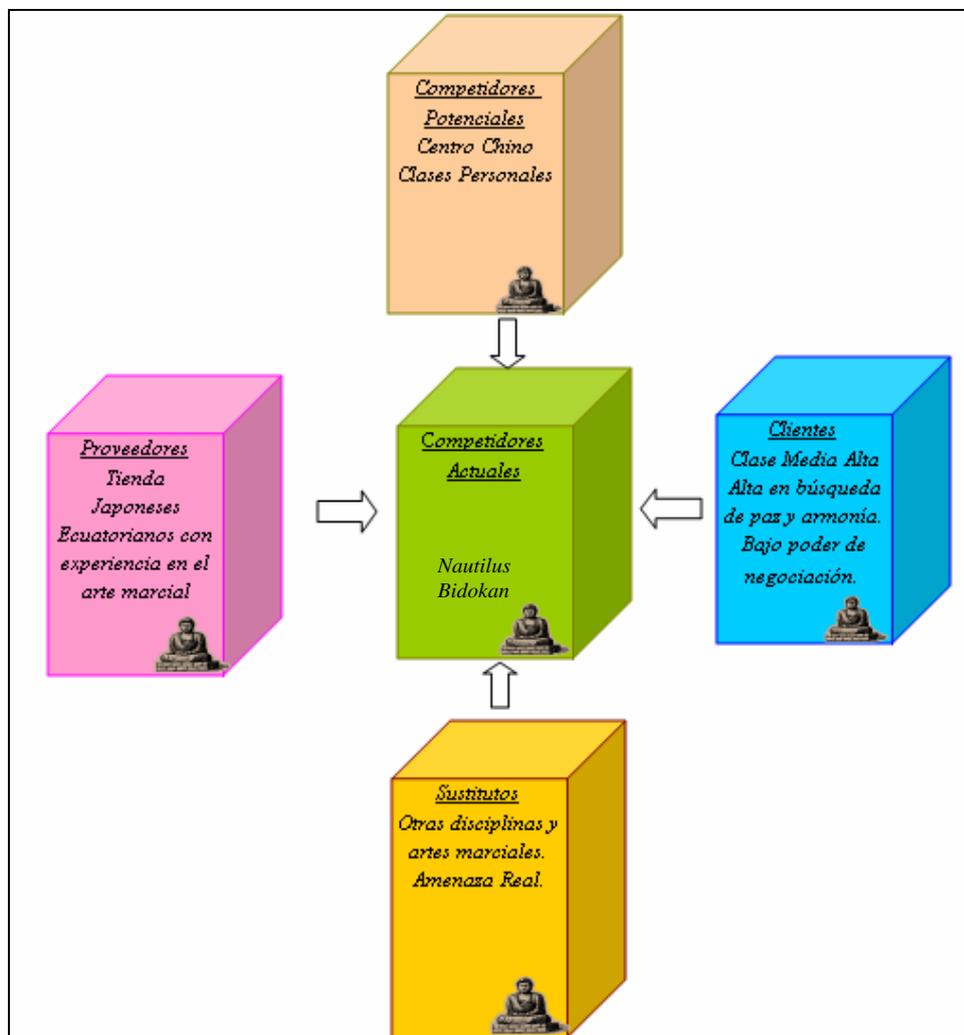
Proveedores. Para la práctica de las artes marciales solo se necesita de implementos que se venderán en la tienda del centro. Es importante que se verifique que la tienda cuente con los implementos necesarios de tal manera que los clientes se sientan satisfechos y no tengan que recurrir a otros lugares. Además los profesores que dicten las clases serán japoneses que tengan experiencia en la rama o personas ecuatorianas que ocupen posiciones importantes como dirigentes o practicantes del

arte marcial. Existe un alto poder de negociación de los proveedores porque de ellos dependerá que el servicio que se preste sea de calidad; por esta razón tanto la tienda como los profesores deberán contar con los beneficios y motivación necesarios para un buen desempeño.

Clientes. El mercado es atractivo porque a pesar de que existen varios competidores, el servicio que se prestará será totalmente diferente ya que el centro cultural prestará servicios exclusivamente japoneses. Los clientes no tienen muchos sustitutos puesto que no existe un centro japonés con características similares excepto que los clientes opten por disciplinas chinas, brasileñas, etc. Además no tienen un alto poder de negociación en cuanto al precio porque no lo consideran como una característica importante y si buscan un servicio como el que se ofrece no lo van a encontrar en otro lugar.

Sustitutos. La amenaza más grande viene por el lado de los productos sustitutos puesto que existe una amplia variedad de artes marciales no solo de origen japonés. La amenaza es real pero en el centro cultural se ofrecerá diversidad de artes marciales con lo cual se disminuye la posibilidad de que el cliente busque otra alternativa.

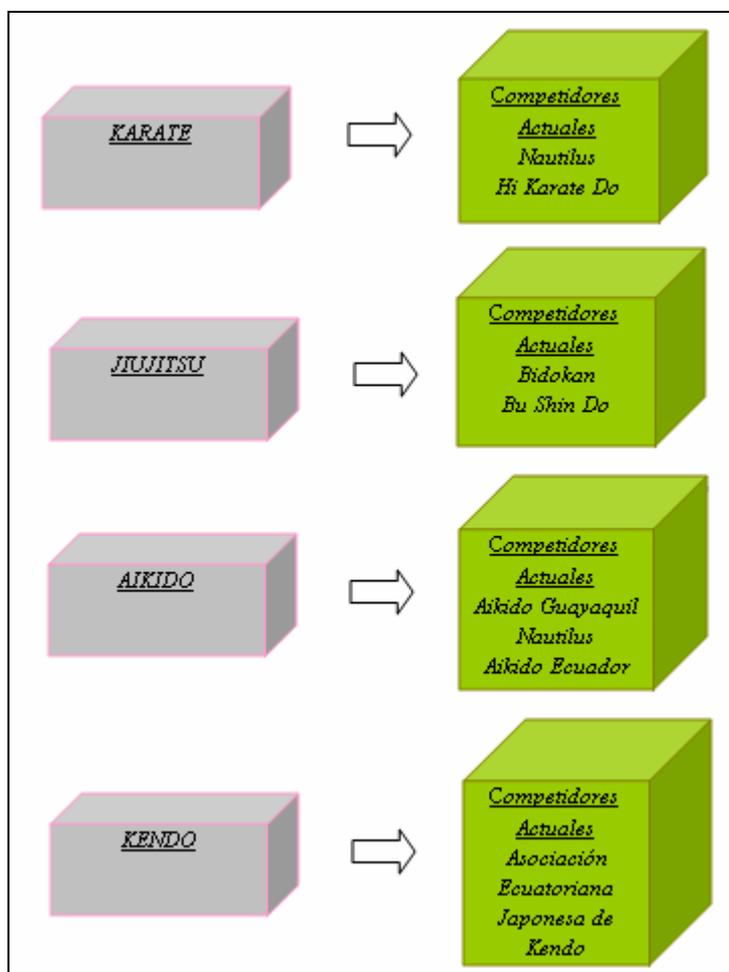
Gráfico 3.1 Fuerzas de Porter Artes Marciales



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

Gráfico 3.2 Competidores Actuales de Artes Marciales



Elaborado por: Autoras

Cursos de Idiomas

Competidores Potenciales. Clases personalizadas de idioma japonés

Competidores Actuales. La Universidad Espíritu Santo es un competidor fuerte.

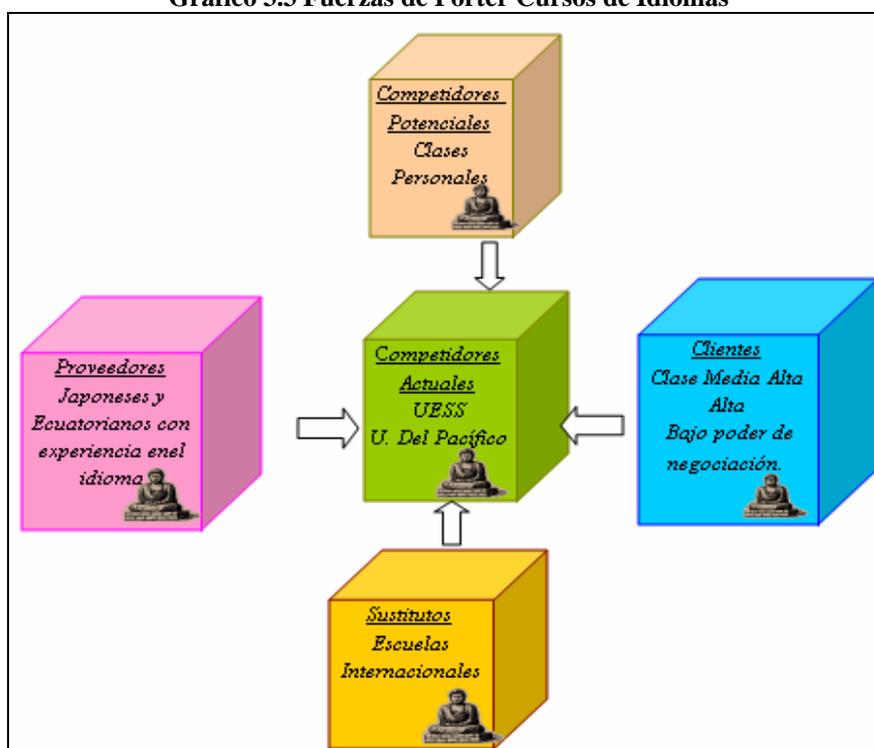
Además también se encuentra la Universidad del Pacífico.

Proveedores. Quienes dicten las clases deberán ser japoneses o ecuatorianos con basta experiencia en el idioma. Tienen un alto poder de negociación en consecuencia.

Clientes. El mercado es atractivo y los clientes no tienen muchos sustitutos. El poder de negociación es bajo porque no se ofrecen muchos cursos específicos en idioma japonés.

Sustitutos. Existen escuelas internacionales que envían a los estudiantes a estudiar japonés afuera pero los costos son muy elevados¹⁶ y además no se ofrecen en la modalidad del centro Cultural.

Gráfico 3.3 Fuerzas de Porter Cursos de Idiomas



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

Cursos de Cocina

Competidores Potenciales. La presencia de clases ofrecidas por personas que hayan adquirido conocimientos en cocina japonesa.

¹⁶ Ver Anexo 4: Análisis de la Oferta

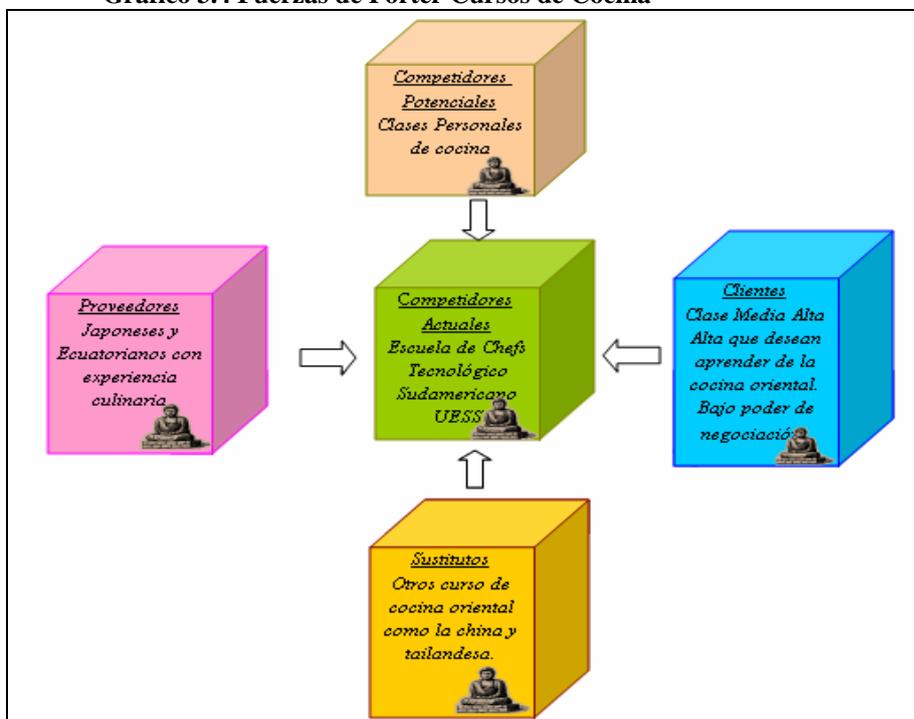
Competidores Actuales. Se presenta los competidores más representativos. Al igual que en las artes marciales el mercado no está saturado porque son pocos ofertantes aunque ninguno especializado.

Proveedores. Los profesores que dicten las clases deberán ser ecuatorianos con basta experiencia en el arte culinario japonés. También tienen un alto poder de negociación.

Clientes. El mercado es atractivo y los clientes no tienen muchos sustitutos. El poder de negociación es bajo porque los Institutos y Escuelas que existen ofrecen cursos más generales de cocina japonesa.

Sustitutos. La amenaza se da en el caso de que los clientes tengan intereses en la cocina oriental o asiática puesto que existen algunos ofertantes.

Gráfico 3.4 Fuerzas de Porter Cursos de Cocina



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

3.2.2.2 Estrategias para la Ventaja Competitiva

Dados todos los factores del estudio de las 5 fuerzas del mercado que influyen en el servicio, es factible la implementación de estrategias que funcionen como barreras de entrada. Estos planes son:

Diferenciación del producto.

La creación de una marca de servicio que diferencie al centro cultural de sus competidores y los posicionen en la mente del cliente es una estrategia que se establecerá en el Plan de Marketing para captar la atención del cliente.

Inversiones de Capital.

De la mano de la diferenciación se complementan las inversiones de capital que deben ser importantes para la creación de una imagen de categoría, dado que se trata de un mercado bastante exigente, sobretodo en la parte de la infraestructura que debe proyectarse al puro estilo tradicional japonés.

Acceso a los Canales de Distribución.

Cuando los canales actuales se encuentran saturados es mucho mejor para la compañía que cree su propio canal a que trate de utilizar los existentes puesto que esta última alternativa trae menores ganancias por cuanto se deberá compartir con los distribuidores el margen de utilidad para que estos acepten ofrecer el servicio que se desea. En este sentido no existen canales de distribución establecidos como Mayorista-Minorista o Mayorista-Detallista-Minorista porque se ofrece un servicio

que bien puede utilizar canales de distribución propios de la necesidad del centro cultural. Está claro que el Plan de Marketing apuntará al desarrollo de una estrategia de distribución (detallado más adelante) eficiente como parte de la ventaja competitiva.

3.2.3 Matriz “Crecimiento De Mercado Relativa”: Matriz Boston Consulting Group

Según esta matriz, que relaciona la tasa de crecimiento del mercado con la participación en el mismo, el centro cultural estaría ubicado en cada una de las categorías dependiendo del tipo de servicio que se brinde. Las categorías que corresponden a esta matriz se definen así:

Estrella. Es la máxima categoría que puede existir dentro de esta matriz puesto que se encuentra definida como aquella de alta cuota de mercado y alta participación; razón por la cual lideran el mercado. Generalmente las estrellas se sirven de las vacas para alimentarse con los recursos necesarios para su correcto funcionamiento.

Dilema. Se encuentran en esta categoría aquellos productos o servicios que tienen una débil participación del mercado pero con perspectivas de crecimiento altas. Cuando se ubica en esta categoría, el producto o servicio debe ser tratado con atención para que se convierta en Estrella, de lo contrario, si se descuida puede convertirse en perro.

Vaca lechera. Dentro de esta categoría se encuentran aquellos productos o servicios que tienen una alta participación en el mercado, sin embargo las posibilidades de seguir creciendo son bajas.

Perros. Este grupo se encuentra en la última categoría puesto que poseen baja participación en el mercado y no tienen muchas posibilidades de crecimiento. No obstante si aumentan su participación en mercado pueden convertirse en Vacas Lecheras y si aumentan su tasa de crecimiento pueden pasar al grupo de Dilemas.

En el análisis por tipo de servicio se concluyó que siendo el centro cultural un conglomerado de servicios todos ellos se encuentran en la casilla del dilema puesto que existe una competencia considerable por lo cual la participación es débil pero las posibilidades de crecimiento son altas debido a que:

- Existe interés de las personas por las artes marciales; estas se ofrecen hasta en los centros educativos.
- Las clases de idioma japonés se imparten en algunos centros como se lo analizó en la oferta del capítulo 2.
- Las clases de cocina se imparten solo en tres centros y la tasa de crecimiento es alta por la existencia de los restaurantes japoneses.
- Existe el interés en las personas por lograr una vida equilibrada. El crecimiento de las ventas de libros de auto superación son una prueba.

Gráfico 3.5 Matriz BCG Centro Cultural Japonés

		PARTICIPACION MERCADO	
		FUERTE	DÉBIL
TASA CRECIMIENTO	ALTA		 <i>Centro Cultural</i>
	BAJA		

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

Puede concluirse que debe hacerse fuertes inversiones para captar mayor mercado y que puedan transformarse en estrellas.

3.2.4 Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff)

Este análisis se emprendió para poder determinar la estrategia de expansión que debe utilizar el centro cultural en el mercado utilizando como factores de reconocimiento el tipo de servicio y el mercado. Del lado de la identificación del tipo de servicio que prestará el centro cultural se tiene que este ya se brinda en otros lugares. La oferta de servicios similares al del centro cultural se brinda por separado, es decir, se dictan cursos de idioma japonés y de artes marciales en lugares diferentes. Aunque existe también la oferta de lugares que ofrecen hasta dos servicios relacionados con la cultura japonesa; pero esta última no es muy común. Por lo tanto

dentro de los servicios, la ubicación está en los actuales. Las artes marciales, los cursos de idioma, los cursos de cocina y las charlas no constituyen servicios nuevos como se pudo observar en el estudio de la oferta. La ubicación dentro de la categoría de los mercados está en los mercados actuales; de esta manera la estrategia de expansión factible es la de Penetración del mercado. Esta estrategia se da cuando se venden más de los mismos productos o servicios en el mercado actual. Se intenta normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares y a los clientes regulares en clientes de volumen. Los sistemas típicos son descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y gestión de la relación con el cliente.

Gráfico 3.6 Matriz ANSOFF Centro Cultural Japonés

	SERVICIOS ACTUALES	SERVICIOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	<i>Penetración del mercado</i>  Centro Cultural	<i>Desarrollo del mercado</i>
MERCADOS NUEVOS	<i>Desarrollo del mercado</i>	<i>Diversificación</i>

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11

3.2.5 Segmentación Del Mercado Meta

3.2.5.1 Macrosegmentación

El mercado meta es cualquier habitante o residente de la ciudad de Guayaquil de clase media-alta, alta que le llame la atención cualquier aspecto de la cultura Japonesa.

3.2.5.2 Microsegmentación

Segmentación sociodemográfica

Sexo

El target son hombres y mujeres que residan en la ciudad de Guayaquil que posean algún gusto por las culturas orientales. Los porcentajes de aceptación en las encuestas fueron casi similares para ambos sexos.

Edad

Este Centro será para niños a partir de 5 años hasta adultos, los niños podrán acceder a clases de artes marciales e idiomas, y los adultos a cualquier clase que se dicte en el Centro Cultural Japonés. Especialmente estará dirigido para personas entre los 18 a 38 años.

Ingresos

El cliente objetivo va a ser un cliente de clase media-alta, alta, pues se está conciente de que los servicios que se van a ofrecer no son de primera necesidad sino más bien sería para gente que posee recursos para acceder a clases especializadas.

Ocupación

Este cliente puede ser profesional o estudiante universitario que se encuentra trabajando, político, hombre o mujer. Está dirigido principalmente para las personas que trabajan. Por lo que los horarios que se establezcan se considerarán de esa manera.

Región geográfica

Indiscutiblemente el sector meta va a ser la ciudad de Guayaquil puesto que ahí estaría ubicado el Centro Cultural Japonés. Y los lugares donde viven y trabajan las personas de las clases media alta y alta como la Kennedy, Urdesa, Samborondón, vía a la Costa etc.

Estilo de vida

El cliente objetivo es toda aquella persona que le llame la atención algún aspecto de la cultura Japonesa, que le guste disfrutar o quiera especializarse en comida Japonesa, que esté interesado en cuestión de armas o implementos Japoneses. Es una persona muy interesada en su desarrollo académico que tiende a un alto nivel de escolaridad.

El Centro Cultural Japonés va a estar destinado a personas que busquen crecimiento personal, una tranquilidad espiritual y emocional puesto que con las charlas para

crecimiento espiritual se piensa trabajar en estos tres aspectos. También está orientado a todas aquellas personas que adolecen de algún problema físico ya que con las artes marciales se puede trabajar en mejorar inconvenientes físicos, personas que les gusten los deportes, personas que busquen alguna actividad física para obtener una buena apariencia física y para aquellas personas que por salud en general deseen hacer ejercicios.

El cliente es toda aquella persona que le guste aprender idiomas o que tenga la necesidad de aprender el idioma Japonés ya sea por viaje o negocios.

Según el Análisis Factorial¹⁷ existían dos segmentos de mercados; el uno interesado por el Apego a la cultura japonesa, el precio y las instalaciones y el otro interesado en el servicio al cliente y la calidad de profesores. El mercado meta es el segundo porque los atributos de éste fueron los más preferidos en las encuestas.

3.2.5.3 Perfil Del Cliente

El cliente del Centro Cultural Japonés es todo habitante o residente de la ciudad de Guayaquil de la clases Media Alta a Alta que le guste la cultura oriental, que le llame la atención las artes marciales en general, que le guste probar sabores exóticos en relación a comida o que quieran especializarse en preparar comida

¹⁷ El análisis factorial se encuentra en el Anexo 7

Japonesa, que por otra parte le llame la atención las armas o implementos para combate, que le guste aprender idiomas o que tenga la necesidad de aprender el idioma Japonés ya sea por viaje o negocios. Por otra parte como resultado de las encuestas se analizó que el cliente del Centro es una persona que trabaja o desempeña una profesión y que estudia o está preparado, estas características serán tomadas en cuenta más adelante para el cálculo de la demanda real.

3.2.5.3.1 Hábitos de los Clientes

Es indispensable conocer en resumen la intención de compra del cliente. Para tal fin se analizan las preguntas para la adquisición puesto que se trata de un servicio. Dichas preguntas se responden con el fin de determinar específicamente las características del segmento de mercado que se va a atender.

Tabla 3.1 Preguntas de los Hábitos de los Clientes

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
<i>¿Qué?</i>	<i>Clases especializadas de artes marciales, cocina japonesa, idioma japonés y charlas de crecimiento personal</i>
<i>¿Cuánto?</i>	<i>Las personas escogen las clases que deseen recibir</i>
<i>¿Cómo?</i>	<i>Las formas de pago están a la elección de los clientes. Efectivo o Crédito son bienvenidos</i>
<i>¿Dónde?</i>	<i>Cdla. Kennedy</i>
<i>¿Cuándo?</i>	<i>Se ofrecerán diferentes alternativas para la elección del cliente</i>
<i>¿Quién?</i>	<i>Clientes habituales de clase media alta o alta que tengan interés en la cultura japonesa y sus tradiciones</i>

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

3.2.6 Determinación De La Demanda

3.2.6.1 Demanda Potencial

Para establecer la demanda del servicio fue necesario conocer los porcentajes que ocupan los estratos sociales en la ciudad. Se tuvo que el 15.20% de las personas pertenecen a la clase Media Alta y el 8%¹⁸ a la clase Alta. Luego se investigó el número de personas que habitan en las zonas urbanas de la ciudad porque son quienes podrán tener acceso al servicio. Se determinó que existían 1'985.379 personas. Con este valor se calculó el total por estratos sociales; multiplicando cada porcentaje por el número de personas en la zona urbana. Dado que los totales que se obtuvieron fueron globales y no se considera que cada habitante pertenece a una familia, entonces se utilizó la abstracción de que en promedio las familias de Guayaquil son de cinco miembros¹⁹, por esta razón se dividió el Total Estratos para 5. Ésta última asunción sirvió para calcular un total llamado personas que se puede interpretar como un miembro por familia que utilizará el servicio. Se castigó con esto la demanda porque normalmente es el jefe de hogar o la esposa, que trabajan, quienes accederán a los servicios de centro cultural. Si esto no sucede puede ser que uno de los hijos de familia sea inscrito en cualesquiera de las clases; por lo tanto la abstracción de un miembro por familia es válida.

¹⁸ Fuente: INEC; Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos (ENIGHU); Censo 2001

¹⁹ Fuente: INEC; Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos (ENIGHU); Censo 2001

Tabla 3.2 Demanda Potencial

ESTRATOS SOCIALES	%	PERSONAS ZONA URBANA	TOTAL ESTRATOS	FAMILIAS
Media Alta	15.20%	1,985,379	301,778.0	60,356
Alta	8%	1,985,379	158,830.0	31,766.0
TOTAL DEMANDA POTENCIAL				92,122

Elaborado por: Autoras

3.2.6.2 Demanda Real

La demanda calculada en el apartado anterior es potencial porque no toma en cuenta que de todos los encuestados hubo quienes no mostraron interés por la cultura japonesa. El 45.87%²⁰ de las personas no deseaban asistir a ninguno de los servicios del centro cultural; por lo cual de las 92,122 personas solo 49,863 constituyen la demanda real. Luego de esto se castigó con la tasa de ocupación y al valor que quedó con la tasa de instrucción (de educación), en total la demanda real es de 2025 personas. Para la tasa de instrucción se escogió sólo las personas con educación post-bachillerato, superior y postgrados y para la tasa de ocupación quienes son empleados del sector urbano de oficina o trabajadores de los servicios porque eran las características típicas de los estratos seleccionados.

Tabla 3.3 Demanda Real

Personas	Intención de Compra del Servicio	Total Demanda Real
92.122	54,13%	49.863
Tasa Ocupación	27,30%	13.612
Tasa Instrucción	14,87%	2.025
Total Demanda Real		2.025

Elaborado por: Autoras

²⁰ Capítulo 2; Conclusiones de la Encuesta

3.2.7 Análisis Del Comportamiento Del Consumidor

3.2.7.1 Modelo De Implicación FCB

Este modelo analiza el comportamiento del consumidor relacionando la forma en que captura sus ideas (Aprehensión) y la importancia de estas (Implicación). Este análisis busca conocer la forma en la que el cliente aprehende la realidad bien de forma intelectual, lógica, racional y cerebral o bien de forma emotiva, sensorial y emocional. Esta matriz ayuda a comprender de qué manera entra el producto a la mente de cliente lo que sirve para poder establecer las estrategias de posicionamiento y de Marketing que deben considerarse. Al igual que la matriz BCG, ésta se evalúa por servicio.

Artes Marciales.

El casillero de Afectividad es el que describe mejor al cliente en el momento de la intención de compra. El interés por las artes marciales es emocional, puesto que está basado en la impresión que tenga el cliente por el servicio, las ganas de aprender algo diferente. Tiene una fuerte implicación porque el cliente deberá dedicar dinero y tiempo para la práctica de estas disciplinas. La secuencia de los actos será: evaluación, información, acción.

Clases de Idioma

Como es de esperarse el cliente actúa por aprendizaje. La aprehensión es intelectual y racional porque escoge el estudio de un idioma que le servirá para comunicarse. La implicación es fuerte porque también le costará dinero y tiempo. Inclusive más

tiempo que el que se dedica para las artes marciales porque deberá practicar en casa, hacer deberes, etc. Primero se informa, evalúa y finalmente actúa.

Cursos de Cocina

El casillero de Afectividad describe también a este servicio con la diferencia de que la parte emocional se produce por el deseo de aprender la preparación de platos típicos japoneses para degustarlos e inclusive con fines de obtener un certificado que avale el conocimiento de la cocina japonesa y que le permita a la persona desarrollarse en otras áreas o abrir su propio negocio. La forma de actuar es: evaluación, información, acción.

Charlas de Crecimiento personal

Se ubican en el casillero de Rutina puesto que la aprehensión es intelectual debido a que su finalidad es mejorar ciertas áreas como la motivación, equilibrio, desarrollo laboral, etc. de la persona. Y su implicación es débil porque no toman mucho tiempo y no constituyen un curso intensivo. La secuencia es acción, información y evaluación.

Gráfico 3.7 Matriz FCB

		APREHENSIÓN	
		INTELLECTUAL, RACIONAL	EMOCIONAL, SENSORIAL
IMPLICACIÓN	FUERTE	<i>Aprendizaje</i>	<i>Afectividad</i>
	DÉBIL	<i>Rutina</i>	<i>Hedonismo</i>

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

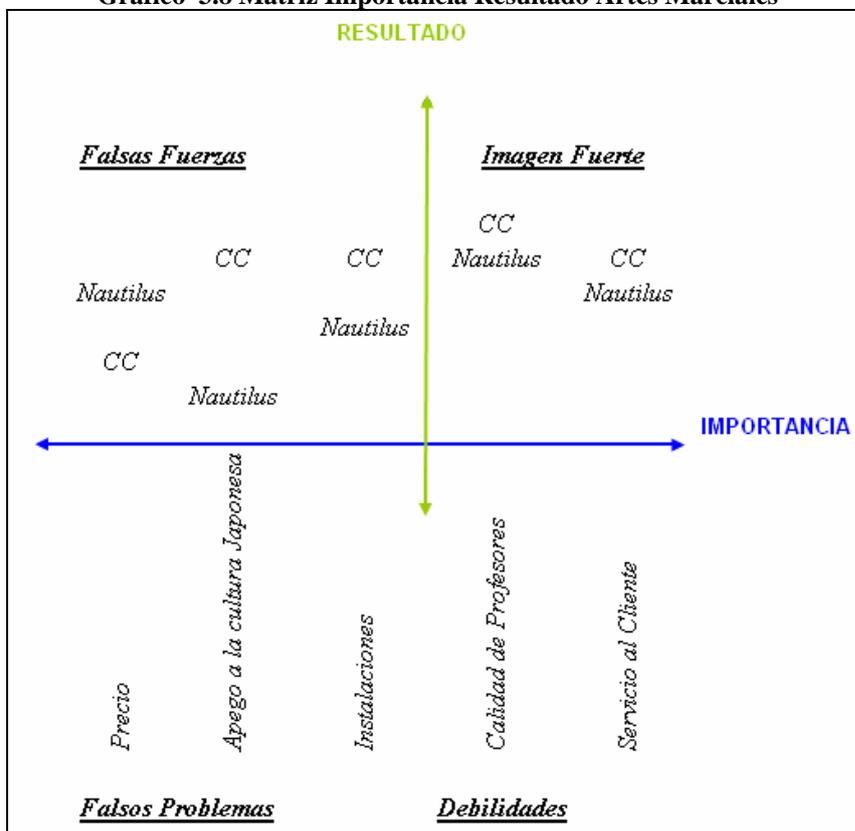
Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

3.2.7.2 Matriz “Importancia - Resultado”

Esta matriz intenta relacionar la importancia que tienen ciertos atributos para los clientes con el resultado, es decir con lo que perciben ellos. Las cosas intangibles como el servicio al cliente son de cierta manera complicadas de percibir, mientras que el apego a la cultura japonesa así como las instalaciones pueden reconocerse con la primera impresión. En esta matriz se han situado los atributos que se midieron en la encuesta como Servicio al cliente, calidad de profesores, instalaciones, apego a la cultura japonesa y precio en el eje horizontal de tal manera que el servicio al cliente y la calidad de profesores e instalaciones son los más importantes y crean una imagen fuerte. Mientras que el precio es el menos importante y crea una falsa imagen en un mercado de clase media alta a alta. Este análisis se lo hizo estableciendo una comparación con el principal competidor en cada categoría de servicio. Para la categoría de artes marciales se escogió al Nautilus porque es quien tiene mayor oferta en los estilos que se seleccionaron. Para los cursos de idioma se escogió a la UESS (Universidad Espíritu Santo) y para los cursos de cocina a la Escuela de Chefs (EC). Esta matriz deja ver las eficiencias y las debilidades en los atributos que se evalúan de tal manera que puedan mejorarse a través de estrategias dirigidas. Las charlas de crecimiento no se evaluaron por no tener un competidor directo.

Artes Marciales

Gráfico 3.8 Matriz Importancia Resultado Artes Marciales

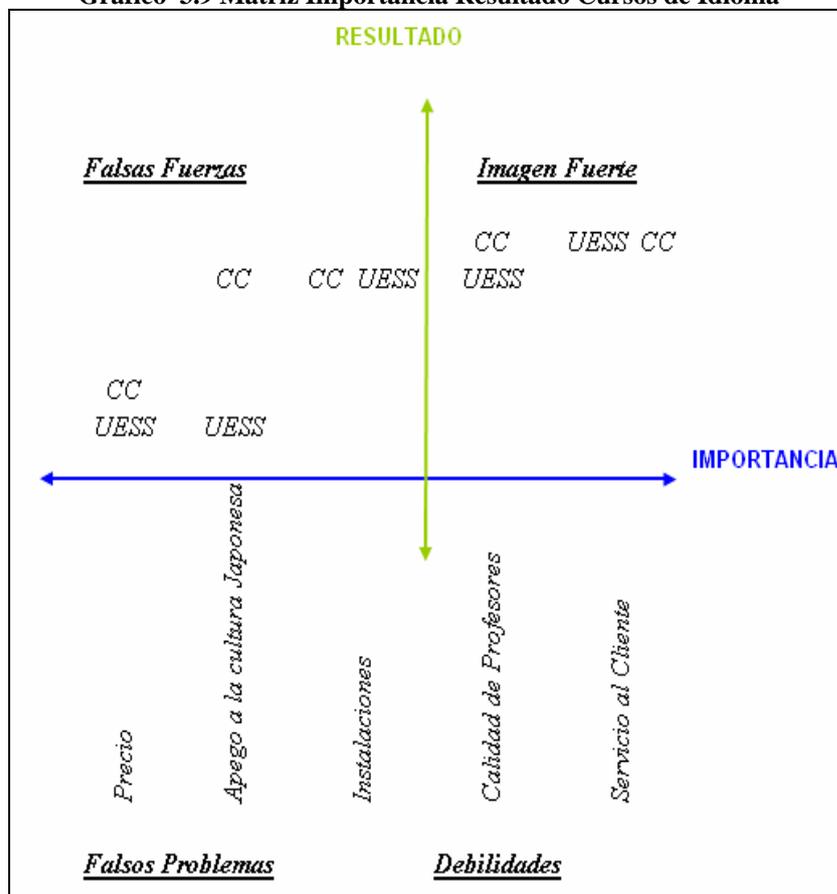


Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

Cursos de Idiomas

Gráfico 3.9 Matriz Importancia Resultado Cursos de Idioma

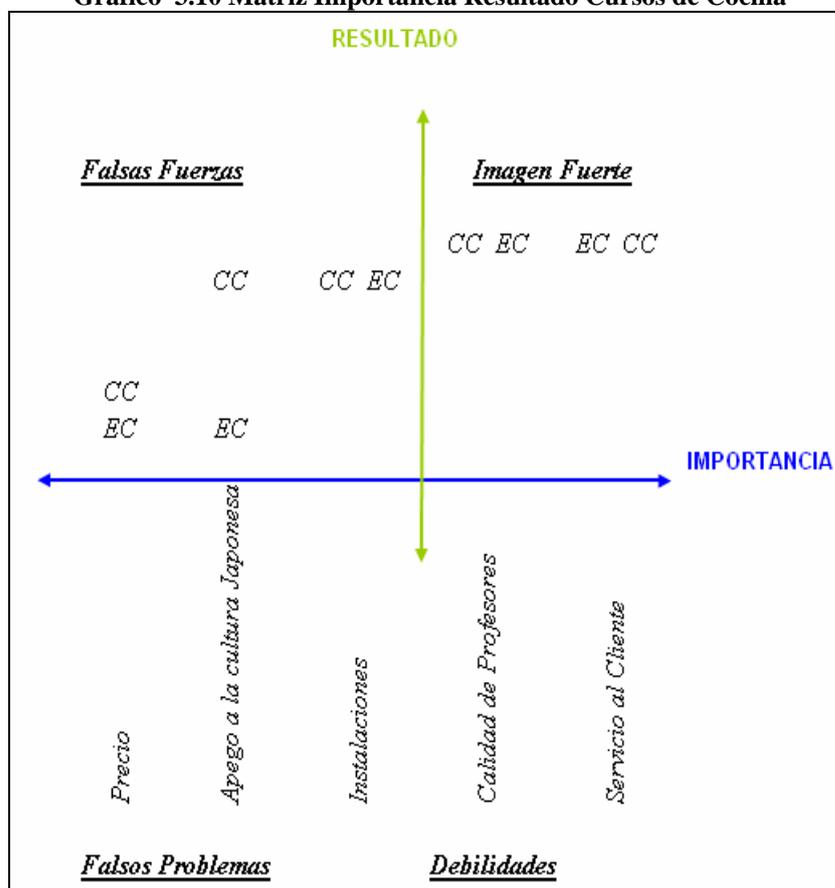


Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

Curso de Cocina

Gráfico 3.10 Matriz Importancia Resultado Cursos de Cocina



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.
Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

3.2.8 Análisis FODA

Este análisis intenta descubrir de manera objetiva los puntos débiles y los puntos fuertes que tiene el centro cultural en su entorno tanto interno como externo. De esta forma se puede apuntar a correcciones efectivas que ayuden a mejorar esos puntos débiles y mejorar los puntos fuertes creando estrategias competitivas. La

evaluación interna se da por el lado de las fortalezas y debilidades y la externa por el lado de las oportunidades y amenazas.

