



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA INDOOR
DE CICLISMO TRIAL PARA NIÑOS DE 5 A 16 AÑOS EN EL CENTRO
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

Javier Andrés Fiallo Alcázar

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA INDOOR DE
CICLISMO TRIAL PARA NIÑOS DE 5 A 16 AÑOS EN EL CENTRO NORTE DE LA
CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor guía: José Javier Barriga Tinajero

Autor: Javier Andrés Fiallo Alcázar

2020

Declaración del profesor guía

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan De Negocios para la Creación de una Escuela Indoor de Ciclismo Trial Para Niños de 5 a 16 años en el Centro Norte de la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Javier Andrés Fiallo Alcázar, en el semestre a junio-2020, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



José Javier Barriga Tinajero

Cédula: 1716450349

**DECLARACIÓN DEL PROFESOR
CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan De Negocios para la Creación de una Escuela Indoor de Ciclismo Trial Para Niños de 5 a 16 años en el Centro Norte de la Ciudad de Quito, de Javier Andrés Fiallo Alcázar, en el semestre a junio-2020, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

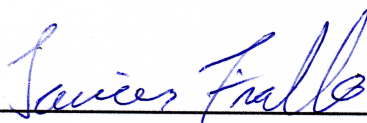


Pedro Javier Herrera Vacas

C.I. 1001580750

Declaración de autoría del estudiante

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



Responsable:

Cédula: 171956965-7

RESUMEN

En la actualidad, se evidencia una importancia estratégica del equilibrio personal con la práctica deportiva, de manera que cada vez se vuelve más evidente el interés poblacional por llevar una vida sana e integral.

El presente trabajo consiste en una investigación de mercado y viabilidad financiera para la elaboración de un plan de negocios para la Creación de una Escuela Indoor de Ciclismo Trial Para Niños de 5 a 16 años en el Centro Norte de la Ciudad de Quito. El negocio propuesto, consiste en una escuela orientada a la implementación de técnicas de enseñanza deportiva que además busca la integralidad del aprendizaje de los estudiantes, a través de la profundización en las habilidades y aptitudes de los niños. El plan de negocio se presenta en un horizonte de cinco años, con la respectiva evaluación financiera de forma mensual.

En el documento se exhiben los apartados correspondientes al análisis externo, a través de metodologías de PESTEL, PORTER y matriz de efectos externos. Asimismo, se presentan los análisis de mercado tanto para la parte operativa como estratégica del negocio. Cabe destacar que, al tratarse de un servicio, se incluyen los apartados de marketing correspondientes a procesos, personal, productividad y entorno físico.

A partir de la investigación correspondiente, se presenta la filosofía y estructura organizacional propuesta. Todo lo anterior respaldado en la evaluación financiera del proyecto con una orientación especial al inversionista.

ABSTRACT

Nowadays, it is noticeable that a strategic importance towards personal balance and sports is developing. Through this, it is evident that people all around the world have become more conscious about developing an integral and healthy lifestyle.

This project consists in a market research and financial viability analysis for a business plan development consistent with the creation of an Indoor Trial Learning Center for children between 5 and 16 years of age in the central northern part of Quito. The proposed business, therefore, consists in the implementation of sports learning techniques that seek integral learning for students, through deep skillset understanding. The business plan is presented in a five-year horizon, with respecting financial evaluation measured in a monthly basis.

In this document, PESTEL, PORTER and EFE methodology is used for external analysis. Also, market research is presented, according to marketing services methodology. It is important to note that, given the nature of the business, the marketing plan includes processes, personal, productivity and physical environment.

Given the according research, the business structure and philosophy are also presented. All the above has been proven through a financial evaluation, with a special approach towards the investor.

Índice.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico...)	3
2.1.2. Análisis de la industria (Porter)	9
2.1.3. Matriz EFE	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1. Problema de investigación	15
3.2. Objetivo de investigación.....	15
3.3. Hipótesis.....	15
3.4. Resultados de las entrevistas.....	16
3.5. Conclusiones de las entrevistas	17
3.6. Segmentación	18
3.7. Perfil del consumidor	20
3.8. Conclusiones de encuestas	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	27
5.1. Estrategia general de Marketing.....	27
5.1.1. Mercado Objetivo.....	28
5.1.2. Propuesta de valor.....	28
5.1.3. MATRIZ ANSOFF	32
5.2. Mezcla de marketing.....	33
5.2.1. Producto.....	33
5.2.2. Plaza	38
5.2.3. Promoción.....	39
5.2.4. Personal.....	42
5.2.5. Procesos de servicio	43
5.2.6. Entorno Físico.....	45

5.2.7. Productividad	46
5.2.8. Precio.....	47
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	49
6.2. Plan de Operaciones	50
6.3. Estructura Organizacional	53
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	57
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	57
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	59
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	60
7.4. Proyección de flujo de caja al inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	64
7.5. Índices financieros.....	66
8. CONCLUSIONES GENERALES	68
9. Referencias	71
10. ANEXOS.....	74

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La cultura del deporte cada vez ha ganado más fuerza en el Ecuador, especialmente desde que varios deportistas ecuatorianos han logrado podios a nivel internacional. Un caso muy conocido es el del ciclista Richard Carapaz, a quien muchos atribuyen la reforma impositiva (Ecuavisa, 2019) de la importación de bicicletas (eliminación del 30% de arancel) que se expidió mediante Resolución N°019-2019 del 12 de agosto (Pleno del Comité de Comercio Exterior, 2019). Podría esperarse que esta reforma incentive el ciclismo en el país y que personas cada vez más jóvenes se interesen por este deporte, lo cual aumenta el interés en la creación de servicios que puedan responder a esta necesidad de los consumidores.

Cabe mencionar que, en el Ecuador, el ciclismo se encuentra entre los deportes más practicados (Ministerio del Deporte, 2012). Además, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) indica que el 30% de quienes realizan deporte lo hacen por salud y el 23% por entretenimiento. Las tendencias mencionadas anteriormente, contribuyen a que cada vez más la población se interese por realizar ejercicio, ya sea por entretenimiento o salud.

Igualmente, el incentivar el deporte desde temprana edad puede resultar muy importante, pues la Organización Mundial de la Salud determina que, este reduce la incidencia de enfermedades como: diabetes, cáncer y depresión (OECD, 2014). Además, recomienda ejercitarse durante al menos treinta minutos diarios para prevenir enfermedades o riesgos en la salud.

Además de los beneficios en salud, el realizar ejercicio a temprana edad puede contribuir significativamente en el desarrollo integral de los niños, lo que implicaría un beneficio directo en su motricidad, concentración y capacidad de reacción. Para el adecuado desarrollo de las actividades sicomotoras a temprana edad, los padres de familia y educadores deberán incorporar dentro de su planificación diaria la mezcla de elementos mentales y físicos (Johnstone, 2011). Dicha incorporación no solamente fomenta la capacidad mental, sino que también expande la capacidad de concentración de los niños en edad temprana (Eckert, 1987).

Los niños requieren de altos niveles de concentración y de coordinación para el ciclismo, por lo que actividades iniciales adecuadas serían: control de objetos, equilibrio y locomotoras (Johnstone, 2011). El trial es una rama del ciclismo que permite realizar dichas actividades de forma completa y además demanda de un alto grado de concentración por parte del deportista.

En conclusión, se evidencia una necesidad latente de los consumidores para un servicio que permita apoyar al deporte y guiar adecuadamente a las personas que deseen hacerlo. Asimismo, los beneficios en salud y desarrollo infantil que puede proporcionar una escuela de ciclismo trial indoor, son sumamente atractivos y fáciles de comunicar en el medio, pues los niños podrán realizar ejercicio y desarrollar su motricidad y concentración de una forma divertida y eficaz.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

- Determinar la viabilidad financiera de una escuela de ciclismo de trial indoor para niños de 5 a 16 años en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis profundo del entorno de acuerdo con las metodologías PEST y PORTER y EFE.
- Elaborar un análisis de mercado que permita conocer al cliente y usuario de los servicios propuestos y predecir su comportamiento.
- Identificar la oportunidad del negocio en función del análisis del entorno realizado.
- Analizar los distintos componentes del mix de mercado, del mercado objetivo e interpretando las necesidades del consumidor.
- Estudiar los elementos más importantes para la planificación organizacional.
- Realizar un análisis de estados financieros proyectados, indicadores financieros y flujo de caja proyectado.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

El negocio que se desea implementar corresponde a la categoría de enseñanza deportiva, dado que se trata de una escuela de ciclismo indoor para niños entre

5 y 16 años. El código CIU obtenido de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el siguiente:

Tabla No 1: Código de actividades CIU

CÓDIGO	DETALLE
P	Enseñanza
P 8541	Enseñanza deportiva y recreativa
P 8541.01	Enseñanza de adiestramiento deportivo: béisbol, básquetbol, fútbol, etc.

Tomado de: SCVS, SRI: 2019. Elaboración propia.

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

2.1.1.1. Político:

En lo relacionado a lo político, es importante mencionar que el país se encuentra actualmente en una situación compleja de alta inestabilidad. Si bien existen organismos gubernamentales que apoyan a la creación de negocios que promuevan la salud y el bienestar social, existe una importante reducción del gasto público asociada a niveles de endeudamiento excesivos.

El gobierno firmó una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI) el 11 de marzo de 2019 para una línea de crédito de USD4,200 millones (Tapia, 2019) que aplica para países con desequilibrios importantes. Este acuerdo garantizaba financiamiento por tres años, con condiciones de reformas estructurales para mantener la dolarización, fomentar el empleo, proteger a la población de mayor riesgo y transparentar las finanzas públicas, además de una reducción implícita del gasto público (Tapia, 2019).

El incumplimiento de las condiciones establecidas por el FMI podría limitar el acceso a recursos económicos, lo que sería una condición política devastadora, que podría incidir directamente sobre las condiciones empresariales en el país.

Además, una inminente reducción del gasto público podría dificultar el acercamiento mediante alianzas estratégicas hacia organismos como la secretaría del deporte.

Es importante mencionar que las importaciones de las bicicletas tienen un nuevo beneficio, pues el presidente Lenin Moreno anunció la eliminación de impuesto

e importación de bicicletas de competencia en junio de 2019 (Pleno del Comité de Comercio Exterior, 2019). Con este fin, se expidió la resolución N°019-2019 del Pleno del Comité de Comercio Exterior el 12 de agosto de 2019, que elimina la tarifa arancelaria anterior del 30% a las bicicletas.

Debido a que la información del BCE (2019) se encuentra actualizada a agosto-2019, no se evidencia aún el impacto de dicha resolución, por lo que se observa que las importaciones de bicicletas disminuyeron en el período enero a agosto de 2019, pues en el año 2018 (ene-ago) se tuvo un total de 1510.9 toneladas de importación (USD6044.8 M y en el 2019 (ene-ago) las importaciones ascienden a 818.5 toneladas (USD4124.9 M). De todas maneras, las importaciones crecieron en un 100.35% de junio a julio de 2019 (59.12% en 2018), por lo que se podría esperar un efecto positivo en lo que queda del año.

El principal país del que llegan las importaciones es China (77.86%), seguido de Taiwán (6.15%) y España (5.15%); el 10.84% restante se distribuye en 14 países distintos (BCE, 2019). Además, existen 172 importadores distintos a agosto 2019, incluyendo a personas naturales. Esto es beneficioso para el negocio propuesto, dado que permite mayor accesibilidad a los usuarios del servicio.

A abril de 2020 el país se enfrenta a un escenario profundo de incertidumbre tras la declaratoria de la emergencia sanitaria a nivel mundial por COVID-19, que se efectuó el 12 de marzo de 2020 mediante registro oficial. (Ministerio de Salud Pública, 2020). Si bien los efectos secundarios del toque de queda y de las limitaciones de comercio no esencial pueden ser devastadores para algunas áreas económicas, aún se considera incierto lo que podría pasar en los negocios y el momento en el que se evidenciarían dichos efectos.

De acuerdo con Deloitte (2020), la renta disponible per cápita durante la precrisis del COVID-19 se distribuiría en un 1% a la enseñanza 3% al ocio y cultura, lo que podría resultar desalentador para la creación de nuevos negocios, sin embargo, la consultora prevé que estas categorías se mantendrían estables en esos porcentajes durante el aislamiento y el año 2021 (Deloitte, 2020). Esta estabilidad podría resultar positiva para la idea de negocio propuesta, pues otorga flexibilidad para la planificación y para la comunicación con los potenciales usuarios de servicios. De todas maneras, es importante revisar esta información de forma periódica.

Por lo antes expuesto, se considera que a pesar de las dificultades políticas por las cuales atraviesa el país, el sector escogido para la creación de negocio se mantiene como parte fundamental de los objetivos de desarrollo (Secretaría Técnica, 2020). Además, se ha evidenciado en períodos presidenciales previos que el deporte y la salud son ejes que no han sido descuidados y que, de hecho, reciben un apoyo importante del sector público.

2.1.1.2. Legal:

La constitución ecuatoriana (Constitución Ecuador, 2008) establece en su artículo 24 que “Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre” (Constitución Ecuador, pp16). Además, indica que “las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación...” (Constitución Ecuador, pp 21). Adicionalmente, el gobierno actual, mediante el Plan Toda Una Vida ha identificado como prioritario al sector de Salud y el deporte (Secretaría Técnica, 2020), por lo que la idea de negocio estaría fundamentada en un apoyo nacional a la industria. Asimismo, la educación y el desarrollo social son sumamente importantes para alcanzar las metas propuestas, partiendo de la constitución ecuatoriana (2008) que establece que “el Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas” (Constitución del Ecuador, pp. 116)

Por otra parte, en lo que respecta a la constitución de una empresa, se debe considerar el Art. 143 de la Ley de Compañías del Ecuador, que indica que el fundador tiene la capacidad civil para contratar a otros y los accionistas responden por las obligaciones de la empresa, máximo hasta el monto de acciones que les corresponda. Por lo tanto, según lo especifica dicho artículo, “Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas” (Superintendencia de Compañías, 1999). Esto permitiría la constitución del negocio propuesto bajo los términos y condiciones previstas.

No se encuentran reformas legales importantes para el tipo de negocio, al tratarse de un servicio de clases de ciclismo para niños.

2.1.1.3. Económico:

El endeudamiento público en el país ha generado niveles sumamente altos de incertidumbre, no solamente a nivel local, sino también en el ámbito internacional.

Las condiciones de la deuda exigían mayor control sobre la política económica del país, que, al carecer de políticas monetarias por el uso del dólar, deberían ser orientadas hacia la disminución del gasto público, la reducción de subsidios y un mayor control fiscal (Tapia, 2019).

Es así, que, en octubre del 2019 el país enfrentó un paro nacional a medida de protesta contra las acciones tomadas por el presidente, que consistían en la eliminación del subsidio a la gasolina (El Comercio, 2019). Debido a los fuertes acontecimientos, se derogó el decreto 883 que contenía estas medidas y se comunicó que se elaboraría un nuevo decreto que permita focalizar el uso de los recursos en los grupos más vulnerables del país. Estos eventos ocasionaron que el Riesgo País llegara a su nivel más alto del 2019 el 21 de noviembre, pues alcanzó los 1418 puntos (BCE, estadísticas).

Cabe mencionar que a marzo de 2020 este indicador se ubica en 2,783 puntos (El Comercio, 2020), por encima de economías latinoamericanas como Argentina. La principal razón por el crecimiento de este indicador fue la caída del precio de petróleo en el primer trimestre de 2020 que pasó de 57.6USD por barril en enero de 2020 (BCE, 2020) a 30.28USD por barril en marzo de 2020 (ASOBANCA, 2020).

Si bien el año 2019 cerró su tercer trimestre sin crecimiento económico (BCE, 2020), se esperaría que a pesar de las previsiones iniciales del FMI para el año 2020, estamos sujetos a una potencial caída del Producto Interno Bruto, dado los efectos que podría tener la emergencia sanitaria.

Por otra parte, si las medidas económicas acordadas con el FMI se cumplen, se esperaría un decrecimiento del PIB hacia finales del 2019 en 0.5%. A pesar de que el PIB tuvo una variación interanual de -0.1% al tercer trimestre del año económico (BCE, 2020), el valor agregado bruto de las actividades de

enseñanza, servicios sociales y salud tuvo un decrecimiento del 0.5% en el mismo período.

Otros indicadores relevantes para el negocio propuesto son el desempleo (4.9% en diciembre 2019) y la inflación (variación -0.07% interanual a diciembre 2019) (BCE, 2020). Si bien ambos indicadores no proyectan ventajas suficientes en el entorno actual, es importante destacar que el ingreso familiar se ubica actualmente por encima de la canasta básica familiar, por lo que el consumo de hogares se mantiene con una tendencia al alza.

A septiembre-2019 el ingreso familiar alcanzó los USD735.47 frente a una canasta básica de USD713.75 y una canasta vital de USD500.01, lo cual supone un exceso de USD21.73 y USD235.46 respectivamente (BCE, 2019).

Finalmente, no se han registrado cambios importantes en las tasas de interés, por lo que el acceso a financiamiento permanece estable (BCE, 2020).

2.1.1.4. Social:

A continuación, se presentan las principales estadísticas sociales de la provincia de interés, tomados a partir del fascículo de Pichincha (INEC, 2010):

- Edad promedio: 29 años
- Porcentaje menor a 19 años: 37.4%
- Autoidentificación: más del 80% mestizos
- PEA: 1.32MM mujeres y 1.26MM hombres
- Empleados privados: 48.2%
- Tasa de natalidad nacional: 19.87 por mil.

Estos indicadores nos orientan a creer que la pirámide poblacional de la provincia es joven, por lo que existiría un mercado importante al cual atender con el negocio propuesto. Lo anterior implica una afectación en las preferencias del consumidor, en especial por la edad promedio de la población y la tendencia de la pirámide demográfica, asimismo, en industria de servicios, se podría considerar un impacto fuerte en los mecanismos de comunicación de la población joven.

Además, la cultura en Quito se orienta cada vez más hacia el deporte. De acuerdo con las últimas cifras publicadas (Ministerio del Deporte, 2012), el 11% de la población realiza actividad física por más de 3 horas y 30 minutos a la

semana y apenas un 2% de la población se desplaza a sus actividades diarias en bicicleta, aunque un 20% camina. Cabe mencionar que, dentro de la cultura del deporte, el 30% realiza ejercicio por salud y 23% por entretenimiento. Esto constituye una ventaja directa hacia la idea de negocio planteada.

Las personas que residen en Pichincha, más específicamente en Quito, se interesan por realizar deporte en algunas zonas céntricas de la ciudad como: el parque La Carolina, el parque Metropolitano, el Ciclo Paseo, entre otros. (El Comercio, 2017). Esto claramente incide en el estilo de vida de la ciudad, que orienta a los negocios a crear prácticas más a la par con el medio ambiente y a fomentar una vida activa en términos deportivos.

2.1.1.5. Ecológico:

La orientación de la población hacia actividades más amigables con el medio ambiente es cada vez más grande y popular entre las personas más jóvenes. La adhesión de Ecuador a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas cumple un eje fundamental para promover a las empresas a tener menores emisiones nocivas y gestionar de mejor manera sus desechos (ODS, 2020).

Así, las actividades que cumplan con dichos objetivos o que promuevan el cuidado ambiental, son cada vez más respetadas y apoyadas por la población en general.

2.1.1.6. Tecnológico:

En lo que respecta a la parte tecnológica, esta será analizada principalmente para las estrategias de mercadeo y de comunicación. A continuación, las principales cifras:

- Nivel de instrucción: 11.4 años escolaridad promedio
- Acceso a telefonía celular: 87.2%
- Acceso a internet: 26.2%
- Computador: 48%
- Personas que utilizaron internet: 46.1%

A partir de esta información, se puede intuir que las estrategias de comunicación en los negocios de Pichincha podrían realizarse de forma digital, con la posibilidad de llegar al menos a un 46.1% de la audiencia establecida.

2.1.1.7. Relación de las variables:

Con la información descrita anteriormente respecto al análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, se puede definir que el sector permite el desarrollo de la idea de negocio. Si bien los factores políticos y económicos pueden generar inestabilidad comercial, es importante recordar que estos aplican bajo un escenario macroeconómico y al tratarse de riesgos sistemáticos no pueden ser diversificados para cualquier tipo de negocio a nivel local.

A partir de la información analizada, podemos observar una clara relación entre el uso tecnológico por parte de la población, frente a la edad promedio y la actividad poblacional. Específicamente, la tendencia joven de la población incidiría en más uso de recursos digitales. Por otra parte, se observa una tendencia de actividad deportiva, que va de la mano con el entorno ecológico demostrado.

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de PORTER con el objetivo de identificar el grado de oportunidad de la industria:

2.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

En esta industria, una amenaza de entrada importante son las economías de escala, pues a medida que se tenga mayor cantidad de público, los costos de las actividades deportivas pueden ser más bajos. De acuerdo a Porter (2008), “estas economías aparecen cuando empresas que producen volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores”.

Así, un nuevo competidor podría optar por no ingresar, debido a que debería disminuir sus costos o mantener una desventaja en precio. Por otra parte, no existen altos requerimientos de capital ni presencia de marcas fuertes que disuadan a los demás competidores de acceder a la industria.

Cabe mencionar que los canales de distribución de información al consumidor si pudiesen actuar como barrera de entrada, siempre y cuando las empresas que

existen en la industria cuentan con alianzas estratégicas importantes. En el corto y mediano plazo no se prevén barreras de entrada gubernamentales.

Debido a los factores antes mencionados, se considera que el poder de amenaza de nuevos competidores es medio.

2.1.2.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de servicios deportivos, de recreación o esparcimiento no se encuentran concentrados, sino más bien se diversifican en diferentes grupos etarios y sociales (El Comercio, 2015). Además, los potenciales compradores en esta industria no siempre cuentan con información suficiente o de fácil acceso para exigir condiciones diferenciadas de servicio.

Por otra parte, los servicios ofrecidos en esta industria tienden a ser diversificables o con altos niveles de diferenciación, por lo cual, los compradores pierden el poder de negociación.

De acuerdo con Porter (2008), los compradores adquieren poder cuando “los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten” (Porter, 2008). Debido a que el negocio planteado es un excelente ejemplo de diferenciación a través del servicio, se considera que el poder de negociación de compradores no influye en la rentabilidad del servicio, por lo que se considera bajo.

2.1.2.3. Productos sustitutos

Se considera como posibles productos sustitutos al código “P8542: Enseñanza cultural: Clases de piano, formación artística, teatro, otros”. Existen 15 compañías a nivel nacional registradas con este CIIU (Superintendencia de Compañías, 2020).

Las compañías encontradas en Pichincha son tres, todas con un capital social de 400USD y no registran información financiera en el último período, por lo que su poder de negociación se considera bajo.

Por otro lado, las actividades de formación artística, escuelas de teatro, artes e interpretativas también podrían ser consideradas como sustitutos. A la fecha, existen 9 compañías dedicadas a esta razón social y los tres centros en Pichincha son tres (Superintendencia de Compañías, 2020).

Si bien existen algunas empresas sustitutas en el medio, en Quito son reducidas y de tamaño micro o pequeño. Debido a que la mayor parte de las personas utilizan esta formación como complementaria a la deportiva, se considera que el poder de esta fuerza es bajo.

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

En este sector, tanto la mano de obra como los proveedores de material para las actividades de recreación o deportivas, no son concentradas. Además, los proveedores pueden ser reemplazados fácilmente y no requieren cumplir con conocimientos especiales o avalados por un organismo superior.

A continuación, se enlistan los principales proveedores:

- Mano de obra – instructores: Los instructores requeridos son personas naturales que se dedican a la práctica profesional de ciclismo. Por ello, se considera que no son concentrados. Al no disponer de inscripción bajo RUC aún, no se tiene información financiera importante, debido a ello, se considera que su poder de negociación es bajo.
- Proveedores de implementos deportivos G46: G46.49.92: Existen 130 proveedores registrados bajo este CIU, de acuerdo a las SCVS, de los cuales 53 se ubican en Pichincha (Superintendencia de Compañías, 2020). Debido a la gran cantidad de proveedores, se considera que su poder de negociación es bajo.
- Diseño interior y arquitectónico M7110.11: Para el diseño del local y de los obstáculos necesarios para la enseñanza planificada, se requiere de proveedores de diseño interior. De acuerdo con la SCVS, existen 1293 proveedores registrados bajo este CIU (Superintendencia de Compañías, 2020). Al igual que en los casos anteriores, se considera que estos no son concentrados y por lo tanto su poder de negociación es bajo.
- Proveedores de materiales A0220.01: Para la elaboración de Pallets de balsa o laurel que permitan la construcción de obstáculos en la pista indoor, se encuentran registrados 177 proveedores (Superintendencia de Compañías, 2020)., además de que existen otros proveedores informales o empresas que reciclan estos materiales y los entregan de forma gratuita. Por ello, se considera que su poder de negociación es bajo.

- Proveedores de medios de comunicación masiva M7310.04: En cuanto a la agencia de publicidad, la SCVS registra 1062 agencias bajo este CIU (Superintendencia de Compañías, 2020). Al igual que en todos los casos anteriores, su poder de negociación sería bajo.

Todos los proveedores son fácilmente reemplazables. Así, se considera que no existe un poder importante de negociación por parte de ellos.

2.1.2.5. Rivalidad y competencia del mercado

Existen 7 compañías registradas bajo el CIU de la industria en Pichincha (Superintendencia de Compañías, 2020) y mantienen un nivel bajo de ventas (menos de 100mil) y son pocos participantes en relación con la capacidad de la industria (Superintendencia de Compañías, 2020). Debido a que los participantes de la industria son nuevos o no disponen de capacidad instalada fuerte, se considera que su poder es bajo.

2.1.3. Matriz EFE

A continuación, se presenta la matriz EFE, la misma que considera las amenazas y oportunidades del negocio. Se han asignado pesos para cada una de ellas, considerando una escala de 0 a 1, donde 0 es sin importancia y 1 muy importante. Asimismo, se utilizan las clasificaciones del 1 al 4, 1 y 2 para amenazas (mayor y menor) y 3 y 4 para oportunidades (menor y mayor). La puntuación de cada una es la multiplicación de pesos y clasificaciones, de acuerdo con la metodología de calidad.

