



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ACONDICIONAMIENTO INFANTIL EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor guía
Ing. Javier Cadena

Autora
Priscila Alejandra Bracho Villavicencio

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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”.

Ing. Javier Cadena

C.I.: 171045368

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

Priscila Alejandra Bracho Villavicencio

C.I.: 1716754831

AGRADECIMIENTO

A mis padres que siempre han creído en mí, a mi novio por su amor y apoyo constante, y finalmente, a mi coordinador de carrera y profesores quienes me han formado de la mejor manera.

DEDICATORIA

A mi padre, mi hermosa madre, mi hermana y mi hermano quienes me guían, me dan fuerzas y cuyo ejemplo es mi motivación y amor necesarios para ser mejor cada día.

RESUMEN

El plan de negocios consiste en la creación de un centro de acondicionamiento infantil en el cantón Quito, se basa en el establecimiento de programas para niños y niñas de 3 a 11 años de edad, los cuales se adaptan a cada perfil de necesidad energética. El objetivo para la creación de este centro va más allá de combatir el sobrepeso infantil, trata de formar de manera integral a los clientes, potenciando sus habilidades físicas, mentales y cognitivas mediante tres pilares: la psicomotricidad, actividad física y terapias de gimnasia cerebral.

Actualmente en el Ecuador no existen centros infantiles cuyo modelo de negocio abarque los pilares descritos, ya en países latinoamericanos se ha desarrollado la idea de gimnasios para niños, en México, por ejemplo, las ventas en el 2012 se incrementaron 30% y en Chile en sólo dos años se han abierto más de 15 gimnasios para este segmento. Lo que lo hace diferente a este negocio es que responde al deseo de las madres de incentivar el desarrollo de niños brillantes mediante personal especializado en áreas claves y maquinaria única e innovadora en el país, lo que permite ser pioneros en el mercado.

El tamaño de mercado objetivo equivale a 29 981 madres, con un objetivo de participación de mercado del 1%, es decir, 300 madres, al final de la proyección de cinco años se espera acaparar 0.75% del mercado meta con una demanda máxima esperada de 225 miembros mensuales e ingresos que superen los \$200 000 en los últimos años de la proyección con un margen sobre la utilidad de 39.7% y ROI (retorno sobre la inversión) de 118% final del quinto año.

La Inversión inicial, incluido el capital de trabajo necesario para poner en marcha el presente plan es de \$94 233.7. El análisis financiero realizado se ha proyectado con resultados a cinco años, el valor actual neto es de \$54,281.05, estos flujos fueron calculados mediante el modelo CAPM, cuyo costo de capital es de 20.7%, tasa de descuento de 18.2%. La tasa de retorno que genera el proyecto es de 29.6%.

ABSTRACT

The business plan involves the creation of a fitness center for children in Quito Canton, it consists in the implementation of training programs for children from 3 to 11 years old; these programs accomplish each energetic necessity profile. The objective in the creation of this center goes beyond fighting children obesity, it pretends to give an integral formation to its clients, powering their physical, psychological and cognitive capabilities based on these three main foundations: psychomotor, physical activities and brain gym therapies.

As today in Ecuador, there aren't any children care centers which englobes the foundations mentioned above; in Latin America the idea of gyms for children has evolved, in Mexico for example, sales raised a 30% and in Chile, in just two years, more than 15 gyms has been established for this target.

What makes this business different is that it answers mother's desires of raising brilliant children by the means of specialized personnel in key areas; having unique and innovative machinery makes this business a market pioneer.

Target market size is of 29981 mothers, with an objective of grabbing a 1% market share that is 300 mothers. At the end of a five year projection it's expected to grab 0.75% of this share, with a maximum capacity installed of 225 members monthly, and incomes that surpass the \$200000 milestone in the last years of this projection, with a utility margin of 39.7% and a ROI of 118% at the end of the fifth year.

Initial Investment, including the working capital necessary to put the current business plan to work is \$94233.70. The financial analysis done has been projected for the next five years; net present value is \$54281.05. These money flows were calculated with CAPM model, in which, capital initial cost is %20.7, discount rate is 18.2% and rate of return of this project is 29.6%.

ÍNDICE

1. Capítulo I. Introducción.....	1
1.1 Aspectos Generales.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Objetivos Generales.....	3
1.1.3 Objetivos Específicos.....	3
1.1.4 Hipótesis.....	3
2. Capítulo II. La industria, la compañía y los productos o servicios.....	4
2.1 La industria.....	4
2.1.1 Tendencias.....	5
2.1.2 Estructura de la industria.....	9
2.1.3 Factores económicos y regulatorios.....	10
2.2 Macro entorno: Análisis PETS.....	11
2.2.1 Político.....	11
2.2.2 Económico.....	12
2.2.3 Tecnológico.....	20
2.2.4 Social.....	21
2.3 Análisis Microentorno.....	27
2.3.1 Canales de distribución.....	27
2.3.2 Las 5 fuerzas de Porter.....	28
2.4 La compañía y el concepto de negocio.....	32
2.4.1 La idea y el modelo de negocio.....	32
2.4.2 Estructura legal de la empresa.....	32
2.4.3 Misión, Visión y Objetivos.....	33
2.5 El producto y/o servicio.....	34
2.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	35
2.7 Análisis FODA.....	36

3 Capítulo III. Investigación de Mercado	38
3.1 Justificación del capítulo	38
3.2 Mercado relevante y cliente potencial.....	39
3.2.1 Mercado objetivo.....	40
3.2.2 Segmentación de Mercado	40
3.3 Planteamiento del problema	42
3.3.1 Problema de decisión administrativa.....	42
3.3.2 Problema de investigación de mercados	42
3.4 Objetivo general de la investigación	43
3.4.1 Necesidades de información	43
3.5 Categoría de la investigación	46
3.5.1 Tipo de investigación.....	46
3.6 Investigación Cualitativa	47
3.6.1 Entrevistas con expertos.....	47
3.6.2 Entrevista a profundidad con experto de Marketing en el mercado	48
3.6.3 Conclusiones investigación Cualitativa	50
3.7 Investigación Cuantitativa.....	52
3.7.1 Cálculo de la muestra	52
3.7.2 Modelo de la investigación.....	54
3.8 Tamaño del mercado y tendencias.....	76
3.9 La competencia y sus ventajas.....	76
3.10 Participación de mercados y ventas de la industria.....	79
3.11 Evaluación del mercado durante la implementación.....	79
4 Capítulo IV. Plan de marketing.....	80
4.1 Estrategia general de marketing	80
4.1.1 Análisis de Ciclo de Vida del servicio:.....	80
4.1.2 Objetivos	80
4.1.3 Mercado Objetivo	81
4.1.4 Estrategia de Mercado Objetivo	81

4.1.5 Segmentación de mercados	82
4.1.6 Diferenciación	83
4.2 Servicio	85
4.2.1 Flor de servicio.....	86
4.3 Política de Precio.....	92
4.4 Táctica de ventas.....	93
4.5 Política de servicio al cliente y garantías.....	94
4.6 Promoción y Publicidad	95
4.6.1 Mezcla de Comunicaciones de Marketing de Servicios	96
4.7 Distribución.....	106
5 Capítulo V. Plan de operaciones y producción.....	107
5.1 Estrategia de operaciones	107
5.1.1 Sistema de marketing de Servicio de alto contacto.....	108
5.1.2 Factores a Considerar en un servicio de alto contacto.....	109
5.2 Ciclo de operaciones	109
5.2.1 Mapa de Procesos	112
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas	113
5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	120
5.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios....	121
5.6 Aspectos regulatorios y legales	122
6 Capítulo VI. Equipo gerencial.....	124
6.1 Estructura organizacional	124
6.1.1 Organigrama	124
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	125
6.2.1 Descripción de funciones	125
6.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	130
6.4 Políticas de empleo y beneficios	131

6.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores	131
6.6	Equipo de asesores y servicios	132
7	Capítulo VII. Cronograma general	134
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .	134
7.2	Diagrama de Gantt	135
7.3	Riesgos e imprevistos.....	136
8	Capítulo VIII. Riesgos críticos, problemas y supuestos .	138
8.1	Supuestos y criterios utilizados	138
8.2	Riesgos y problemas principales	140
9	Capítulo IV. Plan Financiero	142
9.1	Inversión inicial	142
9.2	Fuentes de ingresos	143
9.3	Costos fijos, variables y semivARIABLES	144
9.3.1	Costos fijos	144
9.3.2	Costos variables y semivARIABLES	144
9.4	Margen bruto y margen operativo.....	145
9.5	Estado de resultados proyectado	146
9.6	Balance general proyectado	148
9.7	Flujo de efectivo proyectado.....	149
9.8	Punto de equilibrio	150
9.9	Control de costos importantes	151
9.9.1	Análisis de sensibilidad	151
9.9.2	Escenarios	152
9.9.3	Índices financieros	156
9.10	Comparación de Indicadores Financieros con Ratios de la Industria.....	160
9.11	Valoración.....	161
10	Capítulo X. Propuesta de negocio	164

10.1	Financiamiento deseado.....	164
10.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	164
10.3	Capitalización	164
10.4	Uso de fondos.....	165
10.5	Retorno para el inversionista	165
11	Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones	166
11.1	Conclusiones	166
11.2	Recomendaciones	169
	Referencias.....	171
	Anexos	178

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Información contable de la industria en el cantón Quito CIUU R9311.02	7
Figura 2. Confianza Empresarial Deloitte & Touche Febrero 2013	13
Figura 3. Riesgo País de Ecuador y América Latina 2014.	14
Figura 4. Evolución del PIB 2007-2012	15
Figura 5. Contribución de las Industrias a la variación Trimestral del PIB 2012 y 2013	16
Figura 6. Inflación en América Latina	17
Figura 7. Inflación Anual 2005-2013.....	17
Figura 8. Inflación Acumulada del IPC por Sectores Económicos.....	18
Figura 9. Ocupaciones por Rama de Actividad 2013	23
Figura 10. Desocupación Total y por sexo	25
Figura 11. Evolución Índice de Confianza al Consumidor (2008-2012).....	25
Figura 12. Evolución de la pobreza nacional de las áreas urbana y rural.	26
Figura 13. Evolución de la pobreza en Ecuador desde 1999 hasta el 2011.....	26
Figura 14. Cuadro de las 5 Fuerzas de Porter del Centro de Acondicionamiento Infantil.	31
Figura 15. Servicio Actual dentro de la Industria	35
Figura 16. Estrategia de Crecimiento de Mercado de Ansoff.	36
Figura 17. Matriz FODA del Centro de Acondicionamiento Infantil	37
Figura 18 Lugar 1 escogido para los hijos.....	57
Figura 19. Lugar 2 escogido para los hijos.....	57
Figura 20. Lugar 3 escogido para los hijos.....	58
Figura 21. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Gymboree.....	59
Figura 22. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Yukury Brain Gym	59
Figura 23. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Bess Gym	60
Figura 24. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Mini City.....	60
Figura 25. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Kids Time.....	61
Figura 26. Frecuencia con la que lleva a su hijo a PiccoLaVita.....	61
Figura 27. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Palacio del Hielo.....	62
Figura 28. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Escuela el Nacional	62

Figura 29. Gasto en Gymboree	64
Figura 30. Frecuencia con la que lleva a su hijo a Mr. Joy.....	64
Figura 31. Principal factor que lo impulsa a escoger Gymboree	66
Figura 32. Principal factor que lo impulsa a escoger Kuyuriy braingym	67
Figura 33. Principal factor que lo impulsa a escoger Picco la Vita	67
Figura 34. Principal factor que lo impulsa a escoger Mini City	68
Figura 35. Principal factor que lo impulsa a escoger Kids Time.....	68
Figura 36. Principal factor que lo impulsa a escoger Mr. Joy	69
Figura 37. Principal factor que lo impulsa a escoger Escuela de Liga	69
Figura 38. Medios de Comunicación	70
Figura 39. Características Requeridas	72
Figura 40. Motivadores de consumo Gymboree.....	72
Figura 41. Servicios Requeridos	73
Figura 42. Intención de Compra	74
Figura 43. Intención de compra vs Características Requeridas	74
Figura 44. Intención de compra vs Servicios requeridos.....	75
Figura 45. Relación ejercicio físico con desarrollo mental.....	75
Figura 46. Estrategias Genéricas de Porter	84
Figura 47. Flor de Servicio	86
Figura 48. Logo de Centro de Acondicionamiento Infantil.....	90
Figura 49. Fuentes de Trasmisión de mensajes hacia el público meta.....	96
Figura 50. Mezcla de Comunicaciones de Marketing de Servicios	97
Figura 51. Diseño Uniforme Empleados.....	100
Figura 52. Diseño Valla Publicitaria 1	101
Figura 53. Diseño Valla Publicitaria 2.....	102
Figura 54. Perfil lector Revista Familia.....	103
Figura 55. Página de Inicio del sitio web	104
Figura 56. Sitio web de Facebook 1	105
Figura 57. Figura 58. Sitio web de Facebook 2.....	106
Figura 59. Sistema de marketing de servicios de alto contacto para el centro de acondicionamiento infantil.....	108
Figura 60. Proceso de operaciones del Centro de Acondicionamiento Infantil	110

Figura 61. Ciclo de Operaciones den Centro de Acondicionamiento Infantil..	110
Figura 62. Mapa de proceso del Centro de Acondicionamiento Infantil	112
Figura 63. Material de Apoyo	113
Figura 64. Precios Kit Equipos de Psicomotricidad Infantil Wesco.....	115
Figura 65.Instalaciones Centro de Acondicionamiento Infantil.....	118
Figura 66. Fotografía de Máquina infantiles	119
Figura 67. Opción 1 Localización geográfica.....	120
Figura 68. Opción 2 Localización geográfica.....	120
Figura 69.Ubicación Geográfica	121
Figura 70. Organigrama Centro de Desarrollo Infanti.....	125
Figura 71. Nómina Colaboradores	130
Figura 72. Diagrama de Gantt.....	136
Figura 73. Crecimiento ventas y Margen Bruto	145
Figura 74. Crecimiento Margen Bruto y Margen Operativo	146
Figura 75. Crecimiento miembros mensual	147
Figura 76. Punto de equilibrio.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de Nacimiento Quito	8
Tabla 2. Distribución de Niños y niñas de 1-14 años en el Cantón Quito.....	8
Tabla 3. Proyección poblacional hasta el 2019 de madres e hijos.	9
Tabla 4. Producto Interno Bruto 2008-2012	14
Tabla 5. Tasas de Interés referenciales a Febrero del 2014	18
Tabla 6. Tasas Máximas de los Segmentos de Crédito.	19
Tabla 7. Tasa de Asistencia Neta de Educación	21
Tabla 8. Resumen Nacional de los Indicadores de Mercado Laboral	24
Tabla 9. Segmentación Centro de Acondicionamiento Infantil	41
Tabla 10. Cuadro de necesidades de información e hipótesis	44
Tabla 11. Necesidades de Información Clientes, Proveedores, Competencia y Sustitos	45
Tabla 12. Hábitos de Consumo	63
Tabla 13. Cuadro Matriz competitiva del Centro de Acondicionamiento Infantil.....	78
Tabla 14. Segmentación detallada Centro de Acondicionamiento Infantil.....	82
Tabla 15. Requerimiento Material de Apoyo	113
Tabla 16. Cotización de Equipos Proveedor Pannata Sport de Chile	114
Tabla 17. Inventario Gimnasio Infantil	121
Tabla 18. Inversión Inicial.....	142
Tabla 19. Capital de Trabajo	143
Tabla 20. Costos Fijos.....	144
Tabla 21. Margen Bruto.....	145
Tabla 22. Margen Operacional	146
Tabla 23. Estado de Resultados	147
Tabla 24. Balance General.....	148
Tabla 25. Flujos de Efectivo Anual	149
Tabla 26. Variación de Costos	151
Tabla 27. Sensibilidad Costos	152
Tabla 28. Sensibilidad Ingresos	152
Tabla 29. Estado de Resultados Pesimista	153

Tabla 30. Flujos de Efectivo Pesimista.....	154
Tabla 31. Estado de Resultados Optimista	155
Tabla 32. Flujos de Efectivo Optimista	156
Tabla 33. Comparativa Indicadores Financieros	161
Tabla 34. Cálculo CAPM	162
Tabla 35. CPPC	163
Tabla 36. Valor Actual Neto.....	163
Tabla 37. Partición Socios.....	164
Tabla 38. Retorno para el inversionista.....	165

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1.....	54
Ecuación 2.....	54
Ecuación 3.....	160
Ecuación 4.....	160
Ecuación 5.....	160
Ecuación 6.....	161
Ecuación 7.....	161
Ecuación 8.....	161
Ecuación 9.....	162
Ecuación 10.....	162
Ecuación 11.....	163

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Información contable de la industria en el cantón Quito CIUU 9311.02.....	179
Anexo 2: Valuación análisis FODA.....	180
Anexo 3: Entrevista 1	182
Anexo 4: Entrevista 2	186
Anexo 5: Encuesta	189
Anexo 6: Cotización Maquinaria Kids Sistem.....	194
Anexo 7: Requerimiento espacio recomendado por el Proveedor de Kids Sistem	195
Anexo 8: Catálogo equipos Wesco Psicomotricidad	196
Anexo 9: Cotización 1 Servicios de Telefonía, internet y televisión.....	198
Anexo 10: Cotización 2 Servicio de Internet con equipo incluido	199
Anexo 11: Requerimiento Nómina.....	200
Anexo 12: Detalle de Inversión Inicial y Reinversión.....	201
Anexo 13: Ingresos Proyectados por 5 años.....	202
Anexo 15: Proyección Mensual de Flujos de Efectivo	207
Anexo 16: Determinación de Punto de Equilibrio.....	212
Anexo 17: Indicadores Financieros año 5 de la empresa.....	217
Anexo 18: Indicadores Financieros Industria CIUUR9311.02 en Quito.....	218
Anexo 19: Tabla Amortización Préstamos	219
Anexo 20: Demanda esperada y Proyección de Ventas	220
Anexo 21: Flujo de Caja Operacional.....	221
Anexo 22: Flujo de Efectivo.....	222

Capítulo I. Introducción

2.1 Aspectos Generales

2.1.1 Antecedentes

Se define a un gimnasio como un local cuyas instalaciones y aparatos son adecuados para realizar gimnasia y actividad física, se afirma constantemente que los beneficios proporcionados por este servicio son: brindar un ambiente propicio y adecuado para que sus miembros realicen ejercicio físico, el mismo que mejora la salud, genera disciplina, estimula la fuerza mental y sin duda, el más destacado ayuda a bajar de peso para estar en forma, sin embargo, siempre han sido enfocados para la población adulta. (Salud.info, s.f.)