3.2.8.1 Fortalezas

- Instalaciones amplias con acceso a parqueadero
- Diseño oriental en la estructura y en los interiores
- Ubicación en una zona comercial amplia, segura y de primera categoría
- Cercanía del mercado potencial
- Servicios integrados en un solo lugar
- **Profesores de primera categoría**
- Enseñanza de la cultura tradicional japonesa
- **Servicio al cliente eficaz y eficiente**
- Flexibilidad de horarios de clases

3.2.8.2 Oportunidades

- Atención a otras áreas de la cultura japonesa en etapas de desarrollo posteriores a la creación del centro cultural.
- El auditorio que tendrá el centro cultural no solo puede ser utilizado para charlas de crecimiento personal sino para otro tipo de conferencia como Anime y Manga que tuvieron una baja acogida en la encuesta, así como charlas sobre tecnología de punta

3.2.8.3 Debilidades

- Se ofrecen servicios sólo de artes marciales, idioma, cocina y charlas lo que puede ser limitado
- Ser nuevos en el mercado lo cual se reflejaría en el mercado potencial como falta de experiencia
- Pocos profesores de la calidad que se desea
- Inversiones en la capacitación del personal de atención al cliente

3.2.8.4 Amenazas

- Las personas que aprenden los servicios ofrecidos pueden representar futura competencia
- El nuevo Centro Chino puede captar la atención de las personas interesadas por las culturas orientales

3.2.9 Estrategia de Marketing

3.2.9.1 Posicionamiento

El posicionamiento es uno de los factores primordiales que el cliente considera en el momento de la adquisición de un servicio. Se define como la posición que tiene el servicio en la mente del consumidor en comparación con la competencia puesto que el cliente ubica todos los productos o servicios en su mente en base a un

criterio para su posterior selección. El posicionamiento es la imagen del servicio en la mente del cliente por lo tanto deben existir estrategias para conseguir la ubicación deseada en el subconsciente del comprador.

3.2.9.1.1 Estrategia de Posicionamiento

Lo que se quiere lograr es que el cliente piense en el centro cultural como un lugar en el que puede encontrar lo mejor en el ambiente japonés y su sentido de perfeccionamiento; sumado a que el centro ofrece muchos servicios que puede elegir. En este sentido el posicionamiento que se quiere conseguir es por atributo. Tal y como se observó en el Análisis Factorial, el segmento de mercado seleccionado considera más importante la calidad de profesores y el servicio al cliente y esto se traduce en los mejores maestros y la mejor atención al cliente. La búsqueda por la tradición japonesa también es importante para este fragmento de mercado, en consecuencia el Plan de Marketing enfocará la marca para transmitir los atributos que se quiere que el cliente posicione en su mente.

La estrategia de ventaja competitiva que se desarrollará es la de diferenciación puesto que se trata de un servicio dirigido a la clase media alta y alta y a la cual no le interesa mucho el precio (el mismo que está en paridad con el mercado actual). Esta diferenciación está enfocada a tres áreas:

- Diferenciación de servicios.- Los servicios que se ofrecerán son al puro estilo japonés con las mejores instalaciones y la posibilidad de adquirir implementos en el

caso de que se practiquen artes marciales, recuerdos para los que lo deseen, libros de idioma y de cocina japonesa

- Diferenciación de personal.- El personal será capacitado para la correcta atención al cliente de tal manera que éste siempre desee regresar. Además los profesores serán seleccionados a través de un proceso minucioso.
- Diferenciación de la imagen.- El esfuerzo de posicionamiento se traducirá en la creación de una marca que comunique los atributos y capte la atención del mercado potencial. Desde los exteriores del Centro se podrá notar la influencia japonesa por sus instalaciones construidos al estilo japonés y con una recepcionista que posee una imagen oriental y con la vestimenta adecuada.

3.2.9.2. Matriz General Electric

El objetivo principal del desarrollo de esta matriz es determinar la estrategia que se debe seguir ya sea invertir o crecer, mantener una protección de equilibrio entre la generación y uso de fondos o retirarse del mercado. Esta matriz es trascendente para saber si el proyecto es factible y cómo debe enrumbarse en términos del grado de fortaleza que tenga la empresa y el atractivo del mercado. El centro cultural estaría ubicado en la casilla de estructurar en forma selectiva. El grado de fortaleza de la empresa es fuerte porque el Análisis FODA determinó debilidades que son representativas pero que pueden ser controladas además de que los servicios, estructura y personal del centro cultural son de primera categoría. El grado de

atractivo del mercado es medio porque como se determinó en la intención de adquisición en la encuesta, el 54% de las personas estaban interesadas en el centro cultural. La estrategia debe ir encaminada a estructurar el centro e invertir de manera selectiva.

Gráfico 3.11 Matriz General Electric

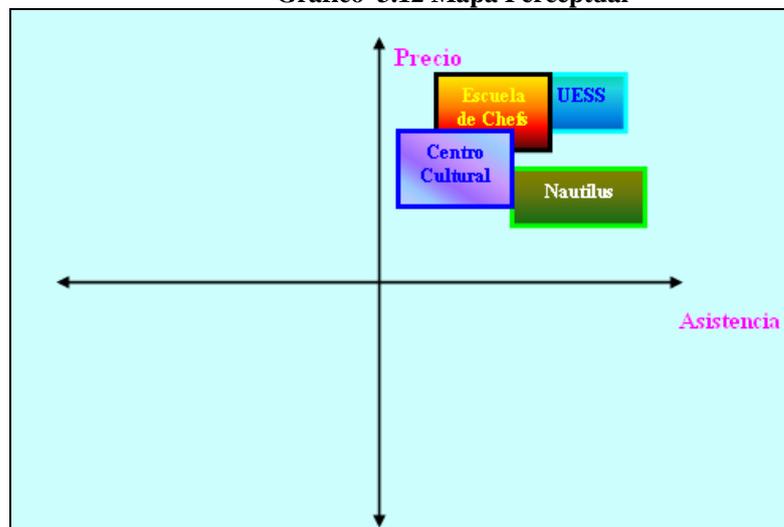
		GRADO DE FORTALEZA DE LA EMPRESA		
		FUERTE	MEDIO	DÉBIL
GRADO DE ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	<i>Posición Proteccionista</i>	<i>Invertir para Estructurar</i>	<i>Estructurar en forma selectiva</i>
	MEDIO	<i>Estructurar en forma selectiva</i> <i>Centro Cultural</i>	<i>Selectividad/ Administrar para obtener ingresos</i>	<i>Expansión limitada o cosechar</i>
	BAJO	<i>Protegerse y Reorientarse</i>	<i>Administrar para obtener ingresos</i>	<i>Finiquitar</i>

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.
Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

3.2.9.3 Mapa Perceptual

Este mapa relaciona el precio con la asistencia a los principales servicios que brindan los competidores más importantes. El Centro Cultural tendría menor asistencia con respecto al Nautilus y a la UESS debido a que es nuevo y no conocido. Mientras que comparado con la Escuela de Chefs y la UESS los precios de éstos son altos. Pero el Nautilus ofrece precios más razonables.

Gráfico 3.12 Mapa Perceptual



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

3.2.9.4 Análisis Del Ciclo De Vida

Los servicios del centro cultural se encuentran en la Etapa de introducción, las artes marciales y; en menor grado, los cursos de cocina e idioma se encuentran en desarrollo en el mercado. Es muy frecuente ver cursos de artes marciales que se ofrecen no solo en academias sino en colegios como actividades extracurriculares. Los cursos de idioma son en algunos casos parte de las materias optativas para los estudiantes de lenguas y los cursos de cocina se ofrecen también en contados centros²¹. No existe una estrategia específica para la administración de un servicio en el ciclo de introducción, más bien el Plan de Marketing debe estar enfocado en elevar las ventas y ofrecer promociones, todo esto con una buena táctica de publicidad que permita que el centro cultural sea conocido.

²¹ Ver Capítulo 2: Investigación de Mercados; Análisis de la Oferta



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; PEARSON, 2003; Sexta edición.

Stanton, Etzel y Walter; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc. Graw Hill; Edición número 11, 2000.

3.3. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

3.3.1 Marca

3.3.1.1 Creación De La Imagen De La Marca

Imagen de Marca²²

La creación, desarrollo, gestión y estrategia de marca, cuando se realizan de forma correcta, se traducen en una marca imborrable, con un importante valor de negocio. Por esta razón, crear esta imagen es uno de los principales objetivos de las acciones comunicacionales y corporativas de cualquier empresa. La imagen de marca deposita valores tan importantes como la identidad visual, la publicidad o la calidad de la atención al cliente. Básicamente, se trata de la percepción de símbolos atribuidos a un

²²Fuente: hosting.globalcorporativa.com

producto. Algunos profesionales definen la imagen de marca como la percepción que un cliente tiene basándose en una serie de actitudes, sentimientos y creencias, explícitas, conscientes y profundas, con un importante contenido emocional. Todo influye para crear una buena imagen de marca: una correcta presentación, una buena promoción, así como, especialmente, la calidad del producto o servicio a ofrecerse.

Para lograr un buen posicionamiento aparte de una buena estrategia se necesita una imagen de marca que llame la atención del cliente, por lo que de esta manera la imagen de marca será usada en el Centro Cultural Japonés, buscando siempre que se proyecte prestigio, distinción, exclusividad y formación tradicional japonesa.

La marca debe ser representativa del Centro Cultural Japonés, al mismo tiempo los artículos que se vendan van a llevar la marca del Centro sin importar que no se fabriquen ahí. Se busca que la marca indique la esencia del Centro es decir se caracteriza por difundir la cultura japonesa por este mismo sentido el nombre que se le otorgará será japonés, escrito en castellano.

Lo que se busca es la denominada marca familiar²³, la misma que sirve para buscar lealtad, así se consigue prestigio para todos los productos que se comercialicen bajo esa única marca. Es recomendable cuando se dispone de una variedad completa de productos.

²³Fuente:<http://hosting.globalcorporativa.com>

Identidad de Marca²⁴

Una marca está configurada por los siguientes elementos: Nombre, logotipo, isotipo y slogan.

3.3.1.2 Creación Del Nombre De La Marca

Nombre o Fonotipo

Constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca. El nombre de la marca será en base a lo que se busca reflejar del Centro Cultural Japonés, o sea, que es de Japón y tiene que ver con toda la cultura, así que el nombre será palabras japonesas escritas en castellano. Con esto se busca que al solo nombrar el centro ya se sepa que es japonés.

“**Ki Wado**” será el nombre del Centro Cultural Japonés, pues significa energía, paz, armonía que es todo lo que van a encontrar al asistir al Centro, como se dijo son palabras japonesas escritas en el idioma castellano.

Creación del logotipo²⁵

Es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe. El logotipo, que estará conformado por el isotipo, el nombre de la marca y el slogan, estará presente tanto en los cursos como el sello en los libros, en los uniformes de

²⁴Fuente: www.monografias.com

²⁵ Creado por Jonathan León (FIEC)

alumnos, profesores y demás artículos que se vendan en el centro con relación a la cultura japonesa. Además irá en la parte frontal del edificio, ubicado en la primera planta, de tal modo que las personas puedan ver el logotipo del Centro.

Es importante tener una presencia gráfica para que de esta manera sea más fácil el posicionamiento y de esta manera la publicidad sea más fácil efectuarse.

Creación del isotipo:

Es la representación grafica de un objeto, que es un signo- icono, conformado por:

- Gama Cromática o Cromatismo: es empleo y distribución de los colores.
- Diseño Grafico o Grafismo: Son los dibujos, ilustraciones, no pronunciables, que forma parte de la identidad visual de marca

Se escogió el perfil de un japonés que señala un círculo rojo todo con un fondo blanco, para que al verlo parezca como la bandera de Japón, de esta manera el isotipo nos dirige directamente a entender que el centro está relacionado con Japón. Además que el japonés toque el círculo quiere decir o expresar que con el centro se toca o llega a Japón, que solo con estar ahí se puede llegar a Japón en cuestión de minutos o estar más cerca de Japón aprendiendo su cultura, pues las personas encontrarán ahí lo más representativo sobre esta cultura.

El color de rojo del círculo con fondo blanco es por lo de la bandera de Japón, y el color negro con escalas grises es por la sobriedad del Centro como instituto educativo (recordando que el color gris indica exclusividad).

Gráfico 3.14 Imagen de la Marca



Perfeccionando la tradición japonesa

Elaborado por: Jonathan León

Creación Del Slogan

Con el slogan lo que se desea es comunicarle a las personas que dentro del centro cultural japonés van a encontrar todo lo más representativo con relación a Japón, que no es necesario que busquen una escuela de artes marciales, otra de cocina japonesa, otra de idioma ya que en el mismo sitio pueden encontrar todo lo que ellos buscan con relación a Japón. En el slogan se expresa algo muy importante que es la “tradición” puesto que todo lo que se va a enseñar es el estilo tradicional japonés.

“Ki Wado” perfeccionando la tradición japonesa.

3.3.2 Marketing Mix

3.3.2.1 Estrategia de Producto

Características del centro

El Centro Cultural Japonés es un sitio ubicado en el norte de Guayaquil, ciudadela Kennedy a dos cuadras de la Francisco de Orellana diagonal a la parte posterior del Hilton Colón, ahí la gente va poder encontrar todo lo que se relaciona con la cultura Japonesa, una cultura que hace mucho tiempo era un total misterio para los países occidentales. Según los resultados de las encuestas se determinó que las clases que se van a dar enumeradas según la importancia son: (se menciona el lugar)

- **Artes marciales:**
 - **Kárate:** Horarios: Lunes, Miércoles y Viernes (07h00-09h00 y 17h00-20h00); y Martes, Jueves y Sábados de mañana (10h00 -11h00 y 18h00-19h00) DOJO 1
 - Estilo Wado Ryu (Camino de la paz y la armonía)
 - **Jujitsu:** Horarios: Lunes, Miércoles y Viernes (07h00-09h00 y 17h00-20h00); y Martes, Jueves y Sábados de mañana (10h00 -11h00 y 18h00-19h00) DOJO 2
 - Tai Jitsu

- Aikido: Horarios: Lunes, Miércoles y Viernes (10h00-11h00 y 16h00 y 21h00); y Martes, Jueves y Sábados de mañana (07h00 -08h00 y 20h00-21h00) DOJO 1
 - Aikikai
- Kendo: Horarios: Lunes, Miércoles y Viernes (10h00-11h00 y 16h00 y 21h00); y Martes, Jueves y Sábados de mañana (07h00 -08h00 y 20h00-21h00) DOJO 2
- **Idioma japonés:**
 - Horarios: Lunes, Miércoles y Viernes (07h00-11h00 y 16h00-21h00); y Martes, Jueves y Sábados de mañana (07h00 -10h00 y 18h00- 21h00)
- **Cocina japonesa:**
 - Horarios: Lunes, Miércoles y Viernes (07h00-11h00 y 16h00-21h00); y Martes, Jueves y Sábados de mañana (07h00 -10h00 y 18h00- 21h00)

Por otro lado en el Centro se ofrecerán:

- **Charlas de crecimiento personal al estilo japonés** (Sábados 09h00; Martes y Jueves 19h00), es decir, dos charlas a la semana.
- Artículos Japoneses (Para lo cual se construirá una tienda, donde se espera vender artículos necesarios para las Artes Marciales, así como recuerdos. Dicha tienda será concesionada a otra persona para que la maneje)
- Servicio de parqueadero
- Baños y vestidores

- Productos comestibles (Para lo cual se adecuará un minibar el mismo que se concesionará a alguna persona interesada)
- Información en su propia página Web. (El Centro Cultural Japonés contará con una página Web para que los clientes puedan acceder a información, además según los resultados de las encuestas una buena forma de hacer publicidad es el Internet)
- Con respecto al Templo Budista, se decidió eliminar porque en el Centro Cultural Chino contará con uno.

Con relación al aspecto del Centro Cultural Japonés será un edificio moderno de 3 pisos cuya estructura y apariencia será al estilo japonés; de esta manera existirá una comunicación visual donde el cliente determine fácilmente que en ese edificio existe relación con la cultura japonesa, por otra lado, en la parte frontal del primer piso estará el logotipo del Centro (Nombre, isotipo y slogan) para que la gente empiece a identificar al Centro.

El Centro va ser un lugar seguro, amplio, confortable y exclusivo. Se busca mucho fomentar la comunicación visual, es decir que al ver el edificio las personas interpreten varias cosas:

1. Que es un Centro que tiene relación con Japón.
2. Que es un lugar exclusivo, o sea, para la clase media-alta, alta.

3. Que es un centro educativo de prestigio y serio, con profesores debidamente capacitados.
4. Es un lugar seguro en cuanto a parqueadero, objetos personales y obviamente con guardias para seguridad de todos los clientes.
5. Es un lugar confortable, puesto que van a encontrar aulas amplias acordes con las necesidades, tecnología necesaria, instalaciones de gran categoría y excelente servicio al cliente.

Calidad del Centro

El Centro Cultural es un lugar para la gente de clase media-alta o alta. Algo que se va a destacar del Centro es que va ser un lugar exclusivo en cuanto a clases sociales, y que por otra parte va a ser un lugar de prestigio puesto que la educación que se va a impartir va ser de la mejor calidad buscando profesores de la más alta categoría y con amplios conocimientos en lo que ellos enseñen. Así mismo el servicio al cliente va a ser de lo mejor con personas que tengan buena llegada al cliente.

Diseño del Centro

El diseño del centro será ampliamente explicado en el capítulo 5 de análisis técnico.

3.3.2.2 Estrategia de Precio

El precio es el elemento de la mezcla de mercado que produce ingresos, los demás producen costos. Se va a buscar que los precios estén en paridad con el mercado, es decir que sean similares a los de la competencia, que sean como mínimo lo que está dispuesto a pagar el cliente (lo mismo que se determinó en las encuestas), que obviamente cubra los costos y siempre recordando a qué clase de cliente se está dirigiendo (clase social media-alta, alta)

A continuación se puede observar un cuadro donde se observa el precio con relación a la calidad. La calidad del Centro Cultural japonés es excelente en cuanto a instalaciones, profesores, servicio al cliente, materiales, ubicación, etc. y el precio es medio porque está a nivel de mercado, aunque cabe destacar que son precios altos para una persona de clase media. Se concluye que la estrategia que se escoge es la Estrategia de alto valor por tener precios promedios del mercado y alta calidad.

Gráfico 3.15 Estrategia de Precio

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alto	1. Estrategia de superior	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de supervalor
	Medio	4. Estrategia de sobrecobro	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
	Bajo	7. Estrategia de imitación	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

Fuente: Dirección de marketing- Kotler

Con respecto a los competidores:

- Artes marciales: Si analizamos la competencia las academias cobran entre \$30 y \$50 mensuales así que cualquier precio dentro de este rango sería bien aceptado.
- Idioma japonés: Se observa que la Universidad del Pacífico es la más económica con respecto a la enseñanza del idioma japonés pues su costo es de \$150 cada nivel, de ahí los otros centros oscilan entre \$294 y \$10,093 (porque los estudiantes se van a aprender el idioma a Japón, pero en el Centro no se daría este servicio). El precio puede aumentarse un poco, siendo \$49.99 mensuales, y además incluir un rubro por costo de materiales ya que el mercado sí lo permite por los altos precios de la competencia.
- Cocina japonesa: El centro más caro es el Espíritu Santo, de ahí podría ser que por las clases de cocina se cobre más puesto con los precios oscilan entre \$36 y \$295, siendo el más destacado en Guayaquil La escuela de Chefs que cobra mensualidades de \$140. Así que por el lado de la cocina podría cobrarse un precio de \$49.99 mensual y aparte los materiales donde ahí puede aprovechar subiendo los precios, es decir unos \$49.99 más.
- Charlas de crecimiento personal: En Guayaquil existe una gran variedad de escuelas o centros de capacitación que dan charlas de crecimiento personal y

motivacional, pero ninguna está orientada a lo que enseñan en Japón en relación al crecimiento personal. Los centros cobran alrededor de \$50 por personas (Según datos proporcionados por Ruth Calle, quien es capacitadora de IDEPRO de la Cámara de Comercio), por lo que \$49.99 por persona por cada charla parece un precio adecuado.

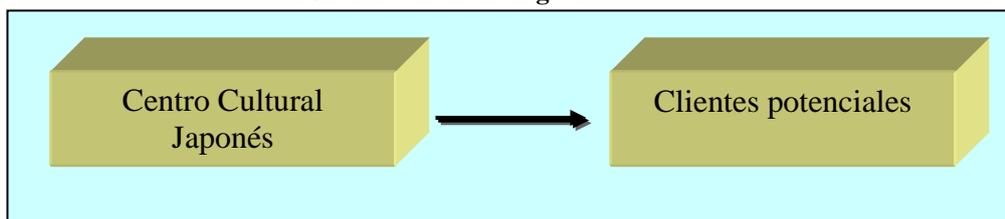
El precio será de \$49.99 mensuales lo que va acorde con lo que se determinó con las encuestas. Si se puede notar que no se escogió el precio de \$50 sino de \$49.99 para que se produzca un efecto psicológico en las personas piensen que el precio es de \$40 más que de \$50, de esta manera se tendrá en cuenta que nunca se buscará redondear precios. Más adelante en el estudio financiero se analizará si este precio cubre los costos o si es necesario un incremento.

3.3.2.3 Estrategia de Plaza

Al definir la plaza se entiende por el lugar donde se va a vender los servicios, también incluye la comercialización y distribución del servicio.

Lo primero que se debe definir es el canal de distribución. Este va a ser productor-cliente, es decir, que el Centro directamente va a vender el servicio, pero esto lo va a realizar con una fuerza de ventas, es decir, con un grupo de vendedores que vayan a ofrecer los servicios y cursos del Centro Cultural a los clientes, que obtengan la inscripciones de los mismos, así como el pago del primer mes.

Gráfico 3.16 Estrategia de Plaza



Elaborado por: Autoras

Para realizar esto, se preparará a los vendedores para que promocionen las clases a dictarse en el Centro Cultural Japonés, para que sean capaces de explicar todo lo que concierne al Centro, costos, beneficios y demás.

La plaza incluyen los lugares donde se vende el servicio o la inscripción al servicio. La fuerza de ventas irá a lugares como oficinas de empresarios, centros comerciales, comisariatos, clubes deportivos, universidades, colegios, empresas de la ciudad de Guayaquil ubicadas en zonas de clase media-alta o alta como Kennedy, Urdesa, Ceibos, Samborondón, empresas del Centro de buena clase social, ciudadelas ubicadas en el Barrio Centenario, vía a la Costa para ofrecer los cursos o charlas a dictarse en el Centro Cultural Japonés. Con esto quiere decir que la comercialización va a ser directa.

3.3.2.4 Estrategia de Promoción o comunicación

Esta estrategia está formada por el uso de: Publicidad, promociones, relaciones públicas, merchandising y ventas personales.

Objetivos de la comunicación

1. Dar a conocer que el Centro Cultural Japonés dicta clases de: Artes marciales, idioma japonés, cocina japonesa y charlas de crecimiento personal con filosofía japonesa.
2. Dar a conocer al Centro Cultural Japonés como un centro **prestigioso, con excelente servicio al cliente**, exclusivo, seguro y confortable.

Objetivos de la Publicidad

- Sobre el público
 1. Promocionar la imagen del Centro cultural Japonés en por lo menos un 50% de los clientes potenciales.
 2. Captar el 2.2% del mercado potencial, es decir el 2.2% de 92,122 personas, un total de 2026 clientes.
- Sobre la imagen
 1. Posicionarse como el Centro líder en el Ecuador en enseñanza tradicional japonesa en: Artes marciales, cocina, idioma, y charlas de crecimiento personal.

En base a los resultados de las encuestas hay dos aspectos importantísimos que los clientes valoran: la calidad de profesores y la atención al cliente, estos dos aspectos

deben ser considerados para la publicidad del Centro. Otro aspecto determinado en las encuestas es el medio más común por el cual las personas se enteran de la existencia de un instituto educativo, es decir, por qué medio es más efectiva la publicidad; según las encuestas los resultados fueron: la televisión, periódicos, Internet y por Marketing de boca en boca. Otro aspecto importante para la publicidad es que según las encuestas las personas interesadas en el Centro son personas que trabajan en su mayoría.

Difusión masiva en medios:

- **Televisión:** Se hará publicidad en canales como Ecuavisa que es uno de los más vistos por los Guayaquileños, los costos serían considerables pero necesarios pues la televisión es el mejor medio de difusión, y en este caso se podría destacar las virtudes del Centro Cultural Japonés. La publicidad serían dos Domingo al mes a partir de las 20h00 en el primer año y un domingo al año a partir del segundo año. Cada cuña sería de 25 segundos.
- **Periódicos:** Además se hará publicidad en los Diarios el Universo dos Sábados al mes y dos Domingos al mes para el primer año, y para el segundo año en adelante solo sería un Sábado y dos Domingos al mes puesto que es el de mayor circulación o el más leído por el segmento del mercado al cual está dirigido el Centro Cultural Japonés. Los anuncios en Diario el Universo serían en la sección de “Vida y Estilo” (Sábados) y en la Revista (Domingos) respectivamente.

- **Internet:** Algo muy importante e imprescindible al día de hoy es el Internet, por lo que desde un principio se había pensado en crear una página web del Centro, con el resultado de las encuestas se ratificó que es de vital importancia la creación de esta página.
- **Folletos:** A pesar que no se determinó en las encuestas la necesidad de folletos se realizará entrega de folletos alusivos al Centro Cultural y los servicios que brinda a las personas que se acerquen al Centro, así mismo estos serán los folletos que use el grupo de fuerza de ventas para publicitar el Centro.

Cabe destacar que se debe considerar que hay dos planes: Plan táctico y plan estratégico. En el plan táctico es a corto plazo y se hará la publicidad por televisión, folletos, el desarrollo de la página web y los anuncios por periódicos. En el plan estratégico que es a largo plazo solo quedarían los anuncios por periódicos, la publicidad por televisión y los folletos.

Tabla 3.4 Gastos de Publicidad

Plan Táctico: AÑO 1	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Televisión (ECUAVISA) por cuña, 2 veces al mes	Cuña	\$ 1,600.00	\$ 3,200.00	\$ 38,400.00
Anuncios Diario "El Universo" (Sección Vida y Estilo) 14,6 x 8,3 cm	Día	\$ 573.00	\$ 1,146.00	\$ 13,752.00
La Revista en Diario el Universo, 11 x 6,3 cm	Día	\$ 388.00	\$ 776.00	\$ 9,312.00
Folletos (1500 unidades mensuales de 20 x 40 cm a full color, 150 gramos)	Unidades	\$ 660.00	\$ 660.00	\$ 7,920.00
Página web		\$ 300.00	\$ 100.00	\$ 1,550.00
Otros				\$ 10,000.00
Total			\$ 5,882.00	\$ 80,934.00
Plan Estratégico: AÑO 2 EN ADELANTE	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Televisión (ECUAVISA) por cuña, 12 cuña al año	Cuña			\$ 19,200.00
Folletos (700 unidades mensuales de 20 x 40 cm a full color, de 150 gramos)	Unidades	\$ 330.00	\$ 330.00	\$ 3,960.00
Anuncios Diario "El Universo" (Sección Vida y Estilo) 14,6 x 8,3 cm	Día	\$ 573.00	\$ 573.00	\$ 6,876.00
La Revista en Diario el Universo, 11 x 6,3 cm	Día	\$ 388.00	\$ 776.00	\$ 9,312.00
Otros				\$ 10,000.00
Total				\$ 49,348.00

Elaborado por: Autoras

Promoción

Otro variable importante según las encuestas era la publicidad a través del Marketing boca a boca, así que para esto se ha planeado las siguientes promociones:

- **Días festivos:** Se hará promociones del día de la madre, día del padre y Navidad para obtener más clientes, como el de por dos personas pagan una mensualidad.
- **Programa de beneficios blandos:** Esto es para incentivar la fidelidad del cliente, se hará que por cada seis meses de clases completas en el Centro, las personas se harán acreedoras a una cartilla de descuentos en diferentes locales como:

farmacias, cines, estéticas de belleza, y la tienda del Centro Cultural Japonés. Para esto es necesario realizar alianzas estratégicas.

- Farmacias: Pharmacys, Fybeca.
- Cines: Cinemark
- Estéticas de belleza: Cuty Icaza, Le Marquise, Drama Spa.

Relaciones públicas

Además se hará que en Noticieros o programas realicen reportajes sobre el Centro Cultural Japonés de esta manera se usará las relaciones públicas para la difusión del Centro.

Merchandising

- **Exhibiciones:** En eventos de la cultura oriental que se den en Guayaquil, el Centro llevará a sus mejores exponentes en las distintas ramas para que exhiban la habilidad que poseen gracias a la excelente enseñanza impartida en el Centro.
- **Campeonatos:** Los alumnos capacitados y que deseen participarán en campeonatos a nivel provincial y nacional para difundir el prestigio del Centro Cultural Japonés.

Estrategia de servicio al cliente: Base de datos

El servicio al cliente es un factor de vital importancia según las encuestas, así que para esto se realizará una base de datos. Con la base de datos se tomará los aspectos más importantes para demostrarle al cliente que en realidad se tiene un interés en ellos, como los niveles que han aprobado en cada clase, quejas presentadas, consejos y recomendaciones que han dado, artículos comprados, los clases que han tomado, los meses que llevan tomando las clases, concursos y campeonatos en los que han participado, días y veces que asisten al Centro y demás datos que se consideren importantes en el desarrollo del Centro. Además al terminar cada nivel se hará una evaluación de profesores para determinar si los profesores poseen las características que el mercado exige.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1 FACTORES ORGANIZACIONALES²⁶

El objetivo principal del estudio organizacional de un proyecto es presentar los criterios analíticos que permitan enfrentar en mejor forma el análisis de los aspectos organizacionales de un proyecto, los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación. El diseño de la

²⁶ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos: Sapag Nassir, Sapag Reinaldo

estructura organizativa requiere fundamentalmente la definición de la naturaleza y contenido de cada puesto de la organización.

Además debemos tomar en cuenta que la teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henri Fayol:

- a) El principio de la división del trabajo para lograr la especialización.
- b) El principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador.
- c) El principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización y,
- d) El principio de autoridad y responsabilidad.

La organización que asuma el proyecto tiene una doble influencia económica en su evaluación:

1. Un efecto directo en las inversiones y costos asociados en un tamaño específico de operación y,
2. Un efecto indirecto en los costos de operación derivados de los procedimientos administrativos asociados a un tamaño, tecnología y complejidad de la estructura organizativa diseñada. El efecto directo sobre las inversiones se manifiesta por la necesidad de disponer tanto de una infraestructura física (oficinas, salas de espera, estacionamientos, etc.), adecuada a los requerimientos del proyecto, como del equipamiento para su operación.

El efecto indirecto se deriva de los costos de funcionamiento ocasionados por los procedimientos administrativos diseñados en función de la estructura organizativa previamente definida.

Existen 4 áreas decisionales específicas que debemos tomar en cuenta en la preparación de un proyecto:

1. La participación de unidades externas al proyecto,
2. El tamaño de la estructura organizativa,
3. La tecnología administrativa y
4. La complejidad de las tareas administrativas.

4.1.1 La Participación De Unidades Externas Al Proyecto

La mayoría de proyectos de inversión presentan dos tipos de participaciones posibles de entidades externas:

1. Proveedores: En el caso del minibar y la tienda de artes marciales tendrán que traer los artículos de proveedores locales e internacionales en el caso de artes marciales. Además para los profesores que van a dar las clases, se espera tener contactos en el extranjero (en el Perú hay mucha población japonesa) para traer japoneses nativos y otra parte será los profesores ecuatorianos (30% para idiomas, 50% para cocina, 100% para artes marciales y charlas empresariales).
2. Unidades coordinadoras y fiscalizadoras: Por este lado la única auditoria a darse es por parte del ente fiscal, es decir, del gobierno, ya que por otra parte no se

contratará auditoría externa privada por los altos costos de la misma, ni tampoco un auditor interno.

4.1.2 El tamaño de la estructura organizativa

El tamaño del proyecto es el factor que aparentemente tiene mayor influencia en el diseño y tamaño de la estructura organizacional. Algunos estudios han demostrado que el tamaño del proyecto está positivamente correlacionado con el número de niveles jerárquicos y divisiones funcionales de la organización.

Organigrama

En el primer nivel se encuentra la Junta de Accionistas, pues son los dueños de la compañía y recordando que son Accionistas y no Socios puesto que es una Sociedad Anónima y la denominación correcta es “Accionistas”²⁷.

En el segundo nivel está el Gerente General que será el representante legal del Centro y quien rendirá cuentas a la Junta de Accionistas; como en aspectos legales y tributarios; de ahí está su asistente que se encargará de asuntos varios de tipos secretariales y el Coordinador de Sistemas quien es de Staff y no será una persona fija

²⁷ Ver Anexo 9

sino más bien auxiliará en los casos necesarios, se encargará de la página Web, la base de datos y dará mantenimiento a los sistemas del Centro.

En el cuarto nivel están los Gerentes:

- Gerente Administrativo: Se encargará de coordinar a los Coordinadores de:
 - Artes marciales, el mismo que coordinará a los coordinadores de: Kárate, Jujitsu, Aikido y Kendo, quienes darán las clases de cada arte marcial respectivamente. El coordinador será el profesor de Kárate
 - Idiomas, el mismo que impartirá las clases de idiomas
 - Gastronomía, quien dictará las clases de cocina japonesa.
 - Charlas de crecimiento personal las mismas que se denominarán “charlas empresariales”, quien dará las charlas con filosofía japonesa.
- Gerente de Marketing: Será el encargado de coordinar todas las estrategias de marketing, así como la fuerza de ventas que estará integrada por 5 personas.
- Gerente Financiero: El mismo que realizará análisis financieros y aspectos tributarios del Centro, tendrá a su cargo al Contador General el mismo que será jefe de la Recepcionista del Centro que hará las veces de Cajero para las personas que pagan sus mensualidades en efectivo.
- Gerente de Gestión del talento humano: Se encargará de la selección del personal, así como llevar los roles de nómina. Tendrá a su cargo además al personal

de limpieza (dos personas), el personal de seguridad (dos personas, uno en la entrada y otro en el parqueadero) y un mensajero encargado de llevar documentación necesaria a otras partes.

4.1.3 La Tecnología Administrativa

La tecnología administrativa está estrechamente relacionada con la estructura jerárquica del centro cultural. Como se pudo visualizar en el organigrama la estructura es sencilla, solo tiene tres niveles, esto es: la Alta Gerencia, las Gerencias Medias, y la parte de servicio al cliente en donde se incluyen los profesores, la recepcionista, el personal de limpieza, seguridad y de mensajería. Una estructura que no está burocratizada necesita de menos tecnología que una organización gubernamental o multinacional; por lo tanto las tecnologías para una eficaz administración se basarán en:

- Adquisición de los programas de Software Básicos para el Sistema Operativo de las computadoras
 - Implementación de un programa de Intranet para servicio de correo interno y externo, además de gestión de la contabilidad y horarios disponibles para los clientes
- El software, hardware y demás accesorios tendrán la máxima tecnología dado que esto permite simplificar tareas que llegan a ser rutinarias y destinar más tiempo para la toma de decisiones y demás actividades cruciales. El software y hardware serán actualizados según se defina en el Estudio Técnico. En este capítulo se definen las

necesidades de la tecnología pero en el capítulo 5 se definirán los costos de implementación.

4.1.4 La Complejidad De Las Tareas Administrativas

La complejidad de las tareas administrativas dependerá de la posición en la organización que ocupe el colaborador (empleado). De esta manera, las personas que se encuentren en los dos primeros niveles desempeñan tareas que son de toma de decisiones por lo que la complejidad es más alta. La complejidad de las posiciones de trabajo se traduce en la compensación económica que reciban los colaboradores.