Oportunidades:

- Apoyo gubernamental por eje de enseñanza y salud (Plan toda una vida): El gobierno actual ha destinado a la enseñanza y a la salud un presupuesto importante, que además debe incrementarse anualmente hasta alcanzar el 0.5% del PIB. Por ello; y, debido a que estos sectores son considerados estratégicos dentro del plan gubernamental, esto representa una oportunidad sumamente importante para la industria analizada. Su puntuación es de 0.75.
- Baja regulación y normativa en el sector: actualmente las regulaciones a las escuelas de enseñanza deportiva son prácticamente inexistentes. Si bien existen entidades como la secretaría del deporte, los espacios de enseñanza no son altamente controlados y no tienen normativas demasiado estrictas que

limiten su funcionamiento. Debido a que este aspecto tiene una incidencia directa, obtiene una puntuación de 0.60.

- Bajo nivel de competencia de la industria: Si bien el nivel de competencia de la industria es bajo, este es un factor que podría modificarse en el tiempo. Por ello, su puntuación es de 0.30.
- Mercado objetivo importante: Tras los últimos acontecimientos deportivos, existe mayor interés de la población por el ciclismo. A pesar de este alto interés, no se tiene una medida exacta de cuántas personas desean incursionar en este deporte o promover su práctica en los niños. Por lo tanto, su puntuación es de 0.20.

Amenazas:

- Imposibilidad de patente de metodología: Debido a que el negocio planteado requiere de conocimiento público y metodologías abiertas, el “know-how” no puede ser patentado. Esto podría incrementar significativamente la competencia y la rivalidad en la industria. Por la importancia de esta amenaza, su puntuación es de 0.4.
- Bajo interés de inversión extranjera: los acontecimientos recientes, en especial el paro nacional de octubre 2019 y la emergencia sanitaria por COVID-19, han ocasionado un mayor riesgo país, lo que sugiere un sesgo importante de inversionistas extranjeros. Sin embargo, el Ecuador es el único país sudamericano dolarizado, lo que generaría una ventaja el momento de la toma de decisiones. Además, el negocio planteado no necesariamente requiere de inversión extranjera, por lo que su puntuación es de 0.2.
- Posibilidad de imitación del servicio: Como se indicó en la fuerza de competencia, si bien existen personas o empresas en el mercado que en la actualidad no son competencia directa, estas podrían imitar el servicio brindado, la industria permite alta diversificación, lo cual mitiga este riesgo. Por lo tanto, su puntuación es de 0.1
- Incremento de servicios sustitutos: Se considera que actualmente existen varios servicios sustitutos que se han incrementado a lo largo de los últimos años, lo que hace que las empresas ingresen fácilmente se podría acceder a este sector debido a la falta de barreras de entrada. Ya que esto no es una realidad actual, se asigna una puntuación de 0.1.

Tabla No 2: Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Tipo	Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Oportunidades	•Baja regulación y normativas en el sector	0.15	4	0.60
	•Apoyo gubernamental por eje de enseñanza y salud (Plan	0.25	3	0.75
	•Bajo nivel de competencia de la industria	0.10	3	0.30
	•Mercado objetivo importante	0.05	4	0.20
Amenazas	•Incremento de servicios sustitutos	0.05	2	0.10
	•Bajo interés de inversión extranjera	0.10	2	0.20
	•Posibilidad de imitación del servicio	0.10	1	0.10
	•Imposibilidad de patente de metodologías	0.20	2	0.40
Resultados	Oportunidades	0.55	n/a	1.85
	Amenazas	0.45		0.80
	Total	1.00		2.65

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Problema de investigación

Actualmente no existen suficientes actividades deportivas indoor que impulsen la motricidad y concentración de los niños.

Pregunta a resolver: ¿Cuáles son los factores más importantes para la elección de un programa extracurricular de ciclismo indoor para niños de 5 a 16 años?

Planteamiento: Determinar los factores más importantes para los padres de familia al momento de contratar los servicios de una escuela indoor de trial para niños entre 5 y 16 años en la ciudad de Quito.

3.2. Objetivo de investigación

Identificar las características que requiere una escuela indoor de trial para niños de 5 a 16 años en la ciudad de Quito, para ser apetecida por los padres de familia.

Objetivos de investigación

- Determinar los horarios de atención más adecuados para las actividades de ciclismo indoor.
- Identificar el precio más adecuado del servicio en función de la opinión de los padres de familia.
- Establecer el tipo de cliente potencial para las clases de trial indoor.
- Analizar las distintas modalidades de canales de distribución para el servicio.
- Determinar los beneficios complementarios (diferenciadores) del servicio que los padres de familia desean con mayor interés.
- Identificar el medio publicitario más importante para posicionar el servicio con los potenciales compradores.
- Especificar la conducta de los padres de familia para diferenciar el servicio propuesto.

3.3. Hipótesis

Por lo menos un 60% de los padres de familia de niños entre 5 y 16 años estarían interesados en inscribir a sus hijos en programas deportivos de ciclismo que incluyan actividades psicomotrices y de concentración.

3.4. Resultados de las entrevistas

3.4.1. Entrevista 1

Se realizaron entrevistas a dos expertos con perfiles adecuados para las inquietudes del proyecto (Ver Anexo 1).

Nicolás Andrade, dueño de una escuela de trial en Cuenca, considera que las principales ventajas que tiene el ciclismo son mejorar la calidad de vida, mejorar la coordinación de la mente, desarrollar la motricidad del cuerpo y emitir mayores cantidades de dopamina, lo que se traduce en lo ampliamente conocido como felicidad. El entrevistado considera que es adecuado iniciar la práctica de este deporte a temprana edad, pues es una escuela de vida donde se les enseña desde pequeños valores como la perseverancia, disciplina, el caerse y levantarse. (Ver Anexo 1).

Adicionalmente, el entrevistado considera que existen nuevas oportunidades en la industria deportiva, especialmente en la rama del ciclismo, en especial por acuerdos con la empresa privada, disminución arancelaria en artículos deportivos y mayor conocimiento y cultura por parte de la población ecuatoriana.

3.4.1. Entrevista 2

De igual forma Omar Lascano, entrenador profesional de ciclismo, indica que el ciclismo es una excelente opción para control, balance y equilibrio especialmente si se inicia a temprana edad. Además, el entrevistado indica que el manejo con padres de familia en este tipo de negocios puede resultar complicado, por lo que sugiere como aspecto primordial que exista un flujo de comunicación constante. (Ver Anexo 1).

Asimismo, el entrevistado indica que el desarrollo psicomotriz de los niños se desarrolla de forma conjunta con su personalidad, mientras que se trabajan los dos hemisferios cerebrales, los niños son capaces de desarrollar su motricidad gruesa y su capacidad de concentración. Además, los valores que se fomentan son: liderazgo, perseverancia y compañerismo.

3.4.2. Grupo Focal

El grupo focal se realizó con once personas (Ver Anexo 2).

Producto (servicio): Los entrevistados están de acuerdo con una escuela indoor de ciclismo en la ciudad de Quito para niños entre 5 a 16 años. Además, consideran que las actividades deportivas a corta edad no solo desarrollan la musculatura y habilidades físicas de los niños, sino que también contribuyen a su desarrollo social y a la obtención de mejores cualidades que serán útiles a lo largo de su vida.

El grupo asevera que para que un niño se interese por el ciclismo es importante que cuente con el ejemplo de su familia o de personas en su entorno como su escuela o amigos cercanos. Además, los padres de familia podrían realizar la compra de una bicicleta para motivar a los niños en este deporte.

Plaza: Tras la información provista por las personas que participaron en el grupo focal, se puede determinar que el lugar ideal para la apertura de una escuela indoor de trial para niños entre 5 y 16 años sería en el centro norte de Quito, cerca de la Carolina o la calle Guanguiltagua.

Precio: De acuerdo con la percepción de los participantes, el precio adecuado para este tipo de servicio oscila entre USD50 y USD75 dólares mensuales en una tarifa básica. Sin embargo, también se identificaron servicios adicionales que podrían implicar costos más altos como: renta de bicicletas in situ, transporte y clases especiales los días sábado.

Publicidad: Las edades de padres de familia de niños de corta edad oscilan entre los 27 a los 48 años (en el grupo entrevistado), por esta razón, ellos mostraron interés en medios de publicidad modernos como las redes sociales y el correo electrónico.. Sin embargo, en términos generales para abarcar mayor cantidad de audiencia, la publicidad deseada es directa o a través de redes.

3.5. Conclusiones de las entrevistas

- Existen ejercicios puntuales que permiten desarrollar la concentración de los niños y que además son inclusivos con aquellos estudiantes que requieran atención especial o que padezcan de deficiencias cognitivas, de concentración o de movilidad.

- Si bien el entorno está en auge y existe nueva confianza depositada en esta industria, existen barreras de entrada como altos niveles de inversión, facilidad de imitación y necesidad de relacionamiento público.
- Para contrarrestar a la competencia en escuelas deportivas de ciclismo o potenciales sustitutos de este negocio, es primordial conservar una actitud positiva con altos niveles de motivación a los niños.
- Los mejores medios de comunicación son la sugerencia directa de otros usuarios, las redes sociales, los auspiciantes y las presentaciones competitivas o shows. Además, es fundamental incluir dentro de la estrategia comunicacional a los padres de familia e informarlos oportunamente.
- La práctica deportiva en niños es sumamente importante para su desarrollo motriz y para mejorar sus habilidades sociales, además de aportar cualidades personales como disciplina, perseverancia y confianza.
- Si bien los deportes para niños más conocidos son fútbol, natación y artes marciales, el ciclismo ha tomado mayor importancia en los últimos años y es cada vez más apetecido por la población en general.
- El deporte, además de aportar al desarrollo motriz y cognitivo, aporta directamente al desarrollo muscular y al crecimiento del niño, razón por la cual los padres de familia estarían sumamente interesados en que sus hijos realicen prácticas deportivas desde temprana edad.
- La apertura de una escuela indoor de ciclismo es altamente apetecida por padres de familia y cuenta con especial apoyo en caso de que se ubique en un sector central de la ciudad de Quito, con precios moderados.
- Los entrevistados se mostraron interesados en las zonas de centro norte por las siguientes razones: cercanía a sus trabajos u hogares, aproximación de zonas naturales, seguridad en el entorno y fácil acceso o movilización.

3.6. Segmentación

La población de interés fue segmentada de acuerdo con características geográficas, demográficas y psicológicas tanto en el caso de padres de familia como niños (Ver Anexo 3). Así, se utiliza como clientes a los padres de familia con niños entre 5 a 16 años, aunque los usuarios del servicio serían los niños.

Tabla No 3: Segmentación de hogares

Segmentación geográfica		
Hogares	Número	Porcentaje
Ecuador	3,831,613	100%
Pichincha	727,838	19%
Quito	640,753	88%

Hogares a nivel nacional, INEC 2010

Segmentación demográfica		
Hogares	Número	Porcentaje
Que tienen 1 hijo entre 5-16 años	144,938	23%
NSE >= C-*	123,487	85%

**Encuesta de estratificación NSE, INEC 2011.*

Segmentación psicológica		
Hogares	Número	Porcentaje
Realizan deporte**	39,022	32%

***Costumbres y prácticas deportivas, INEC 2010*

Así, se obtuvo que la población segmentada corresponde al 6.09% del total de Quito, es decir 1.02% de la población de Ecuador, a partir de información pública del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos respecto a hogares, nivel socio económico (NSE) y costumbres y prácticas deportivas (INEC,2010). El número total de personas sería de 39,022.

Tamaño de la muestra

El método de investigación en esta sección corresponde a la realización de encuestas para evaluar la oportunidad de iniciar con el servicio propuesto. El número mínimo de encuestas a realizar se calculó de la forma:

$$n = \frac{Z_{\alpha} p(1-p)}{e^2}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

Z_{α} : Desviación estándar para el nivel de confianza requerido

p : Proporción que se espera encontrar a partir de la hipótesis planteada

e : Margen de error máximo admitido

$$n = \frac{1.96 * 0.6 * 0.4}{0.10^2} = 47$$

A partir de la fórmula anterior, se enviaron 100 encuestas para obtener una tasa de respuesta adecuada. El total de encuestas recibidas fue 69, sin embargo, 18 personas no son padres de familia y se omiten del perfil del consumidor, aunque los resultados se presentan en el Anexo 4 de forma informativa.

Tipo de muestreo

Se realizó un muestreo estratificado con la finalidad de identificar las opiniones del segmento de la población que corresponde a las características socio económicas deseadas.

3.7. Perfil del consumidor

Del total de encuestas realizadas, 51 corresponden a padres de familia, por lo que estas fueron utilizadas para definir el perfil del consumidor. La mayoría de los entrevistados tienen menos de 45 años (94.12%) y residen en los sectores Centro norte, Norte o Cumbayá (96.08%). Además, se obtuvo como información que el 88.24% de los padres de familia tienen hasta dos hijos, el 9.80% tiene tres hijos y apenas un 1.96% tiene más de tres hijos. Se evidencia que un 54.90% de los encuestados tiene hijos dentro del rango de edad deseado para la escuela de ciclismo.

PRODUCTO: Más del 90% de los entrevistados están de acuerdo con el servicio planteado, como se observa a continuación:

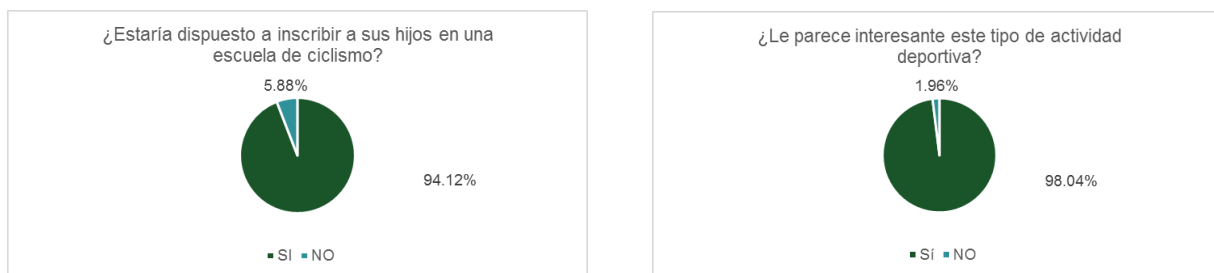


Figura 1 y 2

Tomado de: Encuesta, Pregunta 9 y 13

Además, los encuestados muestran interés por los siguientes servicios complementarios:

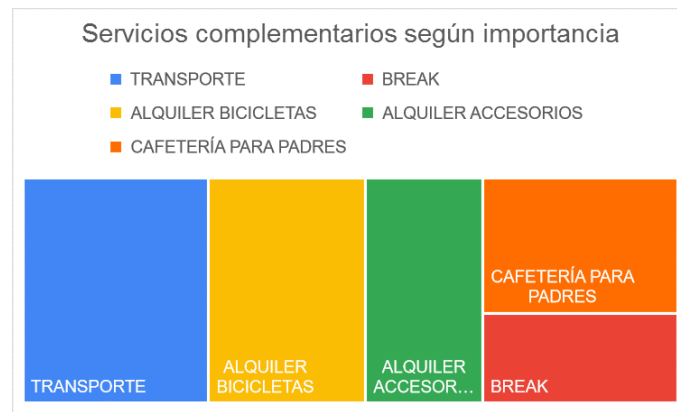


Figura 3 Servicios complementarios

Tomado de: Encuesta, Pregunta 18

PRECIO: El precio sugerido por los encuestados es de hasta USD100.

PLAZA: El sector ideal sería en el centro norte o norte de la ciudad.

PROMOCIÓN: El 94.12% desea recibir información por redes sociales.

A continuación se presentan algunos puntos importantes observados en las encuestas:

- A partir de las encuestas se evidencia que más del 90% de los padres de familia estarían interesados en inscribir a sus hijos en una escuela de ciclismo. Además, el 100% denota su interés en que sus hijos realicen deporte, en mayor proporción al menos 3 veces por semana.
- Se considera que el porcentaje de niños dentro del rango de edad deseado es adecuado (más del 50% del total) en función de que se solicitó el promedio de edad de todos los hijos de la familia y 58.82% de los encuestados indicó tener más de dos hijos.
- Un 96% de los encuestados indicó que no conoce de otros modelos de negocio similares..
- Los encuestados sugieren: Transporte, alquiler de bicicletas, cafetería, alquiler de accesorios y break. Además, los padres de familia se interesan por recibir: wifi, seguro médico, talleres, información en tiempo real, consejos de entrenamiento y paseos.

3.8. Conclusiones de encuestas

- Existe suficiente mercado para el lanzamiento del servicio pues en su mayoría, las personas han estado de acuerdo con la idea de negocio.
- La escuela de ciclismo indoor debería estar ubicada de preferencia en el centro norte o norte de la ciudad de Quito.

- El precio máximo sugerido debería alcanzar los USD100 mensuales, por tres sesiones de clases a la semana, sin considerar servicios adicionales.
- La información a los padres de familia deberá ser entregada principalmente por medios electrónicos, es decir: redes sociales, correo, mensajería instantánea.
- El perfil del consumidor se puede definir como: padres de familia jóvenes, de hasta 45 años, con hijos entre 5 y 16 años que residan en la ciudad de Quito y se interesen por la práctica deportiva.
- Debido al desconocimiento por parte de los encuestados sobre lugares alternativos de escuelas deportivas, se puede concluir que la competencia de la escuela propuesta podría ser insignificante.
- El proyecto debería considerar la inclusión de servicios adicionales. De acuerdo con la encuesta y en orden de importancia.
- Si bien el ciclismo se practica en un ambiente abierto o en la naturaleza, existen muchas ventajas de practicarlo en un ambiente cerrado, como: mayor disponibilidad de espacio, independencia de condiciones climáticas y seguridad.
- Los padres de familia se interesan por la seguridad de sus hijos, por lo cual una escuela deportiva para niños debe garantizar las condiciones de seguridad y de capacitación continua de su personal, en especial de los entrenadores o aquellas personas en contacto directo con los estudiantes.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A partir del análisis del entorno y del cliente, basado en técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, se concluye que la oportunidad de la apertura de una escuela de ciclismo de trial indoor para niños de 5 a 16 años en la ciudad de Quito es viable y apetecible por los potenciales usuarios del servicio.

A través del análisis político, económico, social y tecnológico se identificó que, a pesar de la coyuntura actual en el país, existe un respaldo sumamente importante para el ámbito de salud y educación, lo que impulsaría o beneficiaría directamente al negocio planteado. Así, el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional permitiría avanzar en el crecimiento sugerido a nivel macroeconómico para el país (Tapia, 2019), a pesar de una serie de exigencias económicas para el equilibrio fiscal en el largo plazo.

Además, se registran nuevos beneficios tributarios para la importación de artículos (Resolución N°019-2019, Comercio Exterior) que incentivan la práctica deportiva en el país. En lo que respecta al ámbito social, la composición de la provincia y sus principales indicadores (INEC,2010), que se analizaron en la sección social anteriormente, brindan un entorno optimista para la apertura del negocio planteado.

De igual manera, se analizó la industria de código P8541.01 “Enseñanza de adiestramiento deportivo: béisbol, básquetbol, fútbol, etc” (SRI, 2019) bajo la metodología PORTER (Porter,2008). A partir de dicho análisis se identificó un poder medio de nuevos competidores, en especial por los requerimientos de comunicación al consumidor y a economías de escala que podrían beneficiar a las empresas existentes en el mercado. Por otra parte, los poderes de productos sustitutos, proveedores y clientes, se clasificaron como bajos al tratarse de un tipo de negocio incipiente, con bajo control y conocimiento de la población local en general. Si bien el deporte se encuentra en constante evolución y crecimiento, se considera que se requiere un período de alta comunicación en el mercado para formar una cultura deportiva que pueda fortalecerse a través de escuelas, como la que se plantea en este documento.

En síntesis, los factores antes mencionados indican bajas regulaciones y normativas en el sector, además de un bajo nivel de competencia y un mercado objetivo importante, evaluado a través de las técnicas cualitativas y cuantitativas descritas en el capítulo 3. Esto es una ventaja importante para la creación de una escuela indoor de trial para niños, pues se podría abarcar una porción de mercado importante, además de contar con diferenciadores de mercado que permitan comunicar adecuadamente los beneficios psicomotrices de la actividad deportiva propuesta.

El análisis del cliente determinó que existe un fuerte interés por el negocio planteado por parte de la población objetivo. Las entrevistas a expertos (Ver anexo 1) arrojaron como resultado que existen nuevas oportunidades en la industria deportiva y en especial en el ámbito del ciclismo, pues además de ser una modalidad de ejercicio en auge, contribuye de forma amplia con las habilidades psicomotrices y de concentración de las personas que las practican. Asimismo, los expertos validaron la importancia del rango etario del negocio planteado, debido a los altos beneficios percibidos para los niños que realizan deporte frecuentemente a temprana edad.

Es importante destacar que los expertos coinciden en que una escuela de trial es beneficiosa para los niños, debido a que les permite desarrollar sus habilidades cognitivas y motrices, en especial por los obstáculos técnicos que enfrentan en la pista de esta modalidad de ciclismo. Así, la creación de una escuela de trial indoor no solamente resulta en beneficios físicos, sino también mentales y cognitivos.

Al igual que las entrevistas a expertos, se desarrolló un grupo focal con preguntas abiertas a once personas como potenciales clientes, es decir, padres de familia. Los resultados del grupo focal resultan muy alentadores para el negocio propuesto, pues además de coincidir con los expertos, establecen condiciones de producto, precio, plaza y publicidad acordes con los términos planteados en este documento. Así, los padres de familia se interesan por la práctica deportiva a temprana edad y son conscientes de sus beneficios, por lo que estarían dispuestos a inscribir a sus hijos en la escuela de ciclismo propuesta.

Además de lo mencionado anteriormente, se segmentó la población deseada para la elaboración de cincuenta encuestas a potenciales clientes del servicio. A partir de este análisis se concluye que los consumidores de este servicio son personas menores a 45 años, con al menos un hijo dentro del rango de edad de cinco a 16 años, que se interese por la práctica deportiva, es decir 4,040 hogares que representan 39,022 personas.

Las personas encuestadas estuvieron de acuerdo con la idea de negocio en más de 90% y mostraron interés por servicios complementarios, siempre y cuando se mantenga la seguridad en el ambiente en el que se desarrollan las actividades. Si bien el negocio como tal es la escuela de ciclismo, se considera como factor importante el incluir beneficios tangibles y no tangibles como diferenciador de negocio. Esto permitiría obtener ventajas competitivas frente a la competencia actual o potencia del negocio.

Un factor interesante, fruto de la encuesta, es que más del 95% de los potenciales clientes desconocen de otros modelos de negocio similares, lo cual podría ser ampliamente beneficioso para generar un “*top of mind*” en la mente de los consumidores.

Cabe mencionar que un 52.94% de los encuestados respondieron que desearían que sus hijos realicen deporte por lo menos 3 veces a la semana y un 15.69% indicó que la frecuencia ideal sería de 3 a 5 veces por semana. Además, se observa a continuación la plaza deseada por los potenciales clientes:

Tabla No 4: Resultados por sector

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Valle de los Chillos	1	1.96%
Centro norte	18	35.29%
Norte	19	37.25%
Cumbaya	13	25.49%
TOTAL	51	100.00%

Además, el 92% de los encuestados considera que si es factible realizar ciclismo en una escuela indoor (bajo techo). Debido a que el negocio propuesto considera

la implementación de una pista de obstáculos de trial techada, esta característica del análisis cuantitativo resulta sumamente importante.

La escuela propuesta considera la elaboración de una pista de obstáculos de ciclismo (trial) en el centro norte de la ciudad de Quito. La pista contaría con diferentes niveles de dificultad, dependiendo de la edad y la capacidad física de cada estudiante, bajo un entorno seguro bajo techo. Para el mayor aprovechamiento de la escuela y de los beneficios implícitos para los niños, se propone contar con personal altamente calificado y especializado, además de seguridades físicas en cada uno de los obstáculos y de las zonas del lugar. La propuesta de negocio resulta factible tanto por el análisis interno y externo detallado con anterioridad. Además, se aceptan las recomendaciones de los encuestados, por lo que la escuela contaría con facilidades de alquiler de accesorios y bicicletas, respaldos de seguridad (certificaciones de entrenadores, certificaciones legales y seguridad externa) y garantizaría la práctica de ciclismo por al menos tres veces a la semana.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de Marketing

El plan de negocios desarrollado en este capítulo tiene como objetivo principal analizar la factibilidad de la creación de una escuela indoor de ciclismo trial para niños entre 5 y 16 años en el centro-norte de la ciudad de Quito. El plan de mercadeo necesario para la implementación del negocio mencionado consiste en una estrategia de diferenciación basada en servicios complementarios a la enseñanza deportiva (asistencia a padres, cafetería, talleres virtuales, mecánica, salud deportiva, entre otros) y capacitación del personal, que permitan fidelizar a los padres de familia de los estudiantes de trial y obtener un posicionamiento en la mente de los consumidores gracias al valor agregado que oferta el servicio.

De acuerdo con Phillip Kotler (2003), la estrategia de diferenciación consiste en aportar distinciones al servicio, con una orientación clara hacia el cliente. Adicionalmente, el autor de varios libros de marketing moderno propone diferenciarse a través del producto, servicio, personal o imagen. En el caso de la escuela de trial que se analiza en este documento, se considera que la mejor estrategia de diferenciación es la de servicio y personal (Kotler, 2003).

Para ello, se propone que la escuela de ciclismo cuente con personal sumamente capacitado y reconocido en el mercado nacional, además de contar con certificaciones internacionales. A más de ello, la pista de obstáculos contará con instalaciones de primera y servicios complementarios para los padres de familia.

Es así como el espacio planificado para la escuela de trial considera la inclusión de tres pistas de obstáculos con diferentes niveles de dificultad y que podrán ser aprovechadas dependiendo de las habilidades de los estudiantes. Para cada una de las pistas es indispensable contar con un entrenador especializado dedicado únicamente a ese grupo de ciclistas. Además, en la escuela se contará con un espacio destinado para el calentamiento, estiramiento y trabajo de musculatura esencial, así como una sala de talleres y explicación técnica y teórica.