Actualmente ya se observa un interés creciente en gimnasios infantiles a nivel de varios países tales como Estados Unidos, España, México y a nivel de Suramérica: Brasil, Colombia y Chile son naciones en donde ya se han establecido algunos de estos centros con gran acogida. Lo interesante es que el 80% de los mismos fueron creados originalmente para combatir la obesidad infantil y el restante ya se fundaron con la idea de mejorar la salud actual y futura de los mismos. (Almomento México, 2014)

Es importante recalcar que la idea original de este plan de negocio era la creación de un gimnasio infantil simplemente enfocado en ejercicios físicos, no obstante, la investigación realizada dio a la luz nuevas tendencias y oportunidades que se describirán a continuación.

La formación de los niños en el ejercicio físico va más allá de combatir el sobrepeso, se trata de estimular adecuadamente sus habilidades físicas y mentales para que su rendimiento integral sea de excelencia, por esta razón, la idea de un centro de acondicionamiento infantil es estimular la actividad física adecuada, la psicomotricidad y trabajar terapias de estimulación mental.

Como se mencionó, uno de los parámetros más importantes en la formación infantil es la psicomotricidad, este concepto se divide en tres ejes: motriz, movimiento; y psiquismo, que determina las acciones en dos fases el socio afectivo y el cognitivo. (efdeportes, 2010). Según el experto mencionado (Dr. Gutiérrez): “La psicomotricidad es fundamental en el desarrollo de los aspectos que influyen en la personalidad del niño como son el cognitivo, el afectivo, el social y el motor”. Adicionalmente va ayudar a conseguir aprendizajes como lectoescritura, nociones topológicas, entre otros. (efdeportes, 2010).

En cuanto a la Gimnasia Cerebral o Terapia de *Brain Gym*, estase define como: “Una serie de ejercicios rápidos, divertidos y energizantes que integran el cerebro para que funcione en su máximo rendimiento”. (braingymmadrid, 2011). Este método fue creado por el Dr. Paul E. Dennison en los años 80, cuyo objetivo originalmente era para lidiar con problemas de lectura. Posteriormente junto a la cooperación con especialistas tales como: quiroprácticos optometristas, kinesiólogos, neurofisiólogos, maestros de yoga y taichí, Dennison fundamentó su método como Kinesiología Educativa, un programa que integra cuerpo y mente para llegar al máximo punto de su eficiencia, esto se basa en que cada tarea necesita una serie de habilidades físicas para ser realizada con facilidad y pudo demostrar que la integración de habilidades físicas mejoran enormemente la capacidad del cerebro y como consecuencia la mejora de la autoestima y confianza . Desde entonces los movimientos de *Brain Gym* y la Kinesiología Educativa abarcan extendiéndose a más de 80 países y se lo utiliza como referencia para apoyar y mejorarlas habilidades de aprendizaje. (braingymmadrid, 2011).

Finalmente, las metodologías de entrenamiento más recomendadas para niños desde 3 hasta los 11 años son aquellas donde se trabajan las habilidades motrices que implican coordinación, estabilidad, agilidad, equilibrio y el desarrollo de los patrones básicos del movimiento. (bactivecl, s.f.)

2.1.2 Objetivos Generales

Determinar la factibilidad financiera de crear un centro de acondicionamiento infantil en el distrito metropolitano de Quito.

2.1.3 Objetivos Específicos

- a) Elaborar el análisis del Macro entorno en el plan de negocios.
- b) Evaluar las cinco fuerzas de Porter para el respectivo análisis.
- c) Diseñar el respectivo plan de Marketing para posicionar adecuadamente el servicio.
 - a. Estructurar una investigación de mercado para reconocer y plantear las necesidades de los mercados potenciales.
 - b. Definir la estrategia de marketing para reconocer el enfoque del negocio.
 - c. Construir la mezcla de marketing adecuada para el servicio planteado.
- d) Plantear el diseño y los planes de desarrollo del negocio para la correcta planificación.
- e) Determinar el equipo gerencial para el funcionamiento del centro de acondicionamiento infantil.
- f) Desarrollar la evaluación financiera con proyecciones a cinco años para determinar la viabilidad del proyecto.

2.1.4 Hipótesis

El plan de Negocios que consiste en la creación de un centro de acondicionamiento infantil, en la ciudad de Quito, es factible.

Capítulo II. La industria, la compañía y los productos o servicios.

3.1 La industria

Clasificación de la industria

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, un gimnasio para niños (nombre comercial de centro de acondicionamiento infantil) se encuentra dentro de la industria dividida de la siguiente manera. (SRI, 2012)

R

ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN

R93

ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS.

R931

ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

R9311

EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

R9311.0

EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

R9311.02

“Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios”. (SRI, 2012)

Se establece en esta industria ya que a pesar de trabajar con niños de cierto rango de edad donde se estimula actividades psicomotoras, el servicio básico que el negocio va a cumplir es explotar las instalaciones con el fin de que los clientes realicen actividades físicas.

En cuanto a la Clasificación Central de Productos (CPC) el INEC ubica el servicio en la clasificación 969 que corresponde a “Otros servicios recreaciones y de esparcimiento. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

3.1.1 Tendencias

Las oportunidades que se destacan en el mercado van desde la disponibilidad limitada de tiempo de los padres de familia, el sustento científico del desarrollo físico y psicomotriz de los niños, hasta el incremento del interés de las madres en el *fitness* infantil, y de manera adicional el tiempo aproximado para la implementación de un gimnasio infantil.

Actualmente según “El Comercio” (2012) los padres de familia poseen entre semana menos tiempo para dedicarse a desarrollar y promover actividades físicas a sus hijos, el hecho es que trabajan aproximadamente 50 horas a la semana incluidas horas extras, por lo que se requiere instituciones adecuadas para el desarrollo físico de los mismos.

Un artículo (El comercio, 2014) empieza la publicación de la siguiente manera:

“¿Llevar a los niños a un gimnasio es absurdo...? Antes se pensaba así. Hoy ya no es así. Ahora los padres, abuelos y tíos ya lo hacen. Piden referencias y consejos para que los infantes empiecen desde los 6 y 8 años a involucrarse en estas actividades”. (El Comercio, 2014)

Del mismo modo se destaca cómo el *fitness* en los niños ayuda al desarrollo físico y mental en su edad temprana, habla de una demanda creciente en Quito y Cuenca en el 2013, y en el cierre menciona las pocas instituciones que se están dedicando a la recreación física y exclusiva para niños.

En países como México los gimnasios infantiles han tenido éxito. Las ventas de los mismos incrementaron 30% en el último año (2012). Con respecto a la

implementación, un fabricante afirma que abrir un gimnasio infantil simple tarda entre cuatro y seis semanas, este puede variar dependiendo el pedido, el espacio disponible y las especificaciones de los clientes, lo que hace que su culminación llegue hasta 4 meses. (Obras web, 2012)

En cuanto al sustento científico, una investigación presentada en el congreso de la Sociedad Americana de Ortopedia y Medicina, asegura que el ejercicio físico durante la edad temprana equivale a un menor riesgo de fracturas en la vejez, debido a que el mayor y mejor crecimiento de masa ósea se produce cuando los niños en crecimiento realizan actividad física de manera constante, asegura Bjorn Rosengren, médico PhD del Skane University, hospital en Suecia. El especialista de la universidad anteriormente mencionada afirma que el incremento de la actividad física en los niños aumenta la masa ósea y mejora el tamaño del esqueleto sin aumentar el riesgo de fracturas, de igual forma destaca que ahora hay otro motivo para que los niños hagan ejercicio regularmente, ya que mejoran su salud actual y la de su futuro. (Ministerio de Desarrollo Social, 2012)

Adicionalmente, Luisa Schonhaut (2013), pediatra de la Clínica Alemana, asegura que además de mejorar la salud física, los niños aprenden reglas en grupo, tienen autocontrol y disciplina, menos estrés, reducen trastornos del sueño y son más seguros de sí mismos, finalmente sostiene que los padres deben proporcionar espacios para desarrollar sus habilidades. (Efdportes, 2013).

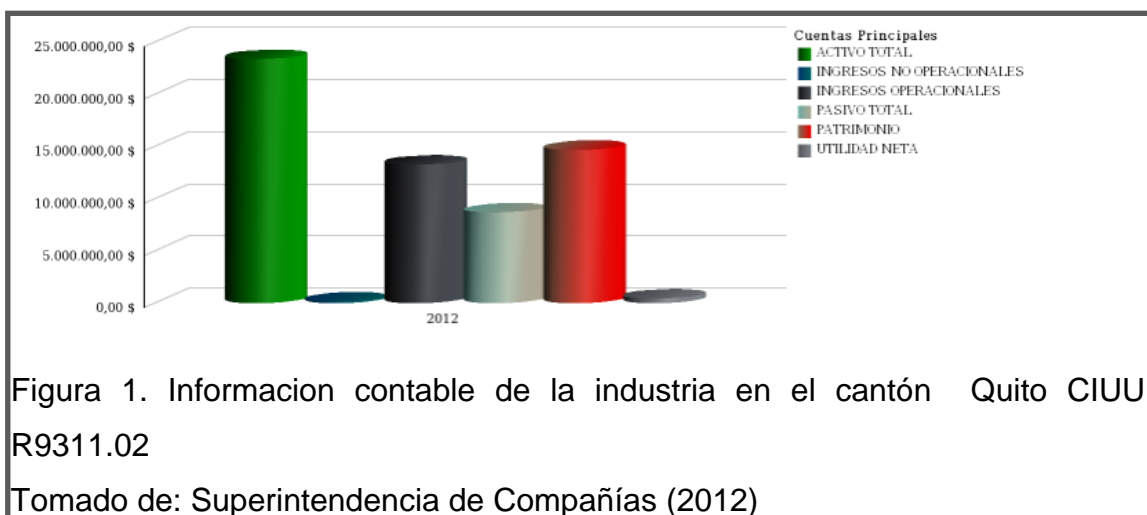
Según Rocío Cabezas, psicóloga educativa, se debe buscar actividades para los niños donde se involucren en acciones que produzcan el bien a los demás y a sí mismos ya que aceptarse y ser aceptados socialmente les permite ser personas exitosas.” Aprender a descifrar sus emociones y sus mensajes corporales nos permitirá saber lo que quieren o lo que necesitan para así tomar las medidas necesarias.”(El Comercio, 2013).

A lo que se refiere al desenvolvimiento tecnológico en la población infantil: “La Encuesta nacional de desempleo y subempleo del 2011 da como resultado que el 43.9% de los niños utiliza computadoras, 28.1% el internet y el 3,7% tiene un celular activo”. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). Lo que demuestra como los niños y niñas de hoy en día están tan familiarizados con la tecnología lo que abre oportunidades de interacción con los mismos mediante la vinculación tecnológica.

Según los registros legales en el Art. 3: “La práctica del deporte, educación física y recreación debe ser libre y voluntaria y constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas, las cuales serán protegidas por todas las Funciones del Estado” (Derechoecuador, 2011)

Como se puede concluir existen tanto sustento profesional en cuanto al desarrollo físico y mental de niños como una tendencia creciente en el interés de este tipo servicios.

Ventas de la Industria



Según la información proporcionada de la Superintendencia de Compañías de empresas que se encuentran registradas con CIUUR9311.02 en el cantón Quito para el año 2012, la industria generó ingresos operacionales de \$13.263.024,18 con una utilidad bruta de \$9.175.888,88 pero que genera

utilidad neta de \$1.508.673,55. (Superintendencia de Compañías, 2012). Esto demuestra lo atractivo de la industria en cuanto a ingresos, sin embargo los costos de la de la misma son elevados lo que se refleja en la utilidad proporcionada. Ver Anexo 1 para ver detalles de los datos financieros de la industria. Así mismo como se detallará en el análisis, esta industria tuvo en el 2012 una aportación al PIB de 7% y en el 2013 de 15%.

Distribución por edad y proyección poblacional

Quito es un cantón con una tasa de natalidad muy alta de 14.66, lo que abre oportunidades de negocios enfocado para niños y niñas, pues según datos del INEC, en Quito existen 290 161 niños y niñas entre 1 a 11 años, que representa el 15,59% de la población. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Tabla 1. Tasa de Nacimiento Quito

Cuadro No. 4 Nacidos Vivos, por Sexo y Tipo de Asistencia, según Regiones, Provincias, Cantones y Parroquias de Residencia Habitual de la Madre				
Cantón	Total General			
	TOTAL	Hombre	Mujer	Tasa
Quito	34.678,00	17.844	16.834	14,66

Tomado de: Inec, 2011.

Distribución por edad:

Tabla 2. Distribución de Niños y niñas de 1-14años en el Cantón Quito

QUITO		De 1 a 3 años	De 4 a 6 años	De 7 a 9 años	De 10 a 14 años
	URBANO		116,707	145,809	143,669
RURAL		976	1,214	1,218	1,218
Total		117,683	147,023	144,887	144,887

Tomado de: Censo de población y vivienda (cpv 2010). Inec, 2010

Proyección por edad:

En la tabla 3 se muestra la proyección de la población del Cantón Quito filtrado por la parroquia del documento de: “Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento” y “Proyección de la población ecuatoriana por años calendario”, donde se hace el cálculo de proyecciones según el porcentaje de niños y niñas del cantón. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). Una vez que el INEC proporcionó la información se estimó la proyección de madres y de la población infantil desde el año 2014 al 2019 como se lee a continuación.

Tabla 3. Proyección poblacional hasta el 2019 de madres e hijos.

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN CANTONES											
2010-2020											
Código	Nombre de canton	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1701	QUITO	2319671,00	2365973,00	2412427,00	2458900,00	2505344,00	2551721,00	2597989,00	2644145,00	2690150,00	2735987,00
	Niños y Niñas	409593,00	417768,72	425971,27	434177,19	442377,98	450566,94	458736,65	466886,59	475009,87	483103,48
	MADRES	98293,43	100255,42	102223,86	104193,10	106161,11	108126,28	110086,84	112042,64	113992,05	115934,35

Tomado de: Proyección de la población ecuatoriana por años calendario. Inec, 2012

3.1.2 Estructura de la industria

3.1.2.1 Clasificación de la industria

Como se describió anteriormente el negocio propuesto se encuentra según las CIIU4 en la industria **.R9311.02**: “Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

3.1.2.2 Participantes

Existen varios actores tales como: clubes deportivos, concentraciones deportivas, canchas de fútbol y centros infantiles, sin embargo, para gimnasios infantiles no hay en la actualidad competencia directa, pues no existe un servicio que esté realizando la misma actividad del tema sugerido, no obstante

existe mucha competencia indirecta, una de ellos, según un artículo publicado en noviembre del 2013 (elcomercio, s.f.) sobre el *Fitness* infantil, se menciona a Bess Gym como una opción para madres interesadas en el tema, por lo que se le va a considerar como un posible competidor junto con la investigación realizada. Existen otros sitios que se pueden considerar sustitos dentro de la industria de actividades recreativas y de esparcimiento, la cual es muy fragmentada debido a la gran cantidad de participantes. La actividad que sustituye la misma necesidad del desarrollo de habilidades físicas del tema propuesto son centros de infantiles tales como: El palacio de hielo, Brain Gym, Play Zone, MrJoy, Kids Time, PiccolaVita, entre otros.