4.2 INVERSIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Las inversiones en esta parte se definen simplemente como las necesidades que se tendrán en el centro cultural, es decir que se mencionan pero no se cuantifican porque esta parte le corresponde al Estudio Técnico.

4.2.1 Obras Físicas

Las obras físicas necesarias para la implementación del proyecto son:

- Terreno.- Que estará ubicado en la Ciudadela Kennedy, diagonal a la parte posterior del Hilton Colón, será comprado.

- **Construcción.-** La construcción será manejada por un Arquitecto, además el diseño tridimensional de las instalaciones estará a cargo de un Ingeniero en Sistemas (Coordinador de Sistemas). La construcción tendrá un diseño tradicional japonés.

4.2.2 Equipamiento

- Los equipos de cómputo serán adquiridos de un mismo proveedor y al ser comprados al por mayor en una distribuidora su costo será menor. El Software de Intranet será implementado por el Ingeniero en Sistemas.
- Los muebles de oficina como las mesas, sillones giratorios, archivadores, aires acondicionados y otros suministros también serán adquiridos con un distribuidor.

4.3 COSTOS DE LA OPERACIÓN ADMINISTRATIVA

4.3.1 Personal

Los costos son la remuneración que recibirán los colaboradores. El sueldo que se les asigne está relacionado con los siguientes factores:

- Disponibilidad de profesionales para el puesto y sueldos en el mercado
- Complejidad de las tareas
- Estructura jerárquica
- Localización del Proyecto (dentro o fuera de la periferia de la ciudad)

En base a los factores anteriormente mencionados se concluyó las siguientes compensaciones, las mismas que son de dos tipos: por horas para todos los profesores y por jornada para el área administrativa y demás²⁸.

Los profesores-coordinadores reciben sueldos representativos porque serán extranjeros o ecuatorianos con experiencia en el área, su sueldo será contrato por horas. Cabe destacar que para el salario hora de los profesores de idioma y cocina se establecieron los siguientes supuestos:

- En las artes marciales no será necesario contratar profesores japoneses, ya que en el Ecuador hay gente muy preparada, lo que sí se va a hacer es un curso anualmente con maestros japoneses, el mismo que no va a tener ningún costo para el Centro puesto que los mismos alumnos se financiarán el curso en un 100%.
- Idioma: El 70% de los profesores van a ser japoneses (su costo por hora es \$20) y el 30% restante ecuatorianos (costo por hora \$12), en promedio el costo por hora de los profesores de idiomas es de \$17.60.
- Cocina: Como es más fácil encontrar profesores de cocina se puso como supuesto que el 50% de los profesores iban a ser japoneses (costo por hora \$20) y el otro 50% restante ecuatorianos (costo por hora \$12), lo que da en promedio un costo de \$16 por hora de los profesores de cocina.

²⁸ Ver Anexo 10

El coordinador de Sistemas a pesar de no ser fijo percibirá \$350 porque estará encargado del mantenimiento y manejo del sistema de Software. Quienes más perciben son los profesores de idiomas y cocina.

Todos los gerentes perciben lo mismo excepto el de Talento Humano porque el personal que tiene a su cargo no desempeña labores administrativas. El gerente general es el que más percibe por la complejidad de tareas a su cargo. Su sueldo será por contrato por jornada.

4.3.2 Otros Costos

Además de los gastos de personal, es indispensable considerar otros gastos que se derivarán de la estructura administrativa, los mismos que serán cuantificados también en el estudio técnico.

- Gastos de Mantenimiento de Equipo de Oficina
- Seguros
- Teléfono, Electricidad y Agua
- Gastos Constitucionales
- Patente o Marca Registrada
- Suministros de Oficina
- Impuestos Prediales
- Mantenimiento de Edificio
- Gastos de limpieza y suministros de limpieza

- Otros gastos de puesta en marcha
- Gastos de Publicidad
- Depreciaciones

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

El estudio de la localización no será entonces una evaluación de factores tecnológicos. Su objetivo es más general que la ubicación por sí misma; es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles. Sin embargo, tampoco el problema es puramente económico. Los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, etc, deben necesariamente tomarse en

consideración. Siempre quedará la variable subjetiva no cuantificable que afectará la decisión, por ejemplo, las motivaciones personales del empresario.

Se ha decidido comprar el terreno y efectuar la construcción del Centro en vez de alquilar un edificio para llevar a cabo el proyecto puesto que no existe dentro de Guayaquil un lugar que cumpla con las necesidades para llevar a cabo el proyecto mencionado, puesto que lo más difícil es encontrar un lugar que tenga acondicionados dojos para las artes marciales con la suficiente ventilación, auditorios con buena acústica o lugares para dictar clases de cocina. En sí el centro se convertiría en un activo especializado, puesto que solo se lo podría utilizar para eso y no para cualquier otro negocio. Por otra parte una condición adicional que motivó a la construcción y no a alquilar fue que se pensó en que la idea del edificio debía ser con un estilo oriental y aquí solo los restaurantes chinos tienen esa característica que se buscaba.

Para el estudio de localización se escogió el método denominado “criterio del factor preferencial”, que basa la selección en la preferencia personal de quien debe decidir. Así el deseo de vivir en un lugar determinado puede relegar en prioridad a los factores económicos al adoptar la decisión final.²⁹

²⁹ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos: Sapag Nassir, Sapag Reinaldo

Se ha escogido la ciudadela Kennedy Norte, en la avenida Francisco de Orellana por ser un lugar intermedio de las ciudadelas de clase media-alta, alta; en la cual se tuvo tres opciones con respecto a los terrenos encontrados:

Uno perteneciente a Andrés Chiriboga de la FAE, ubicado al lado derecho de la discoteca Fizz, otros dos pertenecientes a Carlos Bastidas, uno ubicado atrás de Expoplaza y el otro diagonal la parte posterior derecha del Hotel Hilton Colón. A continuación se presentan fotos de los tres terrenos:

Imagen 5.1 Terreno a lado de Fizz



Imagen 5.2 Detrás de Expoplaza



Imagen 5.3 Diagonal al Hotel Hilton Colón



El lugar que se ha escogido es el terreno localizado diagonal a la parte posterior derecha del Hilton Colón (ubicada en la ciudadela Kennedy a dos cuadras de la Av. Francisco de Orellana), el terreno tiene una extensión de 400 metros cuadrados. Entre las razones por las que se escogió esta determinada ubicación es porque la Av. Francisco de Orellana es un lugar intermedio entre las ciudadelas donde habitan las personas de clase social media-alta, alta, además esta es una vía de fácil acceso, muy comercial y la zona que la rodea es de clase social media-alta. Es así que se puede observar que el gimnasio de Guayaquil con estatus más alto (Gold's) se encuentra justo al frente de donde estaría ubicado el Centro, a unos metros más se encuentran tres centros comerciales de gran importancia como lo son el Policentro, San Marino y Mall del Sol, sin contar que a lo largo de la avenida encontramos edificios de gran tamaño tal como el World Trade Center, Porta, Tecniseguros, Atlas, Pichincha, SRI, Las Cámaras, etc.

Otros factores a considerar y que influyen más comúnmente en la decisión de la localización de un proyecto son los siguientes:

1. Medios y costos de transporte: La Av. Francisco de Orellana es una vía de fácil acceso así que por este lado localizar al Centro Cultural traería una ventaja por la gran cantidad de transportes.
2. Disponibilidad y costo de mano de obra: Con respecto a la mano de obra no se va a tener inconveniente, puesto que es zona donde trabaja muchas personas más, se encuentra rodeada de edificios que son para oficinas.
3. Cercanía del mercado meta: Como se dijo anteriormente el Centro estará ubicado en un punto intermedio de las ciudadelas y zonas residenciales de las personas de clase media-alta, alta, podrán ir personas de Samborondón, como de Vía a la Costa, Kennedy y Urdesa.
4. Costo y disponibilidad de terrenos: El costo de terreno es alto puesto que es una zona comercial de alta plusvalía, los dueños sí están dispuestos a vender el terreno que poseen.
5. Disponibilidad de agua, comunicación, energía y otros suministros: Con respecto a este punto no existe inconveniente puesto que esa zona es urbanizada y posee todos los servicios básicos.
6. Seguridad: Cabe destacar que el sector donde se ubicará el Centro es un sector muy seguro y poco conflictivo en cuanto a robos o asaltos.

A continuación fotos del terreno escogido:

Imagen 5.4 Terreno Escogido Vista Lateral

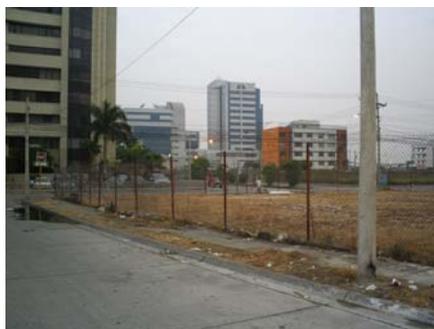


Imagen 5.5 Terreno Escogido Vista Frontal



5.1.1 Estudio Técnico

Es importante estudiar con énfasis la valorización económica de todas las variables técnicas del proyecto. El objetivo es exponer las bases principales de origen técnico que proveen la información económica al preparador del proyecto, así como una propuesta de formas de recopilación y sistematización de la información relevante de inversiones y costos que puedan extraerse del estudio técnico. Es posible

desarrollar un sistema de ordenación, clasificación y presentación de la información económica derivada del estudio técnico.³⁰

Diseño del Centro

A continuación se detallará el número de salas para cada actividad así como su extensión.

Tabla 5.1 Salas del Centro Cultural Japonés
CONSTRUCCIÓN

	<u>Cantidad de salas en total</u>	<u>Ancho por largo(en metros cuadrados)</u>			<u>Total por salón en metros cuadrados</u>	<u>Total en construcción</u>	
1. Dojos para artes marciales: (en el último piso)	2	8	x	8	64	128	
2. Curso para idiomas	1	6	x	6	36	36	
3. Curso para clase de cocina	1	6	x	5	30	30	
4. Tienda para artículos de artes marciales	1	3	x	5	15	15	
5. Minibar	1	4	x	3	12	12	
6. Vestidores para hombres	1	3	x	5	15	15	1 con 3 baños y 3 duchas
7. Vestidores para mujeres	1	3	x	5	15	15	1 con 3 baños y 3 duchas
8. Área administrativa (Gerencia general, gerencia financiera) 6 oficinas separada por cubículos con baños para hombres y mujeres	2	7	x	7	49	98	Cada oficina tiene 3 cubículos
9. Baños	2	1	x	3	3	6	
10. Recepción	1	3	x	2	6	6	
Baños de recepción	2	2	x	2	4	8	
11. Escaleras en 1er y 2do piso	2	1.5	x	3	4.5	9	
12. Auditorio para charlas	1	8	x	8	64	64	
TOTAL EN CONSTRUCCIÓN			x			442	
13. Parqueadero	1	10	x	20	200	200	
TOTAL EN CONSTRUCCIÓN + PARQUEADERO						642	

Elaborado por: Autoras

³⁰ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos: Sapag Nassir, Sapag Reinaldo

Como se puede notar los salones más grandes son los de artes marciales y el auditorio puesto que las necesidades así lo requieren, por todos los instrumentos a necesitar en las artes marciales y en el auditorio para que se pueda tener espacio para las presentaciones o exhibiciones que se realicen ahí. Otro punto importante de anotar que el que continúa por extensión es el aula de cocina, puesto que ahí sí se necesita espacio para que cada alumno pueda trabajar tranquilamente así como los electrodomésticos que se vayan a incluir en el centro.

Otro asunto que llama la atención es el parqueadero ya que ahí es importantísimo que sea amplio para que se pueda recibir a personas que tienen vehículo particular, darles las facilidades para que estacionen y no sea una molestia el tener que estar buscando parqueadero.

5.2 INVERSIÓN EN OBRAS FÍSICAS³¹

Los planos³² que se tienen en primera instancia los mismos que cambiarán según el análisis económico de la capacidad del Centro, se encuentran en el Anexo 11.

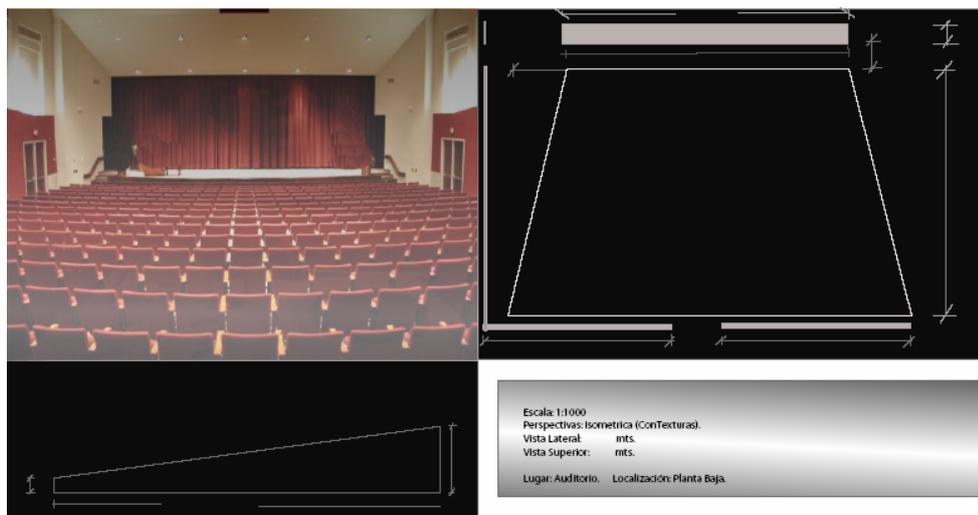
³¹ Ver Anexo 11

³² Planos realizados por Jonathan León (FIEC)

Imágenes de interiores del Centro ³³

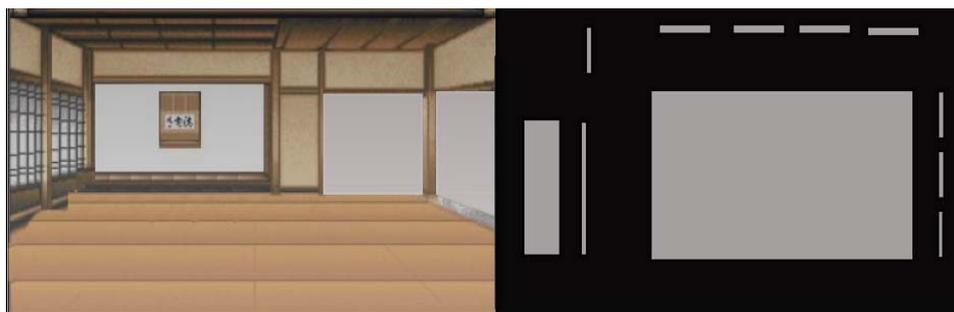
A continuación algunos gráficos de los interiores del Centro, como el auditorio, los dojos y recepción.

Imagen 5.6 Auditorio



Elaborado por: Jonathan León

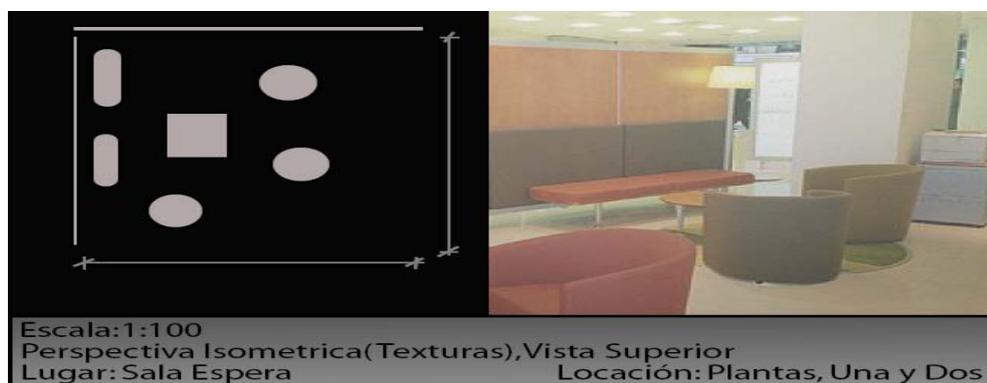
Imagen 5.7 Dojo



Elaborado por: Jonathan León

³³ Gráficos realizados por Jonathan León (FIEC)

Imagen 5.8 Recepción



Elaborado por: Jonathan León

5.2.1 Valoración de las inversiones en obras físicas

En relación con la obra física, las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas o salas de venta, hasta la construcción de caminos, cercos o estacionamientos.

5.2.1.1 Balance de obras físicas

El balance de obras físicas debe contener todos los rubros que determinan una inversión en el proyecto. No es necesario un detalle máximo, puesto que se busca más que nada agrupar en función de rubros de costo. Así en la primera columna deberá ir cada una de las construcciones requeridas (plantas, bodegas), los terrenos, vías de acceso, instalaciones (sanitarias, redes de agua potable, eléctricas), cerramientos y otras que dependerán de cada proyecto en particular. Es necesario identificar cada una

de las unidades de medida, para calcular el costo total del ítem; podrían ser, metros cuadrados, metros lineales, unidades, etc.

Tabla 5.2 Balance de Obras Físicas

Rubro	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Terreno en Kennedy Norte	m2	400	\$ 550,00	\$ 220.000,00
Construcción del Centro(Fuente: Arq. Eduardo Jairala) incluyendo 12 baños	m2	642	\$ 400,00	\$ 184.800,00
Total	m2			\$ 404.800,00

Elaborado por: Autoras

Terreno

Andrés Chiriboga de la FAE vende a \$2,500 el metro cuadrado del terreno, y Carlos Bastidas, quien sí está dispuesto a vender el terreno (Terreno escogido) vende a \$550 el metro cuadrado.

Construcción

Según información otorgada por el Arq. Eduardo Jairada, el metro cuadrado de construcción para un edificio como el del Centro Cultural Japonés sería de \$400 en total, el mismo que incluye instalaciones eléctricas, de sistemas térmicos, instalaciones sanitarias, por la construcción del parqueadero sería de \$30 el metro cuadrado pues solo sería con asfalto y aproximadamente \$200 por cada artefacto sanitario (son 10 instalaciones sanitarias), etc.

5.3 INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO

5.3.1 Balance de equipos

Activos Fijos

Los activos fijos que se adquirirán pueden dividirse en tres tipos: Muebles de Oficina, Equipos de Computación y Equipos de Oficina. El centro cultural está conformado en dos partes en cuanto a la inversión en Activos Fijos:

- La parte administrativa
- Los cursos

Ambas necesitan de una dotación de cada clase de activos. Por ejemplo, la parte administrativa necesitará de sillas y escritorios (Muebles de Oficina), computadoras (Equipos de Computación) y Fax (Equipos de Oficina). Así también, las charlas empresariales necesitarán de las sillas para el auditorio (Muebles de Oficina) y proyector (Equipos de Computación); por esta razón la inversión en equipamiento se realizará por cada categoría dentro de los servicios del centro cultural y por la parte de la administración.

Administración

Las inversiones en la parte administrativa son las que siguen:

Tabla 5.3 Muebles de Oficina Administración

Muebles de Oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil
Gerencia General y Asistencia				
Archivador aéreo	2	\$ 73.49	\$ 146.98	10
Escritorio Gerente	1	\$ 64.60	\$ 64.60	10
Escritorio Asistente	1	\$ 54.60	\$ 54.60	10
Sillón jefe	1	\$ 50.00	\$ 50.00	10
Silla visita	2	\$ 25.00	\$ 50.00	10
División modular piso-techo 0,90 tela-tela	4	\$ 295.67	\$ 1,182.69	10
División modular piso-techo 0,90 tela-vidrio	2	\$ 214.50	\$ 428.99	10
Puerta de vidrio	1	\$ 225.41	\$ 225.41	10
Gerencias, Contabilidad y Recepción				
Archivador aéreo	6	\$ 73.49	\$ 440.94	10
Escritorio	5	\$ 64.60	\$ 323.00	10
Counter	1	\$ 794.79	\$ 794.79	10
Sillas giratorias	5	\$ 30.00	\$ 150.00	10
Silla visita	6	\$ 25.00	\$ 150.00	10
División modular piso-techo 0,90 tela-tela	20	\$ 295.67	\$ 5,913.47	10
Total			\$ 9,975.47	

Fuente: Comandato, Créditos Económicos.

Tabla 5.4 Equipos de Computación Administración

Equipos de Computación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil
Gerencias, Contabilidad y Recepción				
Computadoras	8	\$ 496.00	\$ 3,968.00	3
Impresora de Red Láser	3	\$ 200.00	\$ 600.00	3
Impresora de Red Multifunción	1	\$ 300.00	\$ 300.00	3
Servidor para Sistema Operativo, Correo y Aplicaciones	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	3
Software Administrativo y Financiero	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	3
Cableado	-	\$ 800.00	\$ 800.00	3
Implementos de Red (Swich,puntos,etc)	-	\$ 800.00	\$ 800.00	3
Total			\$ 15,468.00	

Fuente: Compusariato

No se menciona dentro de los equipos de computación los costos de instalación porque eso es parte de la puesta en marcha del centro que será descrita en el Capítulo 6. Tampoco se hace referencia, en la tabla anterior a los costos del Sistema Operativo debido a que se usará el Open Office Gratuito³⁴ y se instalará en todas las máquinas incluyendo el servidor para reducir costos y las actualizaciones también serán gratuitas.

³⁴ www.mysql.com; www.php.com

Tabla 5.5 Equipos de Oficina Administración

Equipos de Oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil
Gerencias, Contabilidad y Recepción				
Dispensador de Agua	4	\$ 243.00	\$ 972.00	5
Teléfono Fax	2	\$ 183.00	\$ 366.00	5
Teléfono	8	\$ 159.00	\$ 1,272.00	5
Sumadora	3	\$ 90.00	\$ 270.00	5
Acondicionador de Aire	2	\$ 576.00	\$ 1,152.00	5
Total			\$ 4,032.00	
Total Inversión Administración			\$ 29,475.47	

Fuente: Comandato, Créditos Económicos.

Cursos

Las inversiones en los cursos se valoraron de la siguiente manera:

Tabla 5.6 Muebles y Enseres Cursos

Muebles y Enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil
Artes Marciales				
Sillas	6	\$ 25.00	\$ 150.00	10
Colchonetas 6m x 6m	2	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00	10
Espejo 8m x 2m	2	\$ 300.00	\$ 600.00	10
Saco de Arena	10	\$ 161.00	\$ 1,610.00	10
Paleta para Patadas	20	\$ 57.00	\$ 1,140.00	10
Cursos de Cocina				
Mesón	1	\$ 160.00	\$ 160.00	10
Pupitres	20	\$ 80.00	\$ 1,600.00	10
Pizarrón	1	\$ 120.00	\$ 120.00	10
Utensilios (Ollas, Platos, Recipientes, etc)	1	\$ 606.18	\$ 606.18	10
Cursos de Idiomas				
Pupitres	29	\$ 80.00	\$ 2,320.00	10
Pizarrón	1	\$ 120.00	\$ 120.00	10
Escritorio	1	\$ 54.60	\$ 54.60	10
Sillas	1	\$ 25.00	\$ 25.00	10
Archivador aéreo	1	\$ 73.49	\$ 73.49	10
Borradores	1	\$ 7.20	\$ 7.20	10
Charlas Empresariales				
Sillas	46	\$ 25.00	\$ 1,150.00	10
Pizarrón	1	\$ 120.00	\$ 120.00	10
Escritorio	1	\$ 54.60	\$ 54.60	10
Pedestal	1	\$ 120.00	\$ 120.00	10
Total			\$ 13,631.07	

Fuente: Comandato, Créditos Económicos, Orve, http://www.e-bogu.com/Karate_s/44.htm

Tabla 5.7 Equipos de Computación Cursos

Equipos de Computación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil
Charlas Empresariales				
Proyector	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	3
Pantalla para proyección	1	\$ 215.00	\$ 215.00	3
Computadora Personal	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	3
Total			\$ 2,515.00	

Fuente: Compusariato

Tabla 5.8 Equipos Cursos

Equipos					
Cursos de Cocina	Cantidad		Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil
Cocina	10	115	\$ 128.80	\$ 1,288.00	5
Refrigeradora	1	1000	\$ 1,120.00	\$ 1,120.00	5
Microondas	5	200	\$ 224.00	\$ 1,120.00	5
Licuadaora	10	50	\$ 56.00	\$ 560.00	5
Batidora	10	40	\$ 44.80	\$ 448.00	5
Extractor	1	90	\$ 100.80	\$ 100.80	5
Procesador de Alimentos	1	130	\$ 145.60	\$ 145.60	5
Acondicionador de Aire	1		\$ 1,249.00	\$ 1,249.00	5
Cursos de Idiomas					
Acondicionador de Aire	1		\$ 576.00	\$ 576.00	5
Grabadora	1		\$ 84.00	\$ 84.00	10
Charlas Empresariales					
Acondicionador de Aire	2		\$ 1,249.00	\$ 2,498.00	5
Total				\$ 9,189.40	
Total Cursos				\$ 25,335.47	

Fuente: Comandato, Créditos Económicos.

La Inversión para el bloque administrativo asciende a \$29,475.47, mientras que la inversión para los cursos es de \$25,335.47, en total \$54,810.94; por todos los activos fijos necesarios para la implementación del centro cultural y la vida útil se basó en los porcentajes de depreciación máximos permitidos por las leyes ecuatorianas de tributación³⁵. Como puede observarse el máximo rubro es el de muebles y enseres debido a que se busca que la imagen que proyecte el Centro Cultural Japonés sea de alta categoría.

Tabla 5.9 Inversión Equipamiento

Inversion Equipamiento	
Muebles y Enseres	\$ 23,606.54
Equipos de Computación	\$ 17,983.00
Equipos	\$ 13,221.40
	\$ 54,810.94

Elaborado por: Autoras

³⁵ Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

5.3.2 Calendario de Inversiones en equipos

5.3.2.1 Calendario de reinversiones en equipos

Este calendario se elabora para establecer el mejor momento para la renovación de los activos que han caído en la obsolescencia por el continuo uso. Para tal fin es necesario recordar los períodos de vida útil de cada uno de ellos con el objeto de determinar el momento preciso para efectuar la compra.

- Muebles y Enseres.- La inversión, que asciende a \$23,606.54, se realiza en el año 0. La renovación de esta inversión se daría desde el año 11
- Equipos de Computación.- La vida útil de este tipo de activos es de 3 años por lo cual la reinversión deberá hacerse a finales del año 3, 6 y 9.
- Equipos.- Las reposiciones se manejan igual que los bienes muebles, por lo que la depreciación según las leyes tributarias es del 10%. La renovación debería hacerse en el año 11.

Debido a que el horizonte de planeación es de 10 años la única reposición que debe realizarse es la del equipo de computación, cada 3 años.

5.3.2.2 Calendario de Ingresos por venta de equipos de reemplazo

Se considera que la mejor alternativa para el proyecto es conservar los activos que se encuentran depreciados totalmente y utilizarlos hasta que se pueda. En el caso de que esto no ocurra entonces se procederá a usar el activo depreciado como repuesto de los otros activos. Esta decisión se tomó debido a la dificultad de la aplicación del método comercial para el cálculo del valor del ingreso por venta de los activos (valor del activo en el mercado) puesto que este método implica la valoración de un activo similar depreciado a precio de mercado. Además debido al uso que tendrían, sobretodo los activos de los cursos, su precio de mercado posiblemente sería cercano a cero. La parte de los equipos como las licuadoras, microondas, etc. de los cursos de cocina no puede valorarse objetivamente con un precio de mercado específico dentro de 10 años. En todo caso si existiera la posibilidad de realizar una venta entonces será un beneficio adicional para el proyecto, por lo cual lo que se intenta hacer con esta medida es que la valoración del centro cultural sea cercana a la realidad.

5.4 BALANCE DE PERSONAL

La determinación de los costos que se desprenden de la contratación del personal es primordial para el cálculo de los costos en el Estudio Financiero por lo tanto es indispensable cuantificar el egreso que tendrá el centro cultural por el lado del talento

humano. La descripción del número de puestos de trabajo requeridos y la remuneración unitaria, mensual y anual por cada estación de trabajo se encuentra en el Anexo 10.

5.5 TAMAÑO DEL PROYECTO

La cantidad demandada proyectada a futuro es quizás el factor condicionante más importante del tamaño, aunque éste no necesariamente deberá definirse en función de un crecimiento esperado del mercado, ya que el nivel óptimo de operación no siempre será el que maximice las ventas. Aunque el tamaño puede ir posteriormente adecuándose a mayores requerimientos de operación para enfrentar un mercado creciente, es necesario que se evalúe esa opción contra la de definir un tamaño con una capacidad ociosa inicial que posibilite responder en forma oportuna a una demanda creciente en el tiempo. Hay tres situaciones básicas del tamaño que pueden identificarse respecto al mercado: 1) aquella en la cual la cantidad demandada total sea inferior a la menor de las unidades productoras posibles de instalar; 2) aquella en la cual la cantidad demandada sea igual a la capacidad mínima que se puede instalar, y 3) aquella en la cual la cantidad demandada sea superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar.³⁶

³⁶ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos: Sapag Nassir, Sapag Reinaldo

5.5.1 Opciones del tamaño del proyecto

Opción 1

En esta opción la capacidad del Centro era igual a la demanda real, es decir que en el octavo año donde se alcanzaba la demanda real sí se podía satisfacer esta demanda, porque existía la suficiente infraestructura para hacerlo. En la construcción para satisfacer la demanda se necesitaban una aula para idiomas, dos para artes marciales, una para cocina, y un salón para charlas empresariales. El flujo se basó en la demanda real proyectada.

Opción 2

En este caso la capacidad era el doble que la demanda real, reflejado en la construcción, o sea 4 aulas para artes marciales, 2 para idiomas, 2 para cocina y dos para charlas empresariales. También se consideró que para aumentar la capacidad no solo se debía aumentar la construcción sino también los equipos o implementos a utilizarse en cada aula, otra consideración es que el haber más aulas también iba a cambiar el sueldo de los profesores por haber más horarios (con pocos alumnos). El flujo se basó en la demanda real proyectada porque aunque la capacidad fuera mayor los ingresos solo iban a ser lo que en realidad se demandaba.

Opción 3

En esta opción la capacidad es la mitad en comparación con el de la demanda, es decir que la construcción era, 1 aula para artes marciales, para idiomas 18 metros cuadrados de construcción, para cocina 15 metros cuadrados de construcción y en

charlas el total de construcción era de 32 metros cuadrados, además se consideró que si se reduce la capacidad por construcción también se reduce por equipos o implementos a utilizarse en cada aula, otra consideración importante es que solo el sueldo de los profesores de artes marciales se reduce (ya que solo ahí se reduce el número de aulas, por lo que consecuentemente se reduce el número de horas trabajadas por dichos profesores). El flujo se basó en la capacidad establecida, ya que si fuera la demanda mayor no se alcanzaba a cubrir y solo se podría tener ingresos en base a la capacidad instalada.

5.5.2 Elección del tamaño del proyecto

El cálculo del tamaño óptimo de un proyecto busca determinar aquella solución que maximice el valor actual neto de las opciones en el análisis de un proyecto³⁷.

Para determinar el tamaño óptimo se usó la información financiera, como criterio determinante la capacidad de mayor VAN. La capacidad que maximizó la riqueza fue aquella que era igual a la demanda, en las otras dos opciones solo se tuvieron VAN negativos. A continuación se presenta el resumen de las tres capacidades y los resultados de las mismas.

³⁷ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos: Sapag Nassir, Sapag Reinaldo

Tabla 5.10 Elección del Tamaño del Proyecto

Criterios	Tamaño		
	Opción 1	Opción 2	Opción 3
	Capacidad = Demanda	Capacidad > Demanda	Capacidad < Demanda
Demanda			
Período 8: Madurez	2025	2025	1039
Ingresos Año 10	\$ 1.226.510,22	\$ 1.226.510,22	\$ 635.028,54
Gastos Año 10	\$ 448.826,90	\$ 631.850,49	\$ 418.553,65
Utilidad Neta			
Año 10	\$ 495.773,12	\$ 379.095,58	\$ 138.002,74
Flujo Neto de Efectivo			
Total Año 10	\$ 895.984,30	\$ 843.049,76	\$ 523.185,09
Inversión Inicial	\$ 462.459,21	\$ 590.754,65	\$ 402.742,08
VAN	\$ 132.130,95	-\$ 162.254,27	-\$ 185.556,45
TIR	20,11%	15,49%	11,85%
PayBack	Año 5	Año 7	Año 10
Características	2 aulas para artes marciales y 1 para el resto	2 aulas para cocina e idiomas, 4 para artes marciales y 1 para charlas	1 aula para cada curso, reducción en metros cuadrados en los cursos de idiomas, cocina y charlas

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTO DE GASTOS, INGRESOS E INVERSIÓN

6.1.1 Gastos

Los gastos se calcularon de forma mensual para poder determinar, posteriormente, el capital de trabajo. Para este fin se dividieron los gastos en las siguientes categorías:

- Gastos de Sueldos³⁸

³⁸ Ver Anexo 10

- Gastos de Servicios Básicos
- Gastos de Publicidad
- Gastos Generales y de Administración

Los gastos de Sueldos se mencionaron en el Capítulo Organizacional (Anexo 10), cabe considerar que para su proyección, primero se vinculó el sueldo con la capacidad, ya que a medida que existiera más cursos existiría más horarios y así también los profesores trabajarían más, por lo que se determinó una parte fija que son la parte administrativa y otra parte variable que sería el sueldo de los profesores. Ya que en el año 8 se alcanzaría el máximo de la capacidad también ahí sería el mayor gasto en sueldos, en base al año 8 se determinaron los sueldos de los otros años, haciendo la relación de que si en el año 8 los sueldos eran \$131,750.40 (parte variable) dada la demanda de 2,025 persona cuánto sería en cada año anterior dada sus respectivas demandas.

Los Gastos de Servicios Básicos; y, Generales y de Administración se detallan a continuación³⁹:

Tabla 6.1 Gastos de Servicios Básicos

Concepto	Mensual	Anual
Teléfono	\$ 300.00	3600
Electricidad	\$ 500.00	6000
Agua	\$ 400.00	4800
Total Serv. Básicos	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00

Fuente: Econ. Pedro Gando (Dpto. Financiero ICHE)

³⁹ Fuente: Econ. Pedro Gando (Depto. Financiero del ICHE)

Tabla 6.2 Gastos Generales y De Administración

Concepto	Mensual	Anual
Gastos mantenimiento de equipos	\$ 50.00	600
Gastos de seguro		948
Limpieza y suministros varios	\$ 900.00	10800
Mantenimiento de edificio		1326
Impuestos prediales		2100
Suministros de Oficina	\$ 250.00	3000
Improvistos 1,5%	\$ 36.00	432.00
Total Gastos G y A	\$ 1,236.00	\$ 19,206.26

Fuente: Econ. Pedro Gando (Dpto. Financiero ICHE)

Los Gastos de publicidad se determinaron en el Plan de Marketing. El plan Táctico mensual asciende a \$5,882 y el anual a \$80,934. Mientras que el Plan estratégico para los años 2 en adelante es de \$49,348. Los gastos por depreciación y amortización se detallan en el apartado del Valor de desecho.

6.1.2 Demanda proyectada

El cálculo de la demanda proyectada se realizó a través del supuesto de que se alcanzaría la madurez en el año 8 según el ciclo de vida del producto. La demanda inicial asciende a 203 personas (el 10% de la demanda real), de esta manera se tiene que cada año se va a ir incrementado hasta llegar a estabilizarse con 2025 personas. La curva de la demanda tiene tendencia logarítmica, supuesto que se hizo en base a la información del comportamiento de la demanda del ICHE. Con estos supuestos se calculó la demanda mensual para el primer año y para los demás años; considerando el desglose de la cantidad total para cada tipo de servicio en base a las encuestas.⁴⁰

⁴⁰ Ver Anexo 12

6.1.3 Ingresos

Los flujos positivos provienen de dos fuentes: la primera es de los cursos y la segunda del alquiler de los espacios. Los precios, para los cursos, se establecieron en base a las encuestas (\$49.99). La tienda se alquila en \$450 y el Minibar en \$ 300.

6.1.4 Inversión

La Inversión Inicial comprende la compra del terreno, construcción, etc., además del desembolso de dinero para la puesta en marcha del proyecto. El total de la inversión es de \$462,459.21⁴¹ sin considerar el capital de trabajo.