Se considera que esta es la estrategia óptima para el negocio en función del análisis realizado previamente y la retroalimentación de los potenciales clientes. Además, el posicionamiento de la marca resulta vital para un horizonte estable del negocio en el largo plazo.

Cabe destacar que la estrategia de posicionamiento para este negocio sería la de ubicar la marca en la mente de los padres de familia a través de la comunicación de los beneficios de que sus hijos realicen actividades deportivas. Así, la estrategia tiene mucho que ver con la comunicación y la socialización de los principios de la escuela de trial.

Sobre lo anterior, es imprescindible que, como marca, se comunique también las políticas de responsabilidad ambiental y social, así como los estándares de seguridad y de capacitación del personal. Así, puntualmente, la estrategia de posicionamiento se realizaría según los beneficios del servicio. (OBS BUSINESS, 2017).

5.1.1. Mercado Objetivo

De acuerdo con el análisis del capítulo 3, el segmento objetivo corresponde a padres de familia de niños de 5 a 16 años que residan en la ciudad de Quito y se interesen por la práctica deportiva al menos por tres veces a la semana. Nivel socio económico: medio, medio-alto, alto. (Ver Anexo 3).

Este mercado fue seleccionado en función de los resultados arrojados por las encuestas, además de contar con las características de segmentación deseadas para el proyecto. Es importante mencionar que el trial es un deporte desconocido entre la población objetivo, por lo que será necesario incorporar una estrategia fuerte de comunicación dentro del marketing mix que se describe posteriormente, de forma que los beneficios de motricidad, concentración y disciplina sean percibidos por los padres de familia.

El mercado total consiste en 39,020 padres de familia, sin embargo, el 94.12% de los entrevistados indicó que si estuvieran dispuesto a inscribir a sus hijos en una escuela deportiva. Además, se estableció que el 11% de la población se interesa por realizar deporte frecuentemente.

Por lo tanto, el mercado objetivo preciso es de 4,040 hogares (padres de familia), obtenido de la multiplicación de los factores mencionados.

5.1.2. Propuesta de valor

La escuela de ciclismo propuesta no solamente implica brindar un servicio educativo, sino que también plantea la oportunidad para que los niños de

diferentes edades sean capaces de superar los obstáculos y que, por lo tanto, generen una mentalidad de persistencia y concentración ante diferentes campos de dificultad, no solamente en la práctica deportiva sino en su vida. Así, en el capítulo de marketing se evidencian las propuestas comunicacionales y frases empleadas para transmitir este valor.

Adicionalmente, la propuesta de valor se compone por:

Socios Clave: los socios clave de la escuela son aquellos que estén relacionados directamente con la práctica deportiva y que puedan intervenir beneficiosamente en el negocio planteado.

Actividades clave: Las actividades clave son aquellas que permitan un mejor posicionamiento en el mercado y en la mente de los padres de familia y los estudiantes. Así, las actividades deben incluir la innovación en procedimientos, metodología, planteamiento de obstáculos, entre otros. Además, se considera clave el incorporar la enseñanza cultural para permitir una mejor difusión de los beneficios de la práctica deportiva a temprana edad.

Recursos clave: para la adecuada implementación de los objetivos y estrategias, así como el correcto funcionamiento de la escuela, es imprescindible contar con personal capacitado para servicio al cliente y entrenadores reconocidos y capacitados adecuadamente. Además, se propone el uso de material amigable con el medio ambiente para la implementación de los obstáculos en las tres pistas de trial como: pallets, maderas y otros materiales reciclados, paneles solares, etc.

Valor añadido: la propuesta de valor considera tres ejes principales: personal, innovación y servicio. Para ello, se definen como valores agregados los siguientes:

- Personal altamente capacitado y entrenadores de alto nivel y rendimiento deportivo, con conocimiento especial en el trial y el uso de obstáculos en el ciclismo.
- Ambiente innovador, con alta seguridad y obstáculos deportivos ecológicos o sin huella de carbono, con tres pistas de distintos grados de dificultad.

Adicionalmente, la escuela proporcionará beneficios en motricidad, balance, enfoque y equilibrio que son característicos del trial y que no se evidencian de igual forma en otros deportes u otras modalidades del ciclismo.

- Servicios complementarios para padres de familia: información en tiempo real de las actividades que realizan sus hijos, talleres de ciclismo y de información sobre los beneficios y desempeño en el trial, cafetería, consejería deportiva y paseos de ciclismo.

Relaciones con clientes: Al tratarse de estudiantes menores de edad, la relación con los clientes, es decir, padres de familia; es fundamental para un sostenimiento en el largo plazo de la empresa. Así, se plantea la posibilidad de que los padres de familia vivan una experiencia comunitaria a través de comunicación directa y digital con los administradores de la escuela de trial. Además, se planifica afianzar la percepción de seguridad del entorno para los niños, tanto de forma física como psicológica.

Canales: Escuela indoor directamente, Marketing digital, Escuelas y colegios, clubes.

Clientes: Segmentación definida previamente (ver punto dos).

Costes: Se definirán más ampliamente en el capítulo de análisis financiero. Sin embargo, los principales costos son: Desarrollo, materiales de obstáculos, costos legales, entrenadores, personal de servicio, otros asociados al giro del negocio.

Como se mencionó en el capítulo 2 del presente documento, no existen competidores directos actualmente, que puedan afectar a la escuela indoor. Dentro de la industria analizada, existen 7 escuelas deportivas, aunque ninguna de ellas tiene un enfoque hacia ciclismo para niños menores de 16 años (Ver 2.2.5).

Sin embargo, existe una serie de entrenadores personales que no se encuentran inscritos bajo el CIU analizado en la Superintendencia de Compañías, que se dedican a realizar actividades de ciclismo para niños. A continuación, se presenta un detalle de las mismas:

- Una de las escuelas de ciclismo se formó en abril de 2015, tiene un precio de USD40 por 4 clases y se dedica a ciclismo de montaña para niños de 5 a 16 años. Cuenta con clases de ciclismo y cursos vacacionales, no oferta servicios adicionales, cuenta con una tienda de accesorios con su marca.
- Otra escuela, se enfoca en la participación del género femenino en el deporte y cuenta con escuelas de ciclismo para niñas de 5 a 15 años, el precio mensual es de 36 dólares por clases de una hora y media los días sábado. No oferta servicios adicionales.
- Entrenadores particulares, oscilan en precios de USD40 a USD 140 mensuales, dependiendo del número de clases y si se realizan o no a domicilio (consultas particulares).

A más de lo mencionado, existen cursos vacacionales de bicicleta de diferentes clubes con rangos de precios abiertos.

Como se puede identificar de lo antes descrito, no existe una rivalidad importante con competidores del sector, en especial por la modalidad especial de ciclismo que oferta el negocio propuesto. Actualmente, no existe publicidad ni información de escuelas de trial para niños en la ciudad de Quito, lo que implica un océano azul para la idea de negocio analizada en este documento.

Tabla No 6: Modelo CANVAS

SOCIOS CLAVE Secretaria del deporte Colegios Auspiciantes Entrenadores reconocidos Ferias y eventos deportivos: expoferia bicicleta, expoferia 2 ruedas, feria del deporte Quito. Asociaciones deportivas	ACTIVIDADES CLAVE Innovación Comunicación constante Promoción y enseñanza cultural	VALOR AÑADIDO Personal altamente capacitado y entrenadores de alto nivel y rendimiento deportivo. Ambiente innovador, con alta seguridad y obstáculos deportivos ecológicos o sin huella de carbono. Servicios complementarios para padres de familia: información en tiempo real, talleres de ciclismo, cafetería, consejería y paseos.	RELACIONES CON CLIENTES Experiencia de comunidad de padres Afianzados en seguridad Comunicación permanente	CLIENTES Padres de familia de niños de 5 a 16 años que residen en la ciudad de Quito y se interesen por la práctica deportiva al menos por tres veces a la semana. Consumidor: niños entre 5 a 16 años interesados por deporte Nivel socio económico: medio, medio-alto, alto. Formación: Indiferente Actividades: Indiferente
	RECURSOS CLAVE Personal capacitado Material amigable con el medio ambiente para obstáculos Asesoría continua		CANALES Escuela indoor directamente Marketing digital Escuelas y colegios, clubes.	
COSTES Desarrollo, materiales de obstáculos, costos legales, entrenadores, personal de servicio, otros asociados al giro del negocio.		INGRESOS Pensiones mensuales, matrícula única, pagos extraordinarios, sponsors.		

Adaptado de: Business Model Canvas, 2015.

5.1.2.1. Estrategia de posicionamiento

La escuela propuesta se enfocará en la asignación de más beneficios con el mismo precio promedio actual del mercado. En función de la investigación realizada y explicada con anterioridad, los precios mensuales promedio oscilan entre 40 y 140 dólares por estudiante.

De esta forma, la escuela de ciclismo pretende agregar valor mediante diferenciación a las escuelas deportivas tradicionales con un especial enfoque en la motricidad y el desarrollo equilibrado de los niños, tanto en su físico como en sus competencias personales como liderazgo, gestión bajo presión, equilibrio, orientación a resultados, entre otros.

5.1.3. MATRIZ ANSOFF

De acuerdo con la matriz Ansoff que se observa a continuación, el negocio planteado cabe dentro de la estrategia de desarrollo de nuevos productos (Espinosa, 2015). Esto, debido a que el mercado que se desea atender ya existe a pesar de estar parcialmente desatendido y el producto o en este caso, servicio, es uno que no existe aún en el mercado. ESTA INFORMACIÓN SE AGREGÓ.

Tabla No 7: MATRIZ ANSOFF

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Tomado de: Espinosa, 2015

Para la adecuada implementación de esta estrategia, se debe considerar al menos lo siguiente:

- Mejorar las características de los servicios de escuelas deportivas ofrecidos actualmente a nivel nacional. Específicamente esto se contempla en la especialización de una escuela de trial y no de ciclismo tradicional.
- Crear más variedades de planes deportivos. Ejemplos: horarios semi presenciales, número variable de horas semanales, planes a la medida
- Incluir servicios adicionales a los propios de la escuela y contar con políticas diferenciadoras. Ejemplos: cafetería de padres, taller de mecánica, taller de seguridad, ambientes ecológicos, implementación de objetivos de desarrollo sostenible, entre otros.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

A continuación, se presentan las diferentes características del servicio propuesto. De acuerdo con Lovelock (2009) “Para entender mejor la naturaleza de los servicios, es útil distinguir entre el producto básico y los elementos complementarios que facilitan su uso y aumentan su valor para los clientes” (Lovelock, 2009).

La escuela de ciclismo propuesta llevará el nombre de “Jinetes de Hierro” y enfatizará el producto principal con el slogan “Bici Escuela”.



Figura numero 4: Logo Escuela

Como se observa en el logo de la escuela, se emplean varios colores cuyo objetivo es llamar la atención tanto de los niños como de los padres de familia. A continuación, se describe el uso y motivo de cada color (Corbin, 2017):

- Blanco: simboliza pureza, limpieza y seguridad. Se utiliza este color en la bicicleta y en el niño, con la intención de garantizar visualmente la seguridad integral de los estudiantes, tanto física como emocionalmente.
- Verde: simboliza salud, poder, tranquilidad y naturaleza. Este color se resalta como uno de los ejes principales de la escuela, pues el producto principal incluye nociones de responsabilidad social y de alineación con los objetivos mundiales de desarrollo sostenible.
- Negro: se asocia con los sentimientos de poder, fuerza y estabilidad. El color se emplea mayoritariamente en todo el logotipo pretendiendo incrementar la sensación de fuerza y de capacidad de auto superación para los niños, así como de estabilidad de los padres.
- Amarillo: promueve el optimismo y genera ansiedad en compradores compulsivos, por lo que ayuda a promover las ventas inmediatas, especialmente al utilizar la promoción en ambientes digitales como se explica en la sección correspondiente.
- Azul: es un color que inspira tranquilidad y relajación, además de ser sinónimo de armonía y lealtad. Este color busca resaltar que, a más de ser una escuela, se promueve el esparcimiento de los niños, así como su armonía.

Finalmente, respecto al logo, es importante destacar que se utiliza un círculo alrededor del ciclista debido a que se trata de un servicio puertas adentro (*indoor*).

5.2.1.1. Producto básico

Se define como producto básico a las clases personalizadas de ciclismo trial para niños entre 5 a 16 años.

Para comprender de mejor manera el servicio ofertado es necesario aclarar que el trial es una modalidad de ciclismo en la cual el deportista se enfrenta a una serie de obstáculos con su bicicleta a lo largo de una pista superpuesta por su

instructor. Los obstáculos requieren de alta concentración por parte del ciclista, así como de motricidad, equilibrio y balance.

De esta forma, la escuela de ciclismo propone clases que permitan a los estudiantes controlar su cuerpo desde temprana edad con avanzadas técnicas de motricidad y concentración. Por ello, el trial permite trabajar tanto el físico como el desarrollo cognitivo de los niños.

Las clases están diseñadas en un espacio cerrado (*indoor*) con el objetivo de eliminar las amenazas de tipo climático y de garantizar un espacio seguro para la práctica deportiva.

5.2.1.2. Servicios complementarios

Como se mencionó en secciones anteriores, la escuela brindará servicios complementarios como:

- Información en tiempo real de las actividades de los niños: los padres podrán contactarse con la escuela y consultar por las actividades que realizan sus hijos. Para ello, la recepcionista atenderá consultas por chat.
- Cafetería de padres: ubicada en las instalaciones de la escuela para aquellos padres que decidan observar las clases.
- Taller de mecánica: talleres básicos de manejo de bicicletas tanto para niños como para padres, según disponibilidad de tiempo.
- Taller de seguridad: taller de cómo mantener la seguridad física al realizar prácticas deportivas en la escuela o en casa.
- Ambientes ecológicos: creación de pistas de destrezas de trial con materiales reciclados o amigables con el medio ambiente.
- Implementación de objetivos de desarrollo sostenible: se comunicarán los planes, cumpliendo con “el objetivo del mes” como: reciclaje, ayuda comunitaria, salud y bienestar, vida de ecosistemas, etc.
- Paseos: una vez al mes dependiendo del número de estudiantes inscritos.

5.2.1.3. Paquetes de servicio

Dependiendo de la edad y habilidad personal los niños se ubicarán en diferentes niveles de complejidad de las clases. Independientemente de la edad del niño o

niña, los padres de familia podrán acceder a cualquiera de los paquetes que se muestra a continuación:

Tabla No 8: Paquetes comerciales



DESCRIPCIÓN	¿QUÉ INCLUYE?	TIPO DE PAQUETE	
		Jinete de hierro	Jinete de acero
CLASES PRESENCIALES	Clase general	X	X
	Taller de mecánica	X	X
	Alquiler de bici solo en escuela	X	X
	Break nutritivo	X	X
	Juegos de motricidad	X	X
	Comunidad activa	X	X
	Paseos dentro de lugares conocidos	X	X
	Instructor personalizado (opcional)	X	X
	Taller para padres	X	X
	Entrenamiento de fuerza		X
	Entrenamiento motriz		X
	Guía nutricional		X
BICI CON RUEDAS	Clases semi presenciales de apoyo para todo tipo de jinete	Taller en línea	TODO INCLUIDO
		Taller de pista de obstáculos	
		Consultas a instructor	
		Comunidad activa	
		Paseos	
		Guía de ejercicios funcionales	
	Guía nutricional		

** TODOS LOS PAQUETES PUEDEN SER PERSONALIZADOS PREVIO CONTACTO.

LOS PASEOS Y TALLERES TAMBIÉN PUEDEN SER COTIZADOS DE FORMA INDEPENDIENTE

*** HORARIOS DE ASISTENCIA POR CONFIRMAR EL MOMENTO DE LA FACTURACIÓN: POSIBILIDADES.- MARTES, JUEVES Y SÁBADO O LUNES, MIÉRCOLES Y VIERNES.

Los planes tendrán dos opciones de horarios para los niños, en función de la capacidad instalada de las pistas. Por lo tanto, el plan podrá ser tomado ya sea los días: martes, jueves y sábado; o, los días: lunes, miércoles y viernes.

En este punto, los estudiantes y sus padres de familia podrán escoger el horario de su conveniencia siempre y cuando la capacidad por instructor lo permita.

La clasificación de tipo de plan se detalla a continuación:

Clases presenciales: Este plan es para todo tipo de ciclistas que desean instrucción de tipo recreacional o que estén enfocados en el deporte competitivo. Pueden acceder a este plan todos los niños que necesiten un instructor en clases generales y que deseen ser parte de la comunidad de jinetes. Adicionalmente, este plan contempla la oportunidad de acceder a clases personalizadas, previa cita.

Los servicios incluidos dependerán del paquete escogido (Jinete de Hierro o Jinete de Acero), de acuerdo con la tabla expuesta anteriormente. A continuación, se describe cada uno de ellos:

- Instructor: instructor general que manejará a varios niños a la vez
- Taller de mecánica: funciones básicas de emergencia para bicicleta, asistencia inmediata y métricas mecánicas básicas.

- Alquiler de bicicleta: acceso a alquiler de bicicletas que son parte del inventario de la escuela.
- Break nutritivo: en función de la edad de cada estudiante se dará un break a los estudiantes que contenga el valor calórico correspondiente según la guía de nutricionistas asociados.
- Juegos de motricidad: Los juegos de motricidad se realizarán con el objetivo de desarrollar la concentración de los niños como: equilibrio en slackline, rompecabezas, entre otros.
- Comunidad activa: membresía a la comunidad en redes sociales de Jinetes de Hierro
- Paseos: de acuerdo con la planificación se realizará un paseo al mes con los niños que deseen inscribirse.
- Instructor personalizado: al finalizar la clase el estudiante tendrá una sesión personalizada de 20 minutos para afinar su técnica y habilidades motrices.
- Taller para padres: se realizará un taller mensual sobre mecánica, nutrición, terapia física, entre otros (dependiendo de la alianza que se realice en el mes)
- Entrenamiento de fuerza y entrenamiento motriz: el instructor personalizado realizará entrenamientos específicos de acuerdo con las capacidades individuales del estudiante en el tiempo destinado para ello (ver calendario en la sección 5.2.2).
- Guía nutricional: los estudiantes recibirán una guía general de carga calórica elaborada por un nutricionista aliado a la escuela.

Plan Bici con ruedas: este plan se refiere a los planes semi presenciales o completamente en línea como respuesta a la emergencia sanitaria mundial. Así, los estudiantes accederán a:

- Taller en línea: videos sobre técnica con una sesión de preguntas y respuestas.
- Taller de pista de obstáculos: videos sobre cómo montar y desmontar obstáculos de trial en casa.
- Consultas a instructor: chat y videollamada.

- Asistencia a 1 clase de ciclismo y 1 clase de fuerza en la semana.

5.2.2. Plaza

Las clases de ciclismo trial se realizarán en el centro norte de la ciudad de Quito en la Av. 6 de diciembre y Julio Moreno (potencialmente), cerca del Estadio Atahualpa, centro comercial Quicentro Norte y el Parque la Carolina.

El local será arrendado y cuenta con 630 metros cuadrados cubiertos, 10 estacionamientos y una oficina. A continuación, se muestra la ubicación del lugar y su diseño:

Mapa de la escuela:



Figura 5: Mapa Escuela

Diseño del lugar:




Figura 6: Foto Lugar

Para llegar al lugar existen algunas alternativas cómo:

- Desde el parque La Carolina: 300 metros sobre la Av. Portugal, girar a la izquierda y continuar 150 metros por la Av. 6 de diciembre
- Desde el estadio Atahualpa: a 400 metros hacia el sur sobre la Av. 6 de diciembre
- Línea de Bus: parada Benalcázar de la ecovía

También podrán acercarse a pie o en bicicleta, dependiendo de su ubicación de residencia.

El calendario de clases se muestra a continuación:



GRUPO 1 5 a 8 años
GRUPO 2 9 a 12 años
GRUPO 3 13 a 16 años

HORARIO NORMAL	Lunes			Martes			Miércoles			Jueves			Viernes		
	PISTA 1	PISTA 2	PISTA 3	PISTA 1	PISTA 2	PISTA 3	PISTA 1	PISTA 2	PISTA 3	PISTA 1	PISTA 2	PISTA 3	PISTA 1	PISTA 2	PISTA 3
15:00	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC
	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID
16:30	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC
18:00	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC
Talleres				ID						ID					
19:30	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC	IA	IB	IC
	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID

INTENSIVO	Sábado		
	PISTA 1	PISTA 2	PISTA 3
8:00	IA	IB	IC
9:30	IA	IB	IC
11:00	IA	IB	IC
12:30	IA	IB	IC
1/10/1900 14:00	ID		

Figura 7: Horario de clases.

5.2.3. Promoción

“En un entorno de servicios, las herramientas de comunicación de marketing son especialmente importantes porque ayudan a crear imágenes poderosas y una sensación de credibilidad, confianza y certeza” (Lovelock, 2009). Es así que se mantendrá el uso de colores descritos anteriormente y la imagen corporativa en todo el material publicitario.

De acuerdo con los resultados de las encuestas y demás herramientas utilizadas para conocer al cliente, el método de promoción será digital. Para las aseveraciones objetivas se documentarán las clases virtuales con contenido publicitario de videos y fotografías. Además, la información incluirá experiencias

y opiniones de clientes con el fin de documentar la reputación de la escuela (Lovelock, 2009).

Es así como la marca estará presente en redes sociales y contará con una página web de guía y solicitud de información. Tanto las redes sociales como la página web contarán con contenido tanto informativo como publicitario, con la intención de fortalecer la comunidad activa de la marca.

Las publicaciones serán tanto orgánicas como pagadas y se fortalecerá el crecimiento especialmente en Instagram.

Al tratarse de un servicio, se pierde el aspecto tangible, por lo que la publicidad de redes requiere de la transmisión de sensaciones de: seguridad, fortaleza, crecimiento, entre otros.

Como se mencionó en la propuesta de valor, la comunicación se orienta a que los padres de familia y los niños que asistan a la escuela conozcan que uno de los beneficios más importantes es la capacidad de superar obstáculos y el crecimiento personal a través de cualidades como la concentración, la orientación a resultados y la perseverancia.

A continuación, se presenta un ejemplo de la promoción en redes:

¡En Jinetes de Hierro queremos que llegues cada vez más lejos! Contáctanos para más información #keepmoving



Figura 8: Contenido para redes



Figura 9: Contenido para redes 2

Además de las redes sociales se formarán alianzas estratégicas con:

- Tiendas de bicicletas
- Nutricionistas
- Deportólogo
- Influencers y deportistas de alto rendimiento

Cabe mencionar que la marca hará presencia en eventos deportivos, competencias y otros.

Con el objetivo de transmitir los servicios propuestos, la diferenciación con otras escuelas deportivas y facilitar la comunicación con los padres de familia, se planifica la creación de una página web informativa, en la siguiente línea:



Figura 10: Contenido para redes 3

Cabe mencionar que el posicionamiento de la marca se trabajará de forma orgánica y pautaada en las distintas plataformas, con la contratación de una agencia de marketing digital que maneje el contenido dentro de la línea gráfica propuesta.

5.2.4. Personal

“Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante” (Lovelock, 2009). Por este motivo y con la intención de fidelizar a los padres de familia que confíen en la escuela, el personal deberá recibir capacitaciones de servicio de manera constante, además de contar con instructivos y políticas de manejo que reflejen las prácticas de seguridad del negocio propuesto.

Como lo menciona Lovelock (2019), los empleados en las empresas de servicios forman la marca como tal y determinan el cumplimiento de la propuesta de valor. Por este motivo, se considera que el trabajo del personal podría resultar sustancialmente estresante y difícil de llevar a cabo.

La escuela requiere de puestos de contacto, en vista del tipo de negocio. Por lo tanto, los cargos necesarios son: Gerente general, Coordinador de planta, Instructores, Recepcionista y Guardia.

A continuación, se detalla la función principal de cada cargo:

- Gerente general: Encargado de la coordinación de actividades de apoyo como marketing, contabilidad y limpieza de las instalaciones. Su función principal es el manejo de los indicadores de desempeño, presupuestos y la administración del personal, así como la solución de problemas y garantía del cumplimiento de las políticas del servicio al cliente.
- Coordinador de planta: Encargado del funcionamiento diario de la escuela y del correcto cumplimiento de las actividades en sus diferentes fases. En un inicio el gerente general tomará a cargo las funciones de este puesto, incluyendo el manejo de proveedores, clientes e inventario.
- Instructores: Encargados de la instrucción de trial a los niños de diferentes grupos de edades, además de las clases de motricidad y fuerza complementarias al entrenamiento integral propuesto.
- Recepcionista: Encargado/a del manejo de caja chica y facturación, además del contacto directo con padres de familia en venta y post venta. La persona en este cargo deberá también atender los requerimientos de cafetería y realizar las actividades administrativas de compras e inventario.
- Guardia: Encargado de la seguridad completa de las personas dentro de las instalaciones, así como de los implementos y recursos empleados para la enseñanza u otros dispositivos de apoyo.

El detalle de funciones y competencias se profundiza en el capítulo 6.

5.2.5. Procesos de servicio

El proceso de servicio se considera a aquel desde el contacto inicial con el cliente para la venta y a lo largo de las clases recibidas por su hijo o hija. Para cumplir con los requerimientos de los padres de familia, se utilizará la metodología de Lovelock (2009) que incluye lo denominado “zona de tolerancia”; es decir, los estándares ideales y aquellos mínimamente esperados por los clientes.

La primera fase del proceso consiste en el acercamiento inicial con el cliente, explicación de servicio y diferenciación, comunicación personal y digital hasta concretar la contratación de las clases. Para ello, la recepcionista contará con un guión de servicio que incluya capacitaciones sobre tono de voz, trato adecuado y material complementario de publicidad y comunicación.

La segunda fase se refiere a las clases de trial impartidas por los instructores a los niños, las mismas que deberán contar con los protocolos de seguridad y trato adecuado a los niños, además de las metodologías de aprendizaje que serán impartidas a los instructores previo al inicio de sus funciones.

Finalmente, la tercera fase implica la atención después de las clases de ciclismo y que comunica los resultados a los padres de familia con la intención de mantener el manejo de la marca y el *top of mind* deseado, así como la satisfacción con el plan contratado.