La marca mejor posicionada de un centro de desarrollo infantil y habilidades motoras se encuentra Gymboree el cual es para niños de 1-4 años de edad, sin embargo podría existir una posibilidad de Gymboree extienda su grupo objetivo para brindar servicios que acaparen al segmento de niños mayores de 4 años. (Estrategia empresarial, 2013)

Entre los clubes deportivos más destacados está el Club de liga con una participación del 10%, seguido del Club nacional con 5%, La concentración deportiva de Pichincha con un 20%, y el restante escuelas de tenis, basquet, natación , entre otras actividades deportivas. (Miinisterio del Deporte, 2013)

En cuanto a las ventas de la industria se hace referencia a lo mencionado por Manuel Muñoz, el director comercial de Juegos Infantiles Modulares (JIM), proveedor y exportador de gimnasios infantiles pues afirma que la tendencia es creciente especialmente en los países de Sudamérica ya que las ventas han incrementado entre 5% y 30% respecto al último año. (Obras web, 2012).

3.1.3 Factores económicos y regulatorios

Los factores económicos se analizarán con detalle en el punto 2.2.2 en el análisis PEST.

Factores Regulatorios

En cuanto a la parte legal el ente encargado para otorgar los respectivos permisos de funcionamiento es el Ministerio de Salud quien entre los requisitos que pide para los gimnasios son títulos de los respectivos profesionales, fotocopias de los títulos profesionales SENECYT, una fotocopia del certificado de salud ocupacional emitido por algún centro de salud del Ministerio, el certificación de capacitación de manejo de desechos y permiso de bomberos , Licencia Metropolitana única de funcionamiento , copia de autorización de Funcionamiento emitido por la Dirección Provincial INFA, quien regula todas las normas para el funcionamiento de centros infantiles. Las obligaciones tributarias son las mismas establecidas por el Servicios de rentas internas, y no presenta impuestos adicionales a los establecido. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012)

3.2 Macro entorno: Análisis PETS

3.2.1 Político

Gobierno, partidos políticos

El presidente la República de Ecuador actual es el economista Rafael Correa Delgado a partir del 15 de enero de 2007 y reelegido en el 2009. En este sentido y con la reelección del presidente Correa se puede decir que la estabilidad económica y política es evidente, en este gobierno se ha seguido un modelo político y la filosofía del actual Gobernador. (Proecuador, 2013, p. 9).

En cuanto al nuevo modelo de Estado, comprende cuatro desafíos:

- La territorialización de la política pública con el fin de atender necesidades específicas de las distintas zonas.
- El establecimiento de criterios de ordenación del territorio ecuatoriano a partir de funciones y roles específicos.
- Concreción del Plan Nacional para el Buen Vivir.

Incentivos a MIPYMES y actores AEPYS

Existen varios incentivos con créditos y exoneraciones al microempresario. Se define MIPYME a la microempresa (1-9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores) y mediana empresa (50-199 trabajadores) y AEPYS a los actores de la Economía Popular y Solidaria. (Asamblea Unidad Cantonal Montúfar, 2013). El Estado co-garantiza a través del Fondo Nacional de Garantías, el acceso al financiamiento privado y el régimen especial para el financiamiento de pequeños actores productivos por medio del mercado de valores y tasas preferenciales.

Estos incentivos son positivos para emprendimientos ya que garantiza financiación y asegura a pequeñas empresas tasas preferenciales.

El Impuesto a la Salida de Divisas

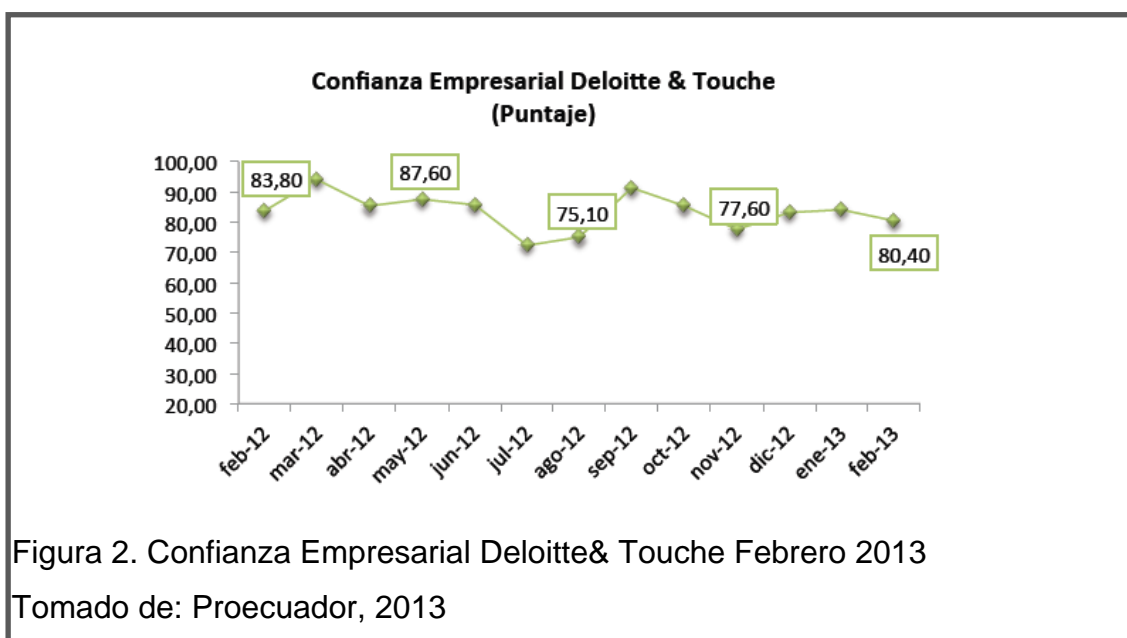
“Es el impuesto que se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero” (Proecuador, 2013). La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas es del 5%. Lo cual es un punto negativo debido a que una gran parte de la maquinaria e instrumentos requeridos son importados y su pago se realiza mediante transacciones lo cual requiere de mayor inversión para la compra de dicho equipo. (Proecuador, 2013).

3.2.2 Económico

“Según el informe anual del 2013 presentado por la ONU, La economía ecuatoriana creció 4,3% entre el 2007 y el 2012, mientras el promedio de América Latina fue de 3,5% en el mismo periodo”. (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2014). Esta noticia muestra como la economía del país se ha ido recuperando en los últimos cinco años, lo que abre oportunidades de negocio debido al poder de adquisición, a continuación de analizará indicadores económicos del país.

Confianza Empresarial

La confianza empresarial es medida mensualmente por la firma Deloitte, tuvo un registro al mes de febrero del 2013, un índice de 80,4 puntos sobre 250 posibles, se muestra una reducción de 3,6 puntos con respecto al mes de enero del 2013. Comparado con el mes de febrero del año pasado, la confianza empresarial disminuyó en -3,4 puntos. Se mantiene la preocupación entre los empresarios por el no incremento de la inversión extranjera en el país. De acuerdo a la encuesta, un 46% opina que el país no permite atraer mayor inversión extranjera, mientras que el 54% opina que el entorno no ha cambiado frente al mes anterior. Para una opinión más sustentable se realiza a continuación un análisis de los últimos años del riesgo país. (Proecuador, 2013)



Riesgo País

El riesgo país intenta medir el grado de confianza que muestra un Estado para que personas extranjeras, naturales o jurídicas, inviertan en esa nación. Mientras menor sea el índice, la confianza tiende a aumentar porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas.

El riesgo país del Ecuador se ha caracterizado por una importante tendencia a la baja, alcanzado valores mínimos cercanos a los 400 puntos en el mes de septiembre. Esto hace que el país se acerque a los valores regionales, a

excepción de los de Venezuela que supera los 1.100 puntos. “Este indicador favorece el endeudamiento externo en condiciones más convenientes que en el pasado, lo que se ha aprovechado desde el Estado para cubrir las necesidades de financiamiento, la cuáles también se incrementan”. (Ekos Negocios, 2014)

Se concluye que a pesar de no tener las mejores condiciones para la inversión extranjera, pues otros países a nivel regional presentan un mejor índice, estas condiciones están mejorando, el riesgo país decreciente demuestra que cada vez es menos riesgosa la inversión en el país.

AÑO	PERÚ	ECUADOR	VENEZUELA	COLOMBIA
2010	165	913	11114	172
2011	217	843	1257	191
2012	100	765	705	102
2013	162	530	1141	163
Sep 2014	145	405	1188	143

Figura 3. Riesgo País de Ecuador y América Latina 2014.

Tomado de: Ekos negocios, 2014

Estructura de la Economía (Evolución del PIB, distribución sectorial del PIB, PIB per cápita, Inflación)

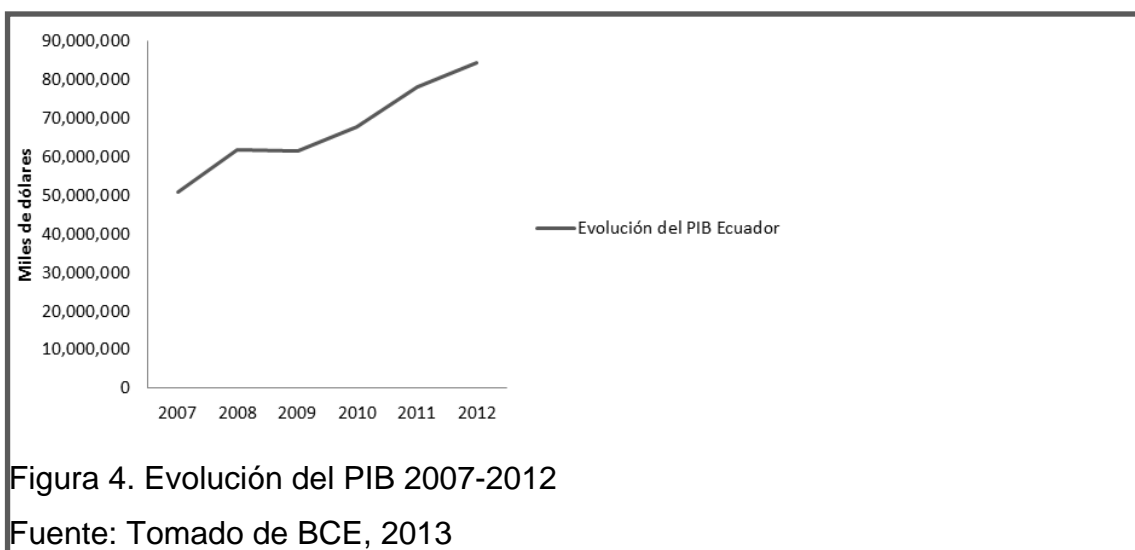
Tabla 4. Producto Interno Bruto 2008-2012

PRODUCTO INTERNO BRUTO					
AÑOS: 2008-2012					
(miles USD y %)					
Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
PIB a precios corrientes (miles de dólares)	61,762,635	62,519,686	69,555,367	79,779,824	87,502,365
Tasa de variación anual del PIB a precios constante	6,36%	0,57%	3,53%	7,79%	5,14%
PIB per Cápita Anual a precios corrientes	4,267	4,242	4,633	5,226	5,638

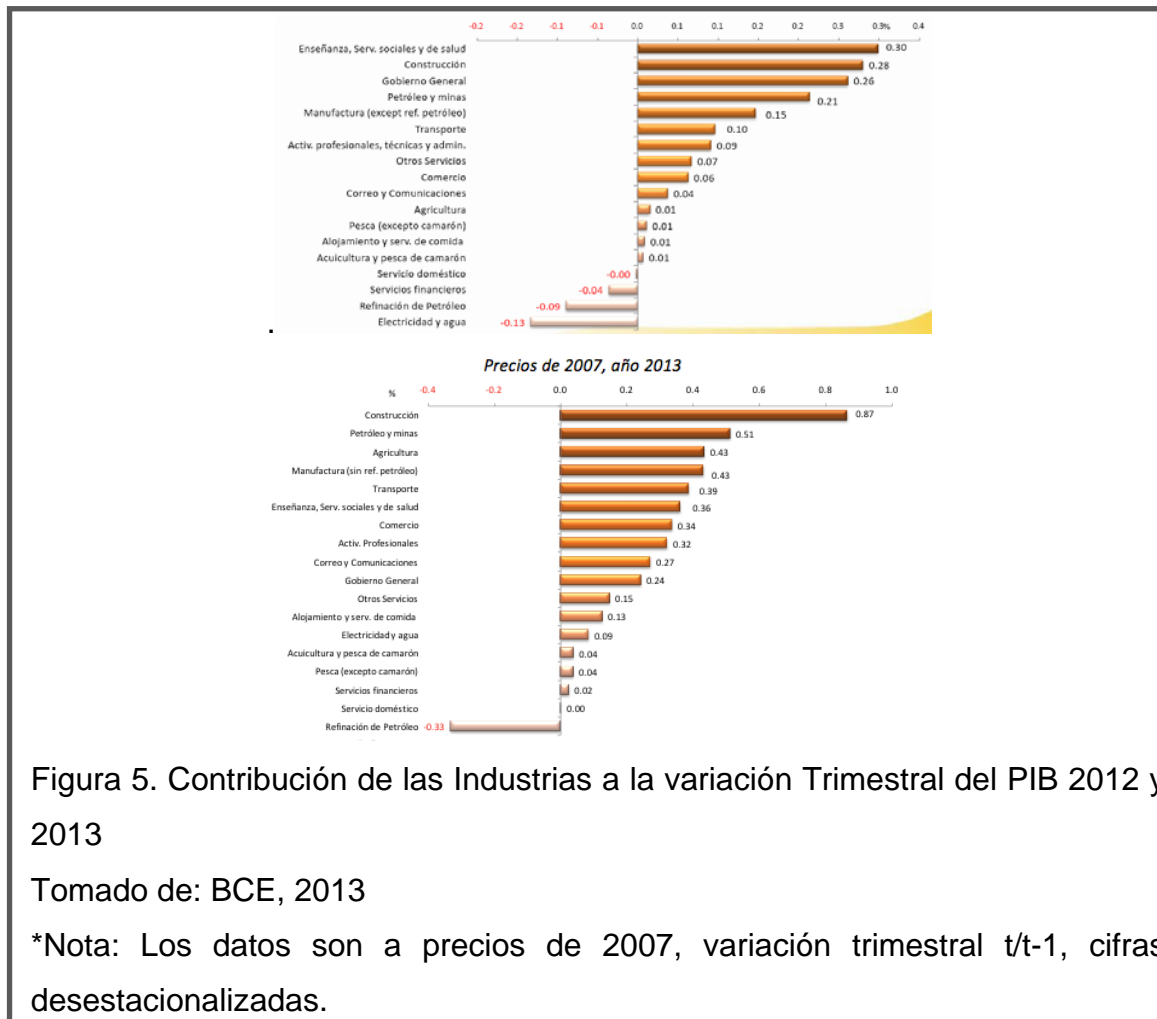
Tomado de: Proecuador, JP Morgan, 2013

El PIB del Ecuador ha presentado una tendencia creciente, evidenciando una tasa de crecimiento promedio anual a precios corrientes de 9.10% durante el periodo 2008-2013. En el 2012, el PIB del Ecuador alcanzó los USD 87,502 millones y un PIB per cápita de USD 5,638. El PIB en el 2013 fue de \$90.02 mil millones cuya tasa de crecimiento anual del PIB de 4.5%, superó la prevista de 4,05% (Proecuador, 2014)

En la tabla 4 se puede observar la evolución del PIB, el cual presenta una tendencia creciente, pues la tasa de crecimiento promedio anual en el periodo 2007-2012 es del 4.20% como PIB Real. En el 2011, el PIB fue de USD 78,189 millones y el PIB per cápita alcanzó los USD 5,428. Lo que quiere decir que la producción en valor monetario de bienes y servicios en el Ecuador está creciendo al igual que su economía. En cuanto al PIB per cápita ha ido incrementando pero la diferencia en los últimos tres años se puede observar que el crecimiento no ha sido acelerado. (Banco Central del Ecuador, 2013)

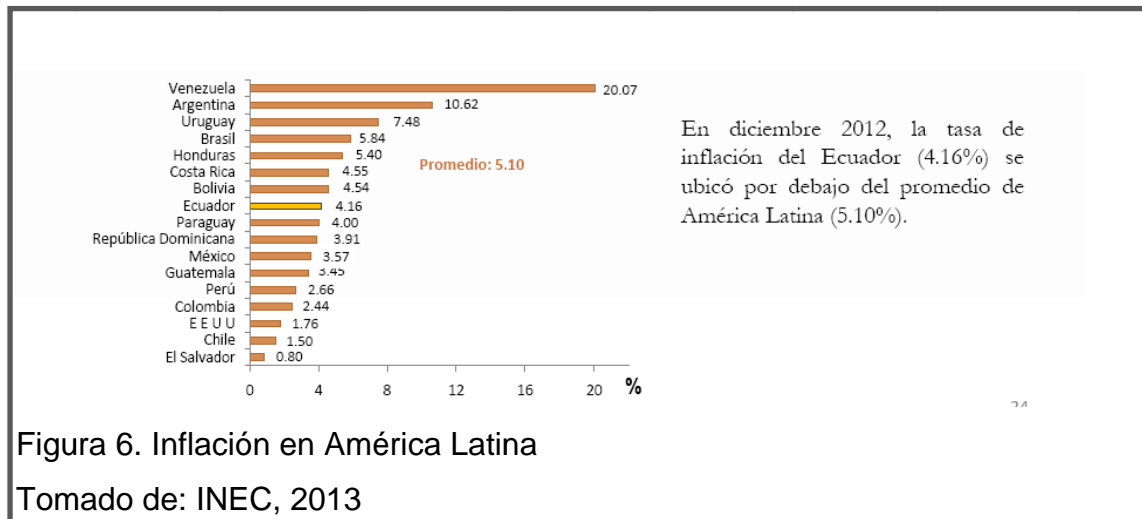


En cuanto a las variaciones del PIB en términos reales (a precios 2007) los servicios aportan en promedio 7% al PIB de Ecuador en el 2012 y 15% en el 2013.