6.1.4.1 Inversión en capital de trabajo⁴²

El capital de trabajo se lo obtuvo a través del método del déficit acumulado máximo puesto que los ingresos y gastos se realizan en el mismo mes, además porque considera la posibilidad real de que durante el período de desfase se produzcan tanto estacionalidades en la ventas, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados. El valor del capital de trabajo que asciende a \$93,487.93 será considerado como Caja en el Balance General.

Cabe destacar que para los gastos generales y administrativos (en el cálculo del capital de trabajo) no se consideró los valores del seguro, mantenimiento de edificio ni impuestos prediales por no representar una salida real de efectivo mensual.

⁴¹ Ver Anexo 13

⁴² Ver Anexo 14

6.2 VALOR DE DESECHO

El valor de desecho del proyecto en el año 10 es de \$328,056. Este cálculo se lo realizó con la sumatoria de todos los valores de desecho. El método utilizado fue el Contable y se utilizaron los porcentajes establecidos en las leyes tributarias. Se asumió el valor de salvamento de 0 (tal como lo permite las leyes ecuatorianas) como se especificó en el Análisis Técnico. Además se amortizaron los gastos de puesta en marcha a 10 años (sin incluir los seguros pues son pagos anticipados y eso no se debe amortizar en este período). La depreciación anual varía por las compras de nuevos equipos de computación⁴³.

Una observación importante es que la depreciación anual no es la misma para todos los años, puesto que se considera nuevos equipos de computación cuyo precio se proyectó de la misma forma en que se proyectaron los demás gastos, en base al promedio de la inflación de los últimos años.

⁴³ Ver Anexo 19

6.3 RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA

6.3.1 Balance General

Se consideró necesaria la presentación del Balance puesto que determina las posesiones que tendrá el Centro Cultural en el momento cero. Además de las obligaciones y propiedad de los Accionistas (Pasivos y Patrimonio). La estructura del Balance es 41.59% de los Activos se financian con Pasivos (Préstamo Bancario) y 58.41% restante con Patrimonio (Acciones comunes)⁴⁴.

Otra consideración importante es que el valor de caja se tomó del capital de trabajo y los gastos de puesta en marcha y constitución se les restó los seguros, instalaciones eléctricas y otros activos fijos pues los mismos ya estaban considerados en el Balance con nombres independientes.

Financiamiento de la Inversión Inicial

La política de financiamiento fue del 50% de la inversión inicial porque esto constituye una garantía real para el pago del préstamo. La institución Financiera escogida fue la CFN, por sus tasas competitivas y facilidades. El plazo es de 8 años con 2 años de gracias en donde sólo se pagan los intereses y la tasa del 12.66%. Cabe recalcar que ellos no cobran ningún tipo de comisión por servicios⁴⁵.

⁴⁴ Ver Anexo 15

⁴⁵ Ver Anexo 16

6.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Este balance condensa los ingresos y gastos del centro cultural para determinar la utilidad descontada la participación de trabajadores y el impuesto a la renta.⁴⁶ Los ingresos de las clases se proyectaron en base a la demanda proyectada con el precio fijo durante todos los años, los ingresos por alquiler y los gastos se proyectaron en base la inflación anual promedio de los últimos años, es decir, 3.01%.

6.3.3 Flujo de caja

Se analizó dos flujos de caja para determinar cuál era económicamente el más conveniente. Un flujo era con financiamiento todo en base a patrimonio (descontado con el CCPP o el llamado WACC como TMAR) y; otro era 50% con préstamo bancario y 50% con patrimonio propio (descontado con CAMP como TMAR). El flujo que proyectó más riqueza (en términos de VAN) fue el flujo sin deuda con \$279,062.91; con respecto al flujo de caja con deuda, \$132,130.95. La TIR en el primero fue de 21.35% y la del segundo 24.19%. La utilidad neta (en el flujo con deuda) en los tres primeros años fue negativo y por esta razón no se hace uso del escudo fiscal. Otro punto importante es que el seguro no va en el año 10 por ser pago anticipado como se mencionó anteriormente.

En base al VAN se pudo determinar que el flujo más conveniente es el que tiene capital propio como fuente de financiamiento⁴⁷, pero como no se tiene el capital

⁴⁶ Ver Anexo 17

⁴⁷ Ver Anexo 18

propio para financiar todo el proyecto se trabajó con el flujo que posee deuda y capital propio combinados como fuente de financiamiento para los consecuentes análisis.

6.3.3.1 Tasa De Descuento⁴⁸

La tasa de descuento empleada en la actualización de los flujos de caja, es una de las variables que más influye en el resultado de la evaluación del proyecto. Aun cuando todas las restantes variables se hayan proyectado en forma adecuada, la utilización de una tasa de descuento inapropiada puede inducir un resultado errado al momento de evaluar.

CAPM (Flujo con deuda)

Para el caso del Centro Cultural se obtuvo la tasa de descuento a través de la fórmula de CAPM, empezando por la tasa de mercado, r_m , la misma que al salir negativa se tuvo que descartar y utilizar el estudio de Ibootson⁴⁹, que indica que a través de los años se ha demostrado que la prima por riesgo es de 6%. Se tomó para el cálculo del CAPM como la tasa de interés libre de riesgo⁵⁰ o r_f , la tasa de los Bonos de USA a 10 años la misma que era 5.03%. La beta apalancada fue 1.41, cuyo cálculo se explicará más adelante. Por lo que el CAPM fue de 13.48%.

⁴⁸ Ver Anexo 21

⁴⁹ Ver anexo 22

⁵⁰ Información proporcionada por Yahoo (finance)

Además al CAPM se le sumó el riesgo país ecuatoriano por considerar que el Centro tiene un riesgo adicional, el de estar ubicado en Ecuador, el mismo que fue de 6.63%, por lo que la tasa de descuento final a utilizarse es del 20.11%. La tasa de descuento será aplicada a lo largo del proyecto con el fin de concluir si el proyecto es conveniente realizarlo. $CAPM = R_f + B(R_m - R_f)$

Tabla 6.3 Cálculo TMAR

CAPM (TMAR o tasa patrimonial)=	20,11%
rf	5,03% Bonos USA a 10 años (29 de Junio/07)
beta	1,41
Prima Según Ibootson	6,00%
capm	13,48%
riesgo país	6,63%
ke	20,11%

Elaborado por: Autoras

Beta

Para el cálculo de valor del Beta⁵¹ en la realización del CAPM fue necesario definir dos empresas que ejercieran actividades similares y tengan estructuras parecidas a la empresa que se analizó; después fue necesario determinar sus betas desapalancados y se los volvió a apalancar con la estructura de deuda del Centro Cultural. Para ello se obtuvieron directamente los valores de los betas de la página de yahoo.com. Posteriormente se apuntaron los valores de los activos, nivel de deuda, tasa de impuestos y el valor de la capitalización para la ponderación del Beta. Las empresas seleccionadas más comparables fueron:

- New Oriental Education & Technology Group, una empresa estadounidense que da clases de diferentes materias como idiomas y es de estilo oriental; y,

⁵¹ Ver Anexo 20

- Life Time Fitness, un gimnasio en Estados Unidos que ofrece una gran variedad de artes marciales.

CCPP o WACC (Flujo sin deuda)

Para determinar el CCPP se consideró el impuesto ecuatoriano del 25%, los porcentajes de deuda y patrimonio del Balance General del Flujo donde se financiaba parte con deuda y parte con capital propio combinados, el CAPM antes calculado y la tasa de la deuda del préstamo en la CFN.

$$WACC = R_d * (1 - T_i) * [d / (d + e)] + R_e * [e / (d + e)] = 15.70\%$$

$$R_d = 12.66\%$$

$$T_i = 25\%$$

$$R_e = 20.11\%$$

$$E = 58.41\%$$

$$d = 41.59\%$$

6.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

6.4.1 Cálculo de indicadores de rentabilidad

Para evaluar el proyecto del Centro Cultural se ha tomado en consideración tres métodos:

- ✓ VAN (Valor Actual Neto)
- ✓ TIR (Tasa Interna de Retorno)

✓ Payback

Los tres métodos se encuentran analizados en un $n = 10$ años. Tiempo promedio de evaluación del proyecto

6.4.1.1 Valor actual neto (VAN)

En el caso del proyecto se obtuvo un $VAN > 0$, lo cual da como resultado lo siguiente: que sí es financieramente viable realizar porque de acuerdo con los flujos de caja el VAN es de \$132,130.95

6.4.1.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Otro indicador para la evaluación del proyecto es la Tasa Interna de Retorno, la cual mide la rentabilidad del proyecto, en este caso esta TIR es del 24.19% anual, con lo que una vez más se comprueba, dado que la TIR es mayor que la TMAR, que el proyecto es rentable.

$$TIR > TMAR \quad 24.19\% > 20.11\%$$

6.4.1.3 Periodo de recuperación

El método Payback tiene como fin conocer en que tiempo se recuperará la inversión que se realice en el Centro Cultural Japonés tomando en cuenta la tasa de descuento exigida la cual es del 20.11%. De acuerdo a los resultados el monto de la Inversión será recuperada en los 5 primeros años lo cual incentiva a ejecutar el proyecto.

Tabla 6.4 PayBack

PERÍODO (AÑOS)	SALDO DE INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
1	231229.60	-137485.86	46505.71	-183991.58
2	415221.18	-56634.57	83510.75	-140145.32
3	555366.50	-19736.60	111697.27	-131433.88
4	686800.38	73192.14	138131.72	-64939.58
5	751739.96	159393.06	151192.60	8200.46
6	743539.50	228134.20	149543.29	78590.91
7	664948.59	367560.90	133736.81	233824.09
8	431124.50	491785.73	86709.28	405076.44
9	26048.05	459322.11	5238.88	454083.23
10	-428035.18	895984.30	-86087.95	982072.25

Elaborado por: Autoras

6.4.2 Análisis de inversión

6.4.2.1 Solver

La herramienta de EXCEL, Solver, fue utilizada para la determinación de los valores críticos de ciertas variables para que el VAN se maximice. Se tuvieron las siguientes conclusiones:

- La mínima cantidad de personas en la demanda real que deberían ser para que el VAN sea de Cero es de 1845 personas.
- El mínimo precio que se debería cobrar para que el VAN sea igual a cero, o la TIR sea igual a la TMAR es de \$45.62
- La estructura óptima de financiamiento de pasivos fue del 100% debido a que la tasa del flujo sin deuda fue mucho más barata que la tasa del CAPM para la valoración del flujo con deuda. Con este porcentaje se obtiene el máximo valor del VAN que es de \$200,449.76

Tabla 6.5 Solver

SOLVER			
		Objetivo	
DEMANDA REAL MÍNIMA	1845	VAN=0	
PRECIO MÍNIMO	\$ 45.62	VAN =0	
ESTRUCTURA OPTIMA	100% patrimonio	VAN MAX=	\$ 200,449.76

Elaborado por: Autoras

6.4.2.2 Análisis de sensibilidad – Simulación en Crystal Ball ⁵²

Para realizar el análisis de Crystal ball, se definió como variables de entrada importantes la cantidad demandada, el precio y la tasa de descuento del proyecto, y la variable a proyectar era el VAN.

Se determinaron los rangos máximos y mínimos del VAN (Reporte 1). También se determinó la probabilidad de que el VAN fuera mayor a cero y la probabilidad de que el VAN fuera igual a \$132,130.95 (VAN del flujo con deuda). La probabilidad de que el VAN fuera mayor a 0 es de 74.92% (Reporte 2), y de que el VAN sea mayor a \$132,130.95 es de 49.15% (Reporte 3). Con esto se concluye que el proyecto no es riesgoso.

Por otra parte se establecieron los límites de las variables de entrada para que no afecte al VAN, para los precios es de \$34.99 a \$64.99, para la cantidad demanda real es de 1,823 a 2,228 personas, y el CAPM es de 14% a 26%.

⁵² Ver Anexo 23

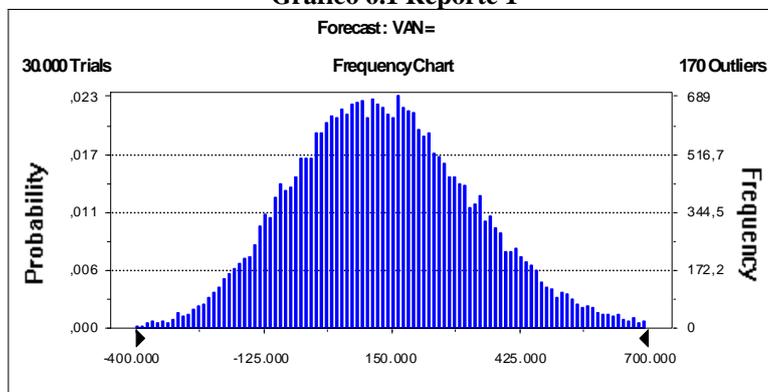
Tabla 6.6 Crystal Ball
CRYSTAL BALL

	DEFINICIÓN VARIABLES	HOJA	DISTRIBUCIÓN
VAN	FORECAST	Flujo de caja	
PRECIOS	ASSUMPTION	Capital de trabajo	Normal
CANTIDAD	ASSUMPTION	Demanda proyectada	Uniforme
CAPM	ASSUMPTION	Flujo de caja	Normal

30,000 iteraciones

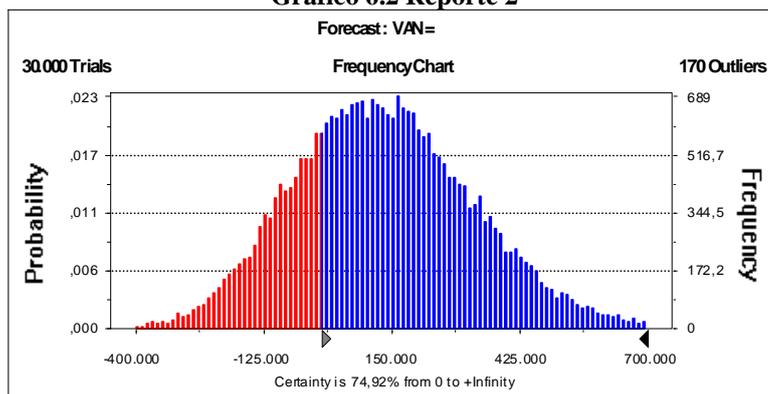
Elaborado por: Autoras

Gráfico 6.1 Reporte 1



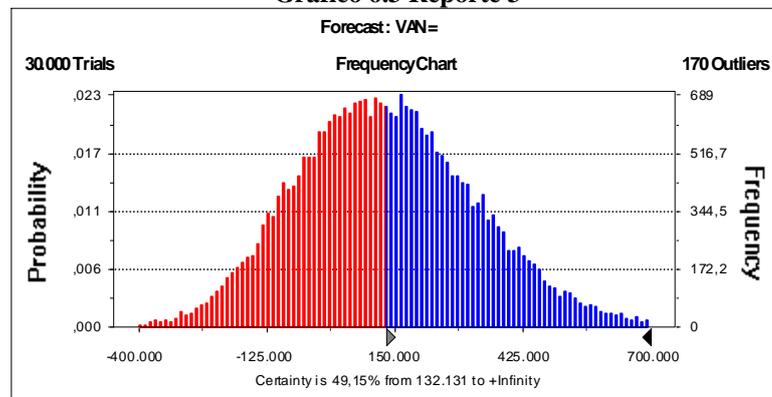
Elaborado por: Autoras (Crystal ball)

Gráfico 6.2 Reporte 2



Elaborado por: Autoras (Crystal ball)

Gráfico 6.3 Reporte 3



Elaborado por: Autoras (Crystal ball)

CONCLUSIONES

1. Dada la etapa expansiva del ciclo económico, la creación del centro es una opción que debe considerarse.
2. No existen barreras legales ni culturales para la creación del Centro Cultural
3. La intención de compra de los servicios del centro cultural es importante; puesto que es mayor al 50%.
4. Los atributos más importantes para el segmento de mercado fueron la calidad de profesores y el servicio al cliente.
5. Las personas que trabajan son las más interesadas en los servicios de centro cultural.

6. Los servicios que deberían ofrecerse al mercado, por tener más demanda, son en orden de importancia: artes marciales, clases de idioma, clases de cocina y Charlas de crecimiento personal.
7. Los canales de comunicación que deben ser utilizados para dar a conocer el centro son la televisión, periódicos, Internet y Marketing de boca en boca en igual importancia. Y con menos fuerza los canales como volantes y revistas.
8. La demanda real es importante ya que asciende a 2025 personas.
9. El centro Chino es un competidor potencial que no debe descuidarse.
10. Los competidores más fuertes son: en artes marciales, Gimnasio Nautilus y Bidokan; en cocina, la Escuela de los Chefs; en idioma la UESS; por el lado de charlas no existe competidor de gran trascendencia pero si hay sustitutos, es decir centros que ofrecen charlas motivacionales.
11. La estrategia de posicionamiento escogida es la de diferenciación.
12. La compra del edificio es la mejor alternativa puesto que constituye un activo especializado debido al diseño japonés que tendrá. El alquiler no fue factible por los altos costos y por no existir un lugar con las características requeridas.

13. El tamaño escogido fue aquel en el cual la capacidad es igual a la demanda.

14. El proyecto es viable porque el VAN es de \$132,130.95 y la TIR de 24.19% que es mayor a la TMAR, 20.11%; además el período de recuperación es de 5 años.

15. Según la evaluación financiera se determinó que era mejor financiarse sin deuda puesto que el VAN era mayor, pero considerando la realidad es imposible esta opción por lo que el proyecto debe hacerse con parte deuda y parte capital propio, puesto que los inversionistas no cuentan con todo el capital.

RECOMENDACIONES

1. Los trámites para la obtención de permisos de funcionamiento deben hacerse con unos 2 o 3 meses previos a la ejecución del proyecto, dada la burocracia con la que se resuelven.

2. Puede considerarse la implementación de otros servicios para futuras fases del Centro Cultural. Los otros servicios preferidos fueron: Exposiciones de tecnología japonesa, manga y anime japonés.

3. La contratación de profesores de excelente categoría debe ser un hecho real puesto que la calidad de profesores es un atributo que identifica al mercado al que se quiere llegar. Se debería buscar llegar a un convenio con la Embajada y el Consulado de Japón en el Ecuador para estos profesores.

4. El personal debe estar en capacitación continua para que trasmita a los clientes de la mejor manera una buena acogida y resuelvan sus problemas eficaz y eficientemente.
5. La remuneración del personal está relacionada directamente con las actividades que realizan y no debe descuidarse para que éste se encuentre siempre motivado. Se puede considerar la revisión de los sueldos como una política de empresa.
6. Es muy importante que el plan de publicidad se ejecute correctamente puesto que de esto dependerá que el lugar tenga la acogida esperada. Podría analizarse la posibilidad de hacer publicidad en TC televisión por ser el canal de mayor rating en Guayaquil (aunque en TC la cuña de 25 segundos tiene un costo de \$3,600), combinando con la publicidad en ECUAVISA, siempre en horarios AAA de fines de semana.
7. La publicidad en televisión debe ir acorde con los resultados de las encuestas como: dirigido a gente joven, destacando la calidad de profesores y servicio al cliente, y haciendo conocer que es un centro de enseñanza de prestigio y exclusivo.
8. Se debería realizar pequeñas inversiones en publicidad antes de la construcción del Centro para que el mercado lo conozca mucho antes de que esté abierto al público.

9. Investigar la factibilidad de nuevos servicios que podrían ofrecerse en el Centro para ampliar la gama de servicios.

ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

ECONÓMICAS

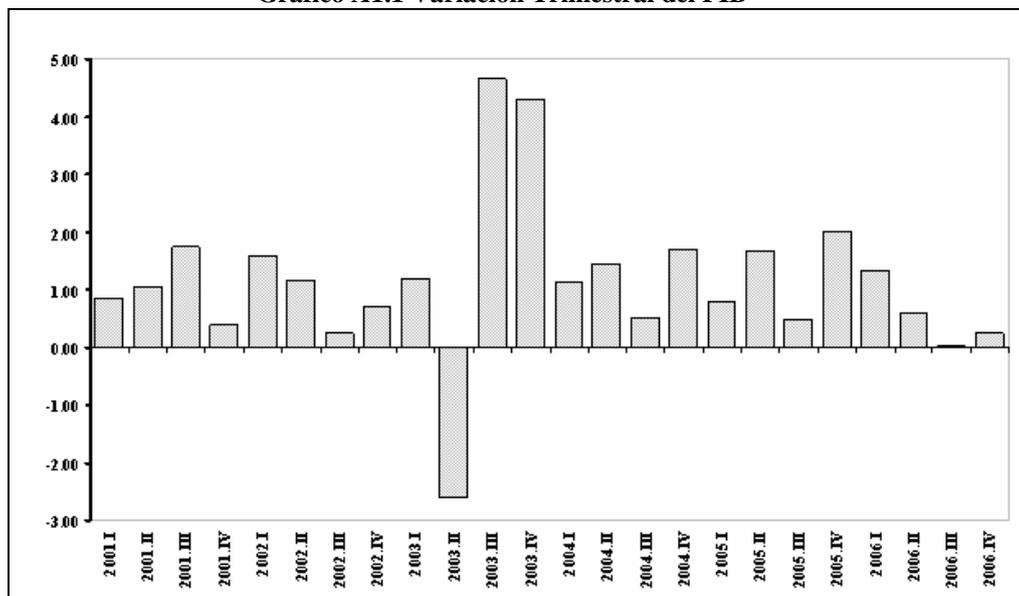
A continuación se presenta la descripción de cada una de las variables para la determinación del ciclo económico y se actualizaron con los datos más recientes de este año:

Análisis de las variables económicas

PIB

El crecimiento del Producto Interno Bruto del Ecuador ha sido muy variable. Principalmente se puede observar un comportamiento cíclico. La última variación negativa se dio en el primer trimestre del año 2005; después el indicador empezó el ascenso hasta llegar al cuarto trimestre del mismo año en el cual alcanzó un 5.64%. En lo que fue el año 2006 las variaciones que se registraron fueron positivas pero decrecientes. Según la tendencia que se observa en el gráfico, el PIB se incrementa luego de haber pasado por varios períodos de decrementos. En el último período se encuentra casi estable y parece incrementarse.

Gráfico A1.1 Variación Trimestral del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

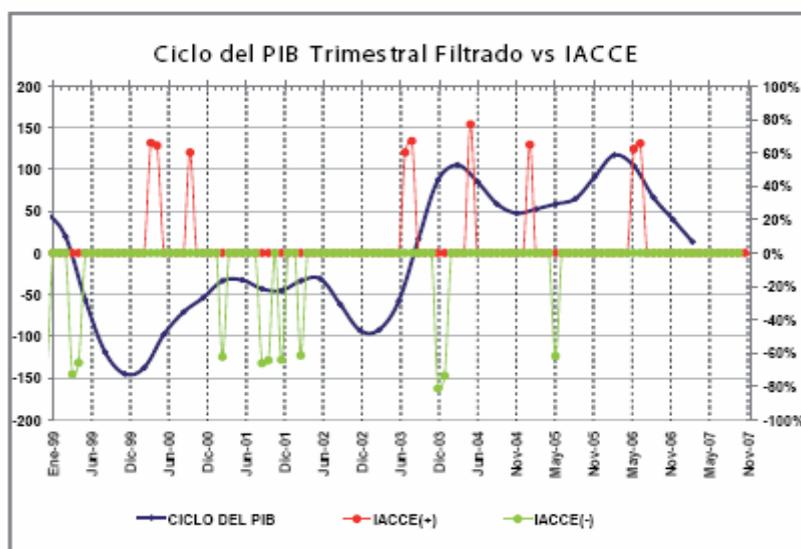
Según las “señales” emitidas por el IACCE⁵³, que pronostica las inflexiones de la economía, la probabilidad de que el ciclo económico termine el período de declive en los próximos meses, es decir que cambie su tendencia decreciente, es del 53%. Eso no necesariamente significa que el ciclo económico del PIB será mayor o menor a la tendencia a largo plazo, sino que a partir de este período existe alta posibilidad de que se cambie de senda.

En el gráfico correspondiente, se puede apreciar que el IACCE señala que en agosto se acerca un “valle” o un mínimo en el ciclo del PIB⁵⁴.

⁵³ Índice Adelantado de Cambios del Ciclo Económico.

⁵⁴ Fuente: Sistema de Información Empresarial; Banco Central del Ecuador

Gráfico A1.2 PIB Trimestral Filtrado vs. IACCE



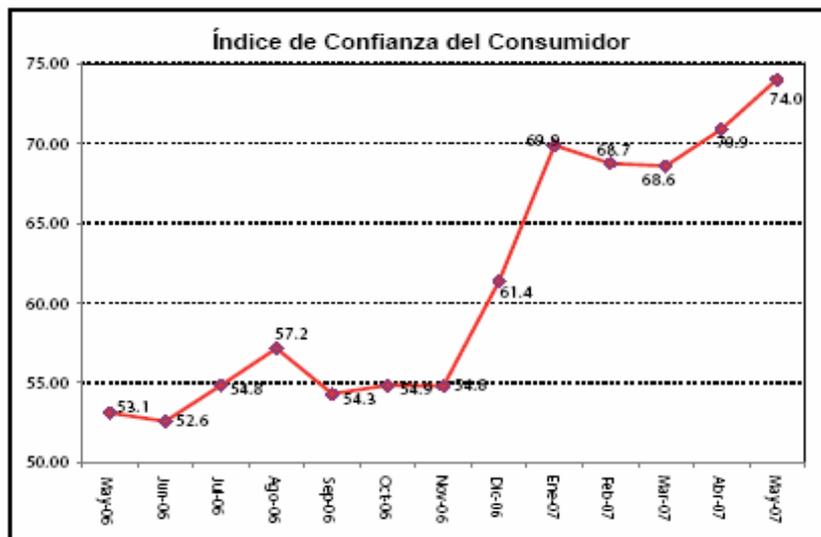
Fuente: Banco Central del Ecuador

Indicador de Confianza del Consumidor

Según un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador a 2400 hogares del sector urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca durante el mes de mayo de 2007, concluye que: el Índice de Confianza al Consumidor se incrementó en 3.1 puntos con respecto al mes anterior. Los hogares, en el estudio, mencionaron tener mayor capacidad de compra de bienes duraderos como electrodomésticos y eso es fruto de una mayor capacidad de ahorro. Cabe destacar que los hogares consideran que la situación económica del país ha mejorado⁵⁵.

⁵⁵ Fuente: Sistema de Información Empresarial; Banco Central del Ecuador

Gráfico A1.3 Evolución del Indicador de Confianza del Consumidor

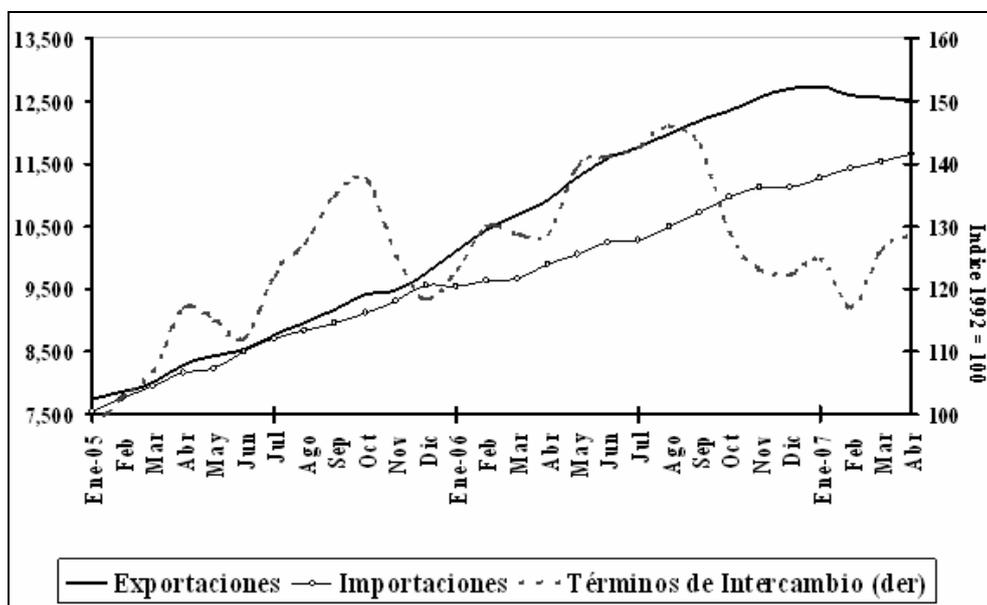


Fuente: Banco Central del Ecuador

Exportaciones

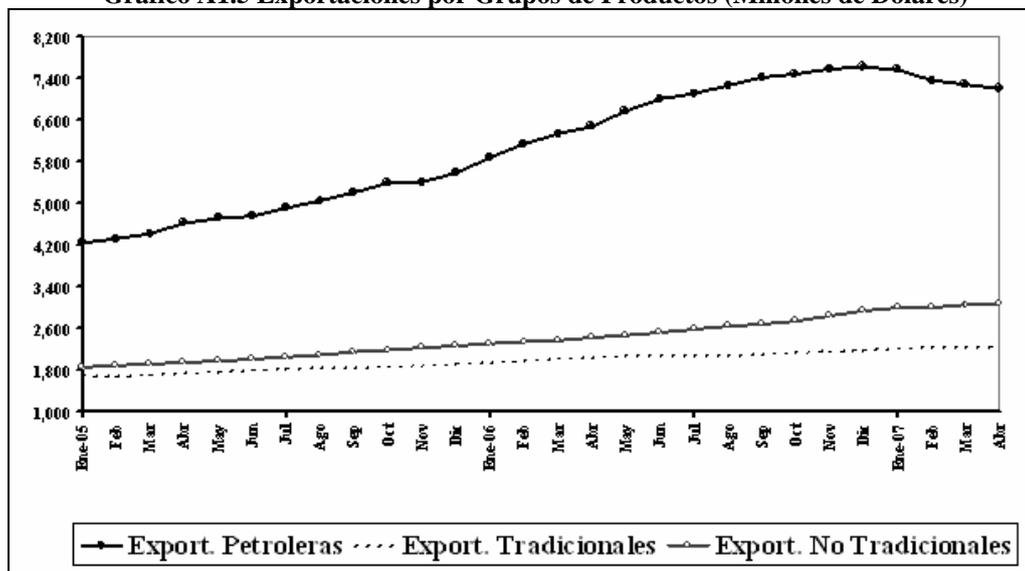
Las exportaciones a partir del año 2005 han venido mostrando una pendiente positiva debido principalmente al aporte petrolero y en un menor grado a las exportaciones no tradicionales para el año 2007. Sin embargo este resultado es relativo puesto que las importaciones también se han incrementado casi al mismo ritmo.

Gráfico A1.4 Evolución Exportaciones e Importaciones (Millones de Dólares)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico A1.5 Exportaciones por Grupos de Productos (Millones de Dólares)



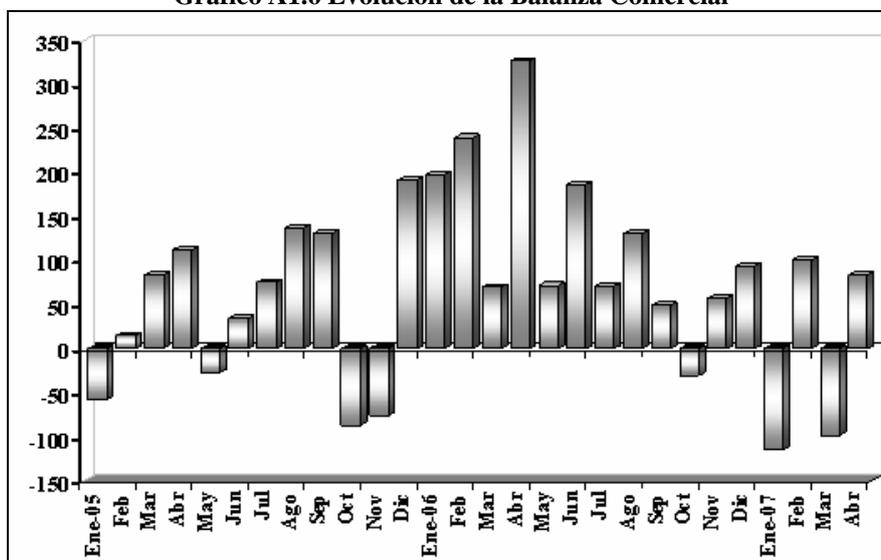
Fuente: Banco Central del Ecuador

Balanza Comercial

Para el año 2007, la situación de la balanza comercial se ha mantenido de manera variable. Como puede observarse en el gráfico adjunto, los meses de

enero y marzo tuvieron saldo negativo. Mientras que para los meses de febrero y abril la situación fue opuesta. El último dato de la balanza comercial para el mes de junio⁵⁶ muestra que ascendió a 29,4 millones con respecto a los -112, 7 del mes de mayo. Se puede concluir que este indicador presenta una notable mejoría.

Gráfico A1.6 Evolución de la Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

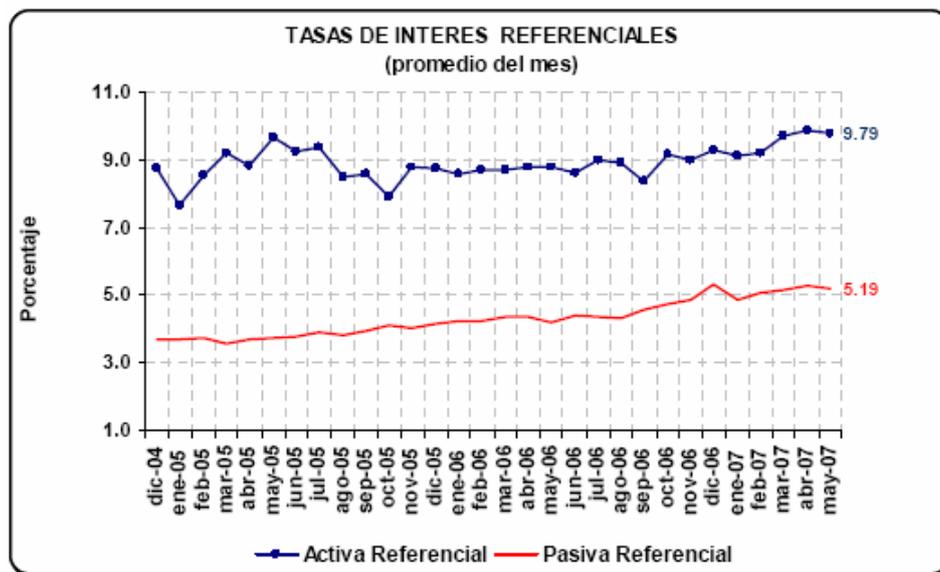
Tasas BC⁵⁷

La evolución promedio de la Tasa Activa Referencial (plazo 84-91 días) registró una mínima baja (de 0,07 puntos porcentuales) con relación a abril 2007, pasando de 9.86% a 9.79%. De su parte, la Tasa Pasiva Referencial promedio en mayo 2007 fue de 5.19%, inferior en 0.06 puntos porcentuales a la tasa de interés observada en abril 2007.

⁵⁶ Fuente: Cifras Económicas del Ecuador Junio 2007; Banco Central del Ecuador

⁵⁷ Fuente: Evolución del Crédito y tasas de Interés, Mayo 2007; Dirección General de Estudios; BCE

Gráfico A1.7 Evolución de las Tasas de Interés Referenciales



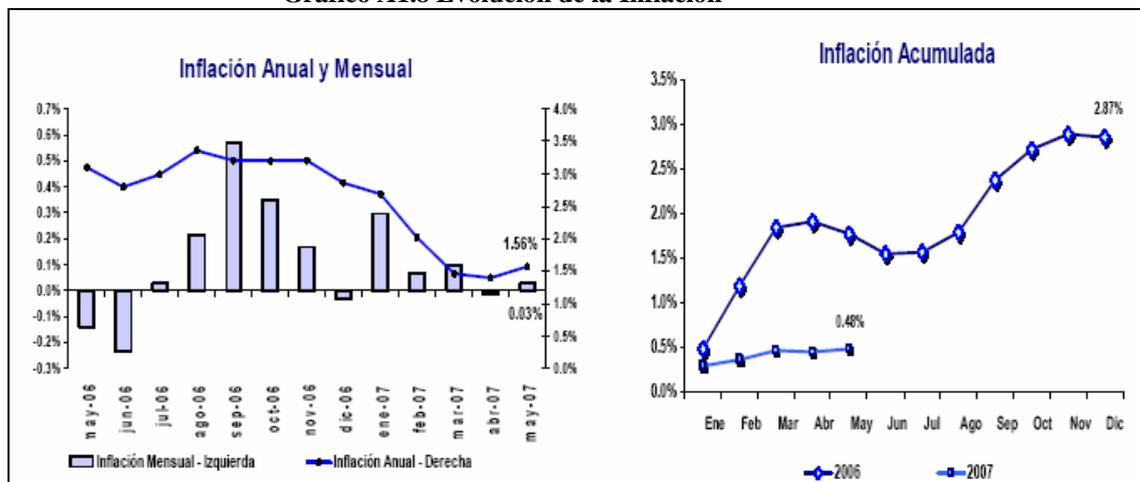
Fuente: Banco Central del Ecuador

Inflación⁵⁸

El INEC reportó para el mes de mayo una inflación mensual de 0,03%. Asimismo, la inflación anual que había presentado un decrecimiento sostenido hasta el mes de abril del presente año mostró un leve incremento en este mes que lo ubica en el 1.56%. Este resultado es inferior si se lo compara con EE.UU. que obtuvo un 2.57% a nivel anual.