Frente a los diferentes pasos del proceso se realizarán evaluaciones de desempeño y controles de calidad en las siguientes instancias:

- Acercamiento inicial del cliente
- Venta de servicios y facturación
- Envío y recepción de documentación
- Procedimiento in situ

A continuación, se detallan las actividades del flujo indicado, es importante mencionar que la escuela contará con manuales de cultura organizacional, políticas y planes de acción o contingencia para subprocesos que no se encuentren especificados en el mapa:

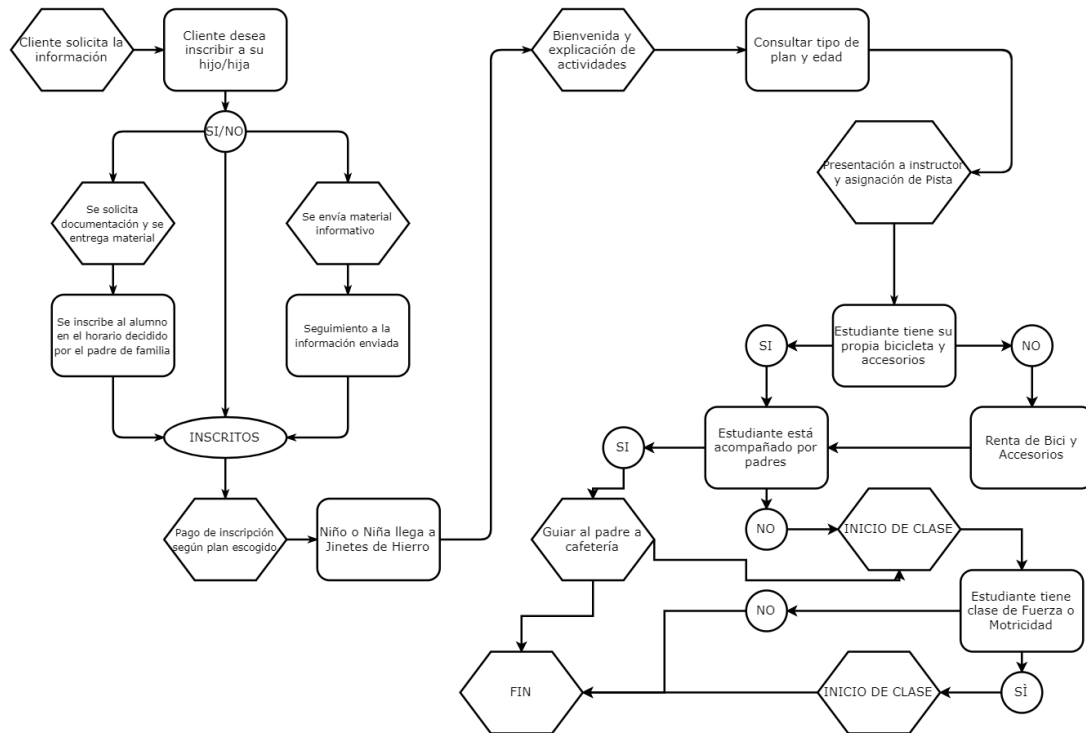


Figura 11: Procesos de servicio.

5.2.6. Entorno Físico

La escuela de ciclismo indoor Jinetes de Acero cuenta con 10 parqueaderos correctamente señalizados y con guardianía permanente. Además, toda la pista se encontrará señalizada con bandas de peligro.

Al ingresar, todas las personas estarán con el uniforme de la escuela (jersey de ciclismo negro con el logo de Jinetes de Hierro) y pantalón deportivo. Los estudiantes tendrán acceso a baños (por género), vestidores y una estructura de madera numerada para dejar sus artículos personales.

Como parte del ambiente, tanto la cafetería de padres como el local en general tendrán música de motivación pop y pop rock. A continuación, se presenta una imagen de referencia visual de la escuela propuesta:



Figura 12: Bosquejo escuela

Se tendrán tres pistas dependiendo del nivel de dificultad con materiales reciclados o amigables con el medio ambiente como: piedras, pallets, llantas, sogas, entre otros.

5.2.7. Productividad

Como se menciona en secciones anteriores, la calidad del servicio es sumamente importante y forma parte de la propuesta de valor de la escuela. Por lo tanto, se considera que el enfoque de calidad de Jinetes de Hierro será la de “perspectiva trascendental” (Lovelock, 2009).

Con esto en mente, la calidad del servicio estará dada por la interacción de los niños con las clases de trial, motricidad y fuerza. Así, la calidad se evidencia a través de la experiencia directa.

Para llegar al nivel de calidad óptimo, los componentes deseados son:

- Desempeño del personal y servicio al cliente
- Funciones de los instructores acorde a la propuesta de valor y personalización de las clases en función de las capacidades individuales
- Enfoque en la confiabilidad de los padres de familia en la escuela y las características del servicio
- Cumplimiento de las ofertas realizadas y los servicios propuestos

- Rapidez, cortesía y resolución de problemas inmediatamente por parte de todos los colaboradores de la escuela, tanto de forma presencial como virtual
- Estética de la escuela y uso de señalética adecuada
- Encuestas de calidad de servicio y buzón de sugerencias para recibir retroalimentación sobre la percepción de la calidad por parte de los clientes

5.2.8. Precio

De acuerdo con Horngren (2012) los servicios pueden ser costeados a través de sistemas de órdenes de trabajo o por procesos. Debido a que las empresas de servicios no tienen costos inventariables, se utiliza la asignación de costos en base al generador del costo.

Un generador de costo es aquel al cual se pueden rastrear los servicios (Horngren, 2012) y que permite identificar la producción de estos. En servicios se utiliza comúnmente como generadores a las horas de trabajo y tasa de ocupación del local.

Cabe mencionar que además de los costos variables por hora de trabajo, se requiere también dimensionar los costos fijos tanto para brindar el servicio como para lo que Horngren denomina “costo de mantenimiento de las instalaciones” (Horngren, 2012).

A partir de la estimación de costos y un margen deseado del 35%, el precio mensual mínimo sería de USD 64.69, como se observa a continuación:

Tabla No 9: Costos y Fondo de contingencia

COSTOS TOTALES AL MES	\$	10,350.00
FONDO DE CONTINGENCIA	\$	517.50
TOTAL COSTO BASE	\$	10,867.50
Costo por niño en capacidad máxima	\$	45.28
Margen deseado sobre capacidad mínima		30.00%
Mínimo precio por niño para cumplir el margen	\$	64.69

En función de los márgenes necesarios y deseados según plan, los precios serían los siguientes:

PLANES	Clases máx semana	Jinete de hierro	Jinete de acero
		0%	30%
PISTA 1, 2 O 3	5.00	64.69	84.09
BICI CON RUEDAS	2.00		25.88

Figura 13: Planes

Para el plan de Jinetes de acero se consideró el costeo adicional por servicios como las clases de fuerza y motricidad y la guía nutricional.

En lo que respecta al plan de Bici con Ruedas el costeo es proporcional al número de clases que podrán recibir los niños en esta modalidad.

Para más información sobre el costeo y los parámetros utilizados, referirse al Anexo 5.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

La escuela propuesta comprende una idea de negocio innovadora que pretende atraer a los padres de familia para un entrenamiento integral, tanto físico como aptitudinal. Con esto en mente, se detalla a continuación la misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1. Misión

Somos la primera escuela en impartir biketrial, entrenando a niños en trial y habilidades de ciclismo para un desarrollo integral físico y motriz, a través de técnicas innovadoras que no solo aporten a su crecimiento como deportista sino también a su crecimiento en general, con un alto enfoque en superación personal y excelencia deportiva.

6.1.2. Visión

Nos convertiremos en la opción preferida de padres de familia para la instrucción física y motriz de sus niños a nivel nacional hasta el 2030, reconocidos por un aprendizaje integral e innovador juntamente con profesionales en la materia, con un alineamiento hacia los principios ambientales e inculcando buenos valores a los más pequeños.

6.1.3. Objetivos de la organización

A continuación, se presentan los objetivos esperados en el corto plazo:

- a. Posicionarse en el mercado de Quito como una escuela deportiva integral en el primer año de funcionamiento con un reconocimiento de marca de al menos el 45%. KPI: encuestas en mercado (conocimiento de marca de al menos el 45% de encuestados).
- b. Alcanzar al menos el 70% de la capacidad instalada dentro del primer año de funcionamiento. KPI: estudiantes al mes / capacidad mensual $\geq 70\%$.
- c. Incorporar los objetivos de desarrollo sostenible en la organización, dentro del primer año de funcionamiento en al menos un 80%. KPI: número de objetivos implementados / número de objetivos planificados $\geq 80\%$.
- d. Participar en al menos un 50% de los eventos deportivos a nivel regional que sean de interés para la marca dentro del primer año de funcionamiento. KPI:

número de eventos en los que se participa / número de eventos deseados \geq 50%.

- e. Comunicar eficientemente las políticas internas a los colaboradores de forma trimestral. KPI: evaluación a colaboradores tras la capacitación \geq 80%.

A continuación, se presentan los objetivos esperados en el mediano plazo:

- a. Alcanzar el punto de equilibrio financiero dentro de los primeros tres años de funcionamiento. KPI: 100% de retorno sobre la inversión.
- b. Efectuar al menos cuatro alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que garanticen la comunicación efectiva de las prácticas de ciclismo-trial a las partes interesadas hasta el tercer año de funcionamiento. KPI: número de alianzas firmadas / número de alianzas deseadas (mínimo 4) \geq 100%.
- c. Alcanzar el 85% de la capacidad instalada a partir del tercer año de funcionamiento. KPI: estudiantes al mes / capacidad mensual.

A continuación, se presentan los objetivos esperados en el largo plazo:

- a. Posicionarse en el mercado nacional como una escuela deportiva integral a partir del quinto año de funcionamiento, con al menos un 45% de reconocimiento. KPI: encuestas en mercado (conocimiento de marca de al menos el 45% de encuestados).
- b. Generar un margen neto superior a los costos de oportunidad establecidos a partir del tercer año de funcionamiento. KPI: Margen Neto / Costo de Oportunidad $>$ 1.
- c. Iniciar el funcionamiento de la escuela en al menos 3 ciudades principales a partir del tercer año de funcionamiento. KPI: número de sucursales / meta \geq 100%.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones está compuesto por procesos: estratégicos, operativos y de apoyo. A continuación, se observa la planificación gráficamente:

Tabla No 10: Mapa de procesos



Procesos estratégicos: Dentro de los procesos estratégicos, se planifica la ejecución de un lineamiento estratégico con vigencia anual y revisión semestral. Dicha planificación incluirá el cronograma de actividades propuestas para el cumplimiento de objetivos de la organización, así como un tablero de control de seguimiento.

Esta planificación es la base de las actividades operativas, que deberán estar alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Procesos operativos: Los procesos operativos contemplados son aquellos que inciden en el día a día de la escuela y que influyen en el sostenimiento del negocio en el mediano y en el largo plazo.

- Ventas: la venta de los servicios se realizará principalmente a través de medios digitales. Sin embargo, se encuentran habilitados otros mecanismos de venta como in situ o llamada telefónica.
- Marketing: la estrategia de marketing diseñada con anterioridad será entregada a la agencia de publicidad respectiva para realizar el contenido en función de la línea gráfica propuesta. Adicionalmente, se considera el manejo de relaciones públicas, participación en eventos y marketing directo.

- **Servicios:** en esta sección se incluyen tanto los servicios principales de clases de trial indoor como aquellos servicios complementarios de clases de motricidad y fuerza, talleres, paseos, entre otros.
- **Limpieza:** se incluye dentro de los procesos de operación en función de su alto impacto para que las actividades puedan llevarse a cabo normalmente.
- **Post venta:** se incluyen las actividades que deberán ser ejecutadas por recepción como, por ejemplo, el manejo de información en tiempo real a los padres a través de Whatsapp o línea telefónica.

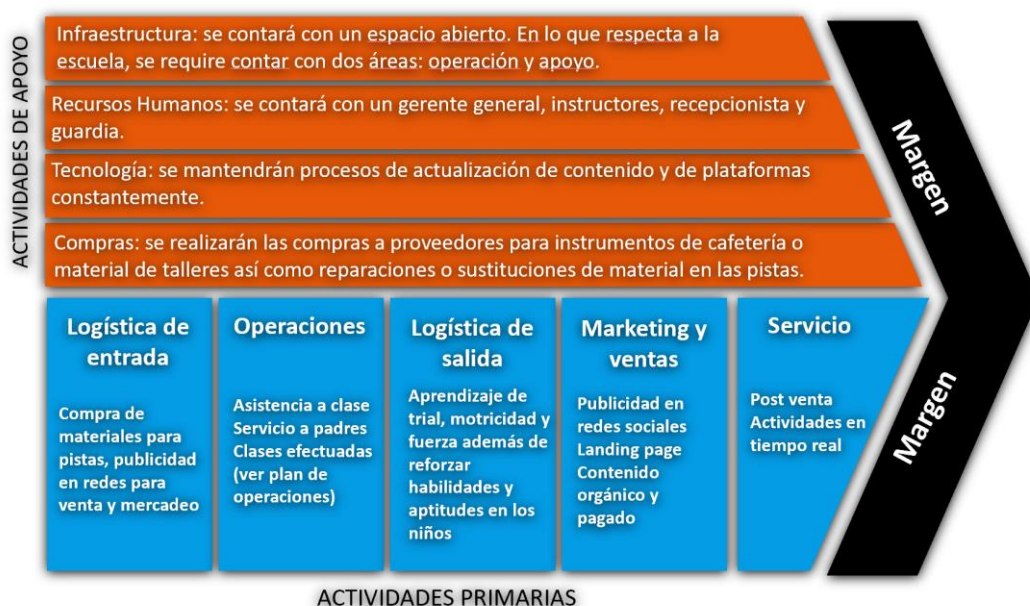
Procesos de apoyo: La administración general se cumplirá de acuerdo con las funciones del personal y dependiendo de la carga operativa. Cabe mencionar que el proceso de contabilidad será tercerizado.

Todos los procesos antes descritos influyen de forma directa en la generación de valor y su percepción para el cliente. Así, se muestra a continuación un planteamiento de la cadena de valor de la escuela propuesta:

Tabla No 11: Cadena de valor



CADENA DE VALOR



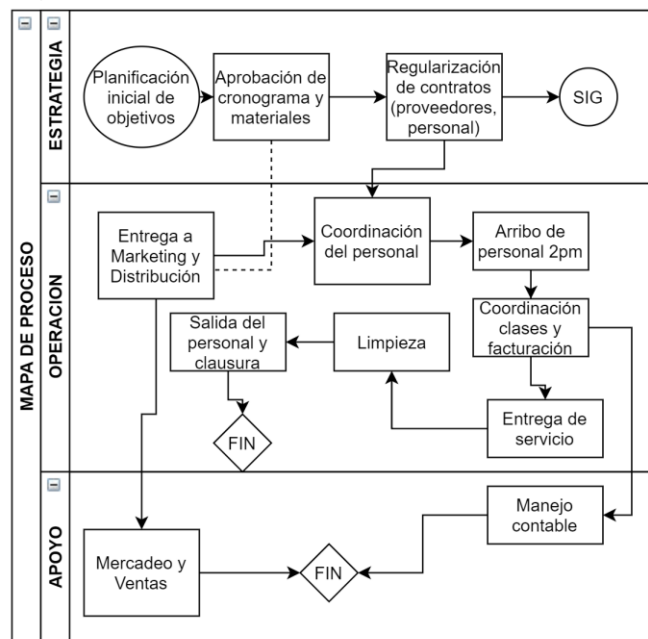
Para cumplir con esta cadena de valor, los recursos necesarios y esenciales para generar valor en los clientes son: capacitaciones a personal, pistas adecuadas, alianzas estratégicas, agencia de marketing, tecnología digital para los procesos. Adicionalmente, es importante que la planificación de marketing sea correcta y enfocada a las estrategias comerciales planteadas.

6.3. Flujograma de los procesos:

A continuación, se presenta el flujograma de procesos que contempla los requerimientos obtenidos a partir del análisis de la cadena de valor para los siguientes procesos:

- Estrategia: planificación, aprobación y regularización
- Operación: entrega del servicio y coordinación
- Apoyo: comercial, mercadeo y ventas

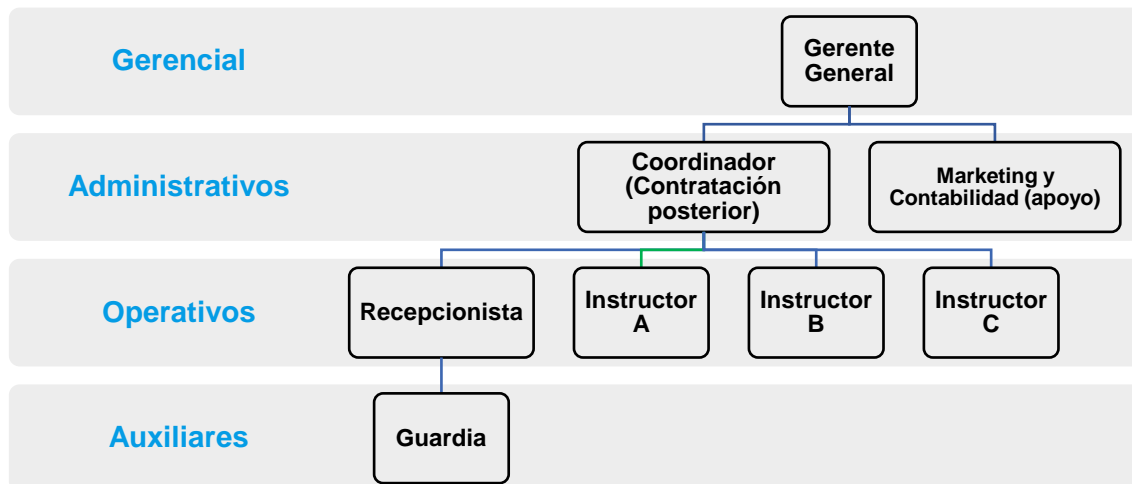
Tabla No 12: Flujograma de proceso



6.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la escuela en un inicio es limitada, es decir, cuenta con poco personal, en función de las necesidades y la perspectiva de crecimiento. A continuación, se presenta un organigrama de los cargos necesarios:

Tabla No 13: Estructura Organizacional



6.4.1. Descripción de los puestos de trabajo

6.4.1.1. Gerente general:

Como se indicó en secciones anteriores, el gerente general tiene a su cargo la supervisión de varias funciones administrativas y de apoyo. Así, su retroalimentación será utilizada para alcanzar la máxima eficiencia de la escuela. A continuación, se presentan las cualidades que debe tener la persona a cargo:

- Competencias: Liderazgo, responsabilidad, ética, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, gestión de resultados, orientación al cliente.
- Habilidades: Administración, gestión operativa, recursos humanos, procedimientos y logística, estrategias comerciales y perfil técnico.
- Experiencia: 5 años o más
- Estudios: Mención administrativa, comercial o afines.

6.4.1.2. Instructores:

Las cualidades necesarias para la contratación de los instructores son las siguientes:

- Competencias: Liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, orientación a resultados, organización.
- Habilidades: Ciclismo y práctica deportiva, enseñanza infantil, procedimientos educativos.

- Experiencia: 5 años o más en instrucción deportiva.
- Estudios: No requerido. Se valora educación parvularia.

6.4.1.3. Recepcionista:

Las cualidades necesarias para la contratación de recepcionista son las siguientes:

- Competencias: Responsabilidad, ética, gestión por resultados, atención al cliente y orientación al cliente.
- Habilidades: Servicio al cliente, calidad, innovación y administración.
- Experiencia: 1 año
- Estudios: Mención administrativa, mínimo bachiller.

6.4.1.4. Guardia:

Las cualidades necesarias para la contratación del guardia son las siguientes:

- Competencias: Responsabilidad, ética, gestión por resultados, atención al cliente.
- Habilidades: Servicio al cliente, orden y limpieza.
- Experiencia: validada por referencias al menos de 3 años.
- Estudios: preparación técnica en agencia de seguridad.

De forma adicional, se menciona que la escuela deberá contar con servicios tercerizados de contabilidad y marketing, cuyas funciones se describen a continuación:

Marketing:

- Elaboración de contenido digital en línea gráfica autorizada
- Publicación de contenido
- Control en redes de acercamiento y manejo de clicks
- Publicidad y diseño de material publicitario

Contabilidad:

- Manejo de cuentas contables
- Cuadre mensual y reportería

- Cruce de facturas, entrega de formularios legales

6.4.1. Remuneración

Los mecanismos de remuneración serán tanto de carácter monetario como no monetario. Adicionalmente la remuneración considerada es fija y podrá ser incrementada en función de las características macroeconómicas y del sector. Las remuneraciones contempladas son las siguientes:

- Gerente general: USD1,000 más beneficios de ley
- Instructor: remuneración fija en función de horas trabajadas. USD5 la hora.
- Recepcionista: USD400 más beneficios de ley o salario básico vigente
- Guardia: USD400 más beneficios de ley o salario básico vigente por la duración del horario de atención, es decir, de 3pm a 8pm.

6.4.2. Política de selección de personal

La selección de personal se realizará por medio de referencias directas o conocimiento del medio. Los aplicantes deberán ser seleccionados a través de una empresa formal dedicada al análisis de competencias y elaboración de manuales de cargo. Para que el colaborador sea contratado, será necesaria la toma de pruebas psicológicas y técnicas del cargo.

6.4.3. Política de formación y desarrollo

Cada colaborador contará con un plan de carrera que contemple su desarrollo individual y su capacidad de crecimiento profesional en función del crecimiento propio del negocio. Las capacitaciones técnicas y aptitudinales se desarrollarán de forma trimestral y serán documentadas para los procedimientos de evaluación de desempeño y clima laboral.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

A partir del capítulo de marketing, se pudo establecer que la cantidad de facturas mensuales bajo la máxima capacidad operativa sería de 240. Adicionalmente, se preveía como objetivo de marketing, por la innovación del servicio y el mercado no atendido, que la capacidad productiva alcanzaría un 70% al finalizar el primer año de servicio. Debido a que las proyecciones se efectúan mensualmente, se establece que la capacidad operativa crecería paulatinamente, comenzando por un 20% en el primer mes de operación, en función de que las ventas se realizarían previo a la apertura del local, al igual que la comunicación estratégica considerada.

De esta manera, con el precio establecido en la sección de Marketing, se establecieron además objetivos comerciales de la cantidad de planes deseados según las características de cada uno de ellos, por lo que la distribución de las ventas idealmente se compone de:

Tabla No 14: Porcentajes

Hierro	65%
Acero	30%
Bici con ruedas	5%

Al calcular el número de planes con la capacidad productiva creciente, el precio definido en el costeo del servicio y los porcentajes resultantes de la planificación comercial, los ingresos proyectados anuales serían los siguientes:

Tabla No 15: Ingresos ventas

Ingresos por ventas y servicios	\$ 104,044	\$ 150,538	\$ 167,988	\$ 186,863	\$ 198,573
---------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ver Anexo para el detalle de ingresos mensuales.

Adicionalmente, al tratarse de una empresa de servicios, se utiliza como costo de venta la mano de obra directa, es decir, la de los 4 instructores de la escuela. Con la respectiva proyección de crecimiento por incremento salarial, el costo de venta sería el siguiente:

Tabla No 16: Costo ventas

(-) Costo de venta y servicios	\$ (37,110)	\$ (38,447)	\$ (39,409)	\$ (39,491)	\$ (41,404)
--------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Cabe mencionar que la tasa de incremento salarial tanto para la mano de obra directa como indirecta, se establece en 2.50% en función de las proyecciones nacionales observadas por consultoras especializadas que indican que “aparte del SBU, la mayoría de las empresas encuestadas prevé incrementar los salarios en un promedio del 2,5% en el 2020” (EXPRESO, 2019). En vista de la situación macroeconómica y la inestabilidad política antes explicada, se ha decidido mantener este incremento durante los primeros cinco años de ejercicio económico.

Finalmente, como se mencionó en el plan de mercado, se pretende hacer frente a los requerimientos de alquiler de bicicletas por parte de los estudiantes que no las dispongan. Para ello, se estimó que el comportamiento deseado de los ingresos no operativos sería el siguiente porcentaje mensual de los ingresos directos:

Tabla No 17: Ventas por alquiler deseado

Ventas por alquiler deseado	
Año	Mensual
1	6.00%
2	6.50%
3	7.00%
4	7.50%
5	8.00%

Con estos valores, los ingresos no operativos proyectados son los siguientes:

Tabla No 18: Otros ingresos

(+)Otros Ingresos Operativos (renta de bicis)	\$ 6,243	\$ 9,785	\$ 11,759	\$ 14,015	\$ 15,886
--	----------	----------	-----------	-----------	-----------

Política de cobro y pago: En lo que respecta a las políticas de pago, los desembolsos se realizarán de acuerdo con lo establecido con proveedores en un plazo máximo de 60 días. Por otra parte, se considera que existirán casos en los que los clientes requieran realizar diferimientos de pago, por lo que los días de cobro se establecen en un promedio del cierre contable mensual, es decir, 28 días.

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

La inversión inicial de la escuela está compuesta por: inversiones de capital, gastos de constitución, campaña de difusión de la marca y capital de trabajo inicial.

En primer lugar, las inversiones de capital necesarias para la apertura de la escuela se determinaron con los siguientes rubros:

Tabla No 19: Inversión inicial

Cafetería	
Aparadores	\$ 500
Mesas y sillas	\$ 3,200
Aparatos electrónicos	\$ 500
Pistas	
Paredes de gypsum	\$ 3,300
Material de pista	\$ 3,600
Área de recepción	\$ 1,200
Computadora	\$ 1,420
Bicicletas	
Equipo	\$ 4,000
TOTAL	\$ 17,720

La inversión de propiedad planta y equipo antes expuesta cubre la totalidad de los requerimientos para las tres pistas de clases, así como de los espacios de cafetería y recepción. Cabe destacar que se requieren 10 bicicletas para el servicio de alquiler. Todos los rubros anteriores, exceptuando al material electrónico, se deprecia en 5 años con metodología lineal; en lo referente a los aparatos electrónicos se estableció una depreciación lineal de 3 años.