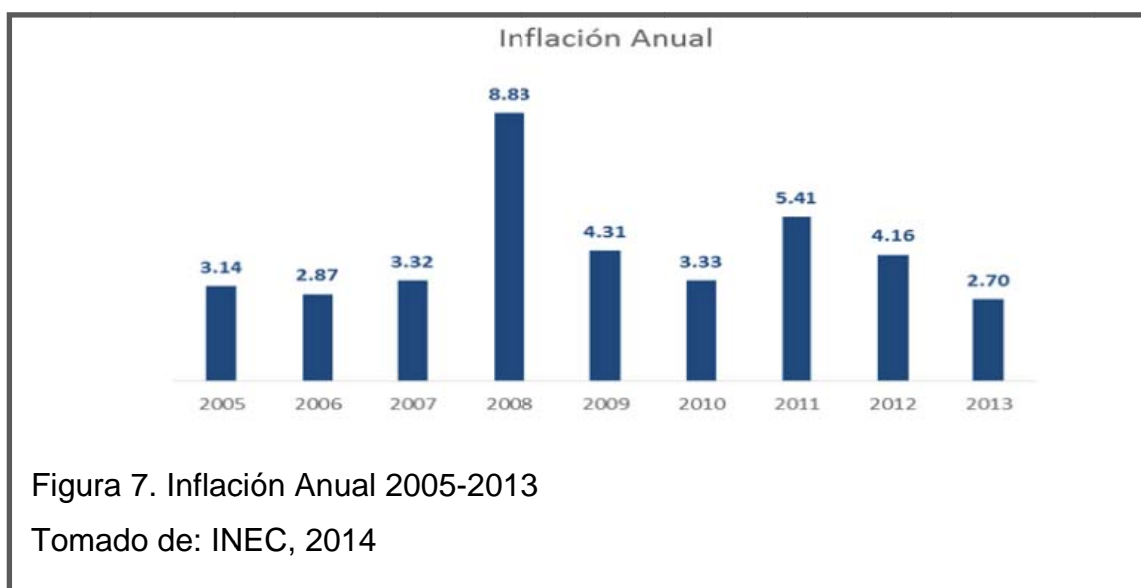
Inflación

La inflación en el Ecuador registrada en diciembre 2012 fue de 4.27%, manteniéndose más baja que países latinoamericanos, tales como Argentina, Uruguay y Brasil. Sin embargo se puede ver claramente que a diferencia de otros países como Chile, Colombia, Ecuador tiene una inflación bastante alta y ocupa el puesto 8 dentro de esta categoría de países con mayor inflación de un total de 17 países.



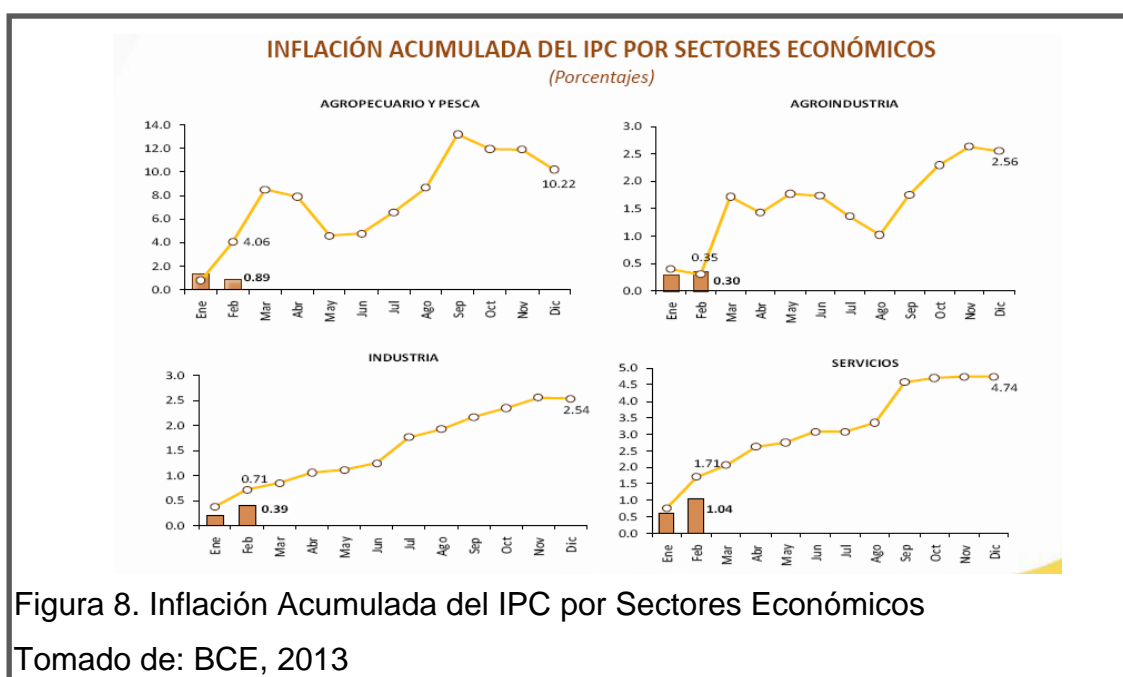
En cuanto a la inflación anual en la figura 7, es notable como esta ha sido bastante variable, en el 2008 fue alta llegando a 8.83%, pero a partir del año 2011 la inflación se ha reducido llegando al 2012 una inflación de 4,16% con sus altos y bajos entre el 2010 y 2011 lo cual muestra una economía inestable debido a la variación de los precios en los últimos 5 años. En el 2013 se cerró con la menor inflación en los últimos 9 años con 2,70%

“Para 2014, se calcula que la inflación será del 3,2%, según indicó el pasado sábado el jefe de Estado, Rafael Correa, quien también vaticinó un crecimiento real del producto interno bruto (PIB) del 4,5% al 5,1%”. (Metroecuador, 2014)



Inflación Acumulada por Sectores Económicos

En la figura 8 es claro como la industria de Servicios está en crecimiento, pues en diciembre alcanzó 4,74% y Tuvo en total 1,04% en comparación de otros sectores económicos como el agropecuario y pesca que alcanzó una inflación anual acumulada 10.22%.



En particular al poder de compra del mercado ecuatoriano, la canasta básica en el 2013 se estableció en 620,86 dólares, mientras el ingreso mensual para familias conformadas por 1,6 miembros fue de 593,60 dólares. (El Banco Mundial, 2014)

Tasas de Interés

Tabla 5. Tasas de Interés referenciales a Febrero del 2014

Tasas de interés activas FEBRERO 2012	Tasas Referenciales	Tasas Máximas
	% Anual	
Productivo Corporativo	8,17	9,33
Productivo Empresarial	9,53	10,21
Productivo PYMES	11,20	11,83
Consumo	15,91	16,30
Vivienda	10,64	11,33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22,44	25,50
Microcrédito Acumulación Simple	25,20	27,50
Microcrédito Minorista	28,82	30,50

Tomado de BCE, 2014

La tasa de interés es en resumen el precio del dinero (en porcentaje), el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado en una situación determinada. A continuación se muestra los cambios de las tasas de interés a partir del período septiembre 2007.

Tabla 6. Tasas Máximas de los Segmentos de Crédito.

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Mar 13	
	sep-07	oct-08	jun-09	mar-13	sep-07	mar-13	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo (2)	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista (3)	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

*Nota: Esta tabla muestra la evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales marzo 2013.

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2013, p.10.

Desde septiembre del 2007 hasta octubre del 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de ese momento las tasas se han mantenido estables a excepción de los ciertos segmentos, como el de consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en junio de 2009 y en febrero 2010 regresó a su tasa anterior, la cual era de 16.30%. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Para los últimos años se ha concebido varios créditos según el BCE: "El total del volumen de crédito concedido por las instituciones financieras privadas en el mes de marzo de 2013 fue de USD 1,785.7 millones, con una tasa de variación anual de 19.52%". (Banco Central del Ecuador, 2013)

3.2.3 Tecnológico

La encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo del INEC (2011), se mostró que el 43.9% de los niños utiliza computados, 28.1% el internet y el 3,7% tiene un celular activo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011) Estos datos son importantes pues el segmento objetivo está familiarizado con la tecnología, lo cual se les hará fácil adaptarse a cualquier equipo tecnológico implementado.

Con respecto a la tecnología que necesita la industria analizada es una tecnología accesible, son maquinarias especiales para el uso y la seguridad de niños.

Tasa de Asistencia Neta en Educación

La tasa de asistencia neta (TAN), es una medida que cuantifica la proporción de alumnos que asisten a establecimientos de enseñanza de cierto nivel y pertenecen al grupo de edad que corresponde a dicho nivel en relación a la totalidad de la población de esa edad (Villacís y Carrillo, 2012, p.25). Como se puede observar en la Tabla 6, en términos educativos hay más personas educándose, así la tasa de asistencia neta básica pasa de 83,01% en 2001 a 89,0% en 2010, la tasa de asistencia neta de bachillerato pasa de 37,87% en 2001 a 53,9% en 2010 y la tasa de asistencia neta en educación superior pasa de 13,54% en 2001 a 21,7% en 2010.

Debido a que la tasa de asistencia neta de los distintos niveles de educación ha mejorado en los últimos años, se está cambiando los hábitos de consumo de quienes tienen mayor acceso a la educación, independientemente si disponen o no de los recursos. Esto significa, según Wilson Araque (2013), director del Área de Gestión de la Universidad Andina, que existe un consumidor mejor informado y, por tanto, más exigente, además menciona que los jóvenes consumidores, con acceso a información, “tienden a exigir mayores niveles de sofisticación en los bienes”. En efecto al encontrarse en contacto con las

tecnologías de información y comunicación siguen y están al tanto de toda tendencia mundial, de manera que los patrones de consumo mundiales se van acortando. (Ekos Negocios, 2012, pág. 12)

Tabla 7. Tasa de Asistencia Neta de Educación

	2010		2001		Variación	
	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número
Tasa de Asistencia Neta de Educación General Básica	89,0%	2729163.00	83,01%	2075937.00	6,00%	653226.00
Tasa de Asistencia Neta de Educación Bachillerato	53,9%	467874.00	37,87%	279311.00	15,99%	188563.00
Tasa de Asistencia Neta de Educación Superior	21,7%	400657.00	13,54%	217296.00	8,20%	183361.00

Nota: La tabla muestra las Tasas de Asistencia Neta de Educación, Tomado de Contrato Social por la Educación en el Ecuador, 2011.

Tomado de: BCE

3.2.4 Social

Ecuador pasó de ser un país de desarrollo humano medio a una nación con desarrollo humano alto, según el informe anual de las Naciones Unidas, de un total de 186 países, Ecuador está entre los cuatro países que más puestos han ascendido en la ubicación de índice de desarrollo humano, esto da un total de diez puestos en cinco años. (Andes, 2013). "El índice de Desarrollo Humano considera tres dimensiones básicas: esperanza de vida, educación y nivel de ingresos". (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2014).

Según datos del INEC (2013), el 75% de la población habita en los centros urbanos y el 25% en la parte rural del país. Los ecuatorianos están

concentrados principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra. Quito cuenta con una población de 2, 458, 900 habitantes. (Proecuador, 2013)

“Se estima que la población del cantón Quito ascienda a 2 796838 en el 2020, la cual demostraría un crecimiento 21,7% registrado hace 11 años, en el 2002 Quito tenía 1839. 853 habitantes”. (el comercio, 2011). El 52% de la población del cantón Quito son mujeres, el 48% corresponde a hombres. Así también el 15% de la población del cantón corresponde a niños. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

El 53.6% de la población del cantón Quito vive en casa, el 32,6% en departamentos y el 12,1% en cuarto. La vivienda que más ha crecido son los departamentos al subir 6 puntos porcentuales. El 38.8% de los hogares arrienda su vivienda, mientras el 58.8% tienen vivienda propia. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

En estado conyugal se encuentran el 40.3% de los habitantes de Quito están casados, el 36.8% solteros, 3,2% viudos y el 3.1% divorciados.

En cuanto a la población infantil existen más niños que niñas con un 51% y 49% respectivamente

El 60,2% de los hogares que tienen niños posee casa propia, el 22.4% vivienda arrendada. El 53.5% de los hogares con niños tienen televisión por cable y 837.843 hogares con niños tienen todos los servicios básico.

El 22.2% de los niños estudian en establecimientos privados, el 23.8% de los niños asisten a un programa de cuidado infantil, 7,4% asisten a un Centro privado y de acuerdo a los datos proyectados para el 2013 por el INEC, el grupo poblacional más número es el comprendido entre las edades 10-14 años con 9.72%, seguido del grupo de entre 5-9 años con 9.65%. En el cuadro de proyecciones se puede observar como la población infantil ha crecido y

predomina en los porcentajes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Laboral

La tasa de desempleo urbano publicada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos se fijó en 5,04% al cuarto trimestre del 2013, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyó el desempleo, (Proecuador, 2013, pág. 11). De igual manera, el sub-empleo, se ubicó en 39,83%.

Ecuador presenta al 2014 una de las tasas de desempleo más bajas de América Latina, 4,12% ya que el promedio de la región es de 7,5%. (CESLA, 2014).

Población Activa (total, por sectores, desempleo)

La Población Económicamente Activa (PEA) en el, 2012 superó los 6.7 millones de personas, representando el 44% de la población del país. La tasa de desempleo se cerró en 4.12%, la más baja de los últimos años. De la misma forma, la tasa de ocupación plena al 2012 fue de 42.79% superior en 1.5 puntos en relación al 2011. (Proecuador, 2013, pág. 10)

En las principales ramas de actividad, en las que la población ecuatoriana se ocupa son las siguientes:



Como se aprecia en la figura 9 la mayoría de la PEA está dentro de la ocupación con 27,18% en Comercio, reparación de vehículos, seguido de la industria manufacturera por casi 13% y otras actividades (donde se encontraría dentro de la industria mencionada) 9,59%.