⁵⁸ Fuente: Informe Mensual de Inflación, Mayo 2007; Dirección General de Estudios; BCE

Gráfico A1.8 Evolución de la Inflación

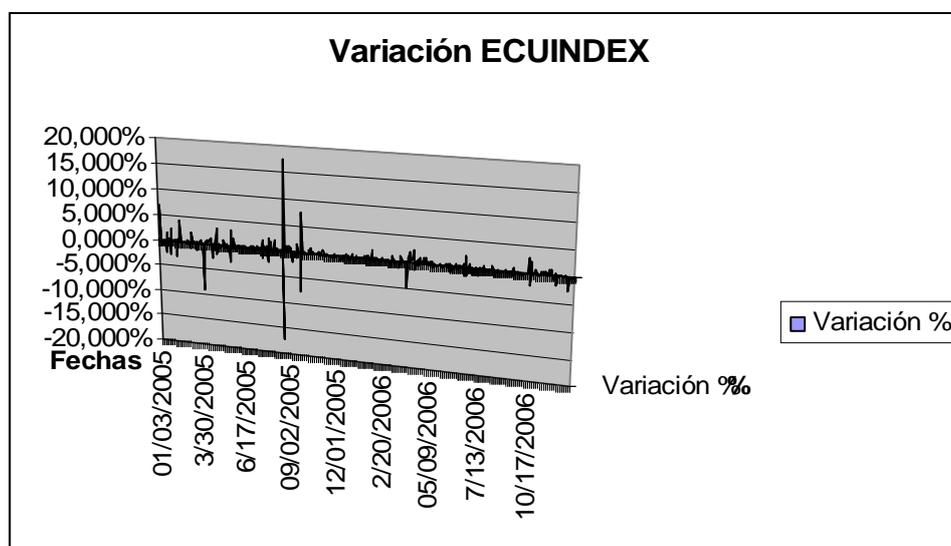


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Índice de Bolsa

El índice bursátil del Ecuador es el Ecuindex, el cual ha estado evolucionando de manera estable (Gráfico A1.9) desde mediados del año 2005 en el cual tuvo una variación por encima del 15%. Sin embargo, debido a la economía del país y a la forma en la cual se desarrollan las transacciones en las Bolsas tanto de Guayaquil y de Quito, este índice no es representativo sino más bien estático y a eso se debe la evolución que se muestra en el gráfico. La Bolsa ecuatoriana no está bien desarrollada, razón por la cual el índice no es buen criterio de evaluación del ciclo económico del país pero para fines académicos será tomado en cuenta.

Gráfico A1.9 Variación del Ecuindex



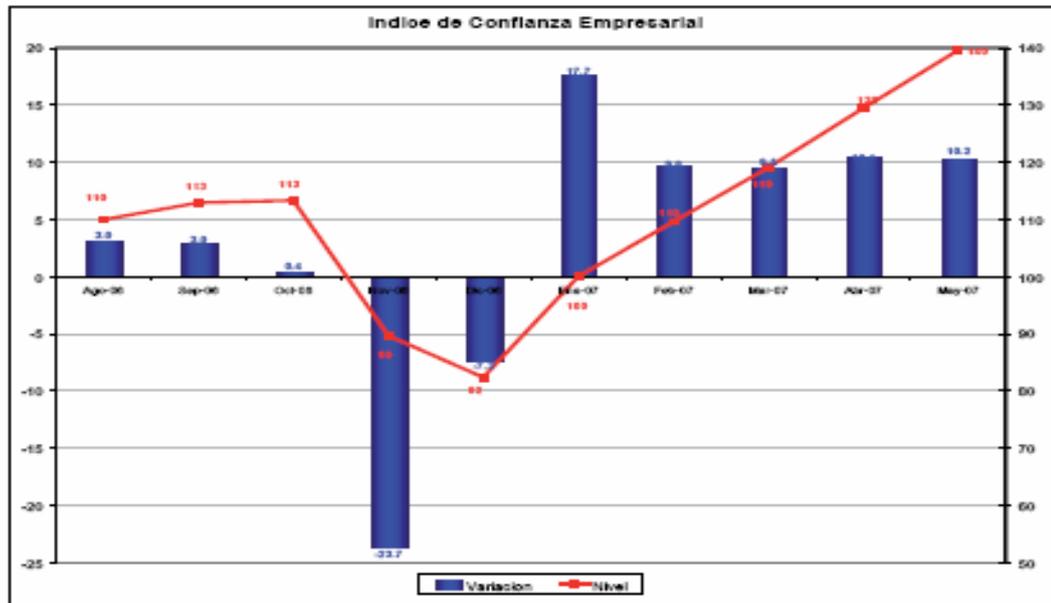
Elaborado por: Autoras

Índice de Confianza Empresarial

A partir de la información recabada a 814 empresas⁵⁹, que representan a cuatro sectores productivos (comercio, construcción, industria y servicios), en mayo la confianza empresarial aumentó en relación al mes anterior. El Índice de Confianza Empresarial (ICE) registró una mejora de 10.1 puntos. Este crecimiento es muy similar al registrado en los meses de febrero, marzo y abril. Al analizar el comportamiento de la confianza empresarial en cada uno de los 4 sectores estudiados, se encuentran resultados variables; por una parte, tres sectores: industria, construcción y comercio reportaron en mayo, un crecimiento en la confianza empresarial. Por otra parte, el sector servicios, presentó una pequeña variación negativa en la confianza empresarial.

⁵⁹ Fuente: Sistema de Información Empresarial; Banco Central del Ecuador

Gráfico A1.10 Evolución Índice de Confianza Empresarial



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO 2: ASPECTO LEGAL Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Ley de Compañías⁶⁰

En primer lugar se debe considerar que es una compañía de carácter privada y se debe tomar en cuenta qué tipo de compañía va a crearse. Después de haber decidido que clase de compañía se va a constituir, se debe considerar los artículos que van a regir para el desarrollo de las actividades en el Centro Cultural Japonés.

Según la ley de compañías existen 5 tipos de compañías:

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

⁶⁰ Fuente: Ley de Compañías del Ecuador

Lo que se recomendó por sugerencia del Abg. Germán Torres es que se creara una Sociedad Anónima para que se pueda vender sin ninguna dificultad las acciones de la compañía, ya que existe la posibilidad de que el Centro Cultural Japonés se financie parte en acciones comunes y parte con un préstamo Bancario.

Ya que se decidió que será una Sociedad Anónima el Centro Cultural Japonés se debe regir desde el artículo 143 hasta el artículo 300 de la Ley de Compañías.

Algo muy importante a considerar es que el Centro Cultural Japonés debe incluir dentro de su denominación las palabras “Sociedad Anónima” según el siguiente artículo de la Ley de Compañías:

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Algunos aspectos más importantes a considerarse al principio de la constitución de la compañía lo indican los siguientes artículos de la Ley de Compañías:

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos

legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además:

a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;

b) La denominación, objeto y capital social;

c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;

d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;

e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;

f) *El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;*

g) *El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación;*
y,

h) *El domicilio de la compañía.*

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinadas por los promotores en la escritura correspondiente.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Ley de Cultura⁶¹

Por otra parte se debe considerar que la Ley de Cultura no hace ninguna restricción para la creación o divulgación de la cultura japonesa en nuestro país, por lo contrario en uno de sus artículos propicia el acceso a la cultura

⁶¹ Fuente: Ley de Cultura del Ecuador

de los ecuatorianos, además creando libertad para se reflejen los valores humanos universales, dentro de los cuales entra los valores de la cultura japonesa que se difundiría con el Centro. En los siguientes artículos de la Ley de Cultura se puede notar lo antes mencionado.

Art. 1.- Son objetivos de la Ley de Cultura:

b) Propiciar el acceso a la cultura de todos los ecuatorianos, creando las condiciones apropiadas para que puedan informarse, formarse, conocer y disfrutar libremente de los valores y bienes culturales;

c) Hacer efectivo el derecho de todo ecuatoriano a participar en la vida cultural, comunicando y creando en libertad bienes culturales que reflejen los valores humanos universales, latinoamericanos y propios;

Otro aspecto importante que se debe recalcar por la Ley de la Cultura es que al ser un Centro Cultural que se va a encargar de la difusión de la cultura, en este caso, la japonesa, sería parte del Sistema Institucional de la Cultura Ecuatoriana como se indica el siguiente artículo de la Ley de Cultura:

Art. 44.- Además de las entidades y organismos expresamente mencionados en la presente Ley, forman parte del Sistema Institucional de la Cultura Ecuatoriana, las personas jurídicas y los organismos del sector público o del privado que tienen como finalidad específica la promoción de la cultura, y también aquellos que, no teniendo esa finalidad, realizan actividades de carácter cultural.

Al ser una compañía de carácter privado no se va tener que rendir cuentas al Consejo Nacional de Cultura, puesto que el artículo siguiente indica que sólo las compañías de carácter público son las encargadas de hacerlo:

Art. 46.- La creación de nuevas instituciones del sector público, cuya finalidad primordial sea la actividad cultural será consultada, previamente, con el Consejo Nacional de Cultura. El informe no tendrá carácter obligatorio.

Código Tributario⁶²

Como el Centro Cultural Japonés va a ser una compañía en sociedad anónima de carácter privado, se debe regir en base al Código Tributario y los artículos que ahí se encuentran.

El Centro Cultural Japonés va a ser un sujeto pasivo, o un contribuyente por lo que debe cumplir con ciertos deberes formales tal como lo menciona el artículo 96 del Código Tributario.

Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en

⁶² Fuente: Código Tributario del Ecuador

moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

Ley del Régimen Tributario Interno⁶³

Entre los artículos más aplicados en la creación del Centro Cultural Japonés se encuentra el artículo 8 por los trabajadores japoneses que se van a contratar, sin embargo toda la Ley del Régimen Tributario Interno va a regir al Centro Cultural Japonés por ser una compañía privada que genera ingresos de distintas formas y por ende debe tributar como se es debido, con la declaraciones de IVA, Impuesto a la Renta, Retenciones en la Fuente, etc.

Art. 8.- INGRESOS DE FUENTE ECUATORIANA.

Se consideran de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

⁶³ Fuente: Ley del Régimen Tributario Interno del Ecuador

1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por esta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando hayan sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario.

10.- Cualquier otro ingreso que perciban las sociedades y las personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador.

Reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno⁶⁴

El Centro Cultural Japonés se registrará en el Reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno puesto que se va a facturar, y para esto el mencionado Reglamento nos indica y menciona todos los aspectos relacionados con la tributación, además da los lineamientos para las retenciones del IVA, retenciones del Impuesto a la Renta, el pago del IVA, el pago del Impuesto a la Renta, etc.

⁶⁴ Fuente: Reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno del Ecuador

Dirección Provincial de Salud⁶⁵

Respecto a la Dirección provincial de salud, la creación del Centro Cultural Japonés no se ve afectado por los lineamientos impuestos por este organismo, puesto que si bien se va a enseñar a cocinar la comida japonesa, esta no se va a vender a público, y los lineamientos que estipula la Dirección Provincial de Salud son sólo para todos aquellos establecimientos cuyas comidas sean vendidas al público, o algún lugar donde realice atención al público y venda algún tipo de alimento.

Subdirección de Educación⁶⁶

Con respecto a la Subdirección de Educación, no afectaría a la creación del Centro Cultural Japonés, ya que solo se debe realizar los pasos respectivos dados por este ente, de este modo las personas como cocineros, bailarines, artistas marciales japoneses que estudien en el Centro podrán obtener certificados de haber realizado los cursos avalados a nivel nacional. El proceso conlleva en primera instancia que realicen la calificación respectiva y además que cada año los delegados de la Subdirección de Educación realicen una inspección

⁶⁵ Fuente: Dirección Provincial del Guayas

⁶⁶ Fuente: Subdirección de Educación del Ecuador (Guayaquil)

Consulado y Embajada Japonesa en el Ecuador⁶⁷

El Consulado y la Embajada de Japón deben ser quienes den el permiso para utilizar en el nombre comercial la palabra “Japonés”. Consultando con estos dos organismos vía fax, para que den el permiso respectivo primero se debe presentar el proyecto que se desea realizar y luego darán una respuesta de acuerdo a lo que ellos consideren pertinente.

Ley de Extranjería⁶⁸

Es necesario tomar en cuenta las disposiciones y artículos de la Ley de Extranjería, ya que se piensa contratar a algunos japoneses para que trabajen dando clases en el Centro Cultural Japonés, sin embargo, no quiere decir que sólo van a trabajar japoneses, si existiera algún ecuatoriano o persona de otra nacionalidad que estuviera en capacidad de trabajar en el Centro Cultural Japonés por poseer amplios conocimientos en la actividad deseada, el Centro estará totalmente abierto a incluirlos como trabajadores.

Los siguientes artículos son considerados de gran importancia para la creación del Centro Cultural Japonés, pues si se piensa contratar extranjeros japoneses, el Centro se debe regir por las leyes ecuatorianas:

Art. 9.- Considerase inmigrante a todo extranjero que se interna legal y condicionalmente en el país, con el propósito de radicarse y desarrollar las actividades autorizadas que en cada categoría se determina a continuación:

⁶⁷ Fuente: Consulado y la Embajada Japonesa en el Ecuador (Quito)

⁶⁸ Fuente: Ley de Extranjería del Ecuador

IV.- Para asumir indefinidamente funciones administrativas, técnicas o de especialización en empresas, instituciones o personas establecidas en el país.

V.- Para ejercer una profesión liberal o una profesión técnica, con arreglo a las normas de la Ley de Educación Superior.

VII.- Para llevar a cabo actividades lícitas que no estén contempladas dentro de las otras categorías descritas en este artículo, y que de conformidad con lo que requiera el reglamento correspondiente y previo dictamen favorable del Consejo Consultivo de Política Migratoria, garanticen ingresos suficientes y estables para el sustento económico del inmigrante y sus dependientes.

Art. 10.- *Los extranjeros inmigrantes que fueren legítimos titulares de una visa correspondiente a alguna de las categorías migratorias descritas en el artículo anterior, podrán desarrollar libremente cualquier actividad laboral, económica o lucrativa lícita, sin que implique cambio de categoría migratoria ni requiera de autorización laboral.*

Art. 11.- *El Gobierno del Ecuador podrá convenir con los Gobiernos de los Estados de emigración o con organismos internacionales reconocidos por el Ecuador, la realización de las tareas de selección profesional, el traslado y radicación de personas especializadas o técnicos de alto nivel o de técnicos o especialistas de nivel medio que sean necesarios para el desarrollo económico, social y cultural del país, y de sus familiares más cercanos.*

Todo esto favorece a la creación del Centro Cultural Japonés y no crea restricciones, ya que si se desea que un japonés trabaje para que obtenga con más facilidad su visa, se les ayudará otorgándoles el contrato de trabajo que se exigen para que obtengan la visa de trabajo en el Ecuador.

Permisos de Funcionamiento de entes reguladores y Otros⁶⁹

Servicio de Rentas Internas

Para poder ejercer la actividad es necesario cumplir con los requisitos de ley, RUC, es uno de ello que será la identificación del Centro para de esta manera se cumpla con los fines tributarios y control del SRI.

Superintendencia de Compañías

Escritura pública que previo mandato de la Superintendencia de Compañías, es inscrita en el Registro Mercantil.

Benemérito Cuerpo de Bomberos

Esta entidad lleva el control anualmente y cuando una compañía empieza su funcionamiento debe acercarse a solicitar su permiso en la matriz, para proceder a la compra de un extintor, requisito indispensable, para con esto luego recibir un certificado por la compra del mismo.

⁶⁹ Fuente: Municipio de Guayaquil

IESS

Inscripción en el IESS para el pago de obligaciones mensuales, aportes patronales, aportes personales y demás.

Municipio de Guayaquil

Una vez que se cuenta con el permiso de la Embajada y Consulado de Japón, se deben realizar los respectivos trámites para obtener el permiso de edificaciones que otorga el Municipio de Guayaquil más los permisos de funcionamiento, permisos de habilitación, pago de tasa de Turismo Municipal y permiso de uso de mesas y sillas. Entre los requisitos se tienen los que siguen a continuación:

Requisitos para Edificaciones o Construcciones

- Planos arquitectónicos
- Planos eléctricos (solicitud dirigida al Colegio de Ingenieros Eléctricos con el respectivo avalúo)
- Copia de escrituras de la propiedad
- Copias de cédula de los propietarios
- Predios Pagados
- Levantamiento topográfico del solar

Requisitos para Funcionamiento

- Copia del RUC del propietario del negocio
- Copia de cédula del propietario del negocio

- Copia del certificado de votación del propietario

Requisitos para Tasa de Habilitación de Locales Comerciales

- Tasa de trámite de tasa de habilitación
- Formulario de tasa de habilitación
- Uso de Suelo
- Copia del RUC
- Copia de cédula del Representante Legal
- Copia del Nombramiento vigente del Representante Legal
- Copia de la Patente del año a tramitar o del año anterior al trámite
- Original y Copia del certificado de seguridad otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos
- Carta de Concesión o Contrato de Arrendamiento
- Recibo del Predio Urbano de funcionamiento si fuera dentro de un centro comercial
- Código catastral

Requisitos para uso de Mesas y sillas en el local

- Tasa de trámite de Vía Pública
- Formulario para Vía Pública
- Copia de cédula del Representante Legal
- Copia del Nombramiento vigente del Representante Legal
- Foto de las mesas y sillas
- Copia de tasa de habilitación
- Código catastral

ANEXO 3: ASPECTO CULTURAL

Culturas en Ecuador

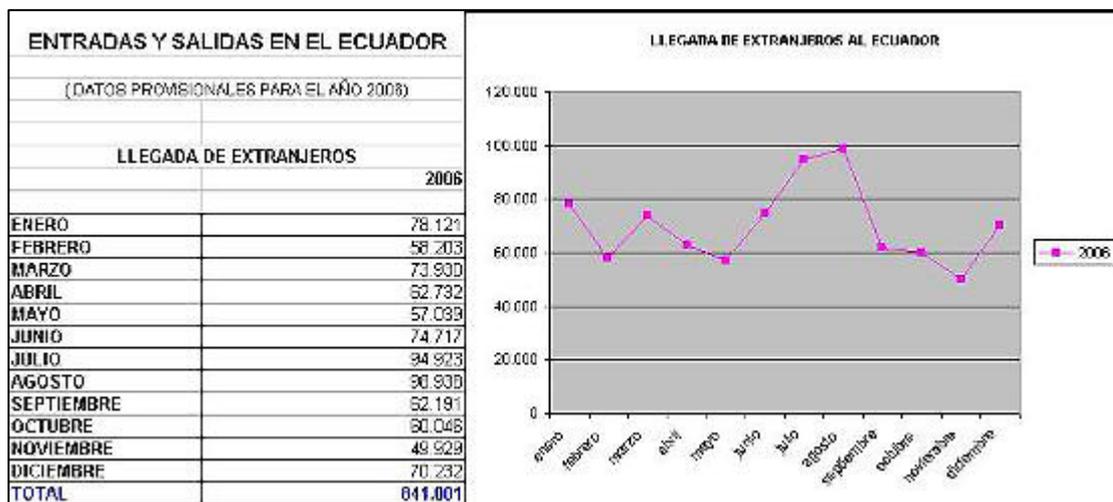
Para tener un panorama más claro de las culturas de las que se puede jactar el Ecuador de reunir, es necesario mencionar cuales son los principales grupos de emigrantes que ingresan a nuestro país.

Desde la dolarización, Ecuador se ha convertido en el principal destino de muchos extranjeros, que vinieron para trabajar o por negocios y se quedaron. Cubanos y chinos, después de colombianos, están a la cabeza. China, a 36 horas de vuelo desde Ecuador, es el tercer país que más visas de residencia ha solicitado en el 2006 (unas 300), luego de Cuba. Según datos de la Dirección General de Extranjería, los cubanos ocupan el segundo lugar con unas 350. Algunos han traído a sus familias. De los países sudamericanos, Colombia (con 1.450 migrantes) y Perú (con 290) ocupan el primer y el cuarto lugar de residentes extranjeros en Ecuador, según las estadísticas de Extranjería. Otra ventaja es el tipo de cambio monetario que favorece a los peruanos, especialmente a aquellos que viven en el campo o en ciudades no muy grandes, donde el nivel de vida es más bajo⁷⁰. A continuación se presenta la tabla A3.1 y el gráfico A3.1 con los datos de las llegadas y salidas al país de visitantes extranjeros⁷¹.

⁷⁰ Fuente: www.eluniverso.com

⁷¹ Fuente: www.turismo.gov.ec/ministerio

Tabla A3.1 Entradas y Salidas en Ecuador Gráfico A3.1 Llegada de Extranjeros al Ecuador



Fuentes: Dirección Nacional de Extranjería

Arte Culinario

En Guayaquil se encuentran cerca de 5 restaurantes japoneses que figuran entre los más conocidos por el público: Noe Sushi Bar, Restaurante Japonés Tsuji, Tokio Sushi y Tesiyaki, Wasabi y Mifune

Estos lugares son visitados diariamente por decenas de personas que gustan de los platos que en ellos se ofrecen. El Noe Sushi Bar, por ejemplo, se encuentra ubicado en el centro comercial San Marino lo que permite que tenga gran afluencia de comensales y una rotación constante. El restaurante Tsuji fue el primero de su clase en abrir en la ciudad y su éxito ha permanecido hasta la actualidad. Esta tendencia de las personas por probar otros tipos de comidas hace que se busque la manera de ofertar sitios en los cuales puedan degustar platos internacionales.

Disciplinas Deportivas

Así mismo, Japón es conocido por sus deportes y la dedicación a encontrar la paz interior a través de la conexión entre el cuerpo y la mente, por esta razón no pueden dejar de mencionarse, como prueba de la influencia cultural de Japón, las academias que imparten estas disciplinas. Entre las primordiales se encuentran: Escuela de Karate Byron Karate-do Shotokan, Ian Rugel's Shotokai Karate, Club Bravo's Shotokan Karate-do, Club deportivo Hikarite Do, Bidokan, Bu Shin Do, Aikido: Nautilus, Chusei Dojo, Asociación ecuatoriana de Kendo.

Idioma

Japón ha posicionado entre otras cosas, su idioma. Según un artículo publicado en la página de la Universidad San Francisco de Quito los idiomas que más se hablan en el mundo son los siguientes, en su respectivo orden: chino (sobre los 1000 millones de hab.), inglés (sobre los 450 millones de hab.), español (sobre los 337 millones de hab.), hindi (sobre los 300 millones de hab.), ruso, malayo, portugués, árabe, francés, alemán, japonés, urdu. En Ecuador, el interés también se ha despertado entre los lugareños. Esto se refleja en la oferta de cursos para aprender el idioma de esta cultura oriental. Solo en el Internet se ofrecen variadas opciones como los de la academia Ichiban⁷², entre otros.

⁷² Fuente: www.ichiban.com.ec

Acuerdos Comerciales entre Ecuador y Japón

Relación Histórica

El Ecuador y Japón establecieron relaciones diplomáticas en Agosto de 1918, mediante un Tratado de Amistad, Comercio y Navegación. Luego de la Segunda Guerra Mundial se restablecieron los vínculos diplomáticos en Diciembre de 1955. A partir de entonces la relación se ha incrementado mediante el fortalecimiento de lazos políticos, comerciales y de cooperación técnica y económica. En la década de los 90 la relación bilateral adquirió un mayor nivel en el campo político. La visita oficial de trabajo que realizó el Presidente Sixto Durán Ballén en Marzo de 1994 marcó ese nivel sin precedentes en la relación bilateral, pues significó la primera vez que un Presidente ecuatoriano en funciones fuese invitado oficialmente a visitar el Japón. También debe destacarse que en septiembre de 1993, por primera vez, un miembro de la familia imperial japonesa viajó al Ecuador por invitación del gobierno nacional. En efecto el Príncipe y la Princesa Hitachi estuvieron en Quito y Galápagos.

Principales Acontecimientos de la Relación Bilateral

La visita oficial del entonces Presidente Gustavo Noboa a Japón en marzo del 2002 elevó significativamente el nivel de la relación bilateral, y sirvió

para mejorar sustancialmente la tónica de la misma y la imagen del país en los diferentes aspectos. Con ocasión de esta visita, el Gobierno Japonés se comprometió a continuar con la asistencia oficial para el desarrollo y apoyar los esfuerzos del gobierno para alcanzar el progreso económico y un mejor nivel de vida para la población⁷³.

Convenios Bilaterales Recientes

- Notas Reversales sobre una Donación del Gobierno Japonés de 500 Millones de Yenes para Aumentar la Producción de Alimentos entre el 06.03.2002 y el 05.03.2003.

- 26/03/2003

Proyecto Aumento de la Producción de Alimentos 2KR correspondiente al Año 2002.

- 08/08/2003

Acuerdo entre el Gobierno del Ecuador y el Gobierno del Japón relacionado con la Ejecución del Proyecto para el Fortalecimiento del Servicio Básico de Salud.

- 28/08/2003

Acuerdo entre los Gobiernos del Ecuador y del Japón concerniente a una Donación para el Suministro de Equipos Deportivos para la Concentración Deportiva de Pichincha.

- 02/06/2003

⁷³ Fuente: www.mmrree.gov.ec

Acuerdo entre el Gobierno del Ecuador y el Gobierno del Japón relacionado con la Ejecución del Proyecto de Desarrollo de Aguas Subterráneas de la Provincia del Azuay.

- 18/08/2003

Registro de Discusiones entre el Equipo Japonés para el Diseño del Proyecto y las Autoridades concernientes de la República del Ecuador sobre la Cooperación Técnica del Proyecto para la Conservación de la Reserva Marina de Galápagos.

Raíces japonesa

Recientemente una delegación de científicos japoneses estuvo en Guayaquil y Quito del 13 al 23 de febrero para buscar pruebas de la presencia de sus ancestros en Ecuador. Ellos sostienen que en este país existen raíces japonesas. Según estos expertos, las palabras Manabí, Quito, Tolita y Jama tiene sus raíces en el japonés antiguo. Esta constituiría una prueba de que los antiguos habitantes del archipiélago de Japón llegaron a territorio americano antes de que lo hiciera el navegante europeo Cristóbal Colón. Se cree que los japoneses tomaron la corriente de Kuroshio para llegar a las costas de Sudamérica. Tardaron medio año para hacer el viaje y un tiempo similar para regresar. Para volver también utilizaron las corrientes marinas, ya que por cada corriente de ida hay una de regreso para mantener el nivel de las aguas en el mundo.

ANEXO 4: ANÁLISIS DE LA OFERTA

A continuación se detalle los ofertantes encontrados en la ciudad de Guayaquil con respecto a los diferentes servicios que se ofrecerá en el Centro Cultural Japonés:

Clases de Cocina Japonesa en Guayaquil

Universidad de Especialidades Espíritu Santo

En la Facultad de Hotelería se ofrece la Carrera de: Ingeniería en Ciencias Gastronómicas con Concentración en Administración de Empresas de Alimentos y Bebidas, en la cual ofrecen clases de cocina Japonesa.

Costo del preuniversitario: \$270

Costo por materia: \$295

Número de materias: 50

Costo total: \$15,020

Dirección: Km 2.5 Vía Puntilla Samborondón



Tecnológico Sudamericano

- **Escuela Sudamericana de Alta Cocina**

Dentro de la cocina internacional ofrecen clases de cocina Japonesa.

Rubro Valor en Dólares

Matrícula \$ 4,00

Recetario \$ 1,00

Curso de Cocina Nacional Niveles I, II y III \$ 32,00

Curso de Garnish \$ 36.00

Curso de Cocina Internacional Niveles I, II y III \$ 36,00

Curso de Tortas Nivel I \$ 32,00

Curso de Tortas Nivel II \$ 40.00

Curso Cocina Light \$ 32,00

Curso Cocina Navideña \$ 36,00

Curso de Cocina China Nivel I \$ 32,00

Curso de Cocina China Nivel II \$ 40,00

Dirección: Costanera del Salado # 637 y Costanera "B" (Ciudadela Urdesa)

Escuela de los chefs

- Instituto Superior de Arte Culinario "Isac"

Ofrecen un curso de 1 año donde dan clases de cocina Japonesa, pero no como especialización sino como generalidades.

Costo matrícula: \$52

Costo mensualidades: \$140

Número de niveles: 3

Costo total: \$1,732

Dirección: Cdla Kennedy Norte Mz 304 Calle Eleodoro Arboleda entre Av Miguel H Alcivar y Av de las América

Academias de artes marciales⁷⁴

Kárate

Gimnasio Nautilus Dojinmon del Ecuador

Costo mensual: \$35

Asensos: \$30 principiantes, \$50 intermedios

Sensei: Lcdo. Raúl Silva

Horarios: Lunes, Miércoles y Viernes (11h00- 12h00)

Lunes, Martes y Jueves (21h00 -22h00)

Cdla. Kennedy, atrás del Colegio de Arquitectos.

Estilo: Wado Ryu

Escuela de Karate Byron Karate-do Shotokan

Ciudadela Vernaza Norte

Guayaquil - Ecuador

Telf: 593-4-2296798

Cel: 593-9-8402702

Sensei: Byron Bravo M.

www.byronkaratedo.ws

Costo matrícula: \$25

Costo mensual: \$30

⁷⁴ Fuentes: www.karate-ecuador.org, <http://www.opendeguayaquil.com>, Guía telefónica de Guayaquil(www.pacifictel.net), www.geocities.com/aikidoguayaquil

Uniforme: \$30

Escarapela: \$5

Costo de asensos: depende del rango

Horarios

6h30-7h30 p.m.Lunes a viernes

Estilo: Shotokan

Ian Rugel's Shotokai Karate

Sensei Ian Rugel

Vélez 513 Y Boyacá

Guayaquil Ecuador

Teléfono: 252-2274

Costo mensual: \$45

Uniforme. \$15 (Por promoción), \$40 normalmente

Horarios: Lunes, martes y jueves 7h15 a 8h15.

Lunes miércoles y viernes 13h00-14h00

Asensos: principiantes \$15

Estilo: Shotokan



Club Bravo's Shotokan Karate-do

Lcdo. Arturo Bravo Andrade

Alborada 9na etapa

Sensei Arturo Bravo

Guayaquil - Ecuador

Telf: (593-4) 2214983 Cel: (593-9)9885105

e-mail: bravos_sk@yahoo.es

Costo mensual: \$50

Costo promoción: 100 (Incluye 3 mensualidades, traje, matrícula, escarapela)

Horario: 6h30-7h30 de Lunes a Viernes

Costo de asensos: \$50

Estilo: Shotokan

Club Deportivo “Hikarite-Do”



CLUB DEPORTIVO “HIKARITE-DO”
 Acuerdo Ministerial Nº 3359 publicado en el Registro Oficial Nº 430
 Reconocidos por: Aso. Karate del Guayas / Federación Ecuatoriana de Karate / Wado Ryu Renmei del Japón

Ing. Carlos Benítez Morales **Dr. Danilo Vargas Vera**
 Presidente Vice Presidente

Prof. David León González
 Tesorero

KARATE DO - KENDO - IAIDO

Alborada II Etapa Mz. AL Solar # 5 diagonal a Pollos Gus, Teléfono 2234084, Guayaquil
 E-mail: albasantosarguello@yahoo.es

Horario: 5h30-7h30 (Lunes, miércoles y viernes)

Costo matrícula: \$20

Costo mensual: \$30

Estilo: Wado Ryu

Jujitsu

Bidokan



WWW.BIDOKAN.COM

Costo curso:

Lunes a sábado ilimitado: \$50

Tres veces por semana: \$40

Dos veces por semana: \$35

Artículos: \$120 (camiseta, bibidi y kimono, curso, matrícula)

No poseen tienda.

Dirección: Ciudadela Urdesa, calle Bálsamos Norte 417-A entre la Quinta y la Sexta.

Teléfono: 288-1416

Fax: 288-8965

P.O. BOX : 09-01-7114

Jiu-jitsu: Lunes, Miércoles y Viernes.

Estilo: Jujitsu brasileiro

Bu Shin Do

Horarios: 8h30 – 9h30 (Lunes, Miércoles y Viernes)

Costo mensual: \$30

Costo asensos: \$15 cinturones principiantes, incremento de \$5 por cada cinturón. (Cinturón negro: \$100)

Gimnasio Nautilus de Guayaquil

Kennedy Vieja Calle Única 100

Estilo: Tai Jitsu

Aikido

Aikido: Nautilus

Horario: 15h30- 16h30 (Lunes, Miércoles y Viernes)

Costo mensual: \$40

Gimnasio Nautilus de Guayaquil

Kennedy Vieja Cl Única 100

Aikido Ecuador



AikidoEcuador.com

Horarios Joven y Adultos

Día	Mañana	Noche
Lunes		18:30h - 19:30h
Martes	7:00h - 8:30h	18:30h - 19:30h
Miércoles		18:00h - 19:30h
Jueves	7:00h - 8:30h	18:30h - 19:30h
Viernes		18:00h - 19:30h
Sábado	7:30h - 19:30h	

Niños y Niñas

Lunes 17:30h - 18:20

Miércoles 17:00h - 18:00

Viernes 17:00h - 18:00

Matrícula: 10 USD Mensual 30 USD

Chusei Dojo



Guayaquil 207

Coronel Suárez

TE: 02926423172

Inauguración Febrero 2007

Instructor:

Ernesto La Ferraro

Matrícula de inscripción: \$20

Pase libre \$80 x mes

2 clases fijas por semana \$60 x mes

1 clase fija por semana \$50 x mes

Promoción especial para principiantes:

Matrícula de ingreso y tres (3) meses de pase libre: \$ 150

Matrícula de inscripción: \$20

Niños de 6 a 11 años: sábados de 10h00 a 11h30

(a partir de marzo de 2007): \$40 mensuales

Niños de 12 a 14 años

(lunes a viernes de 18 a 19): \$60 mensuales

Aikido Guayaquil



AIKIDO GUAYAQUIL

INVITA A SUS HIJOS Y AMIGOS
ENTRE 12-15 AÑOS DE EDAD
A ENTRENAR 2 SESIONES GRATIS DE AIKIDO

¿QUE ES AIKIDO?
UN ARTE MARCIAL
SIN VIOLENCIA
SIN TORNEOS
SIN COMPETENCIAS
SIN CINTURONES

COMO PUEDE SER ESTO???????

VISITENOS EN
www.geocities.com/aikidoguayaquil

CLASES MARTES Y VIERNES
SOLO PAGAN LA PENSION
CUANDO LO DECIDAN LOS CHICOS

INFORMACION:
2284-402 / 099-080633

HORARIO DE NIÑOS
LUNES MIERCOLES JUEVES
16h30 CLASES DE ENGLISH
CONVERSATION SKILLS
ADQUISITIONS
17h30 A 18h45 CLASES AIKIDO

Cualquier inquietud NO duden en llamarme,
estaré gustoso de atenderlos.

HERBERT CHOCK
Dir. Aikido Guayaquil
2do Dan
COPOL English Teacher
25 años Experiencia como Profesor de Inglés
y 34 años como Practicante de Aikido

Lunes a viernes 7h30 - 8h30 de la noche.

Costo: \$100 mensuales

Dirección: Nueva Kennedy calle 1era este y la d esquina, atrás de la iglesia de los Mormones.

Horarios de atención:

Lunes, miércoles y jueves de 5:30 a 8:00 PM.

Viernes y sábado de 7:00 a 8:00 PM.