Es importante mencionar que las bicicletas serían renovadas en el tercer año de operación por un 20% del valor inicial y que existen gastos de mantenimiento y adecuación en el cuarto año. Sin embargo, estos rubros no forman parte de la inversión inicial. En segundo lugar, los gastos de constitución y de la campaña de difusión de marca se establecen en USD 3,500.

Finalmente, al tratarse de una empresa de servicios, no existe inventario a considerarse dentro del activo corriente, por lo que éste estaría conformado por el efectivo y las cuentas por cobrar comerciales. Así, para el capital de trabajo, el monto requerido sería aquel necesario para cubrir los dos primeros meses de funcionamiento, es decir, de gasto operativo. Por lo tanto, el capital de trabajo

requerido se establece en USD 15,259. Con lo expuesto anteriormente, la inversión inicial total es de USD 36,479.31.

Estructura de capital:

La estructura de capital deseada por la administración es de un apalancamiento financiero del 30% a través de la banca, por lo que el 70% estaría conformado por el aporte personal de los accionistas, de la siguiente forma:

Tabla No 20: Estructura de capital y deuda

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA	%	MONTO	TIPO
Inversión inicial con financiamiento propio	70%	\$ 25,535.52	CAPITAL
Inversión inicial con financiamiento bancario	30%	\$ 10,943.79	DEUDA

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

Para la proyección de los estados financieros, se consideraron además los gastos administrativos por salarios de la mano de obra indirecta, los gastos de publicidad, la depreciación, el pago de arriendos y otros gastos varios como breaks y servicios básicos.

Durante los primeros dos meses de funcionamiento, el gasto administrativo total es de USD 7,629.65, compuesto por:

Tabla No 21: Mes de operación.

Mes de operación	1
	1
Sueldos y capacitaciones	\$ 1,783.63
Honorarios	\$ 350.00
Publicidad	\$ 64.69
Depreciación	\$ 295.33
Arriendos	\$ 2,500.00
Gastos varios (breaks, servicios básicos)	\$ 2,636.00
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 7,629.65

Cabe mencionar que, de acuerdo con algunas fuentes, el gasto de publicidad se acerca al 2% de las ventas en empresas de servicios (Moreano, 2016), por lo que se utilizó este parámetro para la estimación. Por otra parte, se implementó un crecimiento inflacionario en todos los gastos que no corresponden a salarios, del 1.83%, en función de la mediana de los datos histórico de la inflación anual desde el año 2008 (BCE, 2020).

Finalmente, las proyecciones consideran la estructura de la deuda mensual, con un préstamo bancario a la tasa activa determinada por el Banco Central que a la fecha es de 11.83%. A continuación, se presenta un desglose de los primeros doce meses:

Tabla No 22: Tabla de Amortización.

Tabla de amortización para Deuda Bancaria de Largo plazo					
Monto					10,943.79
Plazo					60.00
Tasa					0.99%
Año	Cuota	Pago interés	Pago Capital	Capital final	
1	\$242.50	107.89	\$134.61	10,809.18	
2	\$242.50	\$106.56	\$135.94	10,673.24	
3	\$242.50	\$105.22	\$137.28	10,535.96	
4	\$242.50	\$103.87	\$138.63	10,397.33	
5	\$242.50	\$102.50	\$140.00	10,257.33	
6	\$242.50	\$101.12	\$141.38	10,115.95	
7	\$242.50	\$99.73	\$142.77	9,973.18	
8	\$242.50	\$98.32	\$144.18	9,829.00	
9	\$242.50	\$96.90	\$145.60	9,683.40	
10	\$242.50	\$95.46	\$147.04	9,536.36	
11	\$242.50	\$94.01	\$148.49	9,387.87	
12	\$242.50	\$92.55	\$149.95	9,237.92	

Con esta información, se presentan las proyecciones mensuales de los estados financieros correspondientes (Ver anexo). Es importante destacar que el margen bruto tiene el siguiente comportamiento anual:

Tabla No 23: Margen Bruto

Margen Bruto	64.33%	74.46%	76.54%	78.87%	79.15%
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Asimismo, el comportamiento del margen neto se presenta a continuación:

Tabla No 24: Margen Neto

Margen Neto	-21.08%	7.33%	12.35%	17.61%	19.23%
--------------------	---------	-------	--------	--------	--------

BALANCE GENERAL:

A continuación, se presenta el balance general para la escuela, durante los primeros cinco años. Como se evidencia, el negocio planteado no requiere de inventarios, por lo que el activo corriente es el más representativo, en consideración de las cuentas por cobrar y el efectivo requerido en caja o inversiones. Por otra parte, los activos fijos son aquellos requeridos para el funcionamiento del negocio y para la actividad de renta de bicicletas.

Tabla No 25: Balance general

BALANCE GENERAL EN USD ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Activo Corriente	\$ 26,819	\$ 39,491	\$ 58,444	\$ 92,497	\$ 131,515
Caja y Bancos	\$ 25,928	\$ 38,502	\$ 57,331	\$ 91,258	\$ 130,204
Cuentas por Cobrar Comerciales Netas	\$ 8,092	\$ 11,709	\$ 13,066	\$ 14,534	\$ 15,445
Comerciales	\$ 9,341	\$ 13,515	\$ 15,082	\$ 16,776	\$ 17,827
(-) Provisión acumulada Cuentas Incobrables	\$ (1,249)	\$ (1,806)	\$ (2,016)	\$ (2,242)	\$ (2,383)
Otros Activos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo No Corriente	\$ 14,176	\$ 10,632	\$ 10,288	\$ 6,744	\$ 3,200
Inventario no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 14,176	\$ 10,632	\$ 10,288	\$ 6,744	\$ 3,200
Saldo inicial	\$ 14,471	\$ 10,927	\$ 7,383	\$ 7,039	\$ 3,495
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$ -	\$ (800)	\$ -	\$ -
(-) Depreciación del período	\$ (3,544)	\$ (3,544)	\$ (3,544)	\$ (3,544)	\$ (3,544)
Saldo Final	\$ 14,176	\$ 10,632	\$ 10,288	\$ 6,744	\$ 3,200
Otros Activos no Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS TOTALES	\$ 40,995	\$ 50,123	\$ 68,732	\$ 99,241	\$ 134,715
Total Pasivo Corriente	\$ 150	\$ 169	\$ 190	\$ 213	\$ 240
Obligaciones Financieras corto plazo	\$ 150	\$ 169	\$ 190	\$ 213	\$ 240
Porción corriente deuda largo plazo con instituc	\$ 150	\$ 169	\$ 190	\$ 213	\$ 240
Deuda corto plazo con instituciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo de Largo Plazo	\$ 9,238	\$ 7,319	\$ 5,160	\$ 2,732	\$ (0)
Deuda financiera de largo plazo	\$ 9,238	\$ 7,319	\$ 5,160	\$ 2,732	\$ (0)
Deuda Instituciones financieras largo plazo	\$ 9,238	\$ 7,319	\$ 5,160	\$ 2,732	\$ (0)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS TOTALES	\$ 9,388	\$ 7,488	\$ 5,350	\$ 2,945	\$ 240
Total Patrimonio Accionistas	\$ 31,607	\$ 42,635	\$ 63,383	\$ 96,295	\$ 134,475
Capital social	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536
Utilidades retenidas	\$ 6,072	\$ 17,100	\$ 37,847	\$ 70,760	\$ 108,939
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 40,995	\$ 50,123	\$ 68,732	\$ 99,241	\$ 134,715

En lo que respecta al pasivo, se ubica la porción corriente de intereses por pagar y el saldo de capital de la deuda, en función de la estructura de financiamiento prevista.

ESTADO DE RESULTADOS:

A continuación, se identifican los resultados anuales por la actividad de clases de trial a los niños, además de otros ingresos operacionales, relacionados al alquiler de bicicletas para los estudiantes que lo requieran.

El gasto de interés corresponder a la tasa activa del Banco Central y se cumplen los pagos de beneficios de ley. Debido a que la estructura organizacional es pequeña no existen provisiones de jubilación patronal, otros resultados integrales ni pagos a ex colaboradores proyectados. Cabe mencionar que al tratarse de servicios, el costo de venta considera la mano de obra directa de los instructores, de acuerdo con la metodología de Horngren (Horngren, 2012).

Tabla No 26: Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS EN USD ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERATIVOS					
Ingresos por ventas y servicios	\$ 104,044	\$ 150,538	\$ 167,988	\$ 186,863	\$ 198,573
(-) Costo de venta y servicios	\$ (37,110)	\$ (38,447)	\$ (39,409)	\$ (39,491)	\$ (41,404)
RESULTADO BRUTO	\$ 66,934	\$ 112,091	\$ 128,580	\$ 147,373	\$ 157,169
Margen Bruto	64.33%	74.46%	76.54%	78.87%	79.15%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	\$ 6,243	\$ 9,785	\$ 11,759	\$ 14,015	\$ 15,886
(+)Otros Ingresos Operativos (renta de bicis)	\$ 6,243	\$ 9,785	\$ 11,759	\$ 14,015	\$ 15,886
EGRESOS OPERATIVOS	\$ (92,860)	\$ (105,568)	\$ (108,546)	\$ (110,241)	\$ (113,344)
(-) Salarios y operación	\$ (54,948)	\$ (66,069)	\$ (68,031)	\$ (68,668)	\$ (70,845)
(-) Gastos Honorarios	\$ (6,281)	\$ (7,288)	\$ (7,715)	\$ (8,172)	\$ (8,487)
(-) Gastos varios	\$ (31,632)	\$ (32,211)	\$ (32,800)	\$ (33,401)	\$ (34,012)
RESULTADO OPERATIVO	\$ (19,684)	\$ 16,308	\$ 31,793	\$ 51,147	\$ 59,711
(-) Gastos Financieros	\$ (1,204)	\$ (991)	\$ (751)	\$ (482)	\$ (178)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMP	\$ (18,480)	\$ 17,299	\$ 32,545	\$ 51,628	\$ 59,889
(-) Participación Empleados (15%)	\$ -	\$ (2,594.86)	\$ (4,881.68)	\$ (7,744.22)	\$ (8,983.33)
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RE	\$ (18,479.59)	\$ 14,704.21	\$ 27,662.85	\$ 43,883.90	\$ 50,905.53
(-) Impuesto a la Renta del Período	\$ -	\$ (3,676.05)	\$ (6,915.71)	\$ (10,970.98)	\$ (12,726.38)
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	\$ (18,480)	\$ 11,028	\$ 20,747	\$ 32,913	\$ 38,179
Margen Neto	-17.76%	7.33%	12.35%	17.61%	19.23%

FLUJO DE CAJA Y FLUJO OPERATIVO:

En el siguiente cuadro se identifica que las actividades de operación generan un flujo positivo después del primer año, tras el cual los requerimientos de inversión de capital no son importantes; y, debido a que no se prevén dividendos, el flujo de caja neto es positivo en todos los periodos.

Adicionalmente, se presenta la conciliación del efectivo, en donde se valida el cuadro de caja con la variación de efectivo neta en cada periodo. Cabe mencionar que los flujos presentados se calcularon mensualmente y se presenta el resumen anual a continuación:

Tabla No 27: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ (15,576)	\$ 14,475	\$ 24,166	\$ 36,332	\$ 41,651
Utilidad Neta	\$ (18,479.59)	\$ 11,028.16	\$ 20,747.13	\$ 32,912.93	\$ 38,179.15
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 3,544.00	\$ 3,544.00	\$ 3,544.00	\$ 3,544.00	\$ 3,544.00
+ Amortización					
- Δ CxC	\$ (639.98)	\$ (97.62)	\$ (124.72)	\$ (125.16)	\$ (72.18)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ (3,200)	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ (3,200.00)	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (1,556)	\$ (1,900)	\$ (2,138)	\$ (2,405)	\$ (2,705)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (1,555.92)	\$ (1,900.25)	\$ (2,137.65)	\$ (2,404.71)	\$ (2,705.13)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO		\$ 12,574.28	\$ 18,828.76	\$ 33,927.06	\$ 38,945.84
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 27,877	\$ 40,800	\$ 41,954	\$ 60,783	\$ 94,710
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 29,380	\$ 41,954	\$ 60,783	\$ 94,710	\$ 133,656
Efectivo en caja	\$ 29,380	\$ 41,954	\$ 60,783	\$ 94,710	\$ 133,656
CUADRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

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

Con los resultados expuestos en la sección anterior, el flujo de caja al inversionista se estima sumando el efecto del escudo fiscal de la deuda, con la tasa del 25% (Damodaran, 2020):

Tabla No 28: Flujos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo al proyecto estimado	\$ (15,575.57)	\$ 14,474.54	\$ 20,966.41	\$ 36,331.77	\$ 41,650.97
Intereses de la deuda	\$ (1,204)	\$ (991)	\$ (751)	\$ (482)	\$ (178)
Escudo fiscal	\$ (301.03)	\$ (247.75)	\$ (187.82)	\$ (120.40)	\$ (44.55)
Flujo bruto al inversionista	\$ (14,672.47)	\$ 15,217.79	\$ 21,529.86	\$ 36,692.96	\$ 41,784.62

Para estimar el valor actual neto y la tasa interna de retorno, es importante analizar la tasa de descuento adecuada para los flujos antes indicados. Para ello, se aplican dos metodologías: CAPM y WACC.

Para la estimación del rendimiento esperado por CAPM la fórmula aplicada fue:

$$Re = Rf + \beta * PRM$$

Donde:

Rf: tasa libre de riesgo

β : Beta de la industria

PRM: Prima de riesgo de mercado: retorno de mercado menos Rf

La beta de la industria se obtuvo para servicios diversificados, debido a que la compañía propuesta pertenecería a este sector, donde la competencia directa no es clara y el giro principal es brindar servicios diferenciados y diversificados al del mercado. De acuerdo con Damodaran (2020), la beta sin apalancamiento es de 1.14. Así, al aplicar la estructura de la deuda antes mencionada y la tasa de impuestos actual, la beta apalancada sería de 1.51.

Además, la tasa libre de riesgo utilizada corresponde a los bonos del tesoro americano con un plazo de 10 años y el retorno de mercado esperado de acuerdo con Damodaran (2020) sería de 7.36%.

Así, el rendimiento esperado se estima de la forma:

$$Re = 0.69\% + 1.51 * 6.67\% = 10.74\%$$

En cuanto a la tasa ponderada, WACC, la fórmula empleada fue:

$$WACC = Re * \frac{E}{A} + Rd * \frac{D}{A} * (1 - t)$$

En donde:

Re: tasa esperada de rendimiento por CAPM

$\frac{E}{A}$: Porción de apalancamiento del capital

Rd: Tasa de financiamiento

$\frac{D}{A}$: Porción de apalancamiento de la deuda

t: tasa de impuesto

Así el costo de capital ponderado sería el siguiente:

$$WACC = 10.74\% * 70\% + 11.83\% * 30\% * (1 - 25\%) = 10.18\%$$

Con estas variables, se estima el VAN y TIR del proyecto y del inversionista, con sus respectivos flujos, como se muestra a continuación:

Tabla No 29: Cálculos van y tir

CÁLCULO DE VAN Y TIR AL PROYECTO		1	2	3	4	5
Flujo al proyecto anual	\$ (36,479.31)	(17,131.49)	12,574.28	18,828.76	33,927.06	38,945.84
Tasa de descuento WACC	10.18%					
Flujos descontados	\$ (36,479.31)	(15,548.88)	10,358.37	14,077.77	23,023.03	23,987.30
VNA	\$ 19,418.29					
Comprobación VAN	\$19,418.29					
TIR	20.60%					

VAN Y TIR AL INVERSIONISTA		1	2	3	4	5
Flujo al inversionista anual	\$ (36,479.31)	(14,672.47)	15,217.79	21,529.86	36,692.96	41,784.62
Tasa de descuento CAPM	10.74%					
Flujos descontados	\$ (36,479.31)	(13,249.73)	12,409.64	15,854.51	24,400.45	25,092.01
VNA	\$ 28,027.57					
Comprobación VAN	\$28,027.57					
TIR	25.95%					

Debido a que el proyecto es un negocio en marcha, que no finalizaría al quinto año, se calculó el valor terminal en ambos casos, con lo que el VAN correspondiente sería el siguiente:

VAN PROYECTO **\$284,979.74**

VAN INVERSIONISTA **\$287,051.97**

Cabe mencionar que el periodo de recuperación al inversionista es de 1.96 años y el retorno sobre la inversión del 175.64%.

Como se identifica a partir de las cifras presentadas, el proyecto no solamente es viable, sino que también genera rentabilidad atractiva para el inversionista.

Adicionalmente, se puede observar que en caso de que el proyecto se mantenga en el tiempo de forma indeterminada, los flujos son suficientes para generar valor y crecer de forma perpetua.

La recomendación principal sería mejorar la eficiencia de los gastos operacionales, de manera que a medida que crezca el negocio sea posible diluir la porción del gasto fijo con la implementación de más planes y crecimiento sostenido.

Por otra parte, es importante mencionar que la rentabilidad del inversionista es más alta que la del proyecto en función del costo de oportunidad establecido con anterioridad.

7.5. Índices financieros

A continuación, se presentan los principales indicadores financieros estimados para la escuela. Dentro de los principales resultados, se observa lo siguiente:

- Existe una liquidez sumamente importante, que supera las 2 veces a partir del segundo año de operación, por lo cual es importante generar planes de inversión para la empresa que otorguen ingresos no operacionales por inversiones. En especial, sería interesante invertir en papeles del sector real con liquidez de corto plazo.

- El endeudamiento de la empresa es sumamente bajo, por lo que la empresa podría acceder a nuevas fuentes de financiamiento, e inclusive emitir obligaciones en el mercado de valores.
- La generación operativa, medida como EBIT otorga suficiente capital para cubrir el interés y el capital de la deuda a partir del segundo año, con excedentes importantes que podrían potencialmente ser distribuidos como dividendo o en inversiones de capital.
- A partir del segundo año, la rentabilidad sobre el patrimonio es sumamente atractiva y supera ampliamente los costos de oportunidad.

Tabla No 30: Estado situación Financiera.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón corriente	201.88	254.58	326.19	449.49	562.05
Activo corriente	\$30,271.64	\$42,943.55	\$61,897.03	\$95,949.25	\$134,967.27
Pasivo corriente	\$149.95	\$168.68	\$189.76	\$213.46	\$240.13
<i>La compañía no tiene inventario</i>					
Razón de efectivo	195.93	248.72	320.32	443.68	556.59
Efectivo	\$29,380.10	\$41,954.39	\$60,783.15	\$94,710.21	\$133,656.05
Pasivo corriente	\$149.95	\$168.68	\$189.76	\$213.46	\$240.13
Endeudamiento	0.21	0.14	0.07	0.03	0.00
Activo total	\$44,447.64	\$53,575.55	\$72,185.03	\$102,693.25	\$138,167.27
Patrimonio total	\$35,059.77	\$46,087.93	\$66,835.07	\$99,747.99	\$137,927.14
Deuda a patrimonio	0.27	0.16	0.08	0.03	0.00
Deuda	\$9,387.87	\$7,487.62	\$5,349.97	\$2,945.26	\$240.13
Patrimonio	\$35,059.77	\$46,087.93	\$66,835.07	\$99,747.99	\$137,927.14
Multiplicador patrimonial	1.27	1.16	1.08	1.03	1.00
Activo	\$44,447.64	\$53,575.55	\$72,185.03	\$102,693.25	\$138,167.27
Patrimonio	\$35,059.77	\$46,087.93	\$66,835.07	\$99,747.99	\$137,927.14
Cobertura de interés	-16.35	16.46	42.32	106.21	335.08
EBIT	-\$19,683.71	\$16,308.07	\$31,793.25	\$51,146.54	\$59,710.66
Interés	\$1,204.12	\$991.01	\$751.27	\$481.58	\$178.20
Cobertura de efectivo	-13.40	20.03	47.04	113.56	354.97
EBIT	-\$19,683.71	\$16,308.07	\$31,793.25	\$51,146.54	\$59,710.66
Depreciación	\$3,544.00	\$3,544.00	\$3,544.00	\$3,544.00	\$3,544.00
Interés	\$1,204.12	\$991.01	\$751.27	\$481.58	\$178.20
<i>La compañía no tiene inventario, no aplica rotación de inventario</i>					
Rotación de cuentas por cobrar	13.63	13.69	13.76	13.82	13.89
Ingresos	\$110,286.36	\$160,322.98	\$179,747.53	\$200,878.19	\$214,458.47
Cuentas por cobrar	\$8,092.29	\$11,708.51	\$13,065.76	\$14,533.82	\$15,444.54
Días de cuentas por cobrar	26.42	26.29	26.17	26.05	25.93
Días	360	360	360	360	360
Rotacion	\$13.63	\$13.69	\$13.76	\$13.82	\$13.89
Rotación de activo	2.48	2.99	2.49	1.96	1.55
Ingresos	\$110,286.36	\$160,322.98	\$179,747.53	\$200,878.19	\$214,458.47
Activo	\$44,447.64	\$53,575.55	\$72,185.03	\$102,693.25	\$138,167.27
Margen neto	-16.76%	6.88%	11.54%	16.38%	17.80%
Utilidad neta	-\$18,479.59	\$11,028.16	\$20,747.13	\$32,912.93	\$38,179.15
Ingresos	\$110,286.36	\$160,322.98	\$179,747.53	\$200,878.19	\$214,458.47
Margen EBITDA	-13.54%	9.09%	13.51%	18.15%	19.46%
EBITDA	-\$14,935.59	\$14,572.16	\$24,291.13	\$36,456.93	\$41,723.15
Ingresos	\$110,286.36	\$160,322.98	\$179,747.53	\$200,878.19	\$214,458.47
ROA	-41.58%	20.58%	28.74%	32.05%	27.63%
Utilidad neta	-\$18,479.59	\$11,028.16	\$20,747.13	\$32,912.93	\$38,179.15
Activo	\$44,447.64	\$53,575.55	\$72,185.03	\$102,693.25	\$138,167.27
ROE	-52.71%	23.93%	31.04%	33.00%	27.68%
Utilidad neta	-\$18,479.59	\$11,028.16	\$20,747.13	\$32,912.93	\$38,179.15
Patrimonio	\$35,059.77	\$46,087.93	\$66,835.07	\$99,747.99	\$137,927.14

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno político y económico del país llena de incertidumbre a muchos empresarios e inversionistas, tanto locales como extranjeros. Esto ocasiona que las oportunidades de crecimiento o de creación de nuevos negocios se vean limitadas. Sin embargo, la industria de enseñanza y salud son sectores prioritarios que no pierden su fuerza e importancia en el tiempo.
- Las características de la población de Pichincha permiten un acceso adecuado para ideas innovadoras, especialmente en lo que respecta al deporte. El acceso a dispositivos tecnológicos se considera adecuado, así como las edades y educación de la población.
- Los negocios amigables con el medio ambiente cada vez ganan más importancia, en especial, como referencia para el sector público en orientación con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Por esto, se identifica una ventaja sumamente importante para la creación de la escuela indoor de ciclismo, que utilizará materiales reciclados y de cero emisiones de carbono.
- La amenaza de nuevos competidores se ve mitigada por tratarse de una industria incipiente, aunque podrían existir economías de escala importantes. Sin embargo, la cantidad de empresas en la industria es limitada y a pesar de existir nuevos competidores, los mismos no cuentan con una fortaleza de marca o financiera importante. Por ello, se identifica a este poder como medio.
- La negociación de consumidores es igualmente baja. Esto se debe a que la mayor parte de los compradores de esta industria no se encuentran concentrados y pertenecen a diferentes grupos con diferentes niveles de conocimiento, que podrían ser moldeados dentro de la industria.
- Se identifica que no existe mayor riesgo de los productos sustitutos, pues muchas personas usan estos servicios de forma complementaria al deporte. Esto ubicaría a este pilar dentro del poder bajo, en consideración de la poca cantidad de empresas que existe como oferta de servicios alternativos.
- Por el lado de la negociación de los proveedores, la industria permite diversificar tanto la mano de obra como los materiales requeridos. Esto garantiza menor incidencia de precios injustos o que no estén de acorde al servicio. Por ello, se considera que este poder es bajo.

- La rivalidad en la industria podría llegar a ser importante en un futuro. Sin embargo, en la actualidad existen pocas empresas dedicadas a esta actividad económica; y, además de ello, la mayoría fueron creadas en este último año o no cuentan con ventas anuales superiores a los USD100mil.
- Si bien existen amenazas importantes, las oportunidades tienen un peso más importante. Debido a que la matriz arroja un resultado superior a 2.5, se considera que la industria es atractiva y presenta alta rentabilidad y oportunidades de negocio en el corto y mediano plazo.
- El grupo focal se realizó con normalidad y los entrevistados pudieron responder adecuadamente a todas las preguntas planteadas. Cabe mencionar que a lo largo del grupo focal se identificó que en efecto el perfil de los entrevistados era el adecuado para el objetivo.
- De acuerdo con los resultados de las encuestas y demás herramientas utilizadas para conocer al cliente, el método de promoción será digital. Para las aseveraciones objetivas se documentarán las clases virtuales con contenido publicitario de videos y fotografías.
- El posicionamiento de la marca debe trabajarse de forma orgánica y pauta en las distintas plataformas, con la contratación de una agencia de marketing digital que maneje el contenido dentro de la línea gráfica propuesta.
- La calidad del servicio estará dada por la interacción de los niños con las clases de trial, motricidad y fuerza. Así, la calidad se evidencia a través de la experiencia directa.
- Para cumplir con la cadena de valor, los recursos necesarios y esenciales para generar valor en los clientes son: capacitaciones a personal, pistas adecuadas, alianzas estratégicas, agencia de marketing, tecnología digital para los procesos.
- La estructura organizacional de la escuela en un inicio es limitada, es decir, cuenta con poco personal, en función de las necesidades y la perspectiva de crecimiento.
- Existe liquidez muy importante, que supera las 2 veces a partir del segundo año de operación, por lo cual es importante generar planes de inversión para la empresa que otorguen ingresos no operacionales por inversiones. En

especial, sería interesante invertir en papeles del sector real con liquidez de corto plazo.