Resumen Nacional de los indicadores del mercado laboral

Tabla 8. Resumen Nacional de los Indicadores de Mercado Laboral

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012
	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%	83.9%	84.3%	84.9%
Población Económicamente Activa (PEA)	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%	56.6%	55.1%	54.7%
Ocupados	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%	94.8%	95.4%	95.0%
Ocupados No clasificados	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%	2.0%	2.0%	3.1%
Ocupados Plenos	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%	49.9%	51.1%	52.1%
Subocupados	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%	43.0%	42.3%	39.8%
Visibles	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%	7.3%	8.0%	6.1%
Otras formas	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%	35.7%	34.3%	33.8%
Desocupados/Desempleados	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%	5.2%	4.6%	5.0%
Cesantes	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%	3.8%	3.5%	3.1%
Trabajadores Nuevos	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%	1.4%	1.1%	1.9%
Desempleo Abierto	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%	4.3%	4.1%	4.0%
Desempleo Oculto	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%	0.8%	0.5%	1.0%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%	43.4%	44.9%	45.3%

Tomado de: BCE, 2014, p.38

*Nota: El cálculo de la PET y menores de 10 años se lo hace con respecto a la Población Total; la PEA y PEI con respecto a la PET, mientras que el cálculo de los demás indicadores con respecto a la PEA.

Como se ve en la figura 10, en diciembre 2012 la tasa de desocupación total se ubicó en 5%. Por sexo, el 5,5% de las mujeres que de la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación en los hombres se fijó en 4.7%, ambas tasas con respecto a la PEA.

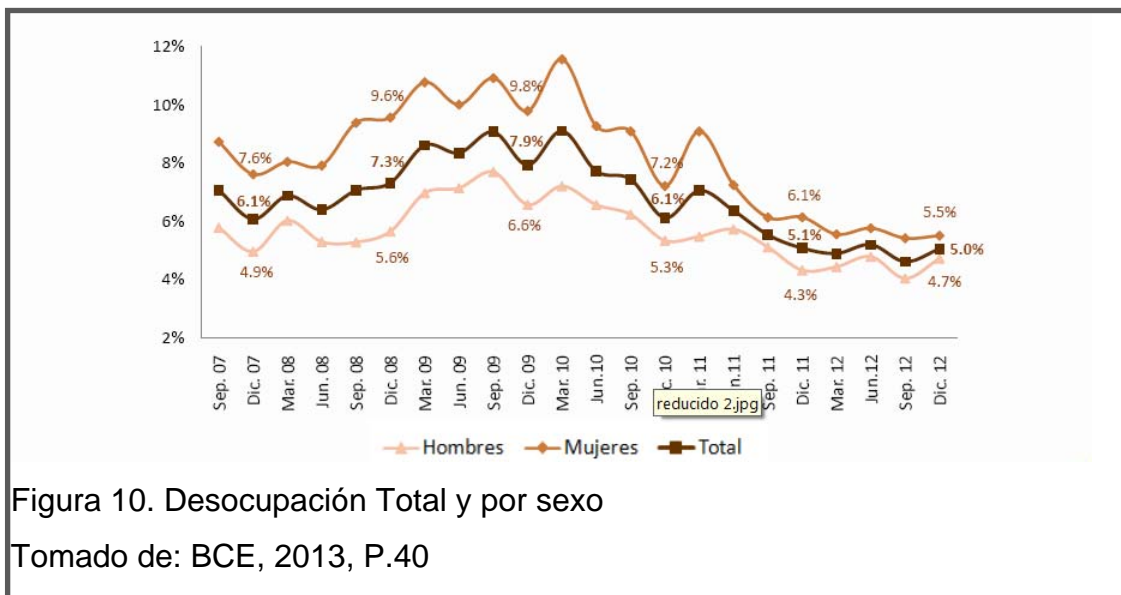


Figura 10. Desocupación Total y por sexo

Tomado de: BCE, 2013, P.40

Índice de Confianza del Consumidor

El índice de confianza del consumidor desde el 2008 como lo indica la siguiente gráfica ha crecido considerablemente, pues en el 2012 se ubicó en 45,7 y en el 2013 este valor es inferior en un 1 punto registrado en el 2012, esto indica que los clientes tiene mayor confianza en el mercado ecuatoriano, son abiertos y su nivel de aceptación es alto, lo que le hace un mercado atractivo para nuevas ofertas de productos y servicios. (Banco Central del Ecuador, 2013, pág. 40)

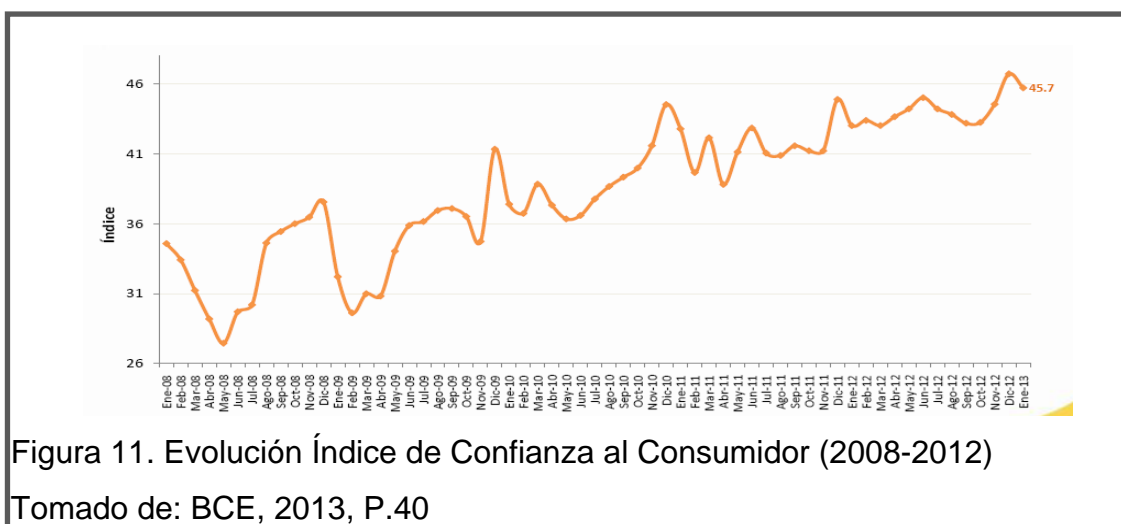
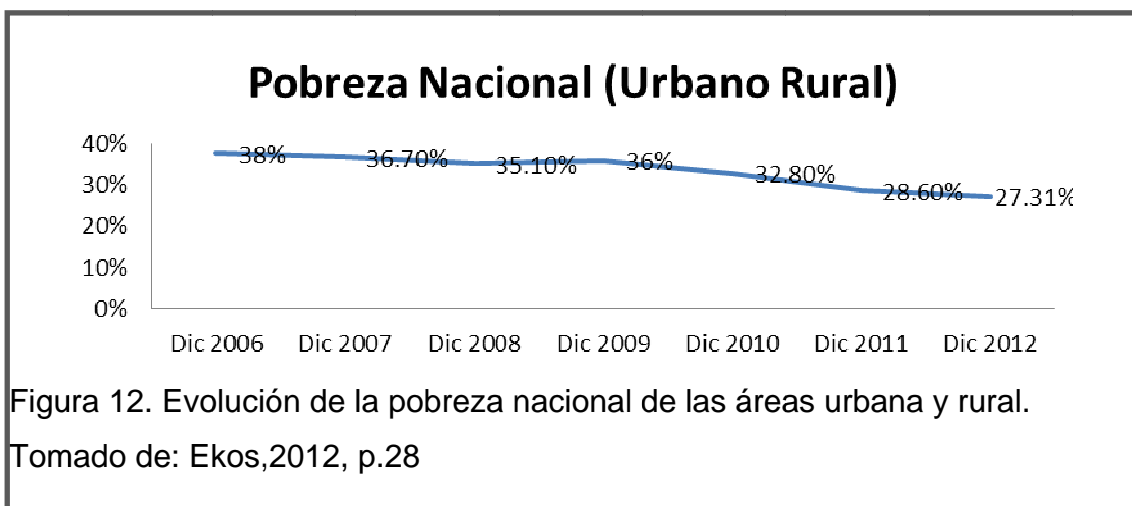


Figura 11. Evolución Índice de Confianza al Consumidor (2008-2012)

Tomado de: BCE, 2013, P.40

Pobreza

Durante diciembre de 2006 y diciembre de 2011 se encuestaron 21768 hogares de todo el país, desde la fecha más de 930.000 personas salieron de la pobreza a nivel urbano (Ekos Negocios, 2012). A continuación se muestra un cuadro de la evolución de la pobreza nacional.



Como se puede apreciar en la figura 12, la pobreza se ha reducido en el Ecuador, lo cual es positivo ya que como mencionó el Presidente colombiano, Juan Manuel Santos, (2012), durante la Cumbre Empresarial de las Américas, “cada latinoamericano que salga de la pobreza es un consumidor más”. Ahora los hogares pueden consumir más, y dicho consumo constituyó el 62% del PIB en 2011 y con tendencia creciente, prácticamente desapareciera). (Ekos Negocios, 2012, pp. 28-30).

A continuación se muestra una figura sobre la evolución de la pobreza desde 1999 hasta el 2011:



Pobreza por ingresos 2013

“La pobreza por ingresos en diciembre del 2013 se ubicó en 25,55%, 1,76 puntos menos que lo registrado en el mismo mes del 2012, cuando llegó a 27,31%, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo”. (Banco Central del Ecuador, 2013)

En términos de desigualdad, el coeficiente de GINI se ubicó en el 2013 en 0,485 en comparación a 0,477 del 2012. “El coeficiente de GINI es el índice que mide la desigualdad de los ingresos entre la población, en un intervalo de 0 a 1, donde 0 corresponde a la perfecta igualdad”. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

3.3 Análisis Microentorno

3.3.1 Canales de distribución

El canal de distribución en servicios se refiere a cómo poner en disposición el servicio y/o concepto ofrecido al mercado meta y de cómo facilitar el acceso a los mismos. (Kotler & Keller, 2006, pág. 476)

Según Kotler y Keller (2006) para diseñar un canal de marketing es necesario analizar las necesidades de los consumidores, fijar los objetivos de canal, identificar alternativas y valorarlas. (Kotler & Keller, 2006, pág. 476)

El principal objetivo del canal de distribución es interactuar directamente con los clientes para brindar el servicio ofrecido, por lo que la mejor opción es un canal directo, es decir, un establecimiento físico, libre de intermediarios ya que según datos proporcionados en las tendencias de la industria y resultados de las encuestas pilotos, las madres de familia necesitan lugares de esparcimiento infantil para incentivar la recreación física y mental de sus hijos, con atención profesional personalizada.

3.3.2 Las 5 fuerzas de Porter

“Las fuerzas competitivas de la industria rigen la intensidad de la competencia, y la rentabilidad en una industria, las fuerzas predominantes son las que se utilizan para la creación de estrategias”. (Fred R. David, 2006, p.100). Gracias a este análisis es posible la evaluación del atractivo de la industria cuya estructura determinada por este modelo establece quien conserva el valor que el servicio crea para los compradores y su proporción. (Porter, 2009, pág. 10)

Ingreso potencial de nuevos competidores

Las barreras de entradas son aquellas que determinan la posibilidad de tener beneficios reales dentro del modelo de negocio. Un sector será más atractivo cuánto mayor sean las barreras para entrar al mismo pero disminuirá las posibilidades de que nuevos competidores entren al negocio.

El ingreso potencial de nuevos competidores es calificado en nivel medio, pues primeramente unos de los requisitos para entrar en la industria es tener la tecnología adecuada y especializada para el segmento, adicionalmente la inversión es considerable debido a los altos costos y gastos que se requieren realizar, pues las instalaciones deben ser amplias, tener suficiente capital de trabajo para un mínimo de tiempo de dos años, así también para la importación de maquinaria con alta tasas de impuestos cuyas dimensiones hacen que su transporte sea costoso (se requiere en aproximadamente \$80 000 de inversión según las cotizaciones y entrevistas realizadas a los actores de la industria). En segundo lugar se necesita profesionalidad para atender al segmento infantil y finalmente existen normas exigentes por parte del INNFA (Instituto Nacional del Niño y la Familia), a pesar de esto, no hay restricciones suficientemente altas para impedir el ingreso total a nuevos actores por lo que en definitiva, como ya se dijo, esta fuerza es media.

En cuanto al negocio que se encuentra dentro de esta industria lo que le hace difícil de reproducir es el conocimiento de los profesionales de psicomotricidad

infantil que reúnen un conjunto de técnicas especializadas para un correcto desarrollo físico y mental.

Amenaza Productos sustitutos

En esta industria se tiene muchos servicios sustitutos que satisfacen la misma necesidad, esta necesidad es el incentivo de actividades motoras, recreacionales o mentales. Entre los sustitutos se encuentran clubes deportivos, centros de entretenimiento, institutos de desarrollo infantil tales como Piccolavita, Bess Gym, MrJoy, Kids Time, Escuela de futbol liga, Kuyury Braingym, entre otros, por lo que en definitiva la amenaza de productos sustitos es alta.

Poder de Negociación de Clientes

En la industria, los centros recreacionales son quienes establecen las reglas y condicionales, de la misma manera, no existe una institución en la industria que ofrezca un desarrollo integral de habilidades tanto motrices como mentales con un rango de edad amplio para los niños y niñas, por los que los clientes no tienen una opción de servicio que cubra todas esas necesidades, en consecuencia, el consumidor no pone las condiciones, sino la empresa, lo que se resume en un poder de negociación de clientes bajo.

Dentro del negocio planteado para esta industria se aprecia que las madres de familia no son sensibles al precio sino su interés va enfocado netamente al cumplimiento o no del servicio ofrecido, esto, según Porter (2011) es uno de los factores que afecta al poder de negociación de los clientes en el análisis de las cinco fuerzas.. (Porter, 2009, pág. 6)

Poder de negociación de los Proveedores

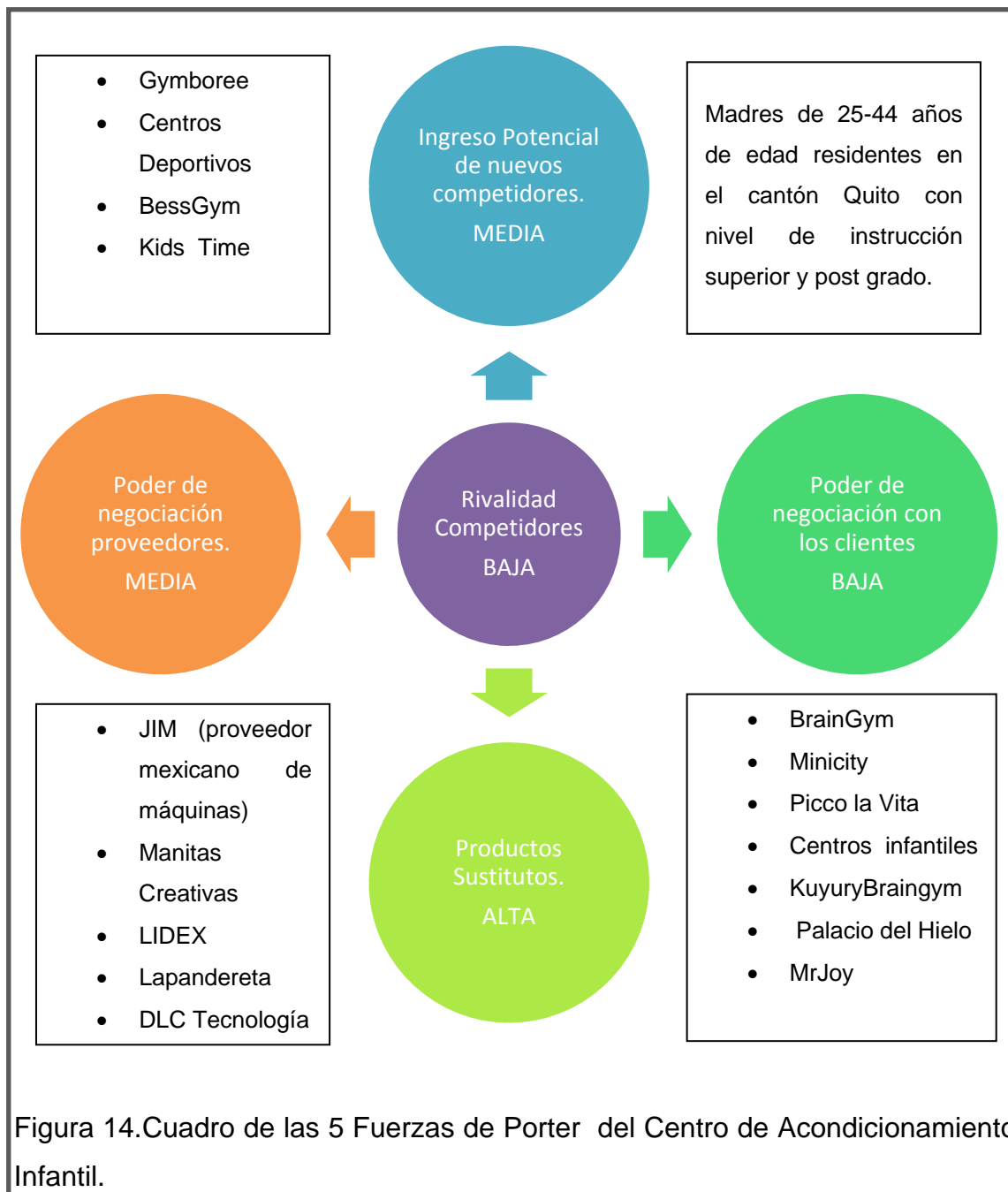
En cuanto a los proveedores para la alimentación de los niños, la contratación de transporte, proveedores de equipos y materiales de apoyo, existen muchas opciones en el mercado que se pueden reemplazar fácilmente. En contraste, la maquinaria que se necesita es importada ya que debe ser especial para el

segmento y la compra de la misma se la hace cada tres años debido a que no es una compra rutinaria. Aunque la exportación de estas máquinas la hacen solo dos proveedores en Sudamérica el proveedor de la maquinaria identificada para el mercado meta, situado en Chile, se ha presentado de manera abierta para ayudar a establecer el primer gimnasio infantil con su tecnología en Ecuador, en definitiva el poder de negociación de los proveedores es moderada.