Horarios normales:

ADULTOS: Lunes, Miércoles y Jueves de 7:00 a 8:30 horas Valor inicial

\$75.00 (este pago incluye traje)

\$50.00 mensuales. El traje se lo entrega al segundo mes

NIÑOS: sábados de 10:00 a 12:00 horas Valor: \$30.00

Horarios de fin de semana:

ADULTOS: 8:00 a 10:00 horas Valor inicial \$70.0 (este pago incluye traje)

\$30.00 mensuales

VIERNES 20:30 – 22:00 HORAS

SABADO 19:00 – 21:00 HORAS

DOMINGO 9:00 – 10:30

TOTAL 5 HORAS

Estilo: Aikikai

Kendo

ASOCIACIÓN ECUATORIANO-JAPONESA DE KENDO
KENDO SHU-SHIN KAI

剣道修身会

Kendo Guayas

剣道グアヤス



Horarios:

Martes y Jueves - 20:00 a 21:30

Sábado - 8:00 a 9:30

Instructor: Sensei Eric Cobo.

Dirección: Av. Rodolfo Baquerizo Nazur (Alborada 2da. Etapa) MZ "AL"

villa 5

Costo: \$25 mensualidad

Telf: 098084672

kendoguayas@gmail.com

Club Deportivo “Hikarite-Do”



Costo matrícula: \$20

Costo mensual: \$30

Horarios: 20h00-21h00 Martes y Jueves

Sábados: 8h30-9h30

Judo

Federación Ecuatoriana de Judo (F.E.J.)

Acacias # 606 y las Monjas PO BOX 090116277 Guayaquil

Telf. (593+4) 888-805 - 389-899

Solo para niños

Costo mensual: \$15

Club de Judo Complejo Huancavilca

Av. Chimborazo

Guayaquil – Guayas

Horarios: Lunes a Viernes

Costo mensual: \$15

Iaido

Club Deportivo “Hikarite-Do”



CLUB DEPORTIVO “HIKARITE-DO”
 Acuerdo Ministerial Nº 3359 publicado en el Registro
 Oficial Nº 430
 Reconocidos por: Aso. Karate del Guayas / Federación Ecuatoriana
 de Karate / Wado Ryu Renmei del Japón

Ing. Carlos Benítez Morales
 Presidente

Dr. Danilo Vargas Vera
 Vice Presidente

Prof. David León González
 Tesorero

KARATE DO - KENDO - IAIDO

Alborada II Etapa Mz. AL Solar # 5 diagonal a Pollos Gus, Teléfono 2234084, Guayaquil
 E-mail: albasantosarguello@yahoo.es

Iaido

Cursos o seminarios eventuales.

Sábado y domingo: \$60

Clases de idioma Japonés

Escuela internacional de idiomas

Cdla. Bolivariana Mz. M V-7

ECUADOR - Guayas, Guayaquil

Teléfonos: (593)(4)2854854

Información General sobre ARC Academy:

La escuela ARC Academy se fundó en Tokio, Japón en 1986.

Instalaciones:

Sala de ordenadores, biblioteca, centro de información sobre escuelas universitarias o vocacionales, sala de estudios, etc.

Traslado al aeropuerto:

El mejor aeropuerto de llegada es Narita Airport. Tardará 90 minutos en

Limusina y metro a la escuela.

Costo del curso Intensivo para principiantes (4 horas al día) por 8 semanas US \$1.342 (160000 yen), costo de inscripción US \$88 (10.500 yen), estadía en casa de familia US \$2.012 (240000 yen), Total US \$3.442 aprox, dependiendo del tipo de cambio del Yen.

Grupo idiomas s.a.

Junín No. 203 y Panamá P-2 Of. 4

ECUADOR - Guayas, Guayaquil

Teléfonos: (593)(4)2564488

Para aprender Japonés el Grupo Idiomas ofrece cursos fuera del país, específicamente en Canaza Wa – Japón, el curso puede ser de 4 semanas en adelante, 12 semanas máximo.

Instituto EUROCENTRES

Centro/Escuela: Kanazawa

Ciudad: Kanazawa - Japón

Curso: Japonés - Japonés Plus (25 lecciones / sem.)

Fechas de inicio: Mayo 7

Tabla A4.1 Instituto Eurocentres

Concepto	Cant.	Monto
Inscripción - Idiomas S.A.	1	150,00
Inscripción – Centro de Estudios	1	115,00
Escolaridad+Alojamiento - Japonés Plus 25 lecciones / sem. - Casa de Familia / habitación individual incluye: media pensión (desayunos y cenas diarios)	12 semanas	9828,00
Seguro – Seguro	3 meses	0,00
TOTAL		USD 10,093.00

El valor del boleto aéreo ni gastos de Visa están incluidos.

UEES

- Facultad: School of international studies

Carrera: School of foreign languages and applied linguistics

Costo por nivel: \$294

Número de niveles: 8

Costo total: \$2,352

Universidad del Pacífico: Facultad: Lenguas aplicadas (Idiomas)

Costo por nivel: \$150

Número de niveles: 9

Costo total: \$1,350

Dirección: Km. 7.5 Vía a La Costa

Clases de Reiki

Dr. Jorge Chang - Guayaquil

Reiki Usui, Acupuntura, Iridología & Medicina Interna

Tel: 2289928, 2344272, 099873271

drjorgechang@gmail.com

Niveles: 1, 2 y 3 (Nivel 3: nivel master y nivel teacher)

Costo nivel 1: \$70

Costo nivel 2: \$100

Costo nivel 3: \$1,000 en adelante

John Montalvo - Guayaquil

Cursos y Sesiones de Reiki, Masaje Ayurvedico, Meditaciones Osho

Reiki Master con linaje Sannyasin (Osho International - India) y japonés

(Frank Arjava Petter).

Tel: 244 5162, 09 400 9618

Número de niveles: 3

Duración de cada nivel: 3 días

Costo por nivel:

Primer nivel: \$120

Segundo nivel: \$200 - \$250

Tercer nivel: \$800

ANEXO 5: DEFINICIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Pregunta 1: ¿Quiénes son los principales clientes del Centro?

H1: La mayoría son hombres que mujeres.

H2: La mayoría son mujeres que hombres

H3: Existe una mayor proporción del mercado potencial que pertenece a la mediana edad.

H4: La mayoría son de la tercera edad

Pregunta 2: ¿Qué tipos de actividades realiza el mercado potencial?

H1: Las personas estudian en su mayoría.

H2: El mercado potencial trabaja en su mayoría.

H3: Las personas no realizan ninguna de estas actividades.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los servicios que deben brindarse?

H1: Las personas prefieren realizar artes marciales.

H2: Los clientes prefieren asistir a cursos de cocina japonesa.

H3: Las personas prefieren asistir a cursos de idioma japonés.

H4: Es importante brindar charlas de crecimiento personal.

H5: Es necesario ofrecer clases de baile japonés como alternativa de servicio.

H6: Es importante brindar clases de Reiki.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las artes marciales que deben ofrecerse?

H1: El Karate es muy importante para las personas.

H2: La práctica del Jujitsu debe ofrecerse como parte de los servicios.

H3: El Aikido es muy importante para las personas.

H4: El Sumo es un arte marcial indispensable.

H5: El Kendo es muy importante para las personas.

H6: La práctica del Kudo es esencial.

H7: El Judo es muy importante para las personas.

H8: El Iaido es muy importante para las personas.

H9: Las personas prefieren otro tipo de artes marciales

Pregunta 5: ¿Cuánto están dispuestos a pagar por lo servicios que se van a prestar?

H1: Están dispuestos a pagar entre 20 a 29 dólares mensualmente.

H2: Están dispuestos a pagar entre 30 a 39 dólares mensualmente.

H3: Están dispuestos a pagar entre 40 a 49 dólares mensualmente.

H4: Están dispuestos a pagar entre 50 a 59 dólares mensualmente.

H5: Están dispuestos a pagar entre 60 a 69 dólares mensualmente.

H6: Están dispuestos a pagar desde 70 dólares en adelante mensualmente.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los criterios que manejan para realizar la elección?

H1: Los precios económicos son un factor muy importante.

H2: Una buenas instalaciones son indispensables para las personas.

H3: La calidad de los profesores es un criterio muy importante para las personas.

H4: El apego a la cultura japonesa es un factor importante para los clientes.

H5: Una cordial atención al cliente es importante para las personas.

Pregunta 7: ¿Cuál será la vía de comunicación adecuada para hacer conocer la existencia del centro cultural?

H1: Es preferible la comunicación a través de televisión.

H2: Es preferible la comunicación a través de radio.

H3: Es preferible la comunicación a través de Periódicos.

H4: Es preferible la comunicación a través de revistas.

H5: Es preferible la comunicación a través de pancartas y vallas publicitarias.

H6: Es preferible la comunicación a través de Internet.

H7: Es preferible la comunicación a través del uso de marketing de boca a boca.

H8: Es preferible la comunicación a través de correo directo.

H9: Es preferible la comunicación a través de hojas volantes.

H10: Ninguno de los medios anteriores es adecuado.

ANEXO 6: DISEÑO DE LA ENCUESTA CODIFICADO



Esta encuesta está diseñada para investigar ciertas preferencias por las actividades relacionadas con la cultura japonesa. De antemano, gracias por su colaboración.



Edad:

18-24 años1 25-31 años2 32-38 años3
 39-45 años4 46-52 años5 52 años -en adelante6

Sexo:

Masculino1 Femenino2

Actividades que realiza, puede señalar más de una opción:

Trabaja1 Estudia2 Ninguna de las anteriores3

1. Si se creara un centro que condense todas las actividades relacionadas con la cultura japonesa, ¿qué actividades serían de su preferencia? Marque las alternativas necesarias.

- Artes Marciales1
- Asistir a cursos de cocina japonesa2
- Asistir a cursos de idioma japonés3
- Asistir a cursos de baile japonés4
- Asistir a cursos de Reiki5
- Charlas de Crecimiento Personal6
- Otras; ¿cuál?
- Ninguna7

Si su respuesta fue NINGUNA, finalice la encuesta.

2. ¿Cuál sería el valor que estaría dispuesto a asignar a cualquiera de estas actividades mensualmente? Señale una opción.

- De \$20 a \$291 De \$30 a \$392 De \$40 a \$493
- De \$50 en \$594 De \$60 a \$695 De \$70 en adelante6

3. ¿Qué importancia otorga, usted, a los siguientes criterios que debería tener dicho centro?

	Nada Importante1	Poco Importante2	Indiferente3	Importante4	Muy Importante5
Precios					
Instalaciones					
Calidad de Profesores					
Apego a la cultura Japonesa					
Servicio al Cliente					

4. A través de que medios conoce usted, habitualmente, de la existencia de colegios, centros de aprendizaje o similares. Marque las opciones necesarias.

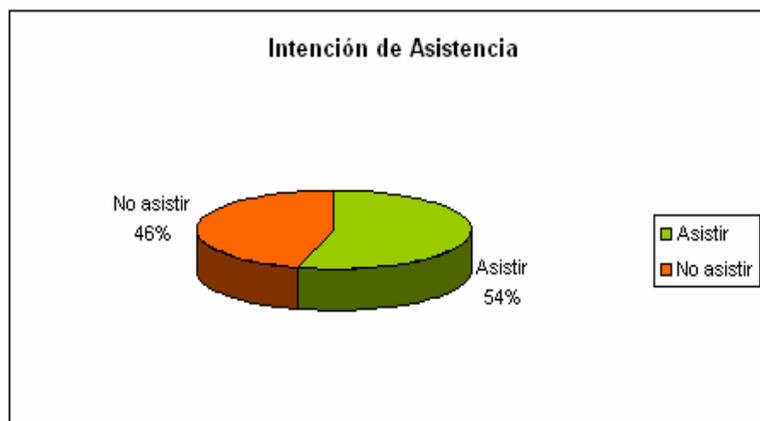
- | | | |
|---------------------------|-----------------------|------------------|
| Televisión1 | Radio2 | Periódicos3 |
| Revistas4 | Vallas5 | Internet6 |
| Por medio de amigos7 | Correo Directo8 | Volantes 9 |
| Otros (especifique) | | |

ANEXO 7: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

La interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta realizada se la hizo por tema y por pregunta.

Intención de Asistencia del Mercado

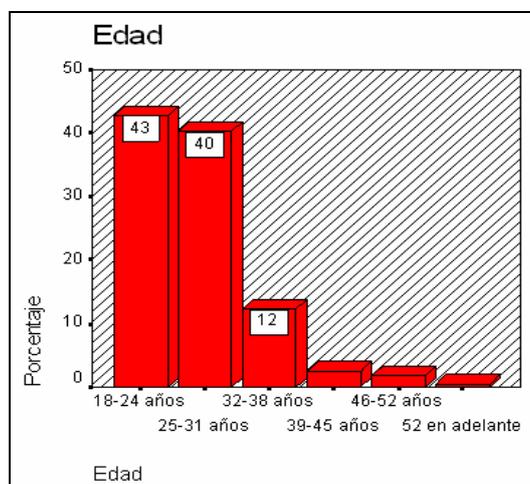
El porcentaje de aceptación del mercado hacia el centro cultural se midió a través de la primera pregunta en la que se realizó un filtro para determinar cuantas personas estaban interesadas en la cultura. La pregunta consistía en que las personas expongan su interés por las actividades ofrecidas y en caso de que ninguna de ellas fuera de su agrado terminaba la encuesta. El 54% de las personas encuestadas dijeron estar de acuerdo en asistir a una o más de las actividades que se brindarían en el centro cultural. Mientras que el 46% dijeron que no les interesaba nada de lo ofrecido. El análisis que se detalla a continuación, que se desarrollo primordialmente en el programa SPSS, se centra en el porcentaje de personas que tenían intención de asistir al centro cultural.

Gráfico A7.1 Intención de Asistencia

Elaborado por: Autoras (Excel)

Edad

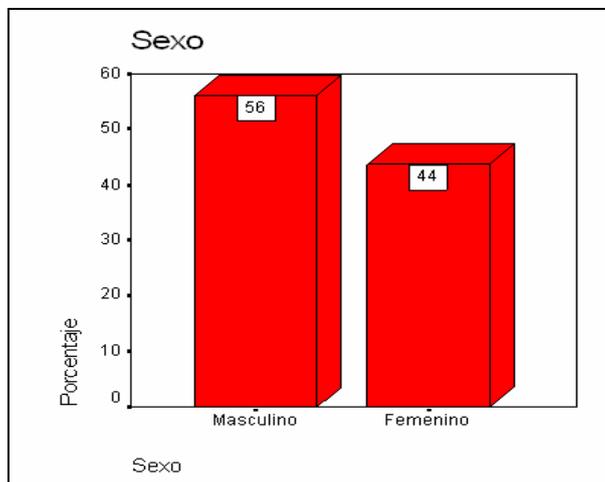
El 42.8% de las personas encuestadas estaban entre los 18 a 24 años; el 40.3% se ubica entre los 25 a 31 años. Estos dos primeros son los porcentajes más altos puesto que los demás tienen porcentajes minoritarios. Así, las personas con edades entre 32 a 38 años se encuentran con un 12.3%. El 2.5% corresponde a las personas entre 39 a 45 años. La diferencia, es decir 2.3% se encuentra distribuido entre 1.8% para las personas entre 46 a 52 años. Y las personas de 53 años en adelante se ubican en el gráfico con un 0.5%.

Gráfico A7.2 Edad de los Encuestados

Elaborado por: Autoras (SPSS)

Sexo

Del total de las personas encuestadas el 56.3% fue del sexo masculino. Mientras que el 43.8% fueron del sexo femenino. Tentativamente se podría decir que los servicios del centro cultural tendrían más acogida en ellos. Aunque no existe mucha diferencia entre ambos porcentajes, aproximadamente 12.5%.

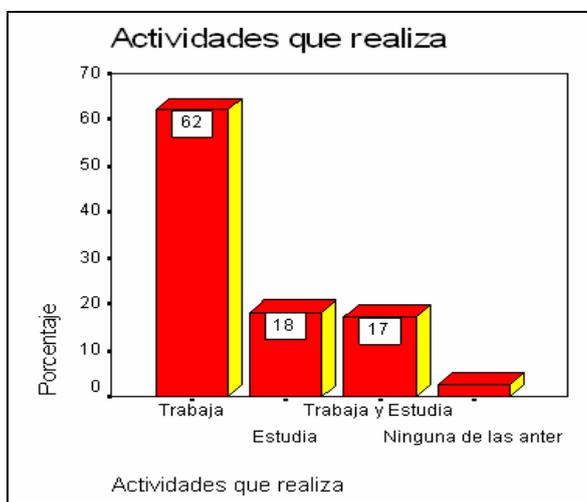
Gráfico A7.3 Sexo de los Encuestados

Elaborado por: Autoras (SPSS)

Actividades que realiza

El mayor porcentaje de las personas encuestadas y que quisieran asistir al centro cultural se dedicaban a realizar alguna actividad relacionada con el mundo laboral, esto es el 62%. El 18.3% de las personas solo estudian. Las personas que estudian y trabajan se encuentran con porcentaje de participación del 17.3%. Mientras que el 2.5% de las personas no realizan ninguna de las actividades anteriormente mencionadas. Usualmente las amas de casa se ubicarían dentro de esta categoría, sin embargo por tratarse de personas de clase media alta y alta, las personas estudian, trabajan o realizan ambas actividades pero siempre se mantienen en movimiento.

Gráfico A7.4 Actividades que realizan los encuestados

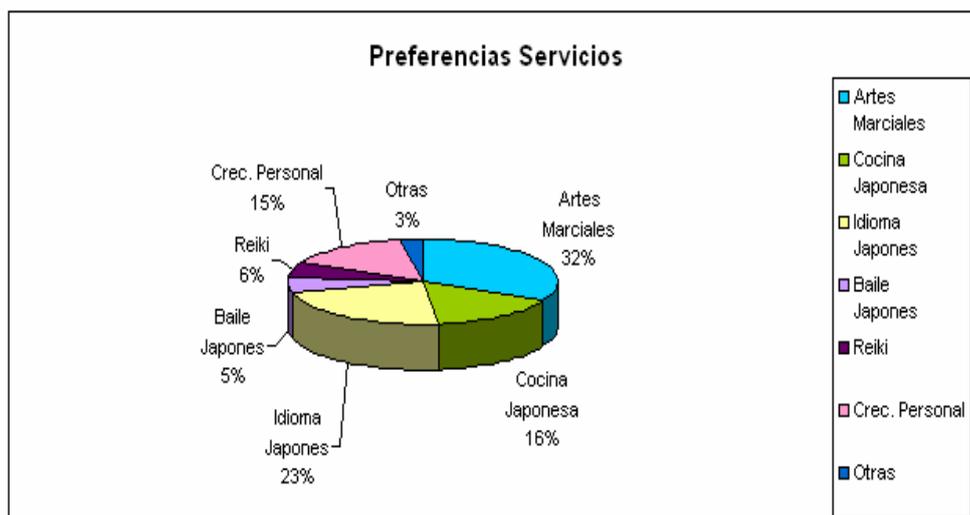


Elaborado por: Autoras (SPSS)

1) Si se creara un centro que condense todas las actividades relacionadas con la cultura japonesa, ¿qué actividades serían de su preferencia?

Esta pregunta estaba diseñada para que las personas contesten de tal manera que puedan elegir todas las actividades que ellas desearan con lo cual podían escoger más de una opción. Las alternativas con mayor acogida para las personas fueron: las artes marciales con el 32%, las clases de idioma japonés, seguida por las clases de cocina japonesa con el 16% y las charlas de crecimiento personal con el 15%. Los servicios de menos demanda fueron el Reiki con el 6% y las clases de baile japonés con el 5%.

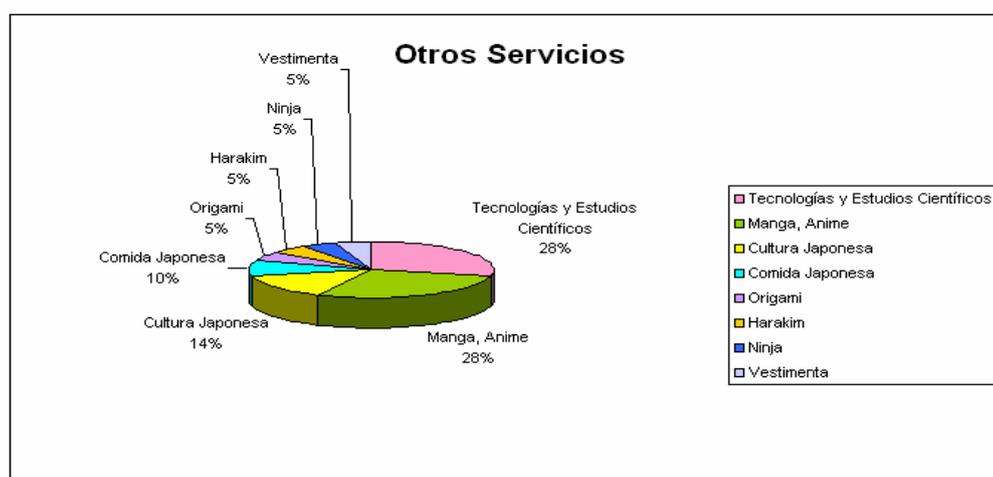
Gráfico A7.5 Preferencias de los Servicios



Elaborado por: Autoras (Excel)

Las opciones escogidas por los participantes de la encuesta pero que no se encontraban dentro de las sugeridas fueron repartidas con un 3% (opción Otras) de la siguiente manera:

Gráfico A7.6 Otros Servicios Escogidos



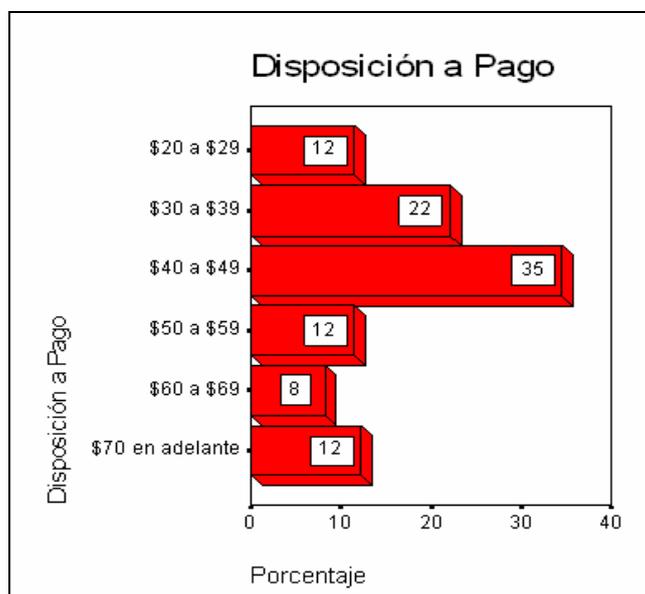
Elaborado por: Autoras (Excel)

El 28% de las personas estaban interesadas en estudios científicos y tecnología japonesas, el otro 28% estaban interesados en la Manga y el anime. Así mismo, el 14% de las personas estaban interesadas por el aprendizaje de la cultura japonesa en si. El 10% de las personas estaban interesadas por degustar la comida japonesa más que aprender como elaborarla. El interés por el Origami, el Harakim, la vestimenta japonesa y el aprendizaje para ser Ninja se dividieron todos ellos con un 5%.

2) ¿Cuál sería el valor que estaría dispuesto a asignar a cualquiera de estas actividades mensualmente?

La categoría que tuvo más aceptación en cuanto a la disposición al pago de los clientes fue de \$40 a \$49 con un 34.5%. Seguida con un 22% por las personas que preferían pagar entre \$30 a \$39. El 12.3% de personas estaban dispuestos a pagar de \$70 en adelante. La disposición al pago de \$20 a \$29 y de \$50 a \$59 comparten posiciones con un 11.5%. Mientras que existe un porcentaje pequeño de personas, 8.3%, que tenían la disposición al pago de \$60 a \$69.

Gráfico A7.7 Disposición a Pago de los Encuestados



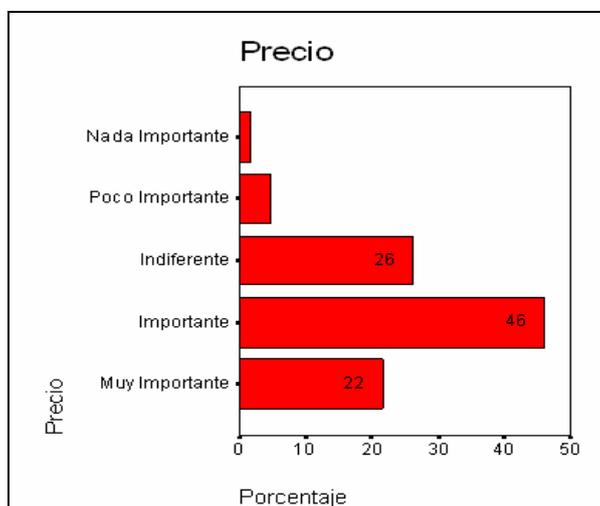
Elaborado por: Autoras (SPSS)

3) ¿Qué importancia otorga, usted, a los siguientes criterios que debería tener dicho centro?

Se realizó el análisis por criterio.

Precio

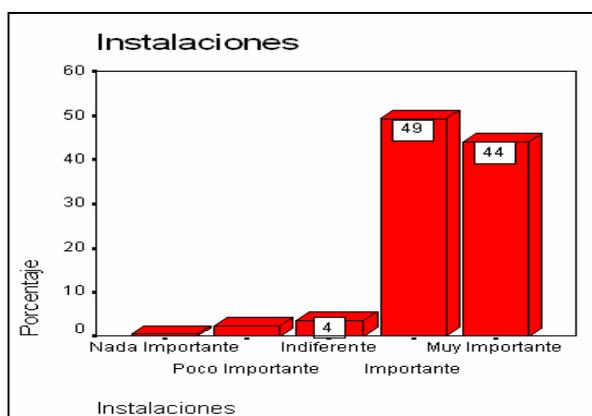
Las personas encuestadas consideraron que el precio es un elemento muy importante, 46%, dentro de los criterios que ellos consideraban importantes para el Centro cultural. Aunque fue seguido de cerca con la consideración de que para ciertas personas el precio les era indiferente, 26%. El precio fue muy importante para el 21.5% de los encuestados. A un 4.8% les pareció que el precio es poco importante y al 1.80% les pareció que el precio es nada importante.

Gráfico A7.8 Criterio Precio

Elaborado por: Autoras (SPSS)

Instalaciones

Las instalaciones eran importantes para las personas con un 49.3% con respecto a quienes las instalaciones tenían una alta importancia, 44%. Los porcentajes que le siguen a este criterio son la indiferencia con 3.8%, poco importante con 2.5% y finalmente, nada importante con 0.5%.

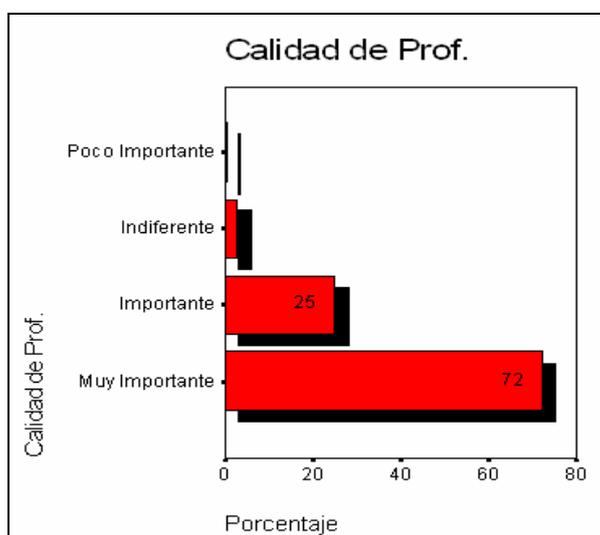
Gráfico A7.9 Criterio Instalaciones

Elaborado por: Autoras (SPSS)

Calidad de Profesores

El 72% de las personas consideraban que la calidad de los profesores del Centro cultural es algo muy importante. Luego, el 25% de las personas lo consideraban importante. Y los menores porcentajes están en las escalas de indiferente, 2.8%; y poco importante, 0.30%. Para ninguna persona la calidad de los profesores era algo nada importante.

Gráfico A7.10 Criterio Calidad de Profesores

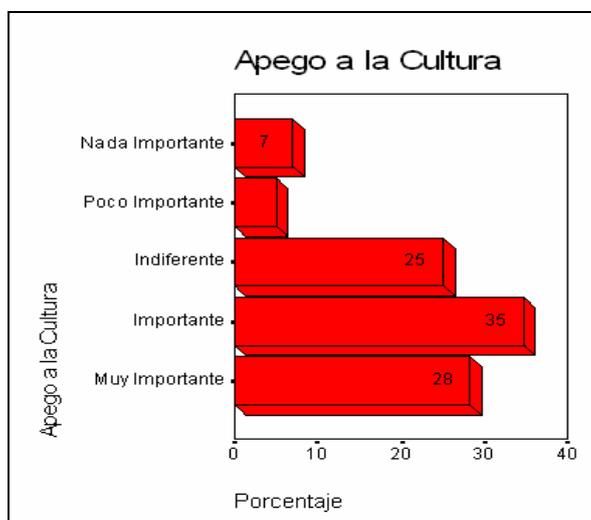


Elaborado por: Autoras (SPSS)

Apego a la cultura

Fue importante para las personas con un 34.80% el apego del centro a la cultura japonesa. Un 28.30% creyó que el apego es algo muy importante y para 25% les fue indiferente este criterio. Para el 7% de los encuestados, el apego a la cultura fue algo nada importante. Y para solo el 5% este aspecto fue poco importante.

Gráfico A7.11 Criterio Apego a la Cultura

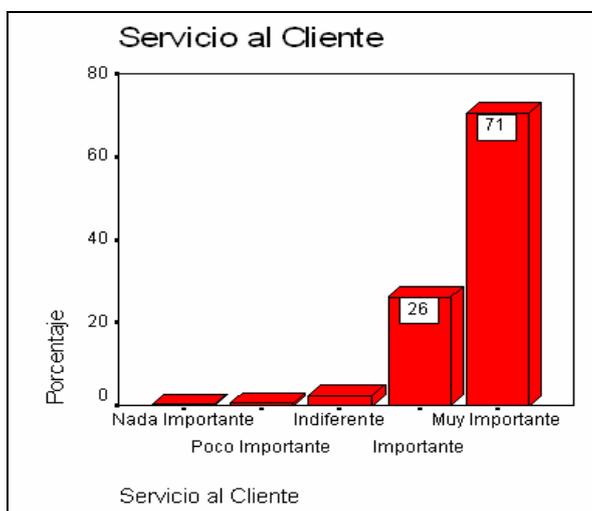


Elaborado por: Autoras (SPSS)

Servicio al Cliente

Como puede observarse en el gráfico de ésta sección; el 70.5% de las personas pensaron que el servicio que se presta al cliente es algo muy importante. El 26.3% consideraron que es importante. Para el 2.5% de las personas les fue indiferente el servicio al cliente. El 0.50% consideró que esta característica es poco importante; y, 0.30% creyó que es nada importante. Puede visualizarse entonces un sesgo negativo en la distribución de esta variable.

Gráfico A7.12 Criterio Servicio al Cliente



Elaborado por: Autoras (SPSS)

Análisis Factorial⁷⁵

En la presente investigación de mercados, se emprendió también un análisis factorial con el fin de saber que atributos consideraron las personas como importantes y en que segmentos de mercado se concentraron dichas características. Como puede observarse en la siguiente tabla, el análisis factorial fue procedente porque el estadístico Kaiser-Meyer-Olkin era mayor a 0.5 (0.655)

⁷⁵ Fuente: Libro “Investigación de mercados”, autor “Naresh K. Malhotra”

Tabla A7.1 Prueba KMO y Prueba de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,655
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	164,969
	gl	10
	Sig.	,000

Elaborado por: Autoras (SPSS)

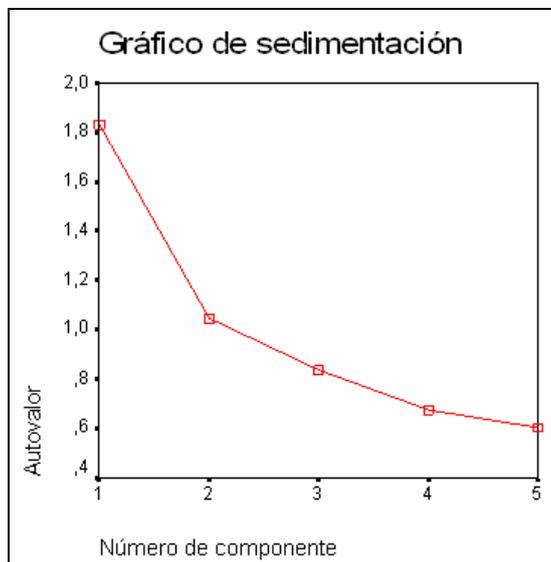
El Análisis Factorial según la varianza acumulada, indica que los componentes que se consideran son aquellos cuya varianza se acumula hasta el 60%. Es decir que según la varianza se escogieron los componentes 1 y 2 del estudio. El primer componente posee el 36.598% de la varianza y en el segundo ésta se acumula hasta alcanzar el 57.569%. En el gráfico de sedimentación de los componentes puede observarse como los autovalores iniciales son valores mayores a uno. El componente 1 tiene un autovalor de 1.830 y el 2 tiene un autovalor de 1.049. A partir de tercer componente la curva pierde pendiente por lo cual los demás no tienen mucho aporte en la varianza acumulada.

Tabla A7.2 Varianza Total Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	1,830	36,598	36,598	1,830	36,598	36,598	1,657	33,148
2	1,049	20,971	57,569	1,049	20,971	57,569	1,221	24,420	57,569
3	,840	16,801	74,370						
4	,677	13,542	87,912						
5	,604	12,088	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

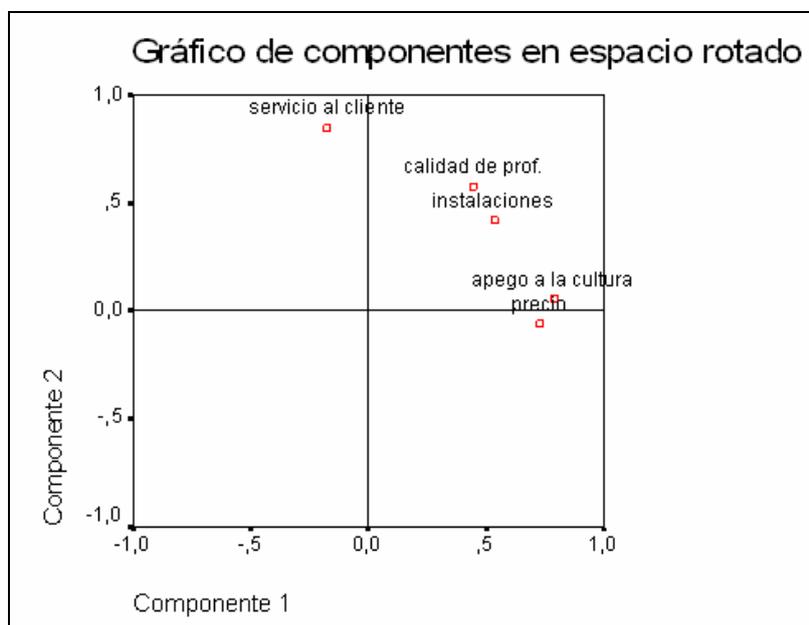
Elaborado por: Autoras (SPSS)

Gráfico A7.13 Sedimentación

Elaborado por: Autoras (SPSS)

Según el gráfico de los componentes escogidos en espacio rotado y la tabla de componentes rotados existen dos segmentos de mercado perfectamente distinguibles; uno apegado a la cultura japonesa, instalaciones y al precio; y, otro apegado al servicio al cliente y a la calidad de profesores. Esta información sirvió para el desarrollo del plan de Marketing en el que se consideran los atributos del Centro Cultural Japonés.