- A partir del segundo año de operación, la rentabilidad sobre el patrimonio es sumamente atractiva y supera ampliamente los costos de oportunidad.
- El negocio es rentable, medido por VAN, TIR y retorno de la inversión.

9. Referencias:

- ASOBANCA. (21 de octubre de 2019). *Boletín Macroeconómico*. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletín-macroeconómico>
- ASOBANCA. (31 de marzo de 2020). *Boletín macroeconómico marzo 2020*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletin-macroeconomico>
- Banco Central del Ecuador. (18 de octubre de 2019). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Obtenido de www.bce.fin.ec.
- BCE. (marzo de 2020). *Estadísticas de Coyuntura marzo 2020*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032020.pdf>
- BCE. (04 de 2020). *Notas Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202004.pdf>
- BMJ. (2010). *Interventions to promote cycling*. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de <https://www.bmj.com/content/341/bmj.c5293>.
- Constitución Ecuador. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Corbin, J. (2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de Colores y emociones. Cómo se relacionan entre sí?. : <https://psicologiymente.com/psicologia/colores-emociones-relacionan>
- Cuninham, R. (2015). *Adaptive Fitness and Gross Motor Development*.
- Damodaran, A. (04 de 2020). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Recuperado el 06 de 2020, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Deloitte. (2020). *COVID-19 Impacto y Escenarios de recuperación en consumo y distribución*. Ecuador: Monitor Deloitte.
- Dolan, S. (2007). *La dirección de Recursos Humanos*. . México: McGraw Hill.
- Dominguez, J. (1995). *Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y operativos*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
- Eckert, H. (1987). *Motor Development*. Indianapolis: Benchmark Press.
- Ecuavisa. (2019). *Ecuavisa*. Obtenido de Eliminarán impuestos de bicicletas de competencia: <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/495131-eliminaran-impuestos-bicicletas-competencia>

- El Comercio. (2015). *El boom deportivo impulsa a los negocios*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html>
- El Comercio. (2017). *El cielo se abrió y los quiteños salieron a hacer deporte*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/clima-soleado-quito-deporte-ciclopaseo.html>
- El Comercio. (diciembre de 2019). *El Comercio. Paro Ecuador*. . Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/paro-ecuador-realidad-economia-conaie.html>
- El Comercio. (marzo de 2020). *Riesgo País de Ecuador superó al de Argentina*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-ecuador-argentina-economia.html>
- Elkin, P. (2007). *Mastering Business Planning and Strategy*. Thorogood.
- Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff Estrategias*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- EXPRESO. (12 de 2019). *Expreso Ecuador*. Obtenido de Encuesta Deloitte proyecta salario básico: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/encuesta-deloitte-proyecta-salario-basico-2020-395-1144.html>
- Hartog, B. N. (2010). Do the health benefits of cycling outweigh the risks. *Environmental Health Perspectives.*, Volume 118 N.8.
- Horngren, T. (2012). *Contabilidad de Costos*.
- Horton, R. a. (2007). *Cycling and Society*.
- INEC. (2010). *Fascículo provincial Pichincha*. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.inec.gob.ec>.
- Johnstone, J. (2011). *Perceptual motor activities for Children*.
- Jurimae, T. (2001). *Growth, Physical Activity and Motor Development in Prepubertal Children*.
- Kaplan, R. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z*.
- Lerch, H. (1992). *Developmental Motor Activities for all children*. Dubuque: Brown and Benchmark.
- Lovelock, C. y. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson Education.

- Meerman Scott, D. (2010). *The New Rules of Marketing and PR_ How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*.
- Miller, S. (2019). *Ages & Stages: How Children Develop Motor Skills*. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de <https://www.scholastic.com/teachers/articles/teaching-content/ages-stages-how-children-develop-motor-skills/>
- Ministerio de Salud Pública. (12 de marzo de 2020). *Registro Oficial Ecuador N°160*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de www.registrooficial.gob.ec
- Ministerio del Deporte. (2012). *Deporte en cifras*. Recuperado el 22 de septiembre de 2019, de https://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf
- Moreano, X. (05 de 10 de 2016). *¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio?* (PuroMarketing, Editor) Recuperado el 06 de 2020, de <https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html#:~:text=A%20medida%20que%20el%20volumen,10%25%20y%20el%2012%25>.
- OBS BUSINESS. (2017). *Cinco estrategias para el posicionamiento de una marca*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/cinco-estrategias-para-el-posicionamiento-de-una-marca>
- ODS. (abril de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible Ecuador*. Obtenido de <https://odsterritorioecuador.ec/>
- OECD. (2014). *Cycling, Health and Safety*.
- Oja, P. (2011). *Health benefits of cycling: a systematic review*.
- Oswatl, A. (2019). *Early Childhood Physical Development: Gross and Fine Motor*. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de <https://www.gracepointwellness.org/462-child-development-parenting-early-3-7/article/12755-early-childhood-physical-development-gross-and-fine-motor-development>
- Pathways Organization. (2019). *Motor Skills*. Recuperado el 2020 de octubre de 2019, de <https://pathways.org/topics-of-development/motor-skills/>
- Pleno del Comité de Comercio Exterior. (12 de agosto de 2019). *Resolución N 019-2019*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/boletines/entrada-en-vigencia-de-la-resolucion-no-019-2019-del-pleno-del-comite-de-comercio-exterior-comex/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. . Harvard Business Review.

Rashad, I. (2007). *Cycling: An increasingly untouched source of physical and mental health*. (T. N. Research, Productor) Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <https://www.nber.org/papers/w12929>.

Ross, W. a. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.

Secretaría Técnica. (2020). *Plan Toda una Vida*. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/plan-toda-una-vida/>

Servicio de Rentas Internas. (2019). Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de Información impositiva: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/96>

Superintendencia de Compañías. (5 de noviembre de 1999). *Ley de Compañías del Ecuador RO312* . Recuperado el 20 de octubre de 2019, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf Luthans. (2008). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill Interamericana.

Superintendencia de Compañías. (2020). *Consulta de compañías*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Tapia, E. (22 de marzo de 2019). *Carta de intención con FMI tiene seis pilares*. Recuperado el 2020, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/carta-intencion-fmi-credito-ecuador.html>.

Villacís, B. (2012). La nueva cara sociodemográfica del Ecuador. *Analitika - INEC*.

Weineck, J. (2000). *Salud, Ejercicio y Deporte*.

Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. Kogan Page.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevistado 1: Nicolás Andrade

Nicolás, de 34 años y de profesión diseñador gráfico, actualmente se dedica a desarrollar una escuela de ciclismo de dominio y habilidades para niños de 2 a 10 años en Cuenca. Cuenta con 2 sucursales y su proyecto llamado “*ful bici*” en el cual cuenta con su propio método de aprendizaje.

Fundamento

Se considera que Nicolás es parte fundamental para el desarrollo de la idea de negocio ya que cuenta con un modelo muy similar al planteado, con 2 escuelas de ciclismo, por lo que está en capacidad de responder varias preguntas a las diferentes inquietudes o problemas que se pueden encontrar a lo largo del proyecto.

Análisis de la entrevista

En el inicio de la entrevista a Nicolás se consultó respecto a sus antecedentes en el ámbito educativo y profesional. Nicolás es diseñador gráfico y actualmente maneja una red de bici-escuelas. Nicolás tiene más de doce años de experiencia en el mundo deportivo. Él considera que hay que ir sembrando el gusto por los deportes extremos (por ejemplo: el bike trial) y piensa que existe un profundo potencial respecto a estos deportes en el Ecuador. Además, considera que debe brindar las oportunidades (espacios, herramientas y recursos) a los jóvenes apasionados por este deporte. Piensa que la principal desventaja que tiene el ciclismo frente a otros deportes es el precio de las bicicletas, en el caso de que una persona quiera convertirse en deportista élite. En su consideración, las principales ventajas que tiene el ciclismo son mejorar la calidad de vida, mejorar la coordinación de la mente, desarrollar la motricidad del cuerpo y emitir mayores cantidades de dopamina, lo que se traduce en lo ampliamente conocido como felicidad.

El entrevistado considera que es adecuado iniciar la práctica de este deporte a temprana edad, pues es una escuela de vida donde se les enseña desde pequeños valores como la perseverancia, disciplina, el caerse y levantarse. Considera que el ciclismo aporta a una persona en todas las etapas de su vida.

Las ventajas de que un niño practique ciclismo son que los niños comienzan a sentirse más seguros de ellos mismo, mejoran su coordinación motriz, conocen de su entorno a profundidad, desarrollan habilidades como el liderazgo y el compañerismo. Además, el ciclismo puede ayudar a los niños con capacidades especiales (por ejemplo: niños con síndrome de Ásperger) a desarrollar sus capacidades motrices. Él considera que para mejorar las habilidades psicomotrices existen movimientos como, por ejemplo: coordinación de movimientos, rodar con los pies levantados, esto le otorga equilibrio físico.

Su negocio inició por su pasión en las bicicletas, él se dio cuenta que el futuro está en la movilidad alternativa y su principal motivación fue el deporte que le encanta que es el trial. Implementar este deporte en el mercado ecuatoriano porque es nuevo. En un inicio, su negocio empezó con adultos, sin embargo, se dio cuenta en el camino que no era su mercado objetivo pues ya están condicionados a cierto estilo de vida. La solución fue empezar con los niños y quiso formar las legiones del deporte extremo del país. No hizo ningún estudio de mercado técnico, pero se dio cuenta que había la necesidad de implementar un sistema metodológico para la enseñanza del trial.

El principal diferenciador de su negocio es que tiene una metodología propia basada en el bike trial para niños de temprana edad. La principal inversión es preparar el espacio, construir y adecuar la pista (100 metros cuadrados) y mano de obra. Respecto a los medios de marketing que utiliza se encuentran las redes sociales, activaciones de marca con shows extremos de bicicletas, sortea tablas y regala sellos.

Lo más difícil del negocio es abrir y educar a las personas a una cultura basada en las bicicletas pues muchos consideran que es solo un pasatiempo. Por ello, decidió comenzar con los niños que no juzgan su metodología.

Finalmente recomienda tener paciencia y empatía con los niños pues cada uno tiene su propio entorno y siempre estar dispuesto a aprender en el camino.

Conclusiones de la entrevista

- A pesar de ser diseñador gráfico, Nicolás se considera que su verdadera profesión es “ser un deportista” que ve oportunidades de crecimiento en la industria deportiva, específicamente en el ciclismo.
- Es importante iniciar la práctica deportiva desde temprana edad para que los niños desarrollen aspectos clave como: motricidad, coordinación, perseverancia y liderazgo y compañerismo.
- El ciclismo puede resultar ampliamente beneficioso para la salud, inclusive para niños con problemas de desarrollo o habilidades limitadas, como el áspberger, autismo, entre otros.
- Para mejorar la psicomotricidad de los niños se pueden emplear variedades de ejercicios con la bicicleta, que permitirán que los niños se desarrollen a gusto y con la guía adecuada.
- El trial es un deporte nuevo en el mercado ecuatoriano, por lo que podría resultar muy interesante, tanto para padres de familia como para niños. Además, es un deporte que no requiere de mayores montos de inversión y puede adaptarse fácilmente a diversas necesidades.
- Los medios de comunicación más apropiados para negocios como estos son las redes sociales y shows con participación de auspiciantes. Estos medios deben ser utilizados también para fomentar la cultura deportiva.
- Un diferenciador de negocio clave es la actitud frente a los niños, pues esta debe fomentar su confianza y desarrollar metodologías personalizadas que se ajusten a cada estudiante.

Entrevistado 2: Omar Lascano

Omar, de 36 años con profesión entrenador de ciclismo profesional, es actualmente el entrenador con más títulos sobre entrenamiento en ciclismo y entrenamiento en ciclismo para niños que existe en el país. Cuenta con un título avalado por la unión ciclística internacional y tiene su propia escuela de ciclismo de BMX en el parque de la Carolina para niños de 2 a 5 años de edad.

Fundamento

Omar al ser el entrenador mejor preparado del país para dar clases de ciclismo a niños es clave en las entrevistas para saber cómo funciona el negocio, él nos puede dar idea de lo que es el negocio no solo con los padres sino también con los niños cómo tratarlos y también una breve referencia de como ha hecho para posicionar su escuela como una de las mejores del país y también una de las más costosas.

Análisis de la entrevista

Omar, como entrenador de ciclismo y preparador físico tiene más de doce años de experiencia y ha sido ciclista durante más de 25 años. Bajo su perspectiva, existen nuevas oportunidades en ciclismo y en deporte en general a través de la empresa privada por medio de nuevos convenios, ya sea por beneficios impositivos o por la imagen en escuelas y universidades a través de auspicios.

Además, él considera que el ciclismo es una excelente opción para control, balance y equilibrio especialmente si se inicia a temprana edad. Siempre y cuando se comience con una forma recreativa y juegos, los niños van a sentir mayor interés por el ciclismo. Omar considera que los niños no deben ser presionados para que practiquen el ciclismo, lo que ocasiona a futuro una ventaja importante que sería que el cerebro trabaje de ambos hemisferios, controlando el balance y la concentración a la vez.

El desarrollo psicomotriz y la concentración en los niños se puede lograr cuando se inicia con el deporte a edad temprana; tanto la motricidad fina como gruesa. Al realizar juegos con la bicicleta, los niños desarrollan habilidades de suma importancia, en especial de la motricidad gruesa. Por ejemplo, un ejercicio sería que los niños den pasos con la bicicleta e intenten levantar los pies tomando impulso y pierdan el miedo al hacerlo.

Omar inició oficialmente con una escuela de ciclismo hace ocho años y considera que la obtención de una certificación profesional tiene una barrera de entrada importante que es la inversión requerida, pues la mayor cantidad de títulos se encuentran en el exterior y estos institutos pueden resultar costosos. Actualmente, Omar cuenta con 6 entrenadores en su escuela, pues a su parecer este trabajo debe estar enfocado en máximo 5 niños a la vez, lo que también justifica el costo por entrenador que oscila alrededor de USD 35 la hora.

Por otra parte, el entrevistado indica que el manejo con padres de familia en este tipo de negocios puede resultar complicado, por lo que sugiere como aspecto primordial que exista un flujo de comunicación constante, lo cual incluye la planificación de todo el curso y el cronograma correspondiente de forma semanal.

En su negocio, la inversión por niño es de USD 120 e incluye tanto entrenamientos recreativos como competitivos. Cabe mencionar que, para lograr las inscripciones, su negocio prioriza la comunicación “boca a boca” y las redes sociales. Adicionalmente, Omar considera que las alianzas estratégicas y el conseguir auspiciantes es fundamental para el adecuado desarrollo del negocio.

Por otra parte, el entrevistado identifica que una desventaja de este tipo de escuelas es que las metodologías son abiertas. Sin embargo, la motivación que se emplea con los niños puede ser un diferenciador de mercado de alta importancia, es decir, la inclusión de la psicología del comportamiento. Además, Omar ha desarrollado equipos personalizados para mejor entrenamiento de los niños.

Conclusiones de la entrevista

- Existen amplias oportunidades en la industria deportiva, gracias a las nuevas alianzas estratégicas que pueden formarse. Asimismo, existen ventajas impositivas que permiten afianzar nuevas escuelas deportivas.
- El desarrollo de los niños puede realizarse mediante el trabajo conjunto de ambos hemisferios cerebrales, practicando tanto la motricidad gruesa como la concentración.
- Siempre y cuando las actividades deportivas se realicen a temprana edad, los niños podrán tener un óptimo desarrollo motriz y se familiarizan más con el deporte y con los instrumentos deportivos.
- Una barrera de entrada importante para nuevos entrenadores de ciclismo es el monto de inversión necesario para obtener certificaciones, pues la mayor parte de los cursos se realizan en el exterior.
- Los padres de familia son un aspecto fundamental en este negocio, por lo que es importante mantener un flujo de comunicación abierto y continuo

que incluya su participación en distintas actividades y garantice el bienestar de los niños.

- Una desventaja del negocio de escuelas deportivas puede aparecer debido a que las metodologías son abiertas. Sin embargo, esto se puede contrarrestar fácilmente aplicando teorías de psicología del comportamiento y motivando a los estudiantes. Ambos aspectos son fundamentales para diferenciarse de la competencia.
- Los medios de comunicación más apropiados para negocios como estos son las redes sociales y las recomendaciones de padres de familia que ya hayan hecho uso de los servicios.

Anexo 2

GRUPO FOCAL:

Entrevistados:

El focus group se realizó con once personas:

1. David: fisioterapeuta de 28 años, tiene dos hijos
2. Adriana: fisioterapeuta de 29 años, tiene dos hijos
3. Miguel: 34 años, tiene una hija
4. María Elena: comunicadora de 30 años, tiene una hija
5. Cecilia: relacionadora pública de 38 años, tiene 2 hijos
6. Julián: chef de 48 años, tiene una hija
7. Antonio: ingeniero comercial, tiene 1 hijo
8. Karina: ingeniera ambiental, tiene 1 hijo
9. Felipe: ingeniero mecánico, tiene 1 hijo
10. Gabriela: abogada, 29 años y tiene 1 hijo
11. Gabriela: 31 años, tiene 1 hijo

Fundamento

Se considera que las personas que conforman el focus group responden a las características necesarias como potenciales clientes del negocio planteado. Por ello, los entrevistados pueden responder a las inquietudes o problemas que tendrían como padres de familia, tanto frente al deporte para niños como para la creación de una escuela indoor.

Finalmente, es importante aclarar que los entrevistados que formaron parte de la actividad tienen hijos de corta edad y se interesan por el desarrollo deportivo, es decir, son potenciales clientes de la escuela al ser padres de familia. Por tanto, cuentan con un perfil adecuado para el objetivo de este proceso y permiten la investigación de las características del negocio.

Análisis del focus group

En términos generales, la entrevista se realizó de forma adecuada con la participación de todas las personas de interés. Adicionalmente, las personas se mostraron atraídas a la idea de negocio y compartieron sus principales necesidades en ese sentido.

El focus group se realizó con la intención de responder a preguntas clave sobre la percepción de los padres de familia sobre la práctica deportiva a corta edad, para lo cual se realizaron preguntas abiertas.

A continuación, se detallan las preguntas realizadas y las respuestas correspondientes:

¿Qué tan importante es la práctica del deporte en los niños?

Adriana, como terapeuta, indica que la actividad física es sumamente importante para desarrollar habilidades motrices y mejorar el desarrollo social de los niños. Asimismo, María Elena considera que la disciplina generada por realizar deporte es vital en la corta edad, en lo cual coincide Miguel.

Adicionalmente, David considera que la independencia que otorga el deporte hace que los niños puedan valerse por si mismo y que sean más sociables. Además, Cecilia indica que en su opinión la actividad física sale de la rutina diaria de los niños y hace que ellos dejen el sedentarismo, lo cual les puede dar mucha calma.

¿Qué deportes para la práctica de los niños conocen actualmente en el Ecuador?

Los entrevistados mencionan: Natación, fútbol y karate como los más comunes. Además, mencionan haber recibido publicidad de arte, danza y artes marciales.

Miguel y Antonio mencionan que en la actualidad es más común ver a niños en bicicletas, tanto en el parque La Carolina como en el Bicentenario o en el “ciclo-paseo”.

¿Cómo creen que el deporte ayudaría al desarrollo?

Antonio menciona que, por ejemplo, la natación ayuda al crecimiento del niño y su desarrollo muscular.

Cecilia considera que los niños deberían iniciar a realizar actividad física desde los dos años como edad mínima. Por otra parte, María Elena indica que la edad depende en gran medida de la actividad que se desee, por ejemplo, la bicicleta requiere que el niño esté en capacidad de usarla según su tamaño. Los demás entrevistados coinciden en que la edad adecuada es de 4 a 5 años.

¿Qué cualidades quisieran que sus hijos desarrollen en un deporte?

La mayor parte de los entrevistados desean que sus hijos desarrollen disciplina y constancia, además, se mencionan las siguientes cualidades: motivación, perseverancia, desarrollo social.

Independientemente de las actividades, el realizar un ejercicio permite que las cualidades se desarrollen en función de qué tanto le guste el deporte al niño o a la niña.

¿Cuáles consideran que son los deportes que más han crecido en Ecuador?

Antonio indica que en su opinión el ciclismo ha crecido muchísimo en los últimos años, con la incorporación de nuevas bicicletas con mejor tecnología. Además, los entrevistados mencionan a las artes marciales como un deporte con alto nivel de crecimiento.

Adicionalmente, los entrevistados indican que el motocross es el deporte más peligroso, a pesar de que cada deporte tiene su riesgo. Por ello, los entrevistados coinciden en que el lugar en donde realicen deporte los niños debería garantizar la seguridad y la capacitación de su personal.

¿Cómo creen que sus hijos se podrían interesar más en la bicicleta que en otros deportes?

Antonio indica que los niños se manejan a través del ejemplo, tanto en la familia como en la escuela. Por ello, considera que, si los padres de familia inician el deporte en casa, es más probable que los niños también lo hagan. Asimismo, algunos de los entrevistados indican que la compra de una bicicleta puede incentivar a los niños.

¿Qué opinan del ciclismo en un ambiente cerrado?

Los entrevistados encuentran muchas ventajas de que se realice esta actividad física en un ambiente cerrado. Para empezar, indican que las condiciones climáticas no impedirían la práctica del deporte y que además consideran que este es un ambiente más seguro para un niño. Además, hablan sobre el cumplimiento de los horarios pactados con la clase.

Por otro lado, hay padres de familia que opinan que la naturaleza también es importante para que los niños aprendan de las condiciones externas. Sin embargo, coinciden en que la constancia fomenta el desarrollo de los niños y por esta razón es mejor realizar ejercicio en un lugar cerrado.

¿En qué sector consideran que debería abrirse una escuela de ciclismo?

Los sectores más nombrados son alrededor de la carolina y la guanguiltagua.

¿Cuánto estarían dispuestos por pagar por 3 clases semanales?

El precio promedio sugerido es de USD50 a USD75.

¿Les gustaría una escuela indoor de ciclismo alrededor de la carolina para niños entre 5 y 16 años?

Todos los entrevistados se muestran interesados.

Anexo 3

Segmentación de población: niños objetivo

Segmentación geográfica		
Población	Número	Porcentaje
Ecuador	14,483,499	100%
Pichincha	2,576,287	18%
Quito	2,239,191	87%

Fascículo provincial Pichincha INEC, 2010

Segmentación demográfica		
Población	Número	Porcentaje
Entre 5 a 16 años	506,505	23%
NSE >= C-*	431,542	85%

Fascículo provincial Pichincha INEC, 2010

**Encuesta de estratificación NSE, INEC 2011.*

Segmentación psicológica		
Población	Número	Porcentaje
Realizan deporte**	136,367	32%

***Costumbres y prácticas deportivas, INEC 2010*

Población objetivo/total EC 0.94%

Población objetivo/total UIO 6.09%

Segmentación de población: hogares (padres de familia)

Segmentación geográfica		
Hogares	Número	Porcentaje
Ecuador	3,831,613	100%
Pichincha	727,838	19%
Quito	640,753	88%

Hogares a nivel nacional, INEC 2010

Segmentación demográfica		
Hogares	Número	Porcentaje
Niños entre 5-16 años	144,938	23%
NSE >= C-*	123,487	85%

**Encuesta de estratificación NSE, INEC 2011.*

Segmentación psicológica		
Hogares	Número	Porcentaje
Realizan deporte**	39,022	32%

***Costumbres y prácticas deportivas, INEC 2010*

Población objetivo/total EC 1.02%

Población objetivo/total UIO 6.09%

Anexo 4

Resultados encuestas

1.- Seleccione a continuación su rango etario

Rango	Frecuencia	F. relativa
Entre 25 a 34 años	18	35.29%
Entre 39 y 45 años	2	3.92%
Entre 35 y 45 años	30	58.82%
Entre 18 a 24 años	0	0.00%
Mayor a 50 años	1	1.96%
TOTAL	51	100.00%

2.- Por favor Seleccione el sector en donde reside

Sector	Frecuencia	F. relativa
Valle de los Chillos	1	1.96%
Centro norte	11	21.57%
Norte	24	47.06%
Cumbaya	14	27.45%
Centro	1	1.96%
TOTAL	51	100.00%

3.- ¿Es usted padre o madre de familia? Si responde que No por favor continúe a la pregunta número 10

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
SI	51	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	51	100.00%

4.- ¿Cuántos Hijos tiene?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
1	21	41.18%
2	24	47.06%
3	5	9.80%
Mas de 3	1	1.96%
TOTAL	51	100.00%

5.- ¿Cual es la edad promedio de sus hijos?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Menor a 5 años	21	41.18%
Entre 5 a 10 años	19	37.25%
Entre 11 y 16 años	9	17.65%
Mayores a 16 años	2	3.92%
TOTAL	51	100.00%

6.- ¿Sus hijos realizan deporte?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
SI	51	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	51	100.00%

7.- Si respondió si la pregunta anterior, con que frecuencia?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
1 a 3 veces por semana	27	52.94%
3 a 5 veces por semana	8	15.69%
mas de 5 veces	1	1.96%
Indiferente	15	29.41%
TOTAL	51	100.00%

8.- ¿A usted le interesaría que sus hijos realicen deporte regularmente?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Sí	51	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	51	100.00%

9.- ¿Estaría dispuesto a inscribir a sus hijos en una escuela de ciclismo?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
SI	48	94.12%
NO	3	5.88%
TOTAL	51	100.00%

10. ¿Considera que el ciclismo es una actividad adecuada para niños?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
SI	49	96.08%
NO	2	3.92%
TOTAL	51	100.00%

11. ¿Conoce usted de alguna escuela indoor (bajo techo) de ciclismo?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
SI	2	3.92%
NO	49	96.08%
TOTAL	51	100.00%

12. ¿Considera que se puede realizar actividades con bicicleta bajo techo?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Sí	47	92.16%
NO	4	7.84%
TOTAL	51	100.00%

13. ¿Le parece interesante este tipo de actividad deportiva?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Sí	50	98.04%
NO	1	1.96%
TOTAL	51	100.00%

14. ¿Con qué frecuencia considera que los niños deben realizar este deporte a la semana?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
1 vez	5	9.80%
Hasta 2 veces	15	29.41%
Hasta 3 veces	23	45.10%
Mas de 3 veces	8	15.69%
TOTAL	51	60.78%

15. ¿En qué sector le parecería que debe estar ubicada la escuela indoor?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Valle de los Chillos	1	1.96%
Centro norte	18	35.29%
Norte	19	37.25%
Cumbaya	13	25.49%
TOTAL	51	100.00%

16. ¿Cómo le gustaría enterarse de este tipo de actividades?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Prensa, Redes sociales, Vallas pub	1	1.96%
Redes sociales	26	50.98%
Television	1	1.96%
Redes sociales, Vallas publicitarias	3	5.88%
Redes sociales, Correo Electronico	7	13.73%
Television, Redes sociales	3	5.88%
Television, Redes sociales, Correo E	2	3.92%
Redes sociales, Mensajería al celular	4	7.84%
Correo Electronico	1	1.96%
Television, Redes sociales, Mensaje	1	1.96%
Prensa, Television, Redes sociales	1	1.96%
Correo Electronico, Mensajería al ce	1	1.96%
TOTAL	51	100.00%

17. ¿Qué precio mensual estaría dispuesto a pagar por 3 horas semanales de instrucción en trial para niños?