Grado de rivalidad de los competidores

Debido a que la demanda de estos sustitutos no disminuye, y no existe un competidor directo que abarque el mismo segmento y área geográfica, no existen un grado de rivalidad entre competidores, pues los centros recreacionales no compiten entre sí por precios y tienen clientes ya definidos. Cabe destacar que Gymboree es considerado un competidor indirecto posicionado como centro de desarrollo infantil con gran poder adquisitivo y experiencia profesional, para el cual una barrera comercial no existe pues aunque pueda expandir su negocio, el ser una franquicia lo limita netamente a trabajar con niños de 0-4 años de edad tal cual el reglamento del manejo de su franquicia.

Por consiguiente a lo descrito se ha definido que el grado de rivalidad de los competidores es bajo.



Se concluye que la industria tiene un gran atractivo debido a que la única fuerza que es alta es la cantidad de servicios sustitutos.

3.4 La compañía y el concepto de negocio

3.4.1 La idea y el modelo de negocio

El centro de acondicionamiento infantil cuenta con programas para niños y niñas entre 3 a 11 años de edad, los cuales se adaptan a cada perfil de necesidad energética. Estas actividades están diseñadas especialmente para desarrollar habilidades motrices, la agilidad, flexibilidad, coordinación y resistencia física de los niños y niñas, además potencia sus habilidades sociales, su confianza y autoestima. Las rutinas combinan juegos, música, gimnasia, acondicionamiento físico y mental que van acompañadas de máquinas de ejercicio elaboradas para niños y niñas con el objetivo de incentivar sus habilidades psicomotoras junto a supervisión de profesionales especialistas en el desarrollo infantil, de esta manera se brinda un servicio personalizado. Ver capítulo 4 en el punto 4.2 para la descripción completa del servicio.

De esta manera se logra satisfacer las necesidades del incremento del desarrollo completo infantil, se ofrece algo muy diferente a lo que se encuentra actualmente en el mercado, pues la mayoría de centros se enfocan en niños menores a 6 años y otros en actividades deportivas sin los beneficios descritos.

3.4.2 Estructura legal de la empresa

El Centro de Acondicionamiento Infantil se constituirá por dos socios fundadores, creada bajo los parámetros y condiciones de una Compañía Limitada según procedimientos que estipula la ley ecuatoriana. El nombre de la empresa será Activacep.

Uno de los beneficios de ser una compañía limitada es que la responsabilidad de los socios es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado donde los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal, pues la responsabilidad de la misma se limitará en función del aporte de capital que hayan aportado. (Infoautónomos, s.f.)

3.4.3 Misión, Visión y Objetivos

Misión

Somos un centro de acondicionamiento infantil que incentiva el desarrollo físico y psicomotriz para niños y niñas entre 3 a 11 años de edad, proporcionamos diversión, asesoramiento para su desarrollo mental, físico y social mediante la atención de profesionales capacitados en un ambiente con variedad de actividades físicas e instalaciones adecuadas para la salud y el bienestar de los niños y niñas. Queremos brindar comodidad, tranquilidad a las madres de familia del cantón Quito gracias a la disponibilidad de servicios complementarios que faciliten su labor diaria, acercarlos más a sus hijos y hacer de estos unos niños activos y felices.

Visión

Ser reconocidos como el centro de acondicionamiento infantil más confiable y profesional del cantón Quito para el año 2024.

Objetivos Empresariales

Promover el desarrollo y aprendizaje constante de los profesionales, capacitando cada año en nuevas técnicas para garantizar un servicio de calidad.

Formar y reflejar habilidades físicas y mentales de cada miembro con el fin de obtener el mejor rendimiento de los mismos cuyos resultados se evaluarán mensualmente.

Proporcionar a las madres de familia un servicio al cliente eficiente mediante una evaluación semanal del grado de satisfacción del cliente para atender de manera rápida y oportuna en posibles conflictos cuya evaluación no debe ser inferior a 6 puntos sobre 10.

Abrir en 6 años una nueva sucursal para incrementar 5% la participación mercado en la ciudad.

Cumplir con todas las normas requeridas por el ministerio de deporte, INFA, ministerio de deporte y normas de seguridad para garantizar el bienestar de los niños y niñas, así mismo de manera anual está programada una revisión completa de todos sus parámetros y mejoras.

Objetivos de Marketing:

- Posicionar la marca GymiKids como un centro de acondicionamiento infantil que forma niños y niñas felices, sanos e inteligentes, es decir, posicionar el corazón de la marca que es: gymikids=niños y niñas pilas.
- Obtener el 0.5% de participación de mercado del segmento escogido a finales del tercer año
- Incrementar mensualmente un promedio 3 clientes.

Objetivos Financieros

- Lograr una tasa de crecimiento de dos dígitos en los primeros 3 años.
- Percibir un margen operativo de 40% a partir del tercer año de implementación.
- Percibir ingresos superiores a los \$200 000 a partir del tercer año.

3.5 El producto y/o servicio

En el presente párrafo se describe el servicio que actualmente se puede considerar que satisface las mismas necesidades del negocio propuesto mediante la descripción de producto del modelo de macro segmentación de Lambin (2006). El servicio actual cumple con cubrir las necesidades físicas y de autorrealización, este tipo de negocios es B2C (del negocio directamente al cliente), existen negocios que se enfocan a niños menor de tres años y centros deportivos que aceptan a partir de los cuatro años de edad, lo que se refiere a tecnología, los servicios sustitutos tienen infraestructura como canchas para deporte como es el caso de la escuela de Liga, otros tienen un gimnasio pequeño con colchonetas y se acompaña con un instructor, juegos infantiles, entre otros. (Lambin, 2006). La figura 15 hace referencia a la propuesta de servicio del negocio.

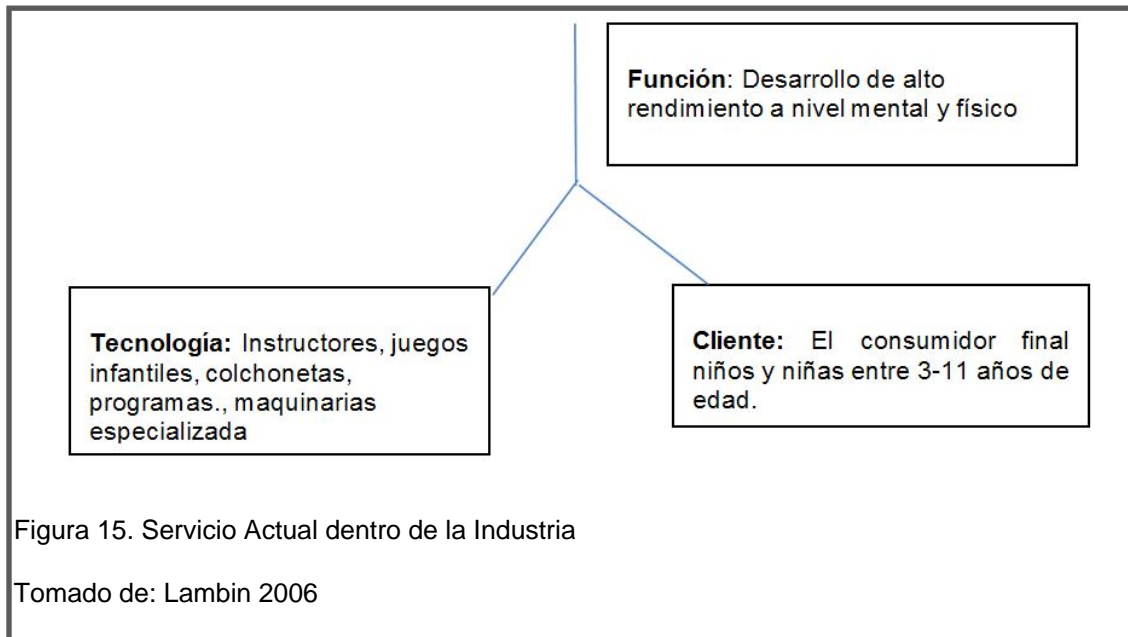


Figura 15. Servicio Actual dentro de la Industria

Tomado de: Lambin 2006

3.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado hace referencia a las estrategias genéricas de Porter, Las características mostradas por las fuerzas de la industria del negocio no permite lograr liderazgo en costos, no obstante, permite que la estrategia genérica indicada sea de concentración de diferenciación donde el centro de acondicionamiento infantil busca distinguirse en la industria dentro del nicho de mercado. (Porter, 2010, pág.12). En punto 4.1.6 se describirá con más detalle esta estrategia mediante la ventaja competitiva.

Posteriormente en cinco años cuando el negocio ya se encuentre establecido se planea realizar una estrategia de crecimiento del servicio actual en nuevos mercados, es decir, abrir dos locales nuevos en otras zonas geográficas, la misma que se denomina “Estrategia de Desarrollo de mercado”. (Kotler & Keller, 2006, pág. 48)

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales	Estrategia de Penetración de Mercado	Estrategia de Desarrollo de Producto
Mercados Nuevos	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Estrategia de Diversificación

Figura 16. Estrategia de Crecimiento de Mercado de Ansoff.
Tomado de: Kotler y Keller, 2006, p.48

3.7 Análisis FODA

Al ser una empresa que todavía no pone en marcha operaciones, el panorama de las debilidades y fortalezas no han salido totalmente a la luz, no obstante, se puede describir una idea de las mismas para tener un enfoque claro del negocio. El FODA permite analizar la naturaleza del negocio en dos partes, primeramente las fuerzas internas que dependen totalmente de la empresa son las debilidades y fortalezas, y en segundo lugar, las fuerzas externas que no se pueden controlar pero pueden afectar positiva o negativamente al bienestar de la compañía son las oportunidades y amenazas. (Fred R, 2006, pág. 13)

La figura 17 resume todos los parámetros identificados en base al FODA, las oportunidades fueron detectadas mediante la investigación de datos secundarios y la encuesta piloto, de igual manera las amenazas se las detecta una vez realizados el análisis PEST y la industria.

Las fortalezas son las que se pretenden establecer como distinción de sus competidores, y las debilidades son las detectadas actualmente antes de emprender el centro. Con la ayuda de esta matriz se pueden crear varias estrategias combinando los distintos componentes, se tienen estrategias "FO", que cruza fortalezas y oportunidades, juntas conforman el área estratégica ofensiva, "DO", combate las debilidades con oportunidades y constituyen el área de mejoramiento, a lo que refiere a estrategias "FA" que enfrenta las

amenazas con las fortalezas son de la zona de respuesta y finalmente “DA” cuya combinación de debilidades y amenazas abarcan la defensiva. En el anexo 2 se puede visualizar el cruce de las variables con la calificación de cada una en las distintas áreas descritas, la combinación con mayor peso en cada área se la distingue por la puntuación más alta y es donde se recomienda tener mayor atención.

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> * Demanda creciente del fitness infantil en las madres de la ciudad de Quito. * Los competidores actuales no abarcan el segmento de niños entre 3-11 años de edad. * En la industria no existen competidores directos * Existe una necesidad por parte de las madres en fomentar habilidades que hagan notar a sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Competidores sustitutos ya posesionados en el mercado. * Restricción a importaciones puede complicar la compra de maquinaria especializada . * Las tasas de crédito para la industria de servicios es mayor a la de proyectos de producción. * Competidores indirectos que pueden expandir su negocio y copiar el concepto.
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> * Sin experiencia en el mercado. * Gastos administrativos muy altos ya que sus especialistas requieren una buena remuneración. * Es una empresa nueva cuya participación de mercado es nula con un capital justo para cubrir sus operaciones. * Tiene una capacidad limitada de atención de niños, por lo que no es posible satisfacer toda la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> * Profesionales especializados en psicomotricidad , técnicas de gimnasia cerebral y entrenamiento físico infantil. * El centro proporciona servicio de transporte puerta a puerta. * Maquinaria única en el país exclusiva para el acondicionamiento físico para niños y niñas. * Combina rutinas completas para potencializar habilidades de los niños de manera que los forma íntegramente y está en capacidad de tratar trastornos de conducta.

Figura 17. Matriz FODA del Centro de Acondicionamiento Infantil

Capítulo III. Investigación de Mercado

4.1 Justificación del capítulo

Una vez realizada la inteligencia de marketing por medio de la investigación de publicaciones, análisis de datos e información secundaria y puestas en práctica 60 encuestas piloto desarrolladas en el anteproyecto del presente plan se llegó a detectar la oportunidad de negocios debido a una necesidad latente que debe ser cubierta con atributos de servicio específicos, estrategia y acciones correctas para lo cual se debe realiza un estudio de mercado que valide y ayude a identificar las medidas correctas que se debe tomar.

Según La American Marketing Association, “la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con la empresa mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. Especifica la información que se requiere para analizar los problemas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones”. (Malhotra, 2008, págs. 7-8)

Se debe realizar una investigación de mercado para proporcionar la información necesaria, para tener un mejor entendimiento del mercado, del cliente ya que el marketing destaca la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes. Para determinar estas necesidades y poner en práctica estrategias y programas de marketing que los satisfagan, se necesita información sobre todos los grupos de interés: los clientes, los competidores y otras fuerzas del mercado, eso es precisamente lo que se necesita para el centro de acondicionamiento infantil. (Malhotra, 2008, pág. 9)

La investigación de mercados ayuda a vincular las variables del mercadeo con el ambiente externo e interno con los consumidores. Ayuda a eliminar parte de la incertidumbre con información relevante sobre las variables del marketing, el ambiente y los clientes. Al no contar con la información pertinente, no puede hacerse una predicción precisa de la respuesta de los clientes sobre los programas de marketing. Los programas continuos de investigación de mercados brindan información sobre los factores controlables y no controlables; esta información mejora la eficacia en la toma de decisiones. La investigación de mercados pretende aportar una situación precisa que refleje la situación real, es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Así mismo desempeña un papel especial en la obtención de inteligencia competitiva, gracias a la investigación se mejora la competitividad en el mercado debido a la mayor comprensión de los contrincantes de la empresa y del ambiente competitivo. (Malhotra, 2008, pág. 9)

El tipo de investigación que se llevará a cabo es la Investigación para la solución del problema, ya que esta es utilizada para la toma de decisiones que resolverán problemas de marketing específicos: ya sea evaluar y facilitar la entrada al mercado como el crecimiento de su participación en el mismo. (Malhotra, 2008, pág. 10)

4.2 Mercado relevante y cliente potencial

En los siguientes puntos se especificará el mercado relevante y potencial, sin embargo como resume de los resultados de un total de clientes potenciales, esto es, clientes con el suficiente interés en la oferta (no necesariamente tienen ingreso y acceso suficiente) son de 283295. El mercado objetivo es 40 082 madres (equivale al 1.6% de la población de Quito), con intención de compra 29 981 madres, de las cuales 16033 están interesadas en el servicio y 15231 probablemente lo estarían. (Kotler & Keller, 2006, pág. 126)

4.2.1 Mercado objetivo

La investigación de mercado orienta en la toma de decisiones acerca de oportunidades potenciales, selección de mercados meta, segmentación del mercado, planeación e implementación de programas de marketing, desempeño y control de marketing. (Malhotra, 2008, pág. 12)

El mercado objetivo apunta a madres de familia entre 25-44 años de edad, con hijos menores de 12 años, que vivan en la ciudad de Quito, con nivel de instrucción Post bachillerato, Superior y de Post Grado quienes quieren que sus hijos rindan al máximo y desarrollen habilidades tanto físicas como mentales. Este mercado objetivo lo conforman 40 082 madres.