Gráfico A7.14 Componentes en Espacio Rotado



Elaborado por: Autoras (SPSS)

Tabla A7.3 Matriz de Componentes Rotados

	Componente	
	1	2
Precio	,726	-,065
Instalaciones	,533	,417
Calidad de Prof.	,444	,571
Apego a la Cultura	,787	,053
Servicio al Cliente	-,174	,845

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

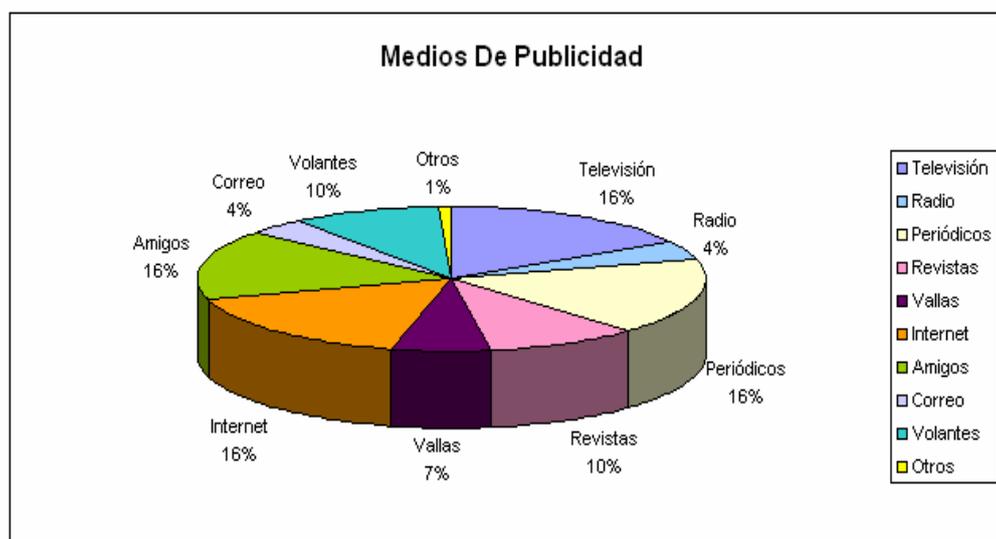
Elaborado por: Autoras (SPSS)

- 4) A través de que medios conoce usted, habitualmente, de la existencia de colegios, centros de aprendizaje o similares.

Los medios de publicidad que la gente consideró más importantes para informarse de la existencia de un centro educativo, cultural o similar se

descomponen de la siguiente manera: la televisión, periódicos, Internet y consejo de amigos comparten el primer lugar con el 16%; 10% para volantes y revistas; 7% para vallas publicitarias, 4% para radio y correo directo, y; 1% para otros medios de comunicación. Esta información sirvió de respaldo para el desarrollo de la estrategia de comunicación del servicio a los clientes.

Gráfico A7.15 Medios de Publicidad elegidos por los Encuestados



Elaborado por: Autoras (Excel)

Tablas Cruzadas

Dada la importancia de determinar el comportamiento y preferencias específicas de los clientes, se decidió hacer un análisis de la disposición al pago con respecto a las actividades que realizan las personas. En la zona de pago de \$40 a \$49 las personas que trabajan aportan con mayor peso a este concepto (72). Aunque las personas que trabajan y estudian también estaban

dispuestos a cancelar estos valores (37). La categoría de \$30 a \$39 también fue liderada por las personas que trabajan. En general, el análisis de las tablas cruzadas apoya a las conclusiones de los resultados de las encuestas.

Tabla A7.4 Tabla Cruzada Ocupación Vs. Disposición al Pago

Tabla de contingencia Disposición a Pago * Actividades que realiza

			Actividades que realiza				Total
			Trabaja	Estudia	Trabaja y Estudia	Ninguna de las anteriores	
Disposición a Pago	\$20 a \$29	Recuento	25	8	9	4	46
		Frecuencia esperada	28,5	8,4	7,9	1,2	46,0
		% de Disposición a Pago	54,3%	17,4%	19,6%	8,7%	100,0%
		% de Actividades que realiza	10,1%	11,0%	13,0%	40,0%	11,5%
		% del total	6,3%	2,0%	2,3%	1,0%	11,5%
	\$30 a \$39	Recuento	47	19	17	5	88
		Frecuencia esperada	54,6	16,1	15,2	2,2	88,0
		% de Disposición a Pago	53,4%	21,6%	19,3%	5,7%	100,0%
		% de Actividades que realiza	19,0%	26,0%	24,6%	50,0%	22,0%
		% del total	11,8%	4,8%	4,3%	1,3%	22,0%
	\$40 a \$49	Recuento	72	28	37	1	138
		Frecuencia esperada	85,6	25,2	23,8	3,5	138,0
		% de Disposición a Pago	52,2%	20,3%	26,8%	,7%	100,0%
		% de Actividades que realiza	29,0%	38,4%	53,6%	10,0%	34,5%
		% del total	18,0%	7,0%	9,3%	,3%	34,5%
	\$50 a \$59	Recuento	37	5	4	0	46
		Frecuencia esperada	28,5	8,4	7,9	1,2	46,0
		% de Disposición a Pago	80,4%	10,9%	8,7%	,0%	100,0%
		% de Actividades que realiza	14,9%	6,8%	5,8%	,0%	11,5%
		% del total	9,3%	1,3%	1,0%	,0%	11,5%
\$60 a \$69	Recuento	29	4	0	0	33	
	Frecuencia esperada	20,5	6,0	5,7	,8	33,0	
	% de Disposición a Pago	87,9%	12,1%	,0%	,0%	100,0%	
	% de Actividades que realiza	11,7%	5,5%	,0%	,0%	8,3%	
	% del total	7,3%	1,0%	,0%	,0%	8,3%	
\$70 en adelante	Recuento	38	9	2	0	49	
	Frecuencia esperada	30,4	8,9	8,5	1,2	49,0	
	% de Disposición a Pago	77,6%	18,4%	4,1%	,0%	100,0%	
	% de Actividades que realiza	15,3%	12,3%	2,9%	,0%	12,3%	
	% del total	9,5%	2,3%	,5%	,0%	12,3%	
Total	Recuento	248	73	69	10	400	
	Frecuencia esperada	248,0	73,0	69,0	10,0	400,0	
	% de Disposición a Pago	62,0%	18,3%	17,3%	2,5%	100,0%	
	% de Actividades que realiza	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	62,0%	18,3%	17,3%	2,5%	100,0%	

Elaborado por: Autoras (SPSS)

Como puede observarse, no se rompió el paradigma de que las mujeres gustan más de los cursos de cocina que los hombres. Del total de las 116 personas que dijeron que sí les gustaban los cursos de cocina, 76 (65.52%) eran mujeres y sólo 40 (34.48%) eran hombres por lo cual las mujeres prefieren los la cocina más que los hombres.

Tabla A7.5 Tabla de Contingencia Cursos de Cocina Vs. Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Cursos de Cocina	Si	40	76	116
	No	185	99	284
Total		225	175	400

Elaborado por: Autoras (SPSS)

También se analizaron que las ocupaciones de las personas si están relacionadas con los atributos del centro cultural. Se tiene que la mayor parte de las personas que trabajan (69.4%) creen que la calidad de los profesores es muy importante.

Tabla A7.6 Tabla de Contingencia Calidad de Profesores Vs. Activ. Que realiza

			Actividades que realiza				Total
			Trabaja	Estudia	Trabaja y Estudia	Ninguna de las anteriores	
Calidad de Prof.	Poco Importante	Recuento	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,6	,2	,2	,0	1,0
		% de Calidad de Prof.	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de Actividades que realiza	,4%	,0%	,0%	,0%	,3%
		% del total	,3%	,0%	,0%	,0%	,3%
	Indiferente	Recuento	3	3	3	2	11
		Frecuencia esperada	6,8	2,0	1,9	,3	11,0
		% de Calidad de Prof.	27,3%	27,3%	27,3%	18,2%	100,0%
		% de Actividades que realiza	1,2%	4,1%	4,3%	20,0%	2,8%
		% del total	,8%	,8%	,8%	,5%	2,8%
	Importante	Recuento	72	16	11	1	100
		Frecuencia esperada	62,0	18,3	17,3	2,5	100,0
		% de Calidad de Prof.	72,0%	16,0%	11,0%	1,0%	100,0%
		% de Actividades que realiza	29,0%	21,9%	15,9%	10,0%	25,0%
		% del total	18,0%	4,0%	2,8%	,3%	25,0%
	Muy Importante	Recuento	172	54	55	7	288
		Frecuencia esperada	178,6	52,6	49,7	7,2	288,0
		% de Calidad de Prof.	59,7%	18,8%	19,1%	2,4%	100,0%
		% de Actividades que realiza	69,4%	74,0%	79,7%	70,0%	72,0%
		% del total	43,0%	13,5%	13,8%	1,8%	72,0%
Total	Recuento	248	73	69	10	400	
	Frecuencia esperada	248,0	73,0	69,0	10,0	400,0	
	% de Calidad de Prof.	62,0%	18,3%	17,3%	2,5%	100,0%	
	% de Actividades que realiza	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	62,0%	18,3%	17,3%	2,5%	100,0%	

Elaborado por: Autoras (SPSS)

El 69.8% de las personas que trabajan creen que es muy importante el servicio al cliente. La personas que trabajan y estudian también opinan lo mismo en un 85.5%.

Tabla A7.7 Tabla de Contingencia Servicio al cliente Vs. Activ. Que realiza

Tabla de contingencia

			Actividades que realiza				Total
			Trabaja	Estudia	Trabaja y Estudia	Ninguna de las anteriores	
Servicio al Cliente	Nada Importante	Recuento	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,6	,2	,2	,0	1,0
		% de Servicio al Cliente	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de Actividades que realiza	,4%	,0%	,0%	,0%	,3%
		% del total	,3%	,0%	,0%	,0%	,3%
	Poco Importante	Recuento	2	0	0	0	2
		Frecuencia esperada	1,2	,4	,3	,1	2,0
		% de Servicio al Cliente	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de Actividades que realiza	,8%	,0%	,0%	,0%	,5%
		% del total	,5%	,0%	,0%	,0%	,5%
	Indiferente	Recuento	5	4	1	0	10
		Frecuencia esperada	6,2	1,8	1,7	,3	10,0
		% de Servicio al Cliente	50,0%	40,0%	10,0%	,0%	100,0%
		% de Actividades que realiza	2,0%	5,5%	1,4%	,0%	2,5%
		% del total	1,3%	1,0%	,3%	,0%	2,5%
	Importante	Recuento	67	25	9	4	105
		Frecuencia esperada	65,1	19,2	18,1	2,6	105,0
		% de Servicio al Cliente	63,8%	23,8%	8,6%	3,8%	100,0%
		% de Actividades que realiza	27,0%	34,2%	13,0%	40,0%	26,3%
		% del total	16,8%	6,3%	2,3%	1,0%	26,3%
Muy Importante	Recuento	173	44	59	6	282	
	Frecuencia esperada	174,8	51,5	48,6	7,1	282,0	
	% de Servicio al Cliente	61,3%	15,6%	20,9%	2,1%	100,0%	
	% de Actividades que realiza	69,8%	60,3%	85,5%	60,0%	70,5%	
	% del total	43,3%	11,0%	14,8%	1,5%	70,5%	
Total	Recuento	248	73	69	10	400	
	Frecuencia esperada	248,0	73,0	69,0	10,0	400,0	
	% de Servicio al Cliente	62,0%	18,3%	17,3%	2,5%	100,0%	
	% de Actividades que realiza	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	62,0%	18,3%	17,3%	2,5%	100,0%	

Elaborado por: Autoras (SPSS)

ANEXO 8: ENTREVISTAS CON EXPERTOS Y ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

Entrevistas con Expertos

Luego de obtener los resultados de las encuestas realizadas se procedió a determinar, por medio de personas que conocían del tema, cuales son las artes marciales que tienen mayor demanda en el mercado actual y además de estos los tipos de estilos que deben ofrecerse para cada arte marcial. Los extractos de los comentarios son los que siguen:

Raúl Silva

Sensei de Karate Do

Director de la Escuela Wado Ryo en Ecuador

Ex Presentador del Programa Sensei Xtremo; Caravana TV

Para el Sensei Silva existen dos enfoques que han tomado las artes marciales, en general, en los últimos siglos; el de defensa personal y el de desarrollo personal.

El primer enfoque se basa en el empleo del aprendizaje de las artes marciales para mostrar las destrezas en combates, competencias y torneos. Dentro de esta categoría se encuentran el Jiu-jitsu, Vale Todo⁷⁶, Kick Boxing, Arnís⁷⁷ y estos están en más presentes en el mercado para gente

⁷⁶ Híbrido japonés

⁷⁷ Arte marcial filipino

joven. El mercado joven prefiere mostrar su talento en competencia y por ello prefieren la práctica de estos deportes. Por otro lado se encuentra el enfoque de desarrollo personal en el cual encontramos artes marciales como: Karate Do, Kung Fu, Tae Kwon Do y que a diferencia del primero es acogido por personas maduras. La búsqueda del equilibrio entre el cuerpo y el espíritu es el primordial incentivo para quienes practican estos deportes. El Sensei considera que las artes marciales que se encuentran con mayor demanda son el **Karate Do, Jiujitsu, Kendo y Aikido**. Así mismo opina que dentro de los estilos más practicados en Karate se hallan el Shoto Kan y Wado Ryu. El estilo Shoto Kan es un poco más agresivo y hay búsqueda de competencia, mientras que el Wado Ryu es más pasivo. Las escuelas más importantes en Shoto Kan son: la academia Rugel, de Arturo Bravo, Byron Karate Do y las más destacables en Wado Ryu son; la academia del Nautilus, Hi Karate Do. El Sensei destacó mucho el interés de las personas por el conocimiento de la cultura japonesa puesto que en muchos colegios fiscales y particulares se imparten clases de artes marciales como deporte alternativo; además, se denota un gran crecimiento de la oferta de academias en Guayaquil. Él cree que se debe optar por una estrategia, para el centro cultural, que fomente la práctica de las artes marciales como algo esencial, artístico y para el desarrollo personal más que para la competencia. El **Wado Ryu** es el estilo tradicional que más se practica en Europa por su elegancia.

Gustavo Sánchez

Sensei de Jiujitsi y Kendo

Gimnasio Nautilus

El sensei opina que el Jiujitsu tuvo sus orígenes como táctica para desarmar armas y vencer al contrincante. Se basa en la fuerza del oponente y busca la defensa mas no el ataque por ello cuando se genera un movimiento de la otra persona lo que se hace es tomar ese movimiento como arma para la defensa. Por el año 1950 aparece el Jiujitsu brasilero con técnicas en el piso que luego se conocería como Bidokan. Dentro de los estilos más conocidos del Jiujitsu se encuentran el Tai Jitsu y el Dan Zan Ryu. El primero es un estilo tradicional que requiere mayor formalidad y disciplina y el segundo es mucho más dinámico. Además se encuentra el Jiujitsu brasilero que es informal y es combinada con Vale Todo con mínimas protecciones. Para el Sensei el estilo tradicional, **Tai Jitsu**, es recomendable para ofrecer en el centro cultural por la disciplina que se requiere.

Con respecto al Kendo mencionó que es el arte marcial más tradicional que existe aquí en Guayaquil. Es bastante refinado porque utiliza solo la espada de madera. Es como la esgrima japonesa. Antes el Kendo, cuyo significado en español es Ken; Espada y Do; camino, es decir que es el camino de la espada; era conocido como Ken Juijit y se basaba en las técnicas con las espadas. En esta arte marcial se busca la perfección porque las clases son al estilo militar y rigurosas inclusive el saludo es ceremonial y en el combate se utilizan armaduras. Aunque se gane o se pierda en competencia se debe hacer un saludo ceremonial con reverencia. Este no es un deporte olímpico,

se trata con mucho respecto a todos los contrincantes. El sensei mencionó que la única academia que ofrece Kendo en Guayaquil es Hikarite Do pero las clases son ofrecidas por la Asociación Ecuatoriana Japonesa de Kendo ya que Hikarite solo presta las instalaciones. La academia principal de Kendo está ubicada en Quito, Shu Shin Kai. También mencionó que no existe un estilo para empezar a practicar Kendo, más bien quienes ya tienen años practicando deciden crear estilos personalizados en cuanto a las posiciones de las espadas, etc.

Paúl Cepeda

Instructor Amateur de Aikido de Competencia

Este sensei indica que el Aikido no es un arte marcial sino que es una cultura, una forma de vida, es muy similar al Yoga. El Aikido aprovecha la respiración para fortalecer los músculos y hacer que estos se aflojen y se ensanchen. Busca obviar el dolor a través de sesiones de meditación y el aprovechamiento de los puntos débiles del contrincante. El reconoce varios estilos de Aikido, pero el estilo tradicional es el Aikikai. Este se orienta con la respiración para encontrar el KI⁷⁸ y trata de hallar un equilibrio entre las energías del cuerpo y el alma. El aconseja ofrecer el estilo tradicional porque también sirve como técnica de autocontrol mientras que los otros dos estilos que existen son más competitivos y exigen alto rendimiento. El considera que las academias más reconocidas en Aikido son: Aikido

⁷⁸ Poder interno de la persona

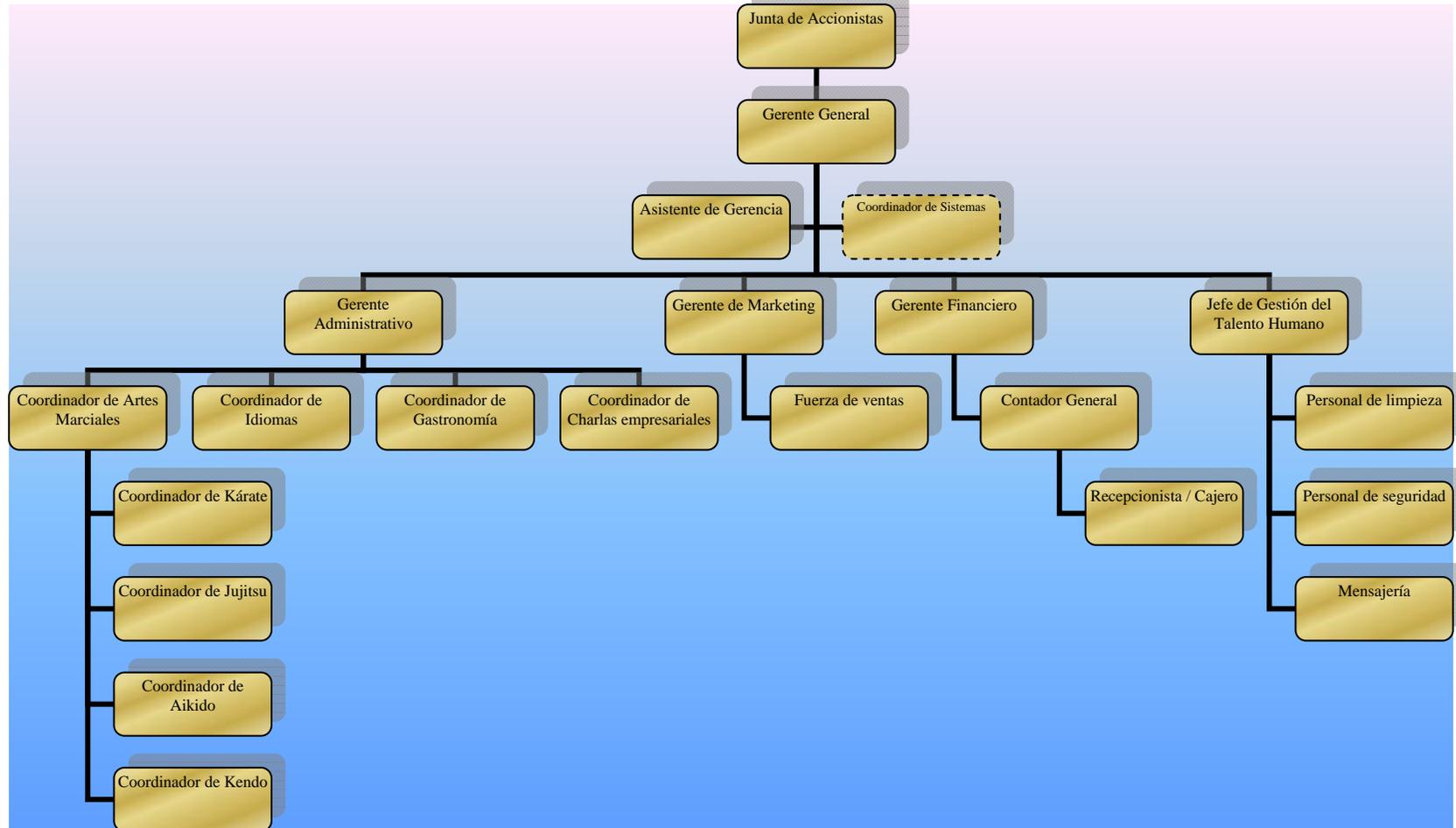
Ecuador, Nautilus y Aikido Guayaquil. El estilo tradicional más conocido es el **Aikikai**.

Análisis de Datos Secundarios

Población en estratos sociales Alto y Medio Alto

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el porcentaje de personas que se encuentran en la clase media alta es de 15.2% y la clase alta 8%. La tasa de instrucción de personas con Post-Bachillerato, título Superior y postgrado alcanza el 14.87% y la ocupación de las personas que desempeñan actividades como empleados de oficina y trabajadores de los servicios es de 27.30%. Esto servirá para determinar posteriormente la demanda potencial y real.

ANEXO 9: ORGANIGRAMA



Elaborado por: Autoras

ANEXO 10: TRABAJO, REMUNERACIÓN Y CAPACIDAD DEL CENTRO

Cálculo Profesores

Tabla A10.1 Horas trabajadas por profesores

DOJO 1	No de horas para artes marciales a la semana		Total de horas para dos artes marciales a repartir	No de horas por cada curso
L-M-V	21	Kárate	32	16
M-J-S	10	Jujitsu		16
L-M-V	12	Aikido	21	11
M-J-S	10	Kendo		11
TOTAL	53			54

Elaborado por: Autoras

Tabla A10.2 Cálculo de remuneración mensual de profesores

Servicio	# horas trabajadas a la semana por cada aula	# Total de horas a la semana por aulas	# Total de horas al mes
Dojo			
Kárate y Jujitsu	16	32	128
Aikido y Kendo	11	22	88
Idioma	53	53	212
Cocina	53	53	212
Charlas	12	12	48

Salario mensual en el año 10	Salario por hora	
1152	9.00	Kárate
896	7.00	Jujitsu
616	7.00	Aikido y Kendo
3731.2	17.60	Idioma
3392	16.00	Cocina
576	12.00	Charlas

Coordinador

Fuente del salario por hora: Econ. Pedro Gando

En artes marciales serán ecuatorianos.

Se hará una vez al año un curso autofinanciado con el maestro japonés en cada arte marcial.

Tabla A10.3 Cálculo de la capacidad del Centro Cultural Japonés

CAPACIDAD PARA ATENDER CLIENTES

Servicio	Mts cuadrados por salón	No. De metros cuadrado por persona	Personas por Salón	# Salones por actividad	Total de personas por actividad	No. De horarios en cada salón al mes	# Total de de horarios por actividad	Capacidad para atender demanda del Centro por actividad
Dojo	64	3.0	21	2	42	19	38	798
Idioma	36	1.3	29	1	29	19	19	551
Cocina	30	3.0	20	1	20	19	19	380
Charlas	64	1.4	46	1	46	8	8	368
Subtotales								2097

DEMANDA AL AÑO 10	
798	766
551	541
380	367
368	351

Gastos de Sueldos de Personal

Tabla A10.4 Remuneración de profesores

Balance de Personal	No. De Puestos	Remuneración		
		Unitaria	Mensual	Anual
Tercer Nivel				
Coordinador de Artes Marciales		\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 13,824.00
Coordinador de Jiujitsu		\$ 896.00	\$ 896.00	\$ 10,752.00
Coordinador de Aikido		\$ 616.00	\$ 616.00	\$ 7,392.00
Coordinador de Kendo		\$ 616.00	\$ 616.00	\$ 7,392.00
Coordinador de Idiomas		\$ 3,731.20	\$ 3,731.20	\$ 44,774.40
Coordinador de Gastronomía		\$ 3,392.00	\$ 3,392.00	\$ 40,704.00
Coordinador de Charlas Empresariales		\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 6,912.00
Fuerza de Ventas	5	\$ 600.00	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
Contador General	1	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
Recepcionista/Cajera	1	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Personal de Limpieza	2	\$ 180.00	\$ 360.00	\$ 4,320.00
Personal de Seguridad	2	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Personal de Mensajería	1	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 2,160.00
Asistente de Gerencia	1	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Coordinador de Sistemas	1	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Segundo Nivel				
Gerente Administrativo	1	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
Gerente de Marketing	1	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
Gerente Financiero	1	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
Gerente de Gestión del talento humano	1	\$ 380.00	\$ 380.00	\$ 4,560.00
Primer Nivel				
Gerente General	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Total	19	\$ 17,419.20	\$ 20,249.20	\$ 242,990.40

Elaborado por: Autoras

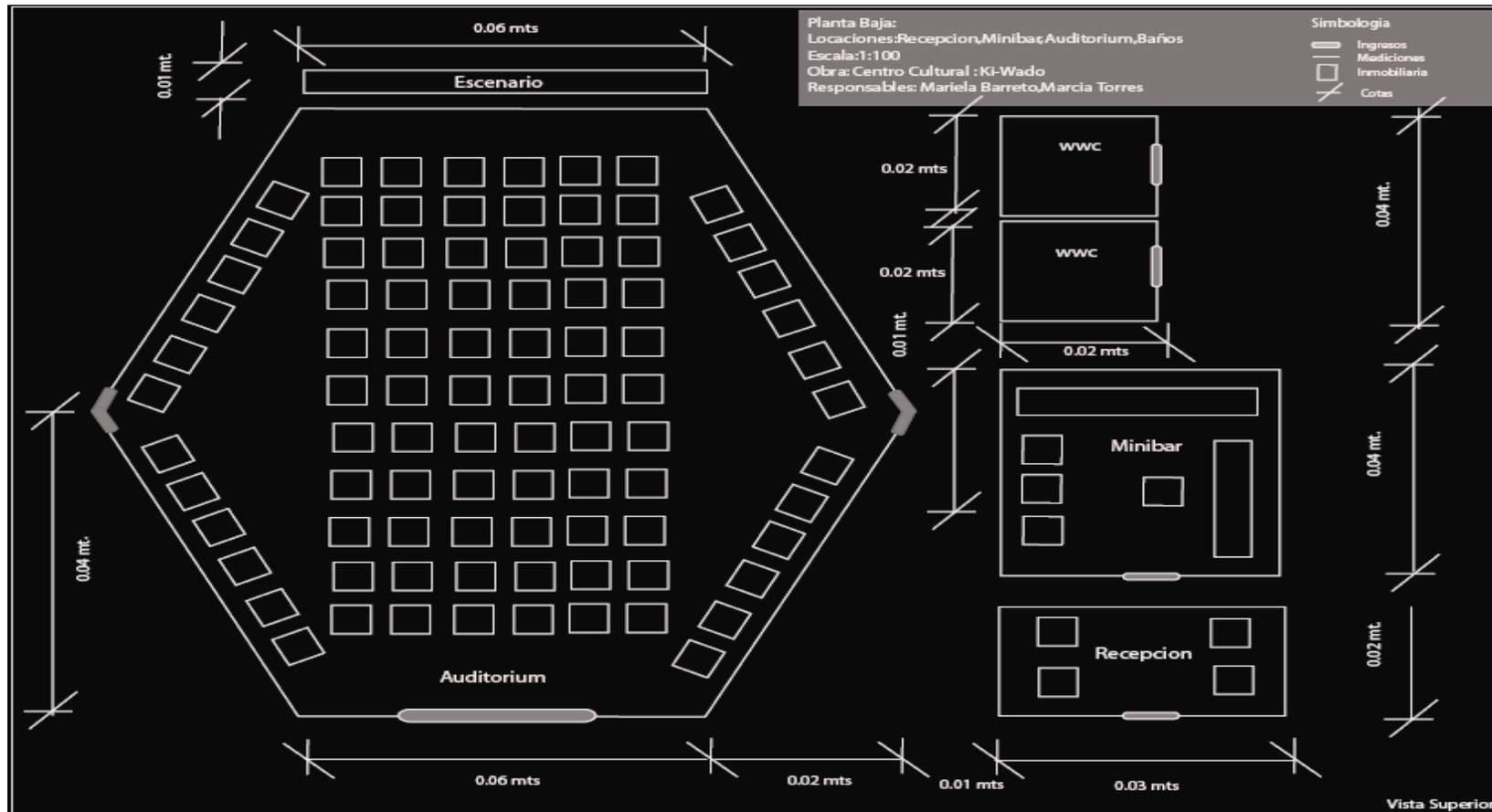
Los sueldos de los profesores son en el año 10.

PROYECCIÓN								Costo unitario por persona		65.06
AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sueldos	\$ 124,447.57	\$ 131,083.89	\$ 141,038.36	\$ 155,937.54	\$ 173,829.57	\$ 192,632.47	\$ 217,030.69	\$ 242,990.40	\$ 242,990.40	\$ 242,990.40
Fijo	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00	\$ 111,240.00
Variable	13207.57096	19843.88741	29798.36207	44697.54311	62589.57274	81392.46933	105790.6916	131750.4	131750.4	\$ 131,750.40
Mensual	10370.63091	En valores del año 1								

Elaborado por: Autoras

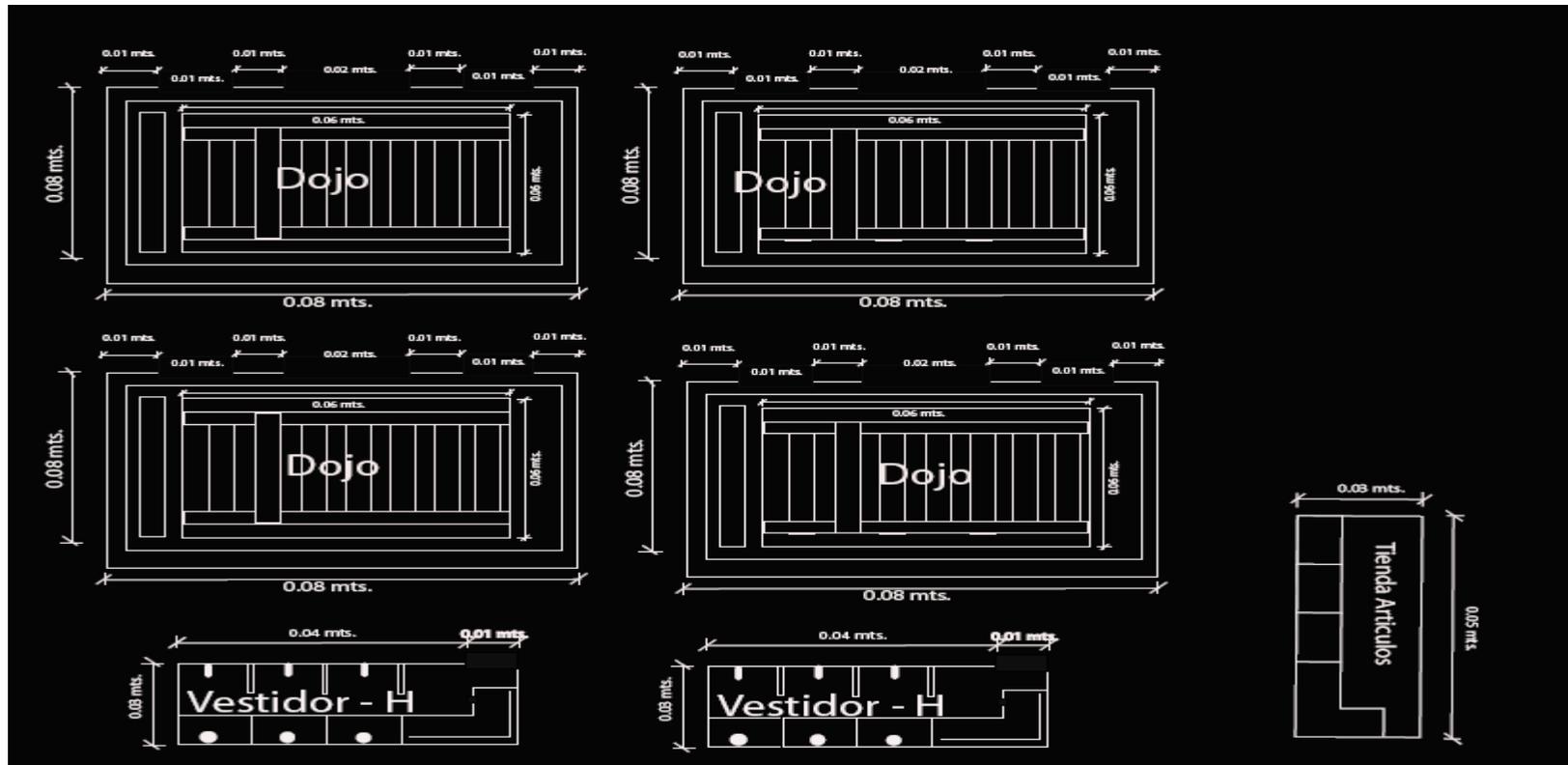
ANEXO 11: PLANOS CENTRO CULTURAL JAPONÉS

Plano A11.1 Planta baja



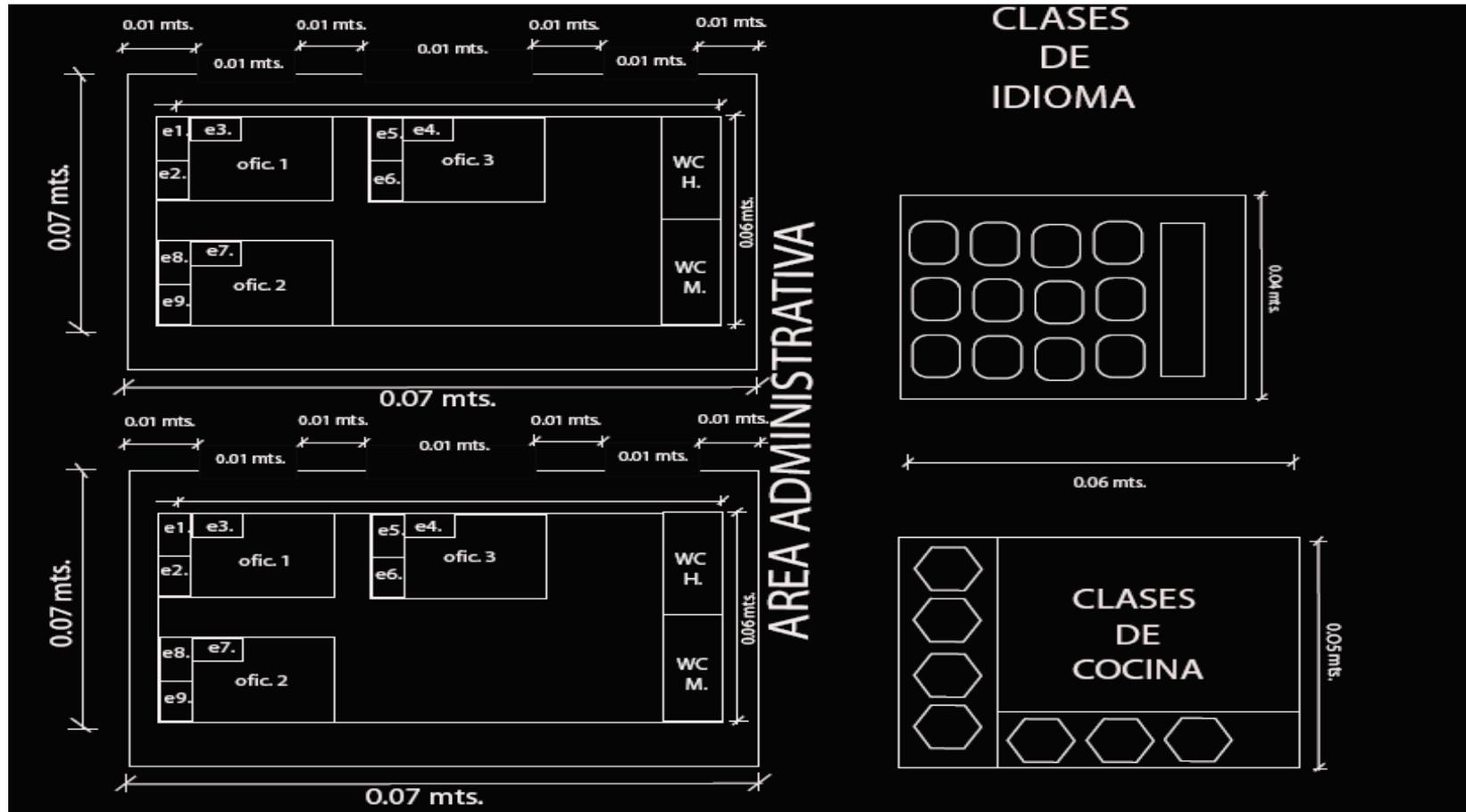
Elaborado por: Jonathan León

Plano A11.2 Primera planta



Elaborado por: Jonathan León

Plano A11.3 Segunda planta



Elaborado por: Jonathan León

ANEXO 12: DEMANDA PROYECTADA

Demanda para todo el Horizonte de Planeación

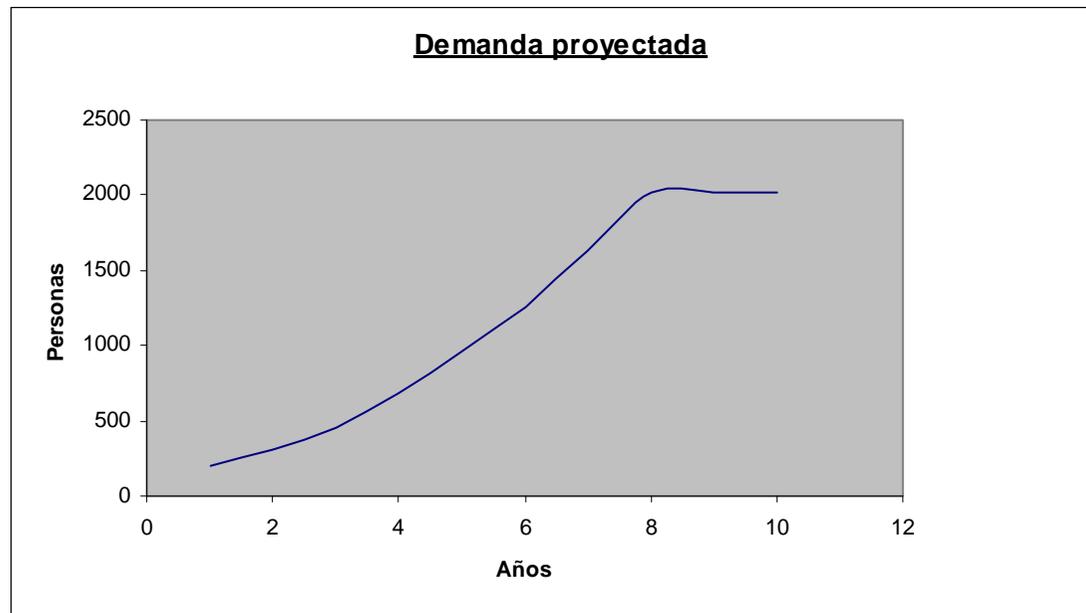
Tabla A12.1 Proyección de la demanda

Años	Personas	Variación de personas
1	203	
2	305	102
3	458	153
4	687	229
5	962	275
6	1251	289
7	1626	375
8	2025	399
9	2025	0
10	2025	0

Elaborado por: Autoras

Supuesto: La demanda aumenta en forma de la curva de crecimiento del ICHE (por ser centro de estudios se lo tomó como referencia)
Alcanza la madurez en el año 8 según el ciclo de vida de un producto.