RESPUESTA	Frecuencia	F. relativa
Hasta \$50	29	56.86%
Entre \$51 y \$100	19	37.25%
Entre \$101 y \$150	2	3.92%
Indiferente	1	1.96%
TOTAL	51	100.00%

18. Por favor enumere del 1 al 5 por orden de importancia los siguientes servicios complementarios en la escuela indoor de ciclismo trial para niños, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

TIPO	1	2	3	4	5	Indiferente	TOTAL
TRANSPORTE	19	7	11	6	7	1	51
BREAK	8	12	16	7	6	2	51
ALQUILER BICICLETAS	16	5	20	5	3	2	51
ALQUILER ACCESORIOS	12	7	17	9	4	2	51
CAFETERÍA PARA PADRES	12	13	8	6	11	1	51

TIPO	1	2	3	4	5	Indiferente	TOTAL
TRANSPORTE	37.25%	13.73%	21.57%	11.76%	13.73%	1.96%	100.00%
BREAK	15.69%	23.53%	31.37%	13.73%	11.76%	3.92%	100.00%
ALQUILER BICICLETAS	31.37%	9.80%	39.22%	9.80%	5.88%	3.92%	100.00%
ALQUILER ACCESORIOS	23.53%	13.73%	33.33%	17.65%	7.84%	3.92%	100.00%
CAFETERÍA PARA PADRES	23.53%	25.49%	15.69%	11.76%	21.57%	1.96%	100.00%

Anexo 5

Costeo del servicio

Parámetros para Costos	
Número de estudiantes por clase máximo	10
Total de estudiantes lunes a sábado	240.0
Costo por hora de instructor	\$ 5.00
Salario gerente 1	\$ 1,500.00
Salario recepcionista 2	\$ 400.00
Salario guardia	\$ 400.00
Costo por post	\$ 20.00
Publicaciones al mes	15.00
Reporte contable costo	\$ 50.00
Limpiezas al mes	4
Costo por limpieza	\$ 20.00
Contingentes	5%
Costo fijo de abasto de cafetería	\$ 100.00
Costo de break	\$ 1.00
Movilización paseos	\$ 20.00
Días de break	24
Número de minutos de clase horario normal	90.00

COSTOS VARIABLES INSTRUCTORES	Tipo de costo	Base del costo	Semanal				Mensual		
			Número de clases horario normal	Número de clases sábados	Total horas	Costo por hora	Total costo	Número de semanas	Costo mensual
Instructor A	Mano de obra directa	Horas de instrucción	20	3	35	\$ 5.00	\$ 172.50	4	\$ 690.00
Instructor B	Mano de obra directa	Horas de instrucción	20	3	35	\$ 5.00	\$ 172.50	4	\$ 690.00
Instructor C	Mano de obra directa	Horas de instrucción	20	3	35	\$ 5.00	\$ 172.50	4	\$ 690.00
Instructor D	Mano de obra directa	Horas de instrucción	17	0	26	\$ 5.00	\$ 127.50	4	\$ 510.00

SALARIOS:			
Tipo de costo	Base del costo	Total mensual	
Recepcionista	Mano de obra de apoy Fijo	\$	400.00
Guardia	Mano de obra de apoy Fijo	\$	400.00

AGENCIAS:					
Tipo de costo	Base del costo	Número de base	Costo por base	Total mensual	
Limpieza	Por orden de trabajo	Limpiezas	4	\$ 20.00	\$ 80.00

COSTOS FUJOS:	
	Total mensual
Arriendo	\$ 4,000.00
Talleres	\$ 60.00
Servicios apróx	\$ 300.00
Cafetería	\$ 100.00
Break	\$ 2,880.00
Paseos	\$ 60.00

máximo costo posible de breaks

COSTOS TOTALES AL MES	\$ 10,350.00
FONDO DE CONTINGENCIA	\$ 517.50

TOTAL COSTO BASE	\$ 10,867.50
------------------	--------------

Costo por niño en capacidad máxima	\$ 45.28
Margen deseado sobre capacidad mínima	30.00%
Mínimo precio por niño para cumplir el margen	\$ 64.69

Costo por niño en capacidad mínima	\$ 64.69
Margen deseado sobre capacidad mínima	15.00%
Mínimo precio por niño para cumplir el margen	\$ 76.10

PLANES	Clases máx semana	Jinete de hierro	Jinete de acero
		0%	30%
PISTA 1, 2 O 3	5.00	64.69	84.09
BICI CON RUEDAS	2.00		25.88

PLANES	Clases máx semana	inete de hierro	inete de acero
		0%	30%
PISTA 1, 2 O 3	6.00	76.10	98.93
BICI CON RUEDAS	3.00		38.05

COSTO ADICIONAL JINETE ACERO	
Guías nutricionales	100
Instructor D	\$ 510.00
TOTAL ADICIONAL	\$ 610.00
Porcentaje sobre horas normales	29.47%
Porcentaje redondeado	30.00%

Detalle	Mensual	Criterio	Criterio	Costo unitario
Clase general	\$ 2,070.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 8.63
Taller de mecánica	\$ 60.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 0.25
Alquiler de bici		dentro del plan financiero como ingreso adicional		
Break nutritivo	\$ 2,880.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 12.00
Juegos de motricidad	INCLUIDO EN HORAS INS			
Comunidad activa	INCLUIDO EN SALARIO RECEPCIÓN			
Paseos	\$ 60.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 0.25
Instructor personalizado (opcional)	INCLUIDO EN HORAS INS			
Artículos cafetería	\$ 100.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 0.42
Taller para padres	INCLUIDO EN HORAS INS			
Arriendo	\$ 4,000.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 16.67
Recepcionista	\$ 400.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 1.67
Guardia	\$ 400.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 1.67
Limpieza	\$ 80.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 0.33
Servicios apróx	\$ 300.00	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 1.25
Contingentes	\$ 517.50	número de clientes al mes (en capacidad máxima)	240	\$ 2.16
Costo parquet jinete de hierro (presencial)				\$ 45.28
Precio		30.00% Margen		\$ 64.69

Anexo 6

Análisis financiero

MODELO FINANCIERO BASE DE VENTAS												
BALANCE GENERAL EN USD MENSUAL												
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Total Activo Corriente	\$ 19,055	\$ 19,215	\$ 19,375	\$ 19,533	\$ 19,690	\$ 20,715	\$ 21,738	\$ 22,759	\$ 23,778	\$ 24,794	\$ 25,808	\$ 26,819
Caja y Bancos	\$ 18,803	\$ 18,964	\$ 19,055	\$ 19,144	\$ 19,050	\$ 19,823	\$ 20,847	\$ 21,867	\$ 22,886	\$ 23,902	\$ 24,916	\$ 25,928
Cuentas por Cobrar Comerciales Netas	\$ 252	\$ 252	\$ 320	\$ 388	\$ 640	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892
Comerciales	\$ 290.38	\$ 290	\$ 369	\$ 448	\$ 739	\$ 1,029	\$ 1,029	\$ 1,029	\$ 1,029	\$ 1,029	\$ 1,029	\$ 1,029
(-) Provisión acumulada Cuentas Incobrables	\$ (39)	\$ (39)	\$ (49)	\$ (60)	\$ (99)	\$ (138)	\$ (138)	\$ (138)	\$ (138)	\$ (138)	\$ (138)	\$ (138)
Otros Activos Corrientes												
Total Activo No Corriente	\$ 17,425	\$ 17,129	\$ 16,834	\$ 16,539	\$ 16,243	\$ 15,948	\$ 15,653	\$ 15,357	\$ 15,062	\$ 14,767	\$ 14,471	\$ 14,176
Inventario no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 17,425	\$ 17,129	\$ 16,834	\$ 16,539	\$ 16,243	\$ 15,948	\$ 15,653	\$ 15,357	\$ 15,062	\$ 14,767	\$ 14,471	\$ 14,176
Saldo inicial	\$ 17,720	\$ 17,425	\$ 17,129	\$ 16,834	\$ 16,539	\$ 16,243	\$ 15,948	\$ 15,653	\$ 15,357	\$ 15,062	\$ 14,767	\$ 14,471
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación del período	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)
Saldo Final	\$ 17,425	\$ 17,129	\$ 16,834	\$ 16,539	\$ 16,243	\$ 15,948	\$ 15,653	\$ 15,357	\$ 15,062	\$ 14,767	\$ 14,471	\$ 14,176
Otros Activos no Corrientes												
ACTIVOS TOTALES	\$ 36,479	\$ 36,345	\$ 36,209	\$ 36,071	\$ 35,933	\$ 36,663	\$ 37,391	\$ 38,116	\$ 38,840	\$ 39,560	\$ 40,279	\$ 40,995
Total Pasivo Corriente	\$ 135	\$ 136	\$ 137	\$ 139	\$ 140	\$ 141	\$ 143	\$ 144	\$ 146	\$ 147	\$ 148	\$ 150
Obiligaciones Financieras corto plazo	\$ 135	\$ 136	\$ 137	\$ 139	\$ 140	\$ 141	\$ 143	\$ 144	\$ 146	\$ 147	\$ 148	\$ 150
Porción corriente deuda largo plazo con instituciones financieras	\$ 135	\$ 136	\$ 137	\$ 139	\$ 140	\$ 141	\$ 143	\$ 144	\$ 146	\$ 147	\$ 148	\$ 150
Deuda corto plazo con instituciones financieras												
Proveedores												
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo de Largo Plazo	\$ 10,809	\$ 10,673	\$ 10,536	\$ 10,397	\$ 10,257	\$ 10,116	\$ 9,973	\$ 9,829	\$ 9,683	\$ 9,536	\$ 9,388	\$ 9,238
Deuda financiera de largo plazo	\$ 10,809	\$ 10,673	\$ 10,536	\$ 10,397	\$ 10,257	\$ 10,116	\$ 9,973	\$ 9,829	\$ 9,683	\$ 9,536	\$ 9,388	\$ 9,238
Deuda Instituciones financieras largo plazo	\$ 10,809	\$ 10,673	\$ 10,536	\$ 10,397	\$ 10,257	\$ 10,116	\$ 9,973	\$ 9,829	\$ 9,683	\$ 9,536	\$ 9,388	\$ 9,238
PASIVOS TOTALES	\$ 10,944	\$ 10,809	\$ 10,673	\$ 10,536	\$ 10,397	\$ 10,257	\$ 10,116	\$ 9,973	\$ 9,829	\$ 9,683	\$ 9,536	\$ 9,388
Total Patrimonio Accionistas	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 26,406	\$ 27,275	\$ 28,143	\$ 29,011	\$ 29,877	\$ 30,743	\$ 31,607
Capital social	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 870	\$ 1,739	\$ 2,608	\$ 3,475	\$ 4,342	\$ 5,207	\$ 6,072
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 36,479	\$ 36,345	\$ 36,209	\$ 36,071	\$ 35,933	\$ 36,663	\$ 37,391	\$ 38,116	\$ 38,840	\$ 39,560	\$ 40,279	\$ 40,995

MODELO FINANCIERO BASE DE VENTAS

BALANCE GENERAL EN USD MENSUAL

	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Total Activo Corriente	\$ 27,775	\$ 28,748	\$ 29,740	\$ 30,750	\$ 31,779	\$ 32,825	\$ 33,890	\$ 34,974	\$ 36,075	\$ 37,196	\$ 38,334	\$ 39,491
Caja y Bancos	\$ 26,812	\$ 27,784	\$ 28,773	\$ 29,781	\$ 30,807	\$ 31,851	\$ 32,914	\$ 33,994	\$ 35,094	\$ 36,211	\$ 37,347	\$ 38,502
Cuentas por Cobrar Comerciales Netas	\$ 962	\$ 965	\$ 967	\$ 970	\$ 972	\$ 974	\$ 977	\$ 979	\$ 982	\$ 984	\$ 987	\$ 989
Comerciales	\$ 1,111	\$ 1,114	\$ 1,116	\$ 1,119	\$ 1,122	\$ 1,125	\$ 1,128	\$ 1,130	\$ 1,133	\$ 1,136	\$ 1,139	\$ 1,142
(-) Provisión acumulada Cuentas Incobrables	\$ (148)	\$ (149)	\$ (149)	\$ (150)	\$ (150)	\$ (150)	\$ (151)	\$ (151)	\$ (151)	\$ (152)	\$ (152)	\$ (153)
Otros Activos Corrientes												
Total Activo No Corriente	\$ 13,881	\$ 13,585	\$ 13,290	\$ 12,995	\$ 12,699	\$ 12,404	\$ 12,109	\$ 11,813	\$ 11,518	\$ 11,223	\$ 10,927	\$ 10,632
Inventario no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 13,881	\$ 13,585	\$ 13,290	\$ 12,995	\$ 12,699	\$ 12,404	\$ 12,109	\$ 11,813	\$ 11,518	\$ 11,223	\$ 10,927	\$ 10,632
Saldo inicial	\$ 14,176	\$ 13,881	\$ 13,585	\$ 13,290	\$ 12,995	\$ 12,699	\$ 12,404	\$ 12,109	\$ 11,813	\$ 11,518	\$ 11,223	\$ 10,927
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación del período	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)
Saldo Final	\$ 13,881	\$ 13,585	\$ 13,290	\$ 12,995	\$ 12,699	\$ 12,404	\$ 12,109	\$ 11,813	\$ 11,518	\$ 11,223	\$ 10,927	\$ 10,632
Otros Activos no Corrientes												
ACTIVOS TOTALES	\$ 41,655	\$ 42,334	\$ 43,030	\$ 43,745	\$ 44,478	\$ 45,229	\$ 45,999	\$ 46,787	\$ 47,593	\$ 48,418	\$ 49,261	\$ 50,123
Total Pasivo Corriente	\$ 151	\$ 153	\$ 154	\$ 156	\$ 157	\$ 159	\$ 161	\$ 162	\$ 164	\$ 165	\$ 167	\$ 169
Obligaciones Financieras corto plazo	\$ 151	\$ 153	\$ 154	\$ 156	\$ 157	\$ 159	\$ 161	\$ 162	\$ 164	\$ 165	\$ 167	\$ 169
Porción corriente deuda largo plazo con instituciones financieras	\$ 151	\$ 153	\$ 154	\$ 156	\$ 157	\$ 159	\$ 161	\$ 162	\$ 164	\$ 165	\$ 167	\$ 169
Deuda corto plazo con instituciones financieras												
Proveedores												
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo de Largo Plazo	\$ 9,086	\$ 8,934	\$ 8,779	\$ 8,623	\$ 8,466	\$ 8,307	\$ 8,146	\$ 7,984	\$ 7,820	\$ 7,655	\$ 7,488	\$ 7,319
Deuda financiera de largo plazo	\$ 9,086	\$ 8,934	\$ 8,779	\$ 8,623	\$ 8,466	\$ 8,307	\$ 8,146	\$ 7,984	\$ 7,820	\$ 7,655	\$ 7,488	\$ 7,319
Deuda Instituciones financieras largo plazo	\$ 9,086	\$ 8,934	\$ 8,779	\$ 8,623	\$ 8,466	\$ 8,307	\$ 8,146	\$ 7,984	\$ 7,820	\$ 7,655	\$ 7,488	\$ 7,319
PASIVOS TOTALES	\$ 9,238	\$ 9,086	\$ 8,934	\$ 8,779	\$ 8,623	\$ 8,466	\$ 8,307	\$ 8,146	\$ 7,984	\$ 7,820	\$ 7,655	\$ 7,488
Total Patrimonio Accionistas	\$ 32,417	\$ 33,247	\$ 34,097	\$ 34,966	\$ 35,855	\$ 36,764	\$ 37,692	\$ 38,641	\$ 39,610	\$ 40,598	\$ 41,607	\$ 42,635
Capital social	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536
Utilidades retenidas	\$ 6,882	\$ 7,712	\$ 8,561	\$ 9,430	\$ 10,319	\$ 11,228	\$ 12,157	\$ 13,105	\$ 14,074	\$ 15,063	\$ 16,071	\$ 17,100
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 41,655	\$ 42,334	\$ 43,030	\$ 43,745	\$ 44,478	\$ 45,229	\$ 45,999	\$ 46,787	\$ 47,593	\$ 48,418	\$ 49,261	\$ 50,123

MODELO FINANCIERO BASE DE VENTAS

BALANCE GENERAL EN USD MENSUAL

	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total Activo Corriente	\$ 41,140	\$ 42,824	\$ 44,544	\$ 46,299	\$ 48,091	\$ 49,918	\$ 51,782	\$ 53,681	\$ 55,617	\$ 57,590	\$ 59,599	\$ 58,444
Caja y Bancos	\$ 40,076	\$ 41,756	\$ 43,471	\$ 45,222	\$ 47,009	\$ 48,832	\$ 50,691	\$ 52,586	\$ 54,517	\$ 56,485	\$ 58,489	\$ 57,331
Cuentas por Cobrar Comerciales Netas	\$ 1,064	\$ 1,069	\$ 1,073	\$ 1,077	\$ 1,082	\$ 1,086	\$ 1,091	\$ 1,096	\$ 1,100	\$ 1,105	\$ 1,109	\$ 1,114
Comerciales	\$ 1,228	\$ 1,233	\$ 1,239	\$ 1,244	\$ 1,249	\$ 1,254	\$ 1,259	\$ 1,265	\$ 1,270	\$ 1,275	\$ 1,280	\$ 1,286
(-) Provisión acumulada Cuentas Incobrables	\$ (164)	\$ (165)	\$ (166)	\$ (166)	\$ (167)	\$ (168)	\$ (168)	\$ (169)	\$ (170)	\$ (170)	\$ (171)	\$ (172)
Otros Activos Corrientes												
Total Activo No Corriente	\$ 10,337	\$ 10,041	\$ 9,746	\$ 9,451	\$ 9,155	\$ 8,860	\$ 8,565	\$ 8,269	\$ 7,974	\$ 7,679	\$ 7,383	\$ 10,288
Inventario no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 10,337	\$ 10,041	\$ 9,746	\$ 9,451	\$ 9,155	\$ 8,860	\$ 8,565	\$ 8,269	\$ 7,974	\$ 7,679	\$ 7,383	\$ 10,288
Saldo inicial	\$ 10,632	\$ 10,337	\$ 10,041	\$ 9,746	\$ 9,451	\$ 9,155	\$ 8,860	\$ 8,565	\$ 8,269	\$ 7,974	\$ 7,679	\$ 7,383
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (800)
(-) Depreciación del período	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)
Saldo Final	\$ 10,337	\$ 10,041	\$ 9,746	\$ 9,451	\$ 9,155	\$ 8,860	\$ 8,565	\$ 8,269	\$ 7,974	\$ 7,679	\$ 7,383	\$ 10,288
Otros Activos no Corrientes												
ACTIVOS TOTALES	\$ 51,477	\$ 52,865	\$ 54,290	\$ 55,750	\$ 57,246	\$ 58,778	\$ 60,346	\$ 61,950	\$ 63,591	\$ 65,268	\$ 66,982	\$ 68,732
Total Pasivo Corriente	\$ 170	\$ 172	\$ 174	\$ 175	\$ 177	\$ 179	\$ 181	\$ 182	\$ 184	\$ 186	\$ 188	\$ 190
Obbligaciones Financieras corto plazo	\$ 170	\$ 172	\$ 174	\$ 175	\$ 177	\$ 179	\$ 181	\$ 182	\$ 184	\$ 186	\$ 188	\$ 190
Porción corriente deuda largo plazo con instituciones financieras	\$ 170	\$ 172	\$ 174	\$ 175	\$ 177	\$ 179	\$ 181	\$ 182	\$ 184	\$ 186	\$ 188	\$ 190
Deuda corto plazo con instituciones financieras												
Proveedores												
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo de Largo Plazo	\$ 7,149	\$ 6,977	\$ 6,803	\$ 6,627	\$ 6,450	\$ 6,271	\$ 6,091	\$ 5,908	\$ 5,724	\$ 5,538	\$ 5,350	\$ 5,160
Deuda financiera de largo plazo	\$ 7,149	\$ 6,977	\$ 6,803	\$ 6,627	\$ 6,450	\$ 6,271	\$ 6,091	\$ 5,908	\$ 5,724	\$ 5,538	\$ 5,350	\$ 5,160
Deuda Instituciones financieras largo plazo	\$ 7,149	\$ 6,977	\$ 6,803	\$ 6,627	\$ 6,450	\$ 6,271	\$ 6,091	\$ 5,908	\$ 5,724	\$ 5,538	\$ 5,350	\$ 5,160
PASIVOS TOTALES	\$ 7,319	\$ 7,149	\$ 6,977	\$ 6,803	\$ 6,627	\$ 6,450	\$ 6,271	\$ 6,091	\$ 5,908	\$ 5,724	\$ 5,538	\$ 5,350
Total Patrimonio Accionistas	\$ 44,158	\$ 45,717	\$ 47,313	\$ 48,947	\$ 50,619	\$ 52,328	\$ 54,075	\$ 55,860	\$ 57,683	\$ 59,544	\$ 61,444	\$ 63,383
Capital social	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536
Utilidades retenidas	\$ 18,622	\$ 20,181	\$ 21,778	\$ 23,412	\$ 25,083	\$ 26,792	\$ 28,539	\$ 30,324	\$ 32,147	\$ 34,009	\$ 35,909	\$ 37,847
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 51,477	\$ 52,865	\$ 54,290	\$ 55,750	\$ 57,246	\$ 58,778	\$ 60,346	\$ 61,950	\$ 63,591	\$ 65,268	\$ 66,982	\$ 68,732

MODELO FINANCIERO BASE DE VENTAS

BALANCE GENERAL EN USD MENSUAL

	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Total Activo Corriente	\$ 61,070	\$ 63,735	\$ 66,439	\$ 69,184	\$ 71,968	\$ 74,793	\$ 77,658	\$ 80,563	\$ 83,509	\$ 86,496	\$ 89,524	\$ 92,497
Caja y Bancos	\$ 59,886	\$ 62,546	\$ 65,246	\$ 67,985	\$ 70,765	\$ 73,584	\$ 76,444	\$ 79,345	\$ 82,286	\$ 85,267	\$ 88,290	\$ 91,258
Cuentas por Cobrar Comerciales Netas	\$ 1,184	\$ 1,189	\$ 1,194	\$ 1,199	\$ 1,203	\$ 1,209	\$ 1,214	\$ 1,219	\$ 1,224	\$ 1,229	\$ 1,234	\$ 1,239
Comerciales	\$ 1,366	\$ 1,372	\$ 1,378	\$ 1,383	\$ 1,389	\$ 1,395	\$ 1,401	\$ 1,407	\$ 1,412	\$ 1,418	\$ 1,424	\$ 1,430
(-) Provisión acumulada Cuentas Incobrables	\$ (183)	\$ (183)	\$ (184)	\$ (185)	\$ (186)	\$ (186)	\$ (187)	\$ (188)	\$ (189)	\$ (190)	\$ (190)	\$ (191)
Otros Activos Corrientes												
Total Activo No Corriente	\$ 9,993	\$ 9,697	\$ 9,402	\$ 9,107	\$ 8,811	\$ 8,516	\$ 8,221	\$ 7,925	\$ 7,630	\$ 7,335	\$ 7,039	\$ 6,744
Inventario no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9,993	\$ 9,697	\$ 9,402	\$ 9,107	\$ 8,811	\$ 8,516	\$ 8,221	\$ 7,925	\$ 7,630	\$ 7,335	\$ 7,039	\$ 6,744
Saldo inicial	\$ 10,288	\$ 9,993	\$ 9,697	\$ 9,402	\$ 9,107	\$ 8,811	\$ 8,516	\$ 8,221	\$ 7,925	\$ 7,630	\$ 7,335	\$ 7,039
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación del período	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)
Saldo Final	\$ 9,993	\$ 9,697	\$ 9,402	\$ 9,107	\$ 8,811	\$ 8,516	\$ 8,221	\$ 7,925	\$ 7,630	\$ 7,335	\$ 7,039	\$ 6,744
Otros Activos no Corrientes												
ACTIVOS TOTALES	\$ 71,062	\$ 73,432	\$ 75,841	\$ 78,290	\$ 80,780	\$ 83,309	\$ 85,879	\$ 88,489	\$ 91,139	\$ 93,831	\$ 96,563	\$ 99,241
Total Pasivo Corriente	\$ 192	\$ 194	\$ 195	\$ 197	\$ 199	\$ 201	\$ 203	\$ 205	\$ 207	\$ 209	\$ 211	\$ 213
Obbligaciones Financieras corto plazo	\$ 192	\$ 194	\$ 195	\$ 197	\$ 199	\$ 201	\$ 203	\$ 205	\$ 207	\$ 209	\$ 211	\$ 213
Porción corriente deuda largo plazo con instituciones financieras	\$ 192	\$ 194	\$ 195	\$ 197	\$ 199	\$ 201	\$ 203	\$ 205	\$ 207	\$ 209	\$ 211	\$ 213
Deuda corto plazo con instituciones financieras												
Proveedores												
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo de Largo Plazo	\$ 4,969	\$ 4,775	\$ 4,580	\$ 4,382	\$ 4,183	\$ 3,982	\$ 3,778	\$ 3,573	\$ 3,366	\$ 3,157	\$ 2,945	\$ 2,732
Deuda financiera de largo plazo	\$ 4,969	\$ 4,775	\$ 4,580	\$ 4,382	\$ 4,183	\$ 3,982	\$ 3,778	\$ 3,573	\$ 3,366	\$ 3,157	\$ 2,945	\$ 2,732
Deuda Instituciones financieras largo plazo	\$ 4,969	\$ 4,775	\$ 4,580	\$ 4,382	\$ 4,183	\$ 3,982	\$ 3,778	\$ 3,573	\$ 3,366	\$ 3,157	\$ 2,945	\$ 2,732
PASIVOS TOTALES	\$ 5,160	\$ 4,969	\$ 4,775	\$ 4,580	\$ 4,382	\$ 4,183	\$ 3,982	\$ 3,778	\$ 3,573	\$ 3,366	\$ 3,157	\$ 2,945
Total Patrimonio Accionistas	\$ 65,902	\$ 68,463	\$ 71,066	\$ 73,711	\$ 76,397	\$ 79,126	\$ 81,897	\$ 84,710	\$ 87,566	\$ 90,465	\$ 93,407	\$ 96,295
Capital social	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536
Utilidades retenidas	\$ 40,367	\$ 42,928	\$ 45,531	\$ 48,175	\$ 50,862	\$ 53,590	\$ 56,361	\$ 59,175	\$ 62,031	\$ 64,929	\$ 67,871	\$ 70,760
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 71,062	\$ 73,432	\$ 75,841	\$ 78,290	\$ 80,780	\$ 83,309	\$ 85,879	\$ 88,489	\$ 91,139	\$ 93,831	\$ 96,563	\$ 99,241