4.2.2 Segmentación de Mercado

Para realizar la segmentación del mercado se ha considerado pertinente la utilización de diversas variables con el fin de determinar y cuantificar el mercado meta al cual va a ir enfocado el servicio. Entre estas variables se encuentran las siguientes:

Geográficas:

País: Ecuador

Ciudad: Cantón Quito

Demográficas:

Edad: 25-34 y 35-44

Género: Femenino

Ciclo de vida familiar: Con hijos entre 3-11 años

Nivel Socioeconómico: Medio alto- alto,

Nivel de instrucción más alta: Post bachillerato, Superior y de Post Grado

Psicográficas

Intereses en torno al buen crecimiento de sus hijos, quieren que sus hijos se superen de manera que están interesadas en incentivar las habilidades motoras y mentales

Para cuantificar el segmento de mercado se utilizó principalmente el programa proporcionado por INEC, “Redatam”, se pudo cruzar las siguientes variables: Mujeres con hijos entre 3 a 12 años, según el nivel de educación más alta y por cantones (donde se pudo escoger al cantón Quito y los niveles de instrucción más alta planteada, así como la edad.), adicionalmente se ponderó el nivel de instrucción post bachillerato por 13,1% que refiere al nivel socio económico medio alto- alto que equivale al nivel A y B, según la última encuesta de estratificación económica 2013 del INEC. En la tabla 10 se resumen la segmentación para el centro infantil.

Tabla 9. Segmentación Centro de Acondicionamiento Infantil

Total de Madres con hijos menores 12 años en el Cantón Quito	593. 234
Edades: 25-34 y 35-44 con nivel de educación post bachillerato, superior y postgrado	283295
Nivel medio alto- alto 13,%	37 112
Mercado objetivo Ajustado a la proyección del 2014 (3,8% de la población del cantón Quito)	40.082

Tomado de Inec, 2010

Cabe recalcar que se toma en cuenta el nivel de ingresos, el cual se refiere a la cantidad de dinero que recibe una persona por realizar alguna actividad determinada, generalmente se busca incrementar el nivel de ingresos con la finalidad de tener una mejor calidad de vida. (Roger Leroy Miller, 2005). Según la revista Socio Económico del 2012, afirma que los ecuatorianos que cuentan con al menos un nivel de educación superior están considerados dentro del segmento socio-económico medio-alto alto. (Socio económico, 2012.Susset Rosales, 2006)

4.3 Planteamiento del problema

“Mientras que el problema de decisión administrativa se enfoca en los síntomas, el problema de investigación de mercados se centra en las causas subyacentes”. (Malhotra, 2008, pág. 37). A continuación se define ambos tipos de investigación.

4.3.1 Problema de decisión administrativa

El problema es el que enfrenta la persona que debe tomar las decisiones. Pregunta qué es lo que necesita hacer quien decide. El problema de la decisión administrativa se concentra en la acción ya que se interesa en las posibles acciones que puede tomar quien decide. (Malhotra, 2008, pág. 38)

Por lo tanto el problema gerencial se plantea de la siguiente manera:

¿Debe lanzarse el nuevo servicio de un centro de acondicionamiento infantil?

¿Qué atributos en el servicio se debe ofrecer a las familias con respecto para sus hijos entre 3 a 11 años?

4.3.2 Problema de investigación de mercados

“Es un problema que supone determinar qué información se requiere y cómo puede obtenerse de la manera más conveniente”. (Malhotra, 2008, pág. 49)

Por lo tanto el problema de la investigación de mercados se plantea de la siguiente manera:

Determinar las características del segmento para la implementación del servicio propuesto.

4.4 Objetivo general de la investigación

Determinar los atributos que debe presentar el servicio de acondicionamiento físico infantil para atraer y satisfacer al mercado meta.

4.4.1 Necesidades de información

La tabla 10 identifica todas las preguntas planteadas de la investigación de mercado que representan la información que se desea adquirir, cada pregunta tiene su objetivo y una hipótesis formulada cuya validez debe ser respondida al final de la investigación de mercados.

La tabla 11 resume por medio de la competencia, proveedores, sustitutos y el cliente la información que se requiere obtener de cada uno de los mismos y las fuentes de información propuestas para adquirir lo planteado.

Estos datos son importantes debido a que a partir de los mismos la empresa podrá realizar estrategias y planes que permitan enfocar a los directivos de la mejor manera a cada uno de los grupos de interés.

Tabla 10. Cuadro de necesidades de información e hipótesis

	PREGUNTAS	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	¿Cuáles son las preferencias e intenciones de compra del consumidor ?	Determinar las preferencias e intenciones de compra para el nuevo servicio propuesto	Las madres de familia están interesadas en centros que ejerciten a sus hijos
2	¿Cuáles son los hábitos de consumo del mercado objetivo?	Establecer el comportamiento de compra	Las madres tienen lugares específicos para llevar a sus hijos
3	¿Cuáles son los motivadores de consumo?	Conocer los motivadores de consumo	Los motivadores de consumo de las madres son el desarrollo de habilidades psicomotoras
4	¿Qué tendencias presenta el segmento de mercado propuesto?	Entender las nuevas tendencias	El fitness infantil es una tendencia creciente
5	¿Qué atributos en el servicio se debe ofrecer a las familias con respecto para sus hijos menores de 12 años?	Definir los atributos indicados	Las madres buscan centros profesionales e innovadores para sus niños y niñas
6	¿Le interesa que sus hijos desarrollen habilidades mentales y físicas?.	Comprobar el interés de las madres de familia en el desarrollo físico y mental	Las madres de familias están interesadas en incentivar habilidades físicas y mentales
7	¿Cómo incentiva el desarrollo de estas habilidades?.	Recopilar las principales herramientas que utilizan los clientes para desarrollar habilidades	Las madres llevan a sus hijos a centros recreativos que motiven el desarrollo de distintas habilidades.
8	¿Ha llevado alguna vez a sus hijos a un centro deportivo y/o recreativo especial para niños ?.	Evaluar el interés de las madres hacia los centros recreacionales infantiles	Las madres han utilizado o utilizan al menos un centro recreacional infantil
9	¿A cuál centro lo/los ha llevado?	Identificar los competidores indirectos	Los principales competidores son: Gymboree y Kuyuryi Brain Gym
10	¿Con que frecuencia acostumbra/acostumbraba a llevar a sus hijos al centro o centros escogido/s	Reconocer la frecuencia de uso de los centros recreaciones infantiles	La frecuencia de uso preferida es de 2 a 3 veces por semana
11	¿Cuál es el principal factor que le impulsa/ impulsó a escoger el centro	Establecer la preferencia de compra de los competidores sustitutos	Las madres llevan a sus hijos debido al desarrollo de habilidades que ofrecen
12	¿Qué servicios son necesarios e importantes que debe tener un centro infantil ?	Determinar los servicios que las madres están interesadas entorno a un centro recreativo infantil.	Para las madres dan importancia al servicio puerta a puerta
13	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?	Fijar el precio que el mercado objetivo esté dispuesto a pagar	Las madres están dispuestas a pagar \$80 mensuales por el servicio
14	¿Por cuáles medios le gustaría recibir información del mismo?	Indicar los medios de comunicación adecuados para difundir información	Los medios preferidos para recibir información son revistas, mail, recomendaciones personales
15	¿Determine la frecuencia de uso a cada uno de los siguientes medio?	Identificar los medios de comunicación más utilizados	Los medios más utilizados son las revistas , la web y televisión

Nota: Estas preguntas contienen la información que se desea cubrir por medio de la investigación de mercado, su objetivo y la hipótesis que debe ser comprobada.

Tabla 11. Necesidades de Información Clientes, Proveedores, Competencia y Sustitos

De quién se necesita información	Qué información es necesaria	Fuentes de información
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Gustos • Preferencias • Necesidades • Tendencias • Motivadores de Consumo • Nivel Socioeconómico • Hábitos de consumo • Intención de compra • Estilo de vida • Medios de información utilizados 	<p>Encuesta, INEC, revistas Encuesta, INEC, prensa Encuesta, observación. Encuesta Revista Encuesta, BSE, INEC INEC, Encuesta Encuesta INEC, Encuesta, revistas INEC, prensa, encuesta</p>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Número de proveedores • Tipo de Crédito que utilizan • Financiación • Tecnología, equipos que ofrecen • Tiempo estimado de entrega • Identificar los precios, disponibilidad, descuentos. • Seguridad en la entrega de pedidos • Medios de distribución que utiliza • Calidad de productos • Garantías y servicios postventa 	<p>Páginas web, directorio web Inteligencia de mercado vía web. Consulta directa al proveedor</p> <p>Consulta directa al proveedor Solicitud de información de equipos, investigación en internet. Visitar Reviews de compradores, consulta directa</p> <p>Consulta al proveedor</p> <p>Consultar Reviews de clientes, investigar quien ya tiene esos equipos, consulta directa. Consulta directa al proveedor</p>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes • Posicionamiento • Participación de mercado • Ubicación • Frecuencia de uso • Instalaciones • Tecnología utilizada • Metodología usada • Servicios • Mercado objetivo • Mix de Marketing 	<p>SRI, Superintendencia de Compañías Encuesta, Superintendencia de Compañías</p> <p>Guías telefónicas, páginas web</p> <p>Encuesta, grupo focal Visita, cliente oculto Visita, cliente oculto</p> <p>Encuesta, consulta directa Consulta directa, observación de campo. Encuesta, observación de campo Observación, encuesta</p>
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes • Posicionamiento • Ubicación • Instalaciones • Tecnología usada • Servicios • Frecuencia de consumo • Mercado objetivo • Identificación elementos de marca • Mix de Marketing • Percepción de los clientes 	<p>SRI, Superintendencia de Compañías Encuestas</p> <p>Guía telefónica, páginas web Observación</p> <p>Consulta directa, Encuesta Encuesta</p> <p>Encuesta, observación Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación de campo Encuesta</p>

4.5 Categoría de la investigación

El presente trabajo requerirá de investigación cualitativa que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema descrito anteriormente y proporciona diferentes puntos de vista por lo que se va a realizar: dos entrevistas a expertos y una a profundidad, el otro tipo de investigación será cuantitativa la cual busca cuantificar los datos mediante análisis estadístico se la realizará con encuestas. La investigación cualitativa también es muy útil para descubrir factores sensoriales importantes para el mercado objetivo. (Malhotra, 2008, pág. 143)

4.5.1 Tipo de investigación

Los tipos de diseños de investigación que se va a utilizar en el presente estudio son: investigación descriptiva y exploratoria.

Investigación descriptiva

Su objetivo es describir las características y/o funciones del mercado. La investigación descriptiva se realiza por las siguientes razones:

- Describir las características de grupos específicos, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado.
- Determinar la percepción de las características de productos.
- Identificar el grado en que las variables de marketing están relacionadas
- Hacer predicciones lo más específicas posibles. (Malhotra,2008).

Investigación exploratoria

El objetivo de la investigación exploratoria es examinar el problema o situación para brindar conocimientos y comprensión. La investigación exploratoria se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de los métodos, ya que no se emplean protocolos ni procedimientos formales Se utilizará esta investigación para los siguientes propósitos:

- Identificar cursos alternativos de acción.
- Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema. (Malhotra, 2008).

4.6 Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria no estructurada que está basada en muestras pequeñas de donde se obtiene el conocimiento, comprensión del entorno y el problema”. La metodología utilizada será entrevistas a expertos. (Malhotra, 2008, p. 98).

4.6.1 Entrevistas con expertos

Es una herramienta de investigación en donde se entabla una comunicación verbal, en la cual un experto en el tema permite contestar diferentes preguntas esenciales ya estipuladas con anterioridad, con el fin de receptar la mayor cantidad de información por parte del entrevistador. Se lleva una indagación del tema y el experto puede dar a la luz factores importantes que se deberían considerar. La duración de las entrevistas será de entre 30-45 minutos.

Es importante explorar la percepción que tiene un especialista en el tema de estudio, ya que con sus aportes, experiencia y sugerencias se fortalecerá el enfoque del negocio. Sustancialmente la investigación, ampliará temas actuales y necesidades que observan en el entorno.

Objetivo general

Ampliar y fortalecer el conocimiento sobre las oportunidades del proyecto basados en la experiencia de los entrevistados para establecer estrategias adecuadas y eficientes en el servicio propuesto.

Objetivos específicos

- Establecer la importancia de crear un centro especializado en terapia física para niños en la ciudad de Quito.

- Conocer cómo funciona el mercado que se enfoca a niños, sus características, ventajas y desventajas
- Establecer los parámetros del servicio a través de su conocimiento y experiencia
- Determinar si el mercado está preparado para la oferta de este servicio e indagar atributos de servicio para ofrecer al mercado.
- Determinar las cualidades del servicio adaptado a las necesidades y tendencias en las madres de familia.
- Establecer los principales problemas a los cuales se enfrentan los niños y niñas de hoy en día que se puedan resolver con el acondicionamiento físico y mental.

Metodología

Las entrevistas se realizarán mediante una cita acordada con los siguientes *Expertos*: Dra. Valesca Carrera, Clínica y Pedagoga, Departamento de Consejería del Colegio Letort, Tatiana Armas quien es experta en Psicomotricidad infantil y finalmente el experto en marketing Ing. Sebastián Chiriboga quien es gerente de Picco la Vita identificado como un competidor indirecto fuerte. Ver el Anexo 3 y 4 para leer las entrevistas completas del resto de entrevistados.

4.6.2 Entrevista a profundidad con experto de Marketing en el mercado

Sebastián Chiriboga, Gerente Administrativo afirma que el mercado es muy diferente en cuanto ofrecer un servicio para adultos, pues uno tiene que estar con mucho cuidado con los niños por su seguridad bienestar y sin duda tratar con ellos requiere vocación.

En lo que se refiere al atractivo de la industria cada vez se vuelve más rentable ya que en las familias ambos padres trabajan y por ende perciben ingresos mayores, adicionalmente los padres de familia de hoy en día que corresponden al mercado objetivo al cual Picco la Vita está enfocado son muy poco sensibles al precio, abiertos a nuevas propuestas e ideas frescas, tienden a buscar lo

mejor para la formación de sus hijos, pues cada vez son más estrictos en lo que escogen para ellos y curiosamente piden constantemente mejores y adicionales servicios sin importar el valor, sin embargo, aunque estos clientes sean poco sensibles a los precios y fieles, no perdonan fácilmente, por lo que se debe tener mucho cuidado en el servicio al cliente, en no bajar la calidad del servicio que se está ofreciendo, nunca descuidar la integridad de sus hijos y cumplir con lo ofrecido y acordado, es decir, la calidad de servicio entregada antes, durante y después es de suma importancia.

El negocio requiere mucha inversión y sus gastos administrativos son muy elevados, la inversión usualmente se recupera a partir del tercer año de funcionamiento, los especialistas que se contratan deben ser bien remunerados, las instalaciones adecuadas para los niños, y el manejo, capacitación y administración del personal son claves para la empresa, no se debe olvidar el manejo de recursos humanos ya que son ellos los prestadores de servicio que constantemente están interactuando con el cliente.

En términos de puesta en marcha de las actividades, se debe considerar que los horarios de atención sean muy organizados, cada persona está en capacidad de controlar adecuadamente 15 niños, es importante realizar un perfil de cada niño con su estado de salud, para afrontar complicaciones. En cuanto al transporte de lo que el experto puede decir es que cerca de un 65% de padres ya le han solicitado el servicio de transporte. El experto afirma que para este tipo de negocio la inversión se recupera aproximadamente a partir del tercer año, esto es debido a la cantidad de capital invertido, pues la infraestructura y el personal son altos.

Entre las ventajas competitivas que le distinguen a su empresa, es su estrategia de diferenciación, la misma que les ha ayudado a ingresar al mercado, darles a conocer y crear experiencia de marca que vincule a los padres con sus hijos y los haga participar en estos procesos. En términos de factores del éxito está la ubicación del local, sin duda la infraestructura, el

personal que trabaja en el centro y basarse en una filosofía totalmente diferente a lo que ofrecen los competidores indirectos.

Una tendencia muy curiosa que identifica el experto en el segmento es la demanda que tienen los diplomáticos que vienen al país de manera temporal y buscar lugares adecuados para mantener a sus hijos entretenidos de manera productiva, para ello está realizando reuniones con embajadas.

En lo que refiere a medios de comunicación, Chiriboga no recomienda cuando se trabaja en este negocio y específicamente cuando se enfoca a un mercado objetivo tan estrecho trabajar con medios masivos, lo que él ha decidido es invertir en medios no tradicionales, en especial página web con todas las herramientas de búsqueda, redes sociales con contenidos de interés para padres, publicaciones en revistas y la comunicación externa del local con vallas interesantes, y renovadas ha sido lo que le ha generado mejor respuesta.