Gráfico A12.1 Proyección de la demanda



Elaborado por: Autoras

Fuente: Econ. Pedro Gando (Dpto. Financiero ICHE)

Demanda para el primer año

Tabla A12.2 Demanda en el primer año

PRIMER AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Artes Marciales	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Idioma	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Cocina	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Charlas	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

Elaborado por: Autoras

Tabla A12.3 Preferencia de servicios

Servicios	Encuesta	
	% Parcial	% Global
Artes Marciales	32.44%	37.81%
Idioma	22.92%	26.72%
Cocina	15.55%	18.13%
Charlas	14.88%	17.34%
	85.79%	100.00%

Fuente: Encuestas

Tabla A12.4 Demanda mensual

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad	203	305	458	687	962	1251	1626	2025	2025	2025
Artes Marciales	77	115	173	260	364	473	615	766	766	766
Idioma	54	81	122	184	257	334	434	541	541	541
Cocina	37	55	83	125	174	227	295	367	367	367
Charlas	35	53	79	119	167	217	282	351	351	351

Elaborado por: Autoras

Tabla A12.5 Demanda anual

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad	2436	3660	5496	8244	11544	15012	19512	24300	24300	24300
Artes Marciales	924	1380	2076	3120	4368	5676	7380	9192	9192	9192
Idioma	648	972	1464	2208	3084	4008	5208	6492	6492	6492
Cocina	444	660	996	1500	2088	2724	3540	4404	4404	4404
Charlas	420	636	948	1428	2004	2604	3384	4212	4212	4212

Elaborado por: Autoras

ANEXO 13: INVERSIÓN

Tabla A13.1 Inversión

Activo	Valor
Terreno	\$ 220,000.00
Edificio	\$ 184,800.00
Muebles y Enseres	\$ 23,606.54
Equipos de Computación	\$ 17,983.00
Equipos	\$ 13,221.40
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 2,548.26
Gastos de Constitución	\$ 300.00
	\$ 462,459.21

Fuentes: Carlos Bastidas (Terreno), Arq. Eduardo Jairada (Edificio), Comandato y Créditos Económicos (Muebles y Enseres, y Equipos), Compuservicios (Equipos de Computación).

Tabla A13.2 Inversiones Varias

Concepto	Subtotal	Total
Gastos de Puesta en Marcha		\$ 2,548.26
Patente o Marca Registrada	\$ 200.00	
Línea Telefónica	\$ 200.00	
Seguros	\$ 948.26	
Otros	\$ 1,200.00	
Gastos de Constitución		\$ 300.00
Total		\$ 2,848.26

Fuentes: Patente: Luis Campoverde (Norlop Thompson); Seguros: SRI, Línea telefónica: Econ. Pedro Gando (Dpto. Financiero ICHE); Gastos de Constitución: Abg. Germán Torres.

Tabla A13.3 Cálculo del seguro

Activo	Valor	%	Seguro		
Terreno	\$ 220,000.00			86%	
Edificio	\$ 184,800.00	0.20%	369.6	14%	imp + serv
Muebles y Enseres	\$ 23,606.54	0.20%	47.213		
Equipos de Computación	\$ 17,983.00	1%	179.83		
Equipos	\$ 13,221.40	1%	132.214		
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 2,548.26				
Gastos de Constitución	\$ 300.00				
	\$ 462,459.21		828.86		
			119.41		
		Total	948.26		

Elaborado por: Autoras

Fuente: SRI

ANEXO 14: CAPITAL DE TRABAJO

Tabla A14.1 Precios

Precio	Efectivo (con Dsto)
Artes Marciales	\$ 49.99
Idioma	\$ 49.99
Cocina	\$ 49.99
Charlas	\$ 49.99

Elaborado por: Autoras

Tabla A14.2 Cálculo del Capital de Trabajo

INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Artes Marciales	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23	\$ 3,849.23
Ingresos Idioma	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46	\$ 2,699.46
Ingresos Cocina	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63	\$ 1,849.63
Ingreso Charlas	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65	\$ 1,749.65
Ingresos por alquiler de tienda	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00
Ingresos por alquiler de Mini bar	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
TOTAL INGRESOS	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97
EGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gastos de Sueldos	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63	\$ 10,370.63
Servicios Básicos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Gastos de Publicidad	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00	\$ 5,882.00
Gastos Gen. y Adm	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00
TOTAL EGRESOS	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63
CALCULO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso mensual	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97	\$ 10,897.97
Egreso mensual	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63	\$ 18,688.63
Saldo mensual	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66	-\$ 7,790.66
SALDO ACUMULADO	-\$ 7,790.66	-\$ 15,581.32	-\$ 23,371.98	-\$ 31,162.64	-\$ 38,953.30	-\$ 46,743.97	-\$ 54,534.63	-\$ 62,325.29	-\$ 70,115.95	-\$ 77,906.61	-\$ 85,697.27	-\$ 93,487.93

ANEXO 15: BALANCE GENERAL

<u>BALANCE GENERAL</u>		
<u>ACTIVOS</u>		
Corrientes		
Caja	\$ 93,487.93	
Total Corrientes	<u>\$ 93,487.93</u>	
Fijos		
Edificios	\$ 184,800.00	
Terrenos	\$ 220,000.00	
Muebles y Enseres	\$ 23,606.54	
Equipos de Computación	\$ 17,983.00	
Equipos	\$ 13,221.40	
Otros	\$ 1,200.00	
Total Fijos	<u>\$ 460,810.94</u>	
Diferidos		
Seguros	\$ 948.26	
Constitución y Pta. Marcha	\$ 700.00	
Total Diferidos	<u>\$ 1,648.26</u>	
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 555,947.14</u>	
		41.59%
		\$ 231,229.60
	<u>PASIVOS</u>	
	Préstamo bancario	
	TOTAL PASIVOS	<u>\$ 231,229.60</u>
		58.41%
	<u>PATRIMONIO</u>	
	Acciones Ordinarias	\$ 324,717.53
	TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 324,717.53</u>
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>\$ 555,947.14</u>

Elaborado por: Autoras

ANEXO 16: PRÉSTAMO BANCARIO

Tabla A16.1 Características del Préstamo Bancario

Características	
Valor	\$ 231,229.60
Plazo	10 años
Porcentaje	50%
Descuento	0

→ 2 años de gracia
Inversión Inicial

Fuente: CFN

Tabla A16.2 Costo del Préstamo Bancario

Préstamo	
VN	\$ 231,229.60
Tasa	12.66%
plazo	10
precio	\$ 231,229.60
desfase	\$ 0.00

→ CFN

Fuente: CFN

Tabla A16.3 Amortización del Préstamo Bancario

PERIODO	Pago	Intereses	Capital	Saldo
				\$ 231,229.60
1	\$ 29,273.67	\$ 29,273.67	\$ 0.00	\$ 231,229.60
2	\$ 29,273.67	\$ 29,273.67	\$ 0.00	\$ 231,229.60
3	\$ 47,625.65	\$ 29,273.67	\$ 18,351.98	\$ 212,877.62
4	\$ 47,625.65	\$ 26,950.31	\$ 20,675.34	\$ 192,202.28
5	\$ 47,625.65	\$ 24,332.81	\$ 23,292.84	\$ 168,909.45
6	\$ 47,625.65	\$ 21,383.94	\$ 26,241.71	\$ 142,667.73
7	\$ 47,625.65	\$ 18,061.74	\$ 29,563.91	\$ 113,103.82
8	\$ 47,625.65	\$ 14,318.94	\$ 33,306.70	\$ 79,797.12
9	\$ 47,625.65	\$ 10,102.32	\$ 37,523.33	\$ 42,273.79
10	\$ 47,625.65	\$ 5,351.86	\$ 42,273.79	\$ 0.00

Elaborado por: Autoras

ANEXO 17: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla A17.1 Estado de Resultados (Con Préstamo Bancario)

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS										
TOTAL INGRESOS	\$ 130,775.64	\$ 191,634.42	\$ 283,695.11	\$ 422,554.85	\$ 587,218.07	\$ 760,888.41	\$ 986,157.61	\$ 1,225,833.39	\$ 1,226,166.79	\$ 1,226,510.22
GASTOS OPERATIVOS										
Total Sueldos	\$ 124,447.57	\$ 135,029.51	\$ 149,656.65	\$ 170,446.80	\$ 195,722.71	\$ 223,422.25	\$ 259,296.99	\$ 299,050.70	\$ 308,052.13	\$ 317,324.50
Total Servicios Básicos	\$ 14,400.00	\$ 14,833.44	\$ 15,279.93	\$ 15,739.85	\$ 16,213.62	\$ 16,701.65	\$ 17,204.37	\$ 17,722.22	\$ 18,255.66	\$ 18,805.16
Total Publicidad	\$ 80,934.00	\$ 49,348.00	\$ 50,833.37	\$ 52,363.46	\$ 53,939.60	\$ 55,563.18	\$ 57,235.63	\$ 58,958.43	\$ 60,733.07	\$ 62,561.14
Total Generales y Administración	\$ 19,206.26	\$ 19,784.37	\$ 20,379.88	\$ 20,993.32	\$ 21,625.22	\$ 22,276.13	\$ 22,946.65	\$ 23,637.34	\$ 24,348.82	\$ 23,843.37
Total Depreciación	\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,750.88
Total Amortización	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 258,094.96	\$ 238,102.45	\$ 255,256.97	\$ 279,208.30	\$ 307,166.02	\$ 337,628.09	\$ 376,958.15	\$ 419,643.20	\$ 431,664.20	\$ 443,475.04
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 127,319.32	-\$ 46,468.03	\$ 28,438.15	\$ 143,346.55	\$ 280,052.06	\$ 423,260.32	\$ 609,199.46	\$ 806,190.19	\$ 794,502.59	\$ 783,035.18
Gastos financieros										
Intereses	\$ 29,273.67	\$ 29,273.67	\$ 29,273.67	\$ 26,950.31	\$ 24,332.81	\$ 21,383.94	\$ 18,061.74	\$ 14,318.94	\$ 10,102.32	\$ 5,351.86
TOTAL GASTOS	\$ 287,368.63	\$ 267,376.12	\$ 284,530.63	\$ 306,158.61	\$ 331,498.82	\$ 359,012.03	\$ 395,019.89	\$ 433,962.15	\$ 441,766.52	\$ 448,826.90
UTILIDAD NETA ANTES PAT	-\$ 156,592.99	-\$ 75,741.70	-\$ 835.52	\$ 116,396.24	\$ 255,719.25	\$ 401,876.38	\$ 591,137.72	\$ 791,871.24	\$ 784,400.27	\$ 777,683.32
15% PAT				\$ 17,459.44	\$ 38,357.89	\$ 60,281.46	\$ 88,670.66	\$ 118,780.69	\$ 117,660.04	\$ 116,652.50
Utilidad antes IR				\$ 98,936.80	\$ 217,361.36	\$ 341,594.93	\$ 502,467.06	\$ 673,090.56	\$ 666,740.23	\$ 661,030.82
25% IR				\$ 24,734.20	\$ 54,340.34	\$ 85,398.73	\$ 125,616.77	\$ 168,272.64	\$ 166,685.06	\$ 165,257.71
Utilidad neta	-\$ 156,592.99	-\$ 75,741.70	-\$ 835.52	\$ 74,202.60	\$ 163,021.02	\$ 256,196.19	\$ 376,850.30	\$ 504,817.92	\$ 500,055.17	\$ 495,773.12

Elaborado por: Autoras

ANEXO 18: FLUJOS DE CAJA

Tabla A18.1 Flujo de Caja Con Deuda (del accionista)

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
TOTAL INGRESOS		\$ 130,775.64	\$ 191,634.42	\$ 283,695.11	\$ 422,554.85	\$ 587,218.07	\$ 760,888.41	\$ 986,157.61	\$ 1,225,833.39	\$ 1,226,166.79	\$ 1,226,510.22
GASTOS OPERATIVOS											
Total Sueldos		\$ 124,447.57	\$ 135,029.51	\$ 149,656.65	\$ 170,446.80	\$ 195,722.71	\$ 223,422.25	\$ 259,296.99	\$ 299,050.70	\$ 308,052.13	\$ 317,324.50
Total Gastos Servicios Básicos		\$ 14,400.00	\$ 14,833.44	\$ 15,279.93	\$ 15,739.85	\$ 16,213.62	\$ 16,701.65	\$ 17,204.37	\$ 17,722.22	\$ 18,255.66	\$ 18,805.16
Total publicidad		\$ 80,934.00	\$ 49,348.00	\$ 50,833.37	\$ 52,363.46	\$ 53,939.60	\$ 55,563.18	\$ 57,235.63	\$ 58,958.43	\$ 60,733.07	\$ 62,561.14
Total de Gastos Gen. y Adm.		\$ 19,206.26	\$ 19,784.37	\$ 20,379.88	\$ 20,993.32	\$ 21,625.22	\$ 22,276.13	\$ 22,946.65	\$ 23,637.34	\$ 24,348.82	\$ 23,843.37
Total depreciación		\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,750.88
Constitución y puesta en marcha		\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		\$ 258,094.96	\$ 238,102.45	\$ 255,256.97	\$ 279,208.30	\$ 307,166.02	\$ 337,628.09	\$ 376,958.15	\$ 419,643.20	\$ 431,664.20	\$ 443,475.04
UTILIDAD OPERACIONAL		-\$ 127,319.32	-\$ 46,468.03	\$ 28,438.15	\$ 143,346.55	\$ 280,052.06	\$ 423,260.32	\$ 609,199.46	\$ 806,190.19	\$ 794,502.59	\$ 783,035.18
Intereses		\$ 29,273.67	\$ 29,273.67	\$ 29,273.67	\$ 26,950.31	\$ 24,332.81	\$ 21,383.94	\$ 18,061.74	\$ 14,318.94	\$ 10,102.32	\$ 5,351.86
TOTAL GASTOS		\$ 287,368.63	\$ 267,376.12	\$ 284,530.63	\$ 306,158.61	\$ 331,498.82	\$ 359,012.03	\$ 395,019.89	\$ 433,962.15	\$ 441,766.52	\$ 448,826.90
UTILIDAD NETA ANTES PAT		-\$ 156,592.99	-\$ 75,741.70	-\$ 835.52	\$ 116,396.24	\$ 255,719.25	\$ 401,876.38	\$ 591,137.72	\$ 791,871.24	\$ 784,400.27	\$ 777,683.32
15% PAT					\$ 17,459.44	\$ 38,357.89	\$ 60,281.46	\$ 88,670.66	\$ 118,780.69	\$ 117,660.04	\$ 116,652.50
Utilidad antes IR					\$ 98,936.80	\$ 217,361.36	\$ 341,594.93	\$ 502,467.06	\$ 673,090.56	\$ 666,740.23	\$ 661,030.82
25% IR					\$ 24,734.20	\$ 54,340.34	\$ 85,398.73	\$ 125,616.77	\$ 168,272.64	\$ 166,685.06	\$ 165,257.71
Utilidad neta		-\$ 156,592.99	-\$ 75,741.70	-\$ 835.52	\$ 74,202.60	\$ 163,021.02	\$ 256,196.19	\$ 376,850.30	\$ 504,817.92	\$ 500,055.17	\$ 495,773.12
(+)Depreciación		\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,750.88
(+)Amortización de gastos de constitución y puesta en marcha		\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00
(-) Desembolsos de Capital		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 18,351.98	\$ 20,675.34	\$ 23,292.84	\$ 26,241.71	\$ 29,563.91	\$ 33,306.70	\$ 37,523.33	\$ 42,273.79
Flujo Neto de Efectivo		-\$ 137,485.86	-\$ 56,634.57	-\$ 80.37	\$ 73,192.14	\$ 159,393.06	\$ 249,619.35	\$ 367,560.90	\$ 491,785.73	\$ 482,806.35	\$ 474,440.21
Inv.Inicial	-\$ 231,229.60			-\$ 19,656.23			-21485.15			-23484.25	
Valor de Salvamento											328056.16
Capital de trabajo	-\$ 93,487.93										93487.93
Flujo Neto de Efectivo Total	-\$ 324,717.53	-\$ 137,485.86	-\$ 56,634.57	-\$ 19,736.60	\$ 73,192.14	\$ 159,393.06	\$ 228,134.20	\$ 367,560.90	\$ 491,785.73	\$ 459,322.11	\$ 895,984.30
TIR		24.19%									
VAN=		\$ 132,130.95									
CAPM (TMAR o tasa patrimonial)=		20.11%									

Elaborado por: Autoras

Tabla A18.2 Flujo de Caja Sin Deuda (del proyecto)

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
TOTAL INGRESOS		\$ 130,775.64	\$ 191,634.42	\$ 283,695.11	\$ 422,554.85	\$ 587,218.07	\$ 760,888.41	\$ 986,157.61	\$ 1,225,833.39	\$ 1,226,166.79	\$ 1,226,510.22
GASTOS OPERATIVOS											
Total Sueldos		\$ 124,447.57	\$ 135,029.51	\$ 149,656.65	\$ 170,446.80	\$ 195,722.71	\$ 223,422.25	\$ 259,296.99	\$ 299,050.70	\$ 308,052.13	\$ 317,324.50
Total Gastos Servicios Básicos		\$ 14,400.00	\$ 14,833.44	\$ 15,279.93	\$ 15,739.85	\$ 16,213.62	\$ 16,701.65	\$ 17,204.37	\$ 17,722.22	\$ 18,255.66	\$ 18,805.16
Total publicidad		\$ 80,934.00	\$ 49,348.00	\$ 50,833.37	\$ 52,363.46	\$ 53,939.60	\$ 55,563.18	\$ 57,235.63	\$ 58,958.43	\$ 60,733.07	\$ 62,561.14
Total de Gastos Gen. y Adm.		\$ 19,206.26	\$ 19,784.37	\$ 20,379.88	\$ 20,993.32	\$ 21,625.22	\$ 22,276.13	\$ 22,946.65	\$ 23,637.34	\$ 24,348.82	\$ 23,843.37
Total depreciación		\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,750.88
Constitución y puesta en marcha		\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		\$ 258,094.96	\$ 238,102.45	\$ 255,256.97	\$ 279,208.30	\$ 307,166.02	\$ 337,628.09	\$ 376,958.15	\$ 419,643.20	\$ 431,664.20	\$ 443,475.04
UTILIDAD OPERACIONAL		-\$ 127,319.32	-\$ 46,468.03	\$ 28,438.15	\$ 143,346.55	\$ 280,052.06	\$ 423,260.32	\$ 609,199.46	\$ 806,190.19	\$ 794,502.59	\$ 783,035.18
Intereses		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL GASTOS		\$ 258,094.96	\$ 238,102.45	\$ 255,256.97	\$ 279,208.30	\$ 307,166.02	\$ 337,628.09	\$ 376,958.15	\$ 419,643.20	\$ 431,664.20	\$ 443,475.04
UTILIDAD NETA ANTES PAT		-\$ 127,319.32	-\$ 46,468.03	\$ 28,438.15	\$ 143,346.55	\$ 280,052.06	\$ 423,260.32	\$ 609,199.46	\$ 806,190.19	\$ 794,502.59	\$ 783,035.18
15% PAT				\$ 4,265.72	\$ 21,501.98	\$ 42,007.81	\$ 63,489.05	\$ 91,379.92	\$ 120,928.53	\$ 119,175.39	\$ 117,455.28
Utilidad antes IR				\$ 24,172.43	\$ 121,844.57	\$ 238,044.25	\$ 359,771.27	\$ 517,819.54	\$ 685,261.66	\$ 675,327.20	\$ 665,579.90
25% IR				\$ 6,043.11	\$ 30,461.14	\$ 59,511.06	\$ 89,942.82	\$ 129,454.88	\$ 171,315.41	\$ 168,831.80	\$ 166,394.98
Utilidad neta		-\$ 127,319.32	-\$ 46,468.03	\$ 18,129.32	\$ 91,383.42	\$ 178,533.19	\$ 269,828.45	\$ 388,364.65	\$ 513,946.24	\$ 506,495.40	\$ 499,184.93
(+) Depreciación		\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 18,917.13	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 19,474.87	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,084.51	\$ 20,750.88
(+) Amortización de gastos de constitución y puesta en marcha		\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00
(-) Desembolsos de Capital		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Flujo Neto de Efectivo		-\$ 108,212.20	-\$ 27,360.91	\$ 37,236.45	\$ 111,048.30	\$ 198,198.06	\$ 289,493.33	\$ 408,639.17	\$ 534,220.76	\$ 526,769.91	\$ 520,125.80
Inv. Inicial	-\$ 462,459.21			-\$ 19,656.23			-21485.15			-23484.25	
Valor de Salvamento											328056.16
Capital de trabajo	-\$ 93,487.93										93487.93
Flujo Neto de Efectivo Total	-\$ 555,947.14	-\$ 108,212.20	-\$ 27,360.91	\$ 17,580.21	\$ 111,048.30	\$ 198,198.06	\$ 268,008.17	\$ 408,639.17	\$ 534,220.76	\$ 503,285.67	\$ 941,669.90
TIR		21.35%									
VAN=		\$ 279,062.91									
WACC (TMAR o tasa patrimonial)=		15.70%	rk								

Elaborado por: Autoras

ANEXO 19: VALOR DE DESECHO

Tabla A19.1 Porcentajes de depreciación

Activo	%	Período
Edificio	5%	anual
Muebles, enseres y equipos	10%	anual
Equipo de computación	33,33%	anual

Fuente: Leyes ecuatorianas

Tabla A19.2 Valor de desecho (método contable)

Activo	Valor de compra	Vida contable	Depreciación anual	Años depreciándose	Depreciación acumulada	Valor en libros
Terreno	\$ 220,000.00					\$ 220,000
Edificio	\$ 184,800.00	20	\$ 9,240.00	10	\$ 92,400.00	\$ 92,400.00
Muebles y Enseres	\$ 23,606.54	10	\$ 2,360.65	10	\$ 23,606.54	\$ 0.00
Equipo de computación	\$ 17,983.00	3	\$ 5,994.33	3	\$ 17,983.00	\$ 0.00
Equipo de computación(A3)	\$ 19,656.23	3	\$ 6,552.08	3	\$ 19,656.23	\$ 0.00
Equipo de computación(A6)	\$ 21,485.15	3	\$ 7,161.72	3	\$ 21,485.15	\$ 0.00
Equipo de computación(A9)	\$ 23,484.25	3	\$ 7,828.08	1	\$ 7,828.08	\$ 15,656.16
Equipos	\$ 13,221.40	10	\$ 1,322.14	10	\$ 13,221.40	\$ 0.00
DEPRECIACION				VALOR DE DESECHO		\$ 328,056

Elaborado por: Autoras

Tabla A19.3 Depreciación anual

AÑO	Depreciación anual
Del 1-3	\$ 18,917.13
Del 4-6	\$ 19,474.87
Del 7-9	\$ 20,084.51
10	\$ 20,750.88

Elaborado por: Autoras

Tabla A19.4 Amortización de los gastos de Constitución y Puesta en Marcha

Concepto	Valor	Amortización	Amortización Anual
Puesta en Marcha y constitución	\$ 1,900.00	10	\$ 190.00

Elaborado por: Autoras

ANEXO 20: CÁLCULO DEL BETA

Tabla A20.1 Cálculo del Beta

	Betas	Capitalización (millones)	Activos	Ponderación	Deuda	L	T(Imp)	Beta Desapalancado
Life Time Fitness	0.97	1.97	987676	49.25%	595163	60.26%	40.00%	1.85
New Oriental Educatio	0.02	2.03	135876	50.75%	70841	52.14%	26.00%	0.01

4

Beta Desapalancado Promedio	0.918
--	-------

Beta Apalancado	1.408
------------------------	-------

Tasa de impuesto Centro cultural: 25.00%

Elaborado por: Autoras

Fuente: www.yahoo.com

ANEXO 21: EL COSTO DEL CAPITAL⁷⁹

Se puede valorar de dos formas:

1. Valorar sólo el patrimonio: Valor presente del *flujo de caja del accionista* a la tasa de *costo patrimonial*.
2. Valorar toda la empresa: Valor presente del *flujo de caja de la empresa* a la tasa de *costo de capital promedio ponderado*.

El cálculo del costo de capital no es una ciencia exacta; lejos de esto, las discrepancias, tanto filosóficas como prácticas, son grandes, y por ende existen varias maneras de estimar este costo. No obstante, por los conceptos que agrupa y la flexibilidad que brinda, la metodología más aceptada es el costo de capital ponderado (*Weighted Average Cost of Capital, o WACC*), utilizando el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC).

Fórmula cálculo costo de capital:

$$WACC = R_d * (1 - T_i) * [d / (d + e)] + R_e * [e / (d + e)]$$

En donde:

⁷⁹ Fuente: www.google.com

Rd= Rendimiento (o costo) de deuda

Ti = Tasa real de impuestos

Re= Rendimiento sobre fondos propios

E = Valor de mercado de fondos propios

d = Valor de mercado de deuda

Nota: Si una empresa tuviera acciones preferidas, también habría que incluir el costo relativo de ellas.

Componentes del costo de capital ponderado y su cálculo

1. Costo de deuda

Carga financiera: Este costo es la tasa de interés y costo implícito en la deuda financiera que tiene una empresa (ya sean bonos, deuda bancaria u otro instrumento). Para calcularlo, es importante incluir el costo de comisiones y otros costos de emisión en que la empresa debió incurrir para obtener la deuda.

Escudo fiscal: Los gastos por pagos de intereses son deducibles del impuesto de la renta. Por lo tanto, estos intereses generan un escudo fiscal que reduce el costo neto de la deuda en la proporción de la tasa de impuestos. En el ejemplo de la empresa estadounidense, la tasa de impuestos es de 40%.

2. Costo de fondos propios: utilizando metodología MPAC

El costo de los fondos propios es el rendimiento requerido por los dueños/accionistas cuando invierten en una empresa (o sea, es una medición de su costo de oportunidad). El retorno esperado se compone de dos factores: (1) dividendos recibidos, y (2) apreciación del valor de las acciones (normalmente dado mediante la reinversión efectiva de utilidades retenidas). En general, el retorno requerido por un inversionista está afectado por tres componentes de riesgo que determinan el nivel de costo de fondos propios, según el modelo MPAC:

1. *Tasa Libre de Riesgo.*

2. *Premio por Riesgo de Mercado:* Riesgo Incremental sobre Tasa Libre de Riesgo asociado con invertir en el mercado accionario *como un todo*. Lo anterior asume que el inversionista elimina el riesgo no sistemático a través de la diversificación de su portafolio de inversiones.

3. *Beta:* Riesgo adicional por invertir específicamente en la empresa bajo estudio, considerando el riesgo financiero y operativo de la compañía (medido por el "Beta", o relación entre la variabilidad del rendimiento de la empresa vs. el mercado).

CAPM:

$$Re = Rf + \dots * (Pm)$$

En donde:

Re: Rendimiento de fondos propios

Rf: Tasa libre de riesgo

...: Beta

Pm: Premio de mercado

3. Estructura de capital

La estructura de capital (*el peso relativo de cada uno de los tipos de fuentes de financiamiento a valor de mercado, desde deuda hasta patrimonio*) de una empresa, en lo que se refiera al cálculo para el WACC, debería ser la estructura de capital proyectada, y no la existente. ¿Por qué? Recordemos que el WACC nos da el costo de capital de una empresa no específicamente de hoy, sino para el futuro y para tomar decisiones de inversión hacia el futuro. Si medimos la estructura de capital en un momento particular en el tiempo y asumimos esta para una proyección, entonces corremos el riesgo de que la situación actual sea coyuntural, ya sea que la empresa esté pasando un periodo de alto o de muy bajo endeudamiento.

La estructura de capital apropiada que debemos asumir para el WACC es la estructura *óptima y factible* para la compañía basado en las políticas y metas de los accionistas y de la gerencia. Esta cifra debería venir, por ende, de la misma empresa con base en el plan de negocios a largo plazo (o de su política general de endeudamiento). Como se mencionó con anterioridad, la estructura de capital óptima minimiza el WACC y maximiza el valor de la empresa.

ANEXO 22: TEORÍA DEL IBOOTSON⁸⁰

Premio de Mercado: El premio de mercado, mide el rendimiento incremental requerido entre la Tasa Libre de Riesgo y el rendimiento del mercado (asumiendo diversificación de cartera). Este premio es probablemente el componente del MPAC con mayor subjetividad y, por ende, es el que genera mayor controversia. Dependiendo de la fuente y metodología que se utilice, este cálculo varía entre 3,5% y 8,5%. No obstante, el promedio histórico aritmético del premio del mercado sobre la tasa libre de riesgo desde 1926, según *Ibbotson Associates*, se sitúa en 6 puntos porcentuales, y este es el mejor parámetro para utilizar en el cálculo del WACC (para más información sobre este tema ver http://www.ibbotson.com/research/papers/Equity_Risk_Premium/default.asp). El premio de mercado generalmente se aproxima utilizando el rendimiento histórico de un índice accionario de amplia cobertura (S&P 500) y sustrayendo la tasa libre de riesgo.

⁸⁰ Fuente: www.ibbootson.com

ANEXO 23: CRYSTAL BALL

El software Crystal Ball transforma sus hojas de cálculo de Microsoft Excel en modelos dinámicos que solucionan casi todos los problemas relacionados con la incertidumbre, la variabilidad y el riesgo. Desde la simulación de Monte Carlo hasta la pronóstico, optimización y análisis de opciones reales, son todas funciones de Crystal Ball.

Gráfico A23.1 Reporte final de Crystal Ball

Forecast: VAN=

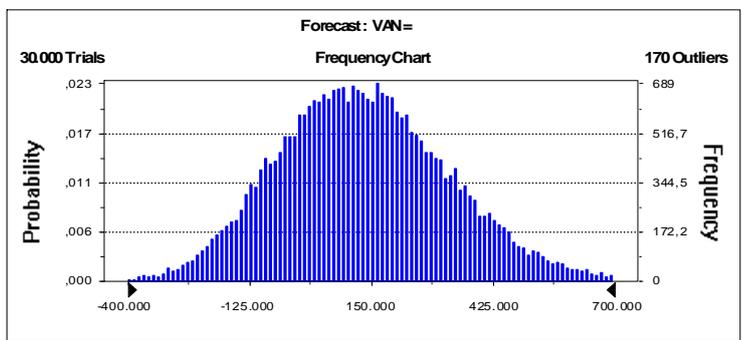
Cell: B76

Summary:

Display Range is from -400.000 to 700.000
 Entire Range is from -464.760 to 1.111.935
 After 30.000 Trials, the Std. Error of the Mean is 1.133

Statistics:

	<u>Value</u>
Trials	30000
Mean	136563.548
Median	126983.241
Mode	---
Standard Deviation	196317.706
Variance	38540641679.622
Skewness	.31411
Kurtosis	3.18527
Coeff. of Variability	1.43756
Range Minimum	-464760.417
Range Maximum	1111934.953
Range Width	1576695.370
Mean Std. Error	1133.44080



Forecast: VAN= (cont'd)

Cell: B76

Percentiles:

<u>Percentile</u>	<u>Value</u>
0%	-464760.417
10%	-107220.048
20%	-31312.265
30%	26295.853
40%	77671.708
50%	126983.241
60%	177651.716
70%	231381.688
80%	298431.130
90%	392043.586
100%	1111934.953

End of Forecast

Assumptions

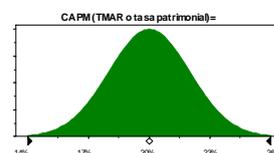
Assumption: CAPM (TMAR o tasa patrimonial)=

[Crystal ball.xls]Flujocaja - Cell: B78

Normal distribution with parameters:

Mean	20.112%
Standard Dev.	2.011%

Selected range is from -Infinity to +Infinity
Mean value in simulation was 20%



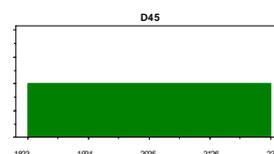
Assumption: D45

[Crystal ball.xls]Demanda real - Cell: D45

Uniform distribution with parameters:

Minimum	1823
Maximum	2228

Mean value in simulation was 2025



Assumption: C4

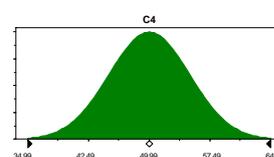
PRECIO

[Crystal ball.xls]Cap_Trab - Cell: C4

Normal distribution with parameters:

Mean	49.99000
Standard Dev.	4.99900

Selected range is from -Infinity to +Infinity
Mean value in simulation was 50,01



End of Assumptions

Elaborado por: Autoras (Crystal Ball)

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. “Ley de Compañías del Ecuador”. Ecuador. EDYPE
2. “Ley de Cultura del Ecuador”. Ecuador. EDYPE
3. “Código Tributario del Ecuador”. Ecuador. EDYPE
4. “Ley del Régimen Tributario Interno del Ecuador”. Ecuador. EDYPE
5. “Reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno del Ecuador”. Ecuador. EDYPE (2004)
6. “Ley de Extranjería del Ecuador”. Ecuador. EDYPE
7. SAPAG NASSIR, SAPAG REINALDO (2002), “Preparación y evaluación de proyectos de Inversión”. Prentice Hall. Cuarta Edición.

8. NARESH K. MALHOTRA (2004), “Investigación de mercados, un enfoque aplicado”. (México). 2da Edición.
9. WALPOLE, MYERS, “Probabilidad y Estadística para Ingenieros”. Prentice Hall. Sexta Edición.
10. KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY (2003), “Fundamentos de Marketing”. PEARSON. Sexta edición.
11. STANTON, ETZEL Y WALTER; “Fundamentos de Marketing” (2000). Ed. Mc. Graw Hill; Décimo Primera Edición.
12. DOUGLAS R. EMERY, JOHN D. FINNERTY, “Administración Financiera Corporativa” (2000). Prentice Hall
13. INEC; Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos (ENIGHU); Censo 2001

Páginas Web

1. www.hosting.globalcorporativa.com
2. www.monografias.com
3. www.mysql.com
4. www.php.com
5. www.inec.gov.ec
6. www.bce.fin.ec
7. www.geocities.com
8. www.eluniverso.com

9. www.turismo.gov.ec

10. www.ichiban.com.ec

11. www.mmrree.gov.ec