MODELO FINANCIERO BASE DE VENTAS
BALANCE GENERAL EN USD MENSUAL

	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Total Activo Corriente	\$ 96,025	\$ 99,039	\$ 102,095	\$ 105,193	\$ 108,333	\$ 111,516	\$ 114,742	\$ 118,010	\$ 121,321	\$ 124,676	\$ 128,074	\$ 131,515
Caja y Bancos	\$ 94,709	\$ 97,781	\$ 100,832	\$ 103,925	\$ 107,060	\$ 110,237	\$ 113,457	\$ 116,720	\$ 120,026	\$ 123,375	\$ 126,768	\$ 130,204
Cuentas por Cobrar Comerciales Netas	\$ 1,317	\$ 1,258	\$ 1,263	\$ 1,268	\$ 1,274	\$ 1,279	\$ 1,284	\$ 1,290	\$ 1,295	\$ 1,300	\$ 1,306	\$ 1,311
Comerciales	\$ 1,520	\$ 1,452	\$ 1,458	\$ 1,464	\$ 1,470	\$ 1,476	\$ 1,482	\$ 1,489	\$ 1,495	\$ 1,501	\$ 1,507	\$ 1,514
(-) Provisión acumulada Cuentas Incobrables	\$ (203)	\$ (194)	\$ (195)	\$ (196)	\$ (196)	\$ (197)	\$ (198)	\$ (199)	\$ (200)	\$ (201)	\$ (201)	\$ (202)
Otros Activos Corrientes												
Total Activo No Corriente	\$ 6,449	\$ 6,153	\$ 5,858	\$ 5,563	\$ 5,267	\$ 4,972	\$ 4,677	\$ 4,381	\$ 4,086	\$ 3,791	\$ 3,495	\$ 3,200
Inventario no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 6,449	\$ 6,153	\$ 5,858	\$ 5,563	\$ 5,267	\$ 4,972	\$ 4,677	\$ 4,381	\$ 4,086	\$ 3,791	\$ 3,495	\$ 3,200
Saldo inicial	\$ 6,744	\$ 6,449	\$ 6,153	\$ 5,858	\$ 5,563	\$ 5,267	\$ 4,972	\$ 4,677	\$ 4,381	\$ 4,086	\$ 3,791	\$ 3,495
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación del período	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)	\$ (295)
Saldo Final	\$ 6,449	\$ 6,153	\$ 5,858	\$ 5,563	\$ 5,267	\$ 4,972	\$ 4,677	\$ 4,381	\$ 4,086	\$ 3,791	\$ 3,495	\$ 3,200
Otros Activos no Corrientes												
ACTIVOS TOTALES	\$ 102,474	\$ 105,192	\$ 107,953	\$ 110,756	\$ 113,601	\$ 116,488	\$ 119,418	\$ 122,391	\$ 125,407	\$ 128,466	\$ 131,569	\$ 134,715
Total Pasivo Corriente	\$ 216	\$ 218	\$ 220	\$ 222	\$ 224	\$ 226	\$ 229	\$ 231	\$ 233	\$ 235	\$ 238	\$ 240
Obbligaciones Financieras corto plazo	\$ 216	\$ 218	\$ 220	\$ 222	\$ 224	\$ 226	\$ 229	\$ 231	\$ 233	\$ 235	\$ 238	\$ 240
Porción corriente deuda largo plazo con instituciones financieras	\$ 216	\$ 218	\$ 220	\$ 222	\$ 224	\$ 226	\$ 229	\$ 231	\$ 233	\$ 235	\$ 238	\$ 240
Deuda corto plazo con instituciones financieras												
Proveedores												
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo de Largo Plazo	\$ 2,516	\$ 2,299	\$ 2,079	\$ 1,857	\$ 1,632	\$ 1,406	\$ 1,177	\$ 947	\$ 713	\$ 478	\$ 240	\$ (0)
Deuda financiera de largo plazo	\$ 2,516	\$ 2,299	\$ 2,079	\$ 1,857	\$ 1,632	\$ 1,406	\$ 1,177	\$ 947	\$ 713	\$ 478	\$ 240	\$ (0)
Deuda Instituciones financieras largo plazo	\$ 2,516	\$ 2,299	\$ 2,079	\$ 1,857	\$ 1,632	\$ 1,406	\$ 1,177	\$ 947	\$ 713	\$ 478	\$ 240	\$ (0)
PASIVOS TOTALES	\$ 2,732	\$ 2,516	\$ 2,299	\$ 2,079	\$ 1,857	\$ 1,632	\$ 1,406	\$ 1,177	\$ 947	\$ 713	\$ 478	\$ 240
Total Patrimonio Accionistas	\$ 99,742	\$ 102,676	\$ 105,654	\$ 108,677	\$ 111,744	\$ 114,856	\$ 118,012	\$ 121,214	\$ 124,461	\$ 127,753	\$ 131,091	\$ 134,475
Capital social	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536	\$ 25,536
Utilidades retenidas	\$ 74,207	\$ 77,141	\$ 80,119	\$ 83,141	\$ 86,208	\$ 89,320	\$ 92,477	\$ 95,678	\$ 98,925	\$ 102,218	\$ 105,555	\$ 108,939
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 102,474	\$ 105,192	\$ 107,953	\$ 110,756	\$ 113,601	\$ 116,488	\$ 119,418	\$ 122,391	\$ 125,407	\$ 128,466	\$ 131,569	\$ 134,715

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS OPERATIVOS												
Ingresos por ventas y servicios	\$ 3,234	\$ 3,234	\$ 4,114	\$ 4,994	\$ 8,228	\$ 11,463	\$ 11,463	\$ 11,463	\$ 11,463	\$ 11,463	\$ 11,463	\$ 11,463
(-) Costo de venta y servicios	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)	\$ (3,092)
RESULTADO BRUTO	\$ 142	\$ 142	\$ 1,022	\$ 1,901	\$ 5,136	\$ 8,370	\$ 8,370	\$ 8,370	\$ 8,370	\$ 8,370	\$ 8,370	\$ 8,370
Margen Bruto	4.39%	4.39%	24.83%	38.08%	62.42%	73.02%	73.02%	73.02%	73.02%	73.02%	73.02%	73.02%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	\$ 194	\$ 194	\$ 247	\$ 300	\$ 494	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688
(+)Otros Ingresos Operativos (renta de bicis)	\$ 194	\$ 194	\$ 247	\$ 300	\$ 494	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688	\$ 688
EGRESOS OPERATIVOS	\$ (7,630)	\$ (7,630)	\$ (7,647)	\$ (7,665)	\$ (7,730)	\$ (7,794)	\$ (7,794)	\$ (7,794)	\$ (7,794)	\$ (7,794)	\$ (7,794)	\$ (7,794)
(-) Salarios y operación	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)	\$ (4,579)
(-) Gastos Honorarios	\$ (415)	\$ (415)	\$ (432)	\$ (450)	\$ (515)	\$ (579)	\$ (579)	\$ (579)	\$ (579)	\$ (579)	\$ (579)	\$ (579)
(-) Gastos varios	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)	\$ (2,636)
RESULTADO OPERATIVO	\$ (7,294)	\$ (7,294)	\$ (6,379)	\$ (5,464)	\$ (2,100)	\$ 1,264	\$ 1,264	\$ 1,264	\$ 1,264	\$ 1,264	\$ 1,264	\$ 1,264
(-) Gastos Financieros	\$ (108)	\$ (107)	\$ (105)	\$ (104)	\$ (103)	\$ (101)	\$ (100)	\$ (98)	\$ (97)	\$ (95)	\$ (94)	\$ (93)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ (7,186)	\$ (7,187)	\$ (6,274)	\$ (5,360)	\$ (1,998)	\$ 1,365	\$ 1,363	\$ 1,362	\$ 1,361	\$ 1,359	\$ 1,358	\$ 1,356
(-) Participación Empleados (15%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (204.73)	\$ (204.52)	\$ (204.31)	\$ (204.10)	\$ (203.88)	\$ (203.66)	\$ (203.44)
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ (7,185.79)	\$ (7,187.11)	\$ (6,273.51)	\$ (5,359.92)	\$ (1,997.52)	\$ 1,160.13	\$ 1,158.94	\$ 1,157.75	\$ 1,156.54	\$ 1,155.32	\$ 1,154.09	\$ 1,152.84
(-) Impuesto a la Renta del Período	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (290.03)	\$ (289.74)	\$ (289.44)	\$ (289.14)	\$ (288.83)	\$ (288.52)	\$ (288.21)
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	\$ (7,186)	\$ (7,187)	\$ (6,274)	\$ (5,360)	\$ (1,998)	\$ 870	\$ 869	\$ 868	\$ 867	\$ 866	\$ 866	\$ 865
	-222.17%	-222.21%	-152.49%	-107.33%	-24.28%	7.59%	7.58%	7.58%	7.57%	7.56%	7.55%	7.54%

	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ESTADO DE RESULTADOS	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
INGRESOS OPERATIVOS												
Ingresos por ventas y servicios	\$ 12,373	\$ 12,404	\$ 12,435	\$ 12,466	\$ 12,497	\$ 12,529	\$ 12,560	\$ 12,591	\$ 12,623	\$ 12,654	\$ 12,686	\$ 12,718
(-) Costo de venta y servicios	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)	\$ (3,204)
RESULTADO BRUTO	\$ 9,169	\$ 9,200	\$ 9,231	\$ 9,262	\$ 9,294	\$ 9,325	\$ 9,356	\$ 9,387	\$ 9,419	\$ 9,451	\$ 9,482	\$ 9,514
Margen Bruto	74.11%	74.17%	74.23%	74.30%	74.36%	74.43%	74.49%	74.55%	74.62%	74.68%	74.74%	74.81%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	\$ 804	\$ 806	\$ 808	\$ 810	\$ 812	\$ 814	\$ 816	\$ 818	\$ 820	\$ 823	\$ 825	\$ 827
(+)Otros Ingresos Operativos (renta de bicis)	\$ 804	\$ 806	\$ 808	\$ 810	\$ 812	\$ 814	\$ 816	\$ 818	\$ 820	\$ 823	\$ 825	\$ 827
EGRESOS OPERATIVOS	\$ (8,794)	\$ (8,794)	\$ (8,795)	\$ (8,796)	\$ (8,796)	\$ (8,797)	\$ (8,798)	\$ (8,798)	\$ (8,799)	\$ (8,799)	\$ (8,800)	\$ (8,801)
(-) Salarios y operación	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)	\$ (5,506)
(-) Gastos Honorarios	\$ (604)	\$ (604)	\$ (605)	\$ (606)	\$ (606)	\$ (607)	\$ (608)	\$ (608)	\$ (609)	\$ (609)	\$ (610)	\$ (611)
(-) Gastos varios	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)	\$ (2,684)
RESULTADO OPERATIVO	\$ 1,180	\$ 1,212	\$ 1,244	\$ 1,277	\$ 1,310	\$ 1,342	\$ 1,375	\$ 1,408	\$ 1,441	\$ 1,474	\$ 1,507	\$ 1,540
(-) Gastos Financieros	\$ (91)	\$ (90)	\$ (88)	\$ (87)	\$ (85)	\$ (83)	\$ (82)	\$ (80)	\$ (79)	\$ (77)	\$ (75)	\$ (74)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 1,271	\$ 1,302	\$ 1,333	\$ 1,363	\$ 1,395	\$ 1,426	\$ 1,457	\$ 1,488	\$ 1,519	\$ 1,551	\$ 1,582	\$ 1,614
(-) Participación Empleados (15%)	\$ (190.62)	\$ (195.24)	\$ (199.88)	\$ (204.52)	\$ (209.18)	\$ (213.84)	\$ (218.52)	\$ (223.20)	\$ (227.90)	\$ (232.60)	\$ (237.32)	\$ (242.04)
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1,080.18	\$ 1,106.39	\$ 1,132.65	\$ 1,158.97	\$ 1,185.35	\$ 1,211.78	\$ 1,238.27	\$ 1,264.81	\$ 1,291.41	\$ 1,318.07	\$ 1,344.79	\$ 1,371.56
(-) Impuesto a la Renta del Período	\$ (270.04)	\$ (276.60)	\$ (283.16)	\$ (289.74)	\$ (296.34)	\$ (302.94)	\$ (309.57)	\$ (316.20)	\$ (322.85)	\$ (329.52)	\$ (336.20)	\$ (342.89)
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	\$ 810	\$ 830	\$ 849	\$ 869	\$ 889	\$ 909	\$ 929	\$ 949	\$ 969	\$ 989	\$ 1,009	\$ 1,029
	6.55%	6.69%	6.83%	6.97%	7.11%	7.25%	7.39%	7.53%	7.67%	7.81%	7.95%	8.09%

	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ESTADO DE RESULTADOS	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
INGRESOS OPERATIVOS												
Ingresos por ventas y servicios	\$ 13,681	\$ 13,738	\$ 13,795	\$ 13,853	\$ 13,911	\$ 13,969	\$ 14,027	\$ 14,085	\$ 14,144	\$ 14,203	\$ 14,262	\$ 14,321
(-) Costo de venta y servicios	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)
RESULTADO BRUTO	\$ 10,397	\$ 10,454	\$ 10,511	\$ 10,569	\$ 10,627	\$ 10,684	\$ 10,743	\$ 10,801	\$ 10,860	\$ 10,919	\$ 10,978	\$ 11,037
Margen Bruto	76.00%	76.10%	76.19%	76.29%	76.39%	76.49%	76.59%	76.68%	76.78%	76.88%	76.97%	77.07%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	\$ 958	\$ 962	\$ 966	\$ 970	\$ 974	\$ 978	\$ 982	\$ 986	\$ 990	\$ 994	\$ 998	\$ 1,002
(+)Otros Ingresos Operativos (renta de bicis)	\$ 958	\$ 962	\$ 966	\$ 970	\$ 974	\$ 978	\$ 982	\$ 986	\$ 990	\$ 994	\$ 998	\$ 1,002
EGRESOS OPERATIVOS	\$ (9,039)	\$ (9,040)	\$ (9,041)	\$ (9,043)	\$ (9,044)	\$ (9,045)	\$ (9,046)	\$ (9,047)	\$ (9,048)	\$ (9,050)	\$ (9,051)	\$ (9,052)
(-) Salarios y operación	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)	\$ (5,669)
(-) Gastos Honorarios	\$ (637)	\$ (638)	\$ (639)	\$ (640)	\$ (641)	\$ (642)	\$ (643)	\$ (645)	\$ (646)	\$ (647)	\$ (648)	\$ (649)
(-) Gastos varios	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)	\$ (2,733)
RESULTADO OPERATIVO	\$ 2,316	\$ 2,375	\$ 2,436	\$ 2,496	\$ 2,557	\$ 2,617	\$ 2,679	\$ 2,740	\$ 2,802	\$ 2,863	\$ 2,926	\$ 2,988
(-) Gastos Financieros	\$ (72)	\$ (70)	\$ (69)	\$ (67)	\$ (65)	\$ (64)	\$ (62)	\$ (60)	\$ (58)	\$ (56)	\$ (55)	\$ (53)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 2,388	\$ 2,446	\$ 2,504	\$ 2,563	\$ 2,622	\$ 2,681	\$ 2,740	\$ 2,800	\$ 2,860	\$ 2,920	\$ 2,980	\$ 3,041
(-) Participación Empleados (15%)	\$ (358.17)	\$ (366.89)	\$ (375.65)	\$ (384.45)	\$ (393.28)	\$ (402.15)	\$ (411.05)	\$ (419.99)	\$ (428.96)	\$ (437.97)	\$ (447.02)	\$ (456.10)
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2,029.61	\$ 2,079.06	\$ 2,128.70	\$ 2,178.55	\$ 2,228.59	\$ 2,278.84	\$ 2,329.29	\$ 2,379.93	\$ 2,430.78	\$ 2,481.84	\$ 2,533.10	\$ 2,584.56
(-) Impuesto a la Renta del Período	\$ (507.40)	\$ (519.76)	\$ (532.18)	\$ (544.64)	\$ (557.15)	\$ (569.71)	\$ (582.32)	\$ (594.98)	\$ (607.70)	\$ (620.46)	\$ (633.27)	\$ (646.14)
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	\$ 1,522	\$ 1,559	\$ 1,597	\$ 1,634	\$ 1,671	\$ 1,709	\$ 1,747	\$ 1,785	\$ 1,823	\$ 1,861	\$ 1,900	\$ 1,938
	11.13%	11.35%	11.57%	11.79%	12.02%	12.24%	12.45%	12.67%	12.89%	13.11%	13.32%	13.54%

	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ESTADO DE RESULTADOS	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
INGRESOS OPERATIVOS												
Ingresos por ventas y servicios	\$ 15,218	\$ 15,282	\$ 15,345	\$ 15,409	\$ 15,474	\$ 15,538	\$ 15,603	\$ 15,668	\$ 15,733	\$ 15,799	\$ 15,864	\$ 15,931
(-) Costo de venta y servicios	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,284)	\$ (3,366)
RESULTADO BRUTO	\$ 11,934	\$ 11,998	\$ 12,061	\$ 12,125	\$ 12,189	\$ 12,254	\$ 12,319	\$ 12,384	\$ 12,449	\$ 12,515	\$ 12,580	\$ 12,564
Margen Bruto	78.42%	78.51%	78.60%	78.69%	78.78%	78.86%	78.95%	79.04%	79.13%	79.21%	79.30%	78.87%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	\$ 1,141	\$ 1,146	\$ 1,151	\$ 1,156	\$ 1,161	\$ 1,165	\$ 1,170	\$ 1,175	\$ 1,180	\$ 1,185	\$ 1,190	\$ 1,195
(+)Otros Ingresos Operativos (renta de bicis)	\$ 1,141	\$ 1,146	\$ 1,151	\$ 1,156	\$ 1,161	\$ 1,165	\$ 1,170	\$ 1,175	\$ 1,180	\$ 1,185	\$ 1,190	\$ 1,195
EGRESOS OPERATIVOS	\$ (9,174)	\$ (9,175)	\$ (9,177)	\$ (9,178)	\$ (9,179)	\$ (9,180)	\$ (9,182)	\$ (9,183)	\$ (9,184)	\$ (9,186)	\$ (9,187)	\$ (9,257)
(-) Salarios y operación	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,717)	\$ (5,785)
(-) Gastos Honorarios	\$ (674)	\$ (675)	\$ (676)	\$ (678)	\$ (679)	\$ (680)	\$ (682)	\$ (683)	\$ (684)	\$ (686)	\$ (687)	\$ (688)
(-) Gastos varios	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)	\$ (2,783)
RESULTADO OPERATIVO	\$ 3,902	\$ 3,969	\$ 4,036	\$ 4,103	\$ 4,171	\$ 4,239	\$ 4,307	\$ 4,376	\$ 4,445	\$ 4,514	\$ 4,583	\$ 4,502
(-) Gastos Financieros	\$ (51)	\$ (49)	\$ (47)	\$ (45)	\$ (43)	\$ (41)	\$ (39)	\$ (37)	\$ (35)	\$ (33)	\$ (31)	\$ (29)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 3,953	\$ 4,018	\$ 4,083	\$ 4,148	\$ 4,214	\$ 4,280	\$ 4,347	\$ 4,413	\$ 4,480	\$ 4,547	\$ 4,614	\$ 4,531
(-) Participación Empleados (15%)	\$ (592.88)	\$ (602.63)	\$ (612.42)	\$ (622.25)	\$ (632.12)	\$ (642.03)	\$ (651.98)	\$ (661.96)	\$ (671.99)	\$ (682.06)	\$ (692.17)	\$ (679.72)
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3,359.66	\$ 3,414.92	\$ 3,470.40	\$ 3,526.10	\$ 3,582.02	\$ 3,638.17	\$ 3,694.54	\$ 3,751.13	\$ 3,807.95	\$ 3,865.00	\$ 3,922.28	\$ 3,851.74
(-) Impuesto a la Renta del Período	\$ (839.92)	\$ (853.73)	\$ (867.60)	\$ (881.52)	\$ (895.50)	\$ (909.54)	\$ (923.63)	\$ (937.78)	\$ (951.99)	\$ (966.25)	\$ (980.57)	\$ (962.94)
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	\$ 2,520	\$ 2,561	\$ 2,603	\$ 2,645	\$ 2,687	\$ 2,729	\$ 2,771	\$ 2,813	\$ 2,856	\$ 2,899	\$ 2,942	\$ 2,889
	16.56%	16.76%	16.96%	17.16%	17.36%	17.56%	17.76%	17.96%	18.15%	18.35%	18.54%	18.13%

	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
ESTADO DE RESULTADOS												
INGRESOS OPERATIVOS												
Ingresos por ventas y servicios	\$ 16,929	\$ 16,172	\$ 16,239	\$ 16,307	\$ 16,375	\$ 16,443	\$ 16,512	\$ 16,580	\$ 16,650	\$ 16,719	\$ 16,789	\$ 16,859
(-) Costo de venta y servicios	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)	\$ (3,450)
RESULTADO BRUTO	\$ 13,478	\$ 12,722	\$ 12,789	\$ 12,857	\$ 12,925	\$ 12,993	\$ 13,061	\$ 13,130	\$ 13,199	\$ 13,269	\$ 13,338	\$ 13,408
Margen Bruto	79.62%	78.66%	78.75%	78.84%	78.93%	79.02%	79.10%	79.19%	79.28%	79.36%	79.45%	79.53%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	\$ 1,354	\$ 1,294	\$ 1,299	\$ 1,305	\$ 1,310	\$ 1,315	\$ 1,321	\$ 1,326	\$ 1,332	\$ 1,338	\$ 1,343	\$ 1,349
(+)Otros Ingresos Operativos (renta de bicis)	\$ 1,354	\$ 1,294	\$ 1,299	\$ 1,305	\$ 1,310	\$ 1,315	\$ 1,321	\$ 1,326	\$ 1,332	\$ 1,338	\$ 1,343	\$ 1,349
EGRESOS OPERATIVOS	\$ (9,453)	\$ (9,438)	\$ (9,439)	\$ (9,441)	\$ (9,442)	\$ (9,443)	\$ (9,445)	\$ (9,446)	\$ (9,447)	\$ (9,449)	\$ (9,450)	\$ (9,452)
(-) Salarios y operación	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)	\$ (5,904)
(-) Gastos Honorarios	\$ (715)	\$ (700)	\$ (701)	\$ (702)	\$ (704)	\$ (705)	\$ (707)	\$ (708)	\$ (709)	\$ (711)	\$ (712)	\$ (714)
(-) Gastos varios	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)	\$ (2,834)
RESULTADO OPERATIVO	\$ 5,380	\$ 4,578	\$ 4,649	\$ 4,721	\$ 4,793	\$ 4,865	\$ 4,938	\$ 5,011	\$ 5,084	\$ 5,157	\$ 5,231	\$ 5,305
(-) Gastos Financieros	\$ (27)	\$ (25)	\$ (23)	\$ (20)	\$ (18)	\$ (16)	\$ (14)	\$ (12)	\$ (9)	\$ (7)	\$ (5)	\$ (2)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 5,407	\$ 4,602	\$ 4,672	\$ 4,741	\$ 4,811	\$ 4,881	\$ 4,952	\$ 5,022	\$ 5,093	\$ 5,164	\$ 5,236	\$ 5,308
(-) Participación Empleados (15%)	\$ (811.01)	\$ (690.35)	\$ (700.74)	\$ (711.18)	\$ (721.65)	\$ (732.17)	\$ (742.73)	\$ (753.33)	\$ (763.97)	\$ (774.66)	\$ (785.39)	\$ (796.16)
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4,595.72	\$ 3,911.99	\$ 3,970.88	\$ 4,030.00	\$ 4,089.36	\$ 4,148.96	\$ 4,208.79	\$ 4,268.86	\$ 4,329.17	\$ 4,389.72	\$ 4,450.52	\$ 4,511.55
(-) Impuesto a la Renta del Periodo	\$ (1,148.93)	\$ (978.00)	\$ (992.72)	\$ (1,007.50)	\$ (1,022.34)	\$ (1,037.24)	\$ (1,052.20)	\$ (1,067.22)	\$ (1,082.29)	\$ (1,097.43)	\$ (1,112.63)	\$ (1,127.89)
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	\$ 3,447	\$ 2,934	\$ 2,978	\$ 3,023	\$ 3,067	\$ 3,112	\$ 3,157	\$ 3,202	\$ 3,247	\$ 3,292	\$ 3,338	\$ 3,384
	20.36%	18.14%	18.34%	18.54%	18.73%	18.92%	19.12%	19.31%	19.50%	19.69%	19.88%	20.07%