Finalmente sin duda el competidor más fuerte para la perspectiva de Sebastián es Gymboree por sus años de experiencia, su cantidad de sedes, porque tienen una marca ya establecida, conocen perfectamente el negocio y muchas madres confían en los programas que ofrecen.

4.6.3 Conclusiones investigación Cualitativa

Entrevista con Expertos

Todos los expertos afirman que existe una gran necesidad de desarrollar en los niños y niñas de hoy en día habilidades psicomotoras para tener un mejor desenvolvimiento social, académico y físico. Debido a que en los primeros años de vida se desarrolla una vinculación entre lo emocional, corporal y la actividad cognitiva, La psicomotricidad con los recursos y medios adecuados alientan al niño para que conozca de forma activa, espontánea y placentera todos los movimientos que puede hacer con su propio cuerpo.

Curiosamente existen terapias físicas y de gimnasia cerebral que los expertos recomiendan para tratar trastornos de conducta tales como, atención dispersa e hiperactividad, por lo que el negocio propuesto es una excelente recomendación para ayudar a los padres de familia a tratar estos trastornos en sus hijos.

Definitivamente todos los expertos coinciden que los ejercicios físicos adecuados incentivan al cerebro a desarrollar la inteligencia, pues no sólo la actividad física es sana para el cuerpo sino que crea disciplina por las reglas en grupo, presiona al intelecto a mejorar su capacidad de aprendizaje, ayuda al individuo a mejorar su comunicación y a potencializar al individuo puliendo sus capacidades.

Los niños y niñas hoy en día tienen muchas limitaciones para poder crecer en un ambiente activo que permita realizar actividades de recreación por lo que es de gran importancia que los padres faciliten espacios para estas actividades. Entre las limitaciones están: La falta de espacio en los hogares, la inseguridad de salir libremente a espacios abiertos y los horarios extendidos de trabajo de los padres.

A pesar de las limitaciones que tienen los niños y niñas, los padres de familia están conscientes de la importancia del desarrollo de habilidades, ya sea porque las escuelas juegan un papel importante para incentivar actividades físicas que ayuden a tratar trastornos de conducta y a mejorar su crecimiento, o porque las madres de familia tienen el deseo de ver brillar a sus hijos y planifican a futuro.

Las madres de familia buscando potencializar al máximo a sus hijos, quieren que sus hijos brillen y piensan tener la responsabilidad de darles todas las herramientas para verlos triunfar.

Las madres son muy meticulosas al momento de escoger los productos y servicios para sus hijos. Les preocupa el trato, la seguridad, la cantidad de

niños que asisten, los profesionales a cargo y los servicios adicionales que ofrecen principalmente los que les facilita el estilo de vida que tienen. Por lo que uno de los principales servicios que se debería ofrecer es el transporte puerta a puerta.

La edad recomendada para empezar a practicar actividad física constantemente es de 3-4 años, donde los niños se desenvuelven mejor, y es justo ahí donde su energía se eleva y su mente se enciende, pues ya se han adaptado mejor a su entorno y sus habilidades potenciales están latentes.

Las habilidades motoras influyen en la personalidad del niño.

Es sumamente importante tener un psicomotor especialista pues debe cumplir con ciertas características para garantizar una correcta guía a cada niño y niña.

4.7 Investigación Cuantitativa

La encuesta es una herramienta de investigación donde se realiza entrevistas a un grupo grande de personas (la muestra) utilizando un cuestionario prediseñado que se les proporciona a los encuestados y está diseñado para obtener información específica. (Malhotra, 2008, pág. 143)

Gracias a la investigación cuantitativa se cumple el objetivo de adquirir conocimientos fundamentales que va a permitir conocer la realidad de un punto de vista totalmente imparcial ya que gracias a la determinación de una muestra representativa del segmento dirigido es posible recopilar, analizar los datos y tomar decisiones donde se busca generalizar los resultados en torno al problema propuesto. (IPES, 2013)

4.7.1 Cálculo de la muestra

Esta investigación debe realizarse a una muestra representativa, es decir, que venga a ser un retrato fiel de toda la población”, la muestra debe ser suficiente para el segmento de mercado estudiado con la finalidad de que sus

conclusiones se puedan aplicar a la totalidad del segmento estudiado donde todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra. El tamaño de la muestra garantiza su generalidad sino su adecuada elección. (Universidad de Mursia, 2012).

El correcto cálculo de la muestra va a ayudar a inferir las propiedades, características y comportamientos del segmento escogido a partir de dicha muestra. (IPES, 2013)

Este cálculo se realizó en base a la proyección de población del último censo del 2010 del INEC, mediante la información obtenida de la determinación del posible segmento de mercado. Gracias a la proyección es factible determinar el universo de la investigación, que se utiliza para el cálculo de la muestra, se logró adaptar los datos obtenidos al 2014 principalmente de programa proporcionado por INEC, "Redatam", del cual se estimó la cantidad de mujeres, con hijos y que residen en el cantón Quito. En el 2010 existen 593 234 madres, de las cuales 37112 son de clase media alta- alta y con estudios de post bachillerato, superior y de posgrado. Con datos ajustados a la proyección del 2014 este grupo es de 40 082 madres con un promedio de dos hijos por familia. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

En el presente cálculo se utiliza la fórmula para estimar muestras de una población finita que es cuando la población está delimitada y se conoce el número que la integra, adicionalmente se utiliza una probabilidad a favor de 78% debido al resultado en las encuestas piloto donde el 78% de los encuestados indicaron tener una intención de compra del servicio propuesto. El nivel de confianza y el error estándar se asume al comportamiento de una distribución normal por convención de autores. (Levine, Berenson, & Krehbiel, 2001)

$N = 40\,082$

$P = 0,78$

$Q = 0,22$

$$Z= 1,96$$

$$E=0,05$$

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

(Ecuación 1)

$$n = \frac{(40082) \cdot (0,78) \cdot (0,22) \cdot (1,96)^2}{(0,05)^2 \cdot (40082-1) + (1,96)^2 \cdot (0,78) \cdot (0,22)}$$

(Ecuación 2)

$$n = \frac{26423}{101}$$

$$n = 262$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

z= nivel de confianza

p= probabilidad a favor

(1-p)= probabilidad en contra

E= error de estimación

Tomado de: (Dawson- Saunders, 1996)

4.7.2 Modelo de la investigación**Encuesta**

Es un cuestionado ya estructurado que sirve para obtener información específica que se realiza a un cierto número de personas que representan la muestra. (Malhotra, 2008, pág. 117) La encuesta va a definir los diferentes motivadores de consumo, intención de compra, entre otros.

Las preguntas que se obtienen son información real y sin influencia, por lo que el análisis de los datos tabulados pueden sacar puntos claves y decisivos. Ver Anexo 5 para revisar la encuesta realizada.

Metodología

Las encuestas fueron realizadas de manera personal a 262 madres de familia en los diferentes centros infantiles y escolares donde sus hijos asisten. (Colegio Letort, Gymboree plaza de las Américas, Piccolaviita). La encuesta es un cuestionario corto con una duración máxima de tres minutos cada una. Los datos fueron tabulados, analizados y graficados en el programa SPSS versión 2008.

El muestreo es probabilístico ya que se basan en el principio de que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas para el estudio.

Objetivos

- Identificar el principal lugar que los encuestados tienen en mente para establecer reconocimiento de marca de los competidores indirectos y/o sustitutos.
- Establecer los diferentes centros de recreación infantil para identificar preferencia de marca.
- Identificar la frecuencia de compra de los principales lugares escogidos para conocer los hábitos de consumo del mercado.
- Reconocer el gasto promedio en los principales lugares escogidos para establecer un comportamiento de consumo/ gasto del mercado.
- Identificar los motivadores de consumo para reconocer los distintivos atributos de la competencia.
- Establecer el grado de identificación de los elementos de marca de la competencia por parte de los consumidores para conocer las ventajas de marca de los mismos.
- Identificar si las madres relacionan la actividad física con el desarrollo mental de sus hijos para poner en práctica en el centro de acondicionamiento infantil.

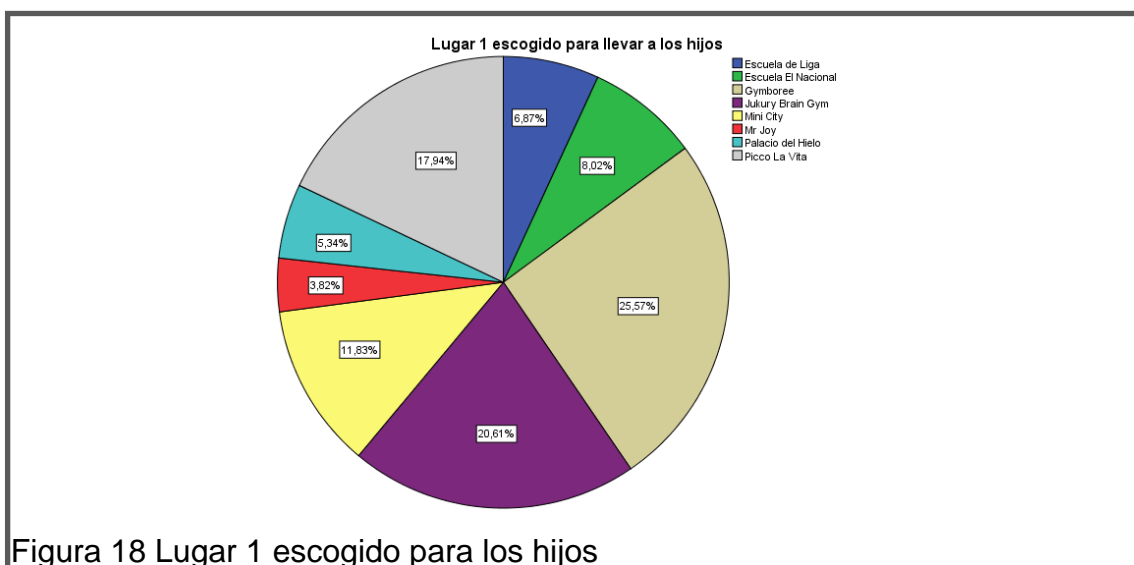
- Establecer las principales preferencias del cliente en cuanto a las características de un lugar para sus hijos para priorizarlas en el negocio propuesto.
- Analizar las principales preferencias, así como sus necesidades del cliente en cuanto a los servicios ofrecidos para reconocerlas y establecer en el servicio.
- Determinar los mejores canales de comunicación para el mercado objetivo.
- Obtener una idea de la intención de compra de parte de los encuestados para el servicio ofrecido.

Datos demográficos de encuestados

Los encuestados según lo tabulado tiene una edad mínima de 25 años y máxima de 45. La media es de 32 años, es decir a partir de este valor la mitad de los encuestados son menores a 32 años y la otra mitad es mayor. El nivel de ingresos familiares escogidos con mayor frecuencia en el estudio son los rangos de \$1500-\$300 y mayor a este valor. Se concluye adicionalmente que el número de hijos más frecuente por familia entre 1 a 2 hijos.

4.7.2.1 Preferencia de Marca

Las siguientes figuras resumen los resultados obtenidos de los lugares preferidos por las madres de Familia. Gracias a la encuesta piloto se estableció los centros más concurridos para enfocar la encuesta final. Como los cuatro principales sitios escogidos en primer lugar se encuentra: Gymboree con 25.6%, Yukury Brain Gym con 20,6%, Picco La Vita con 18% y finalmente Mini City con 11.8%.

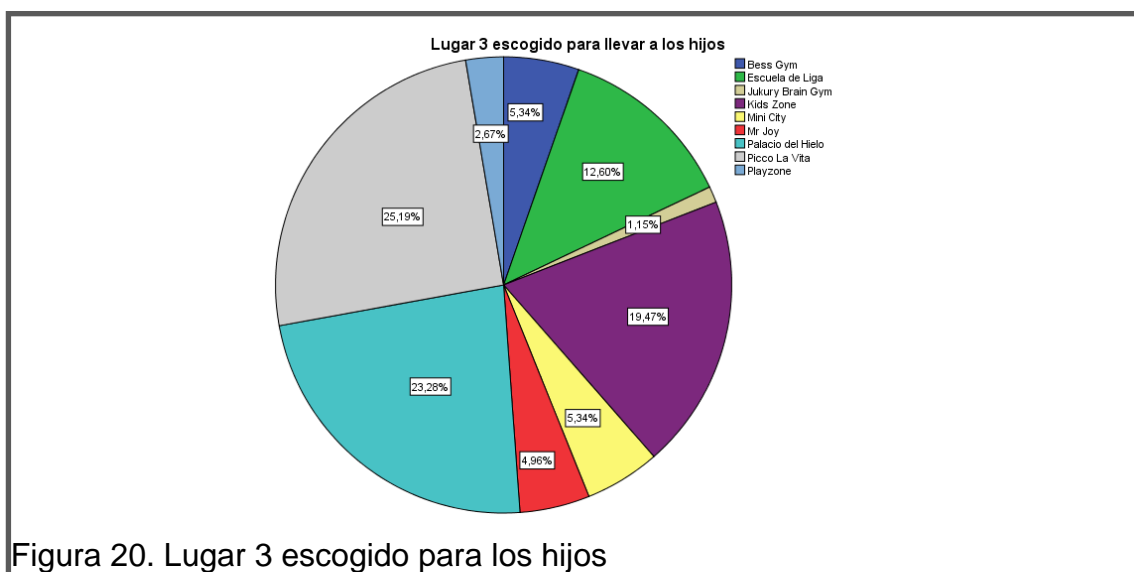


De manera adicional se analizan competidos escogidos en segundo y tercer lugar por las madres con el fin de analizar los hábitos de consumo.

Como la elección en segundo lugar, Kids Time lidera el grupo con 18.32%, le sigue Mini City con 16.4%, Gymboree nuevamente con 14.2% y finalmente Escuela El Nacional con 13.74%.



La tercera elección, pero no la menos importante, el centro de creatividad infantil Picco La Vita lidera el grupo con 25,2% seguido por el Palacio del Hielo del CCI con 23,3%, Kids Time 19,5% y finalmente Escuela de Liga 12,6%.

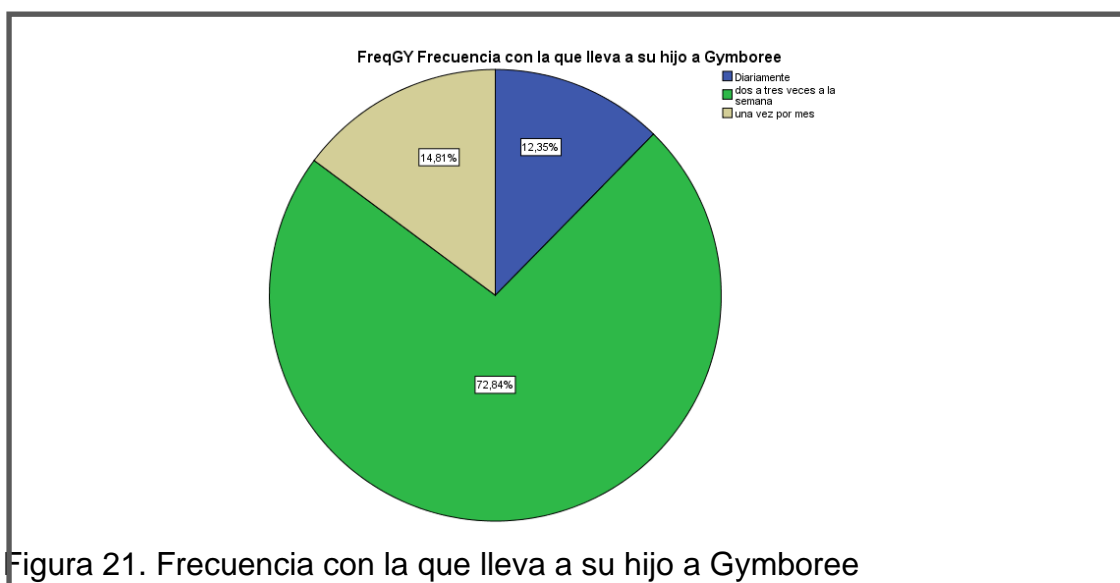


Estos resultados muestran a la luz los principales servicios sustitutos que satisfacen una de las necesidades del centro de acondicionamiento infantil. Se concluye que los principales son Gymboree, Kuyuriy Brain Gym, Mini City, Picco La Vita, Palacio del Hielo del CCI, Kids Time y finalmente Escuela de Liga y Escuela el Nacional.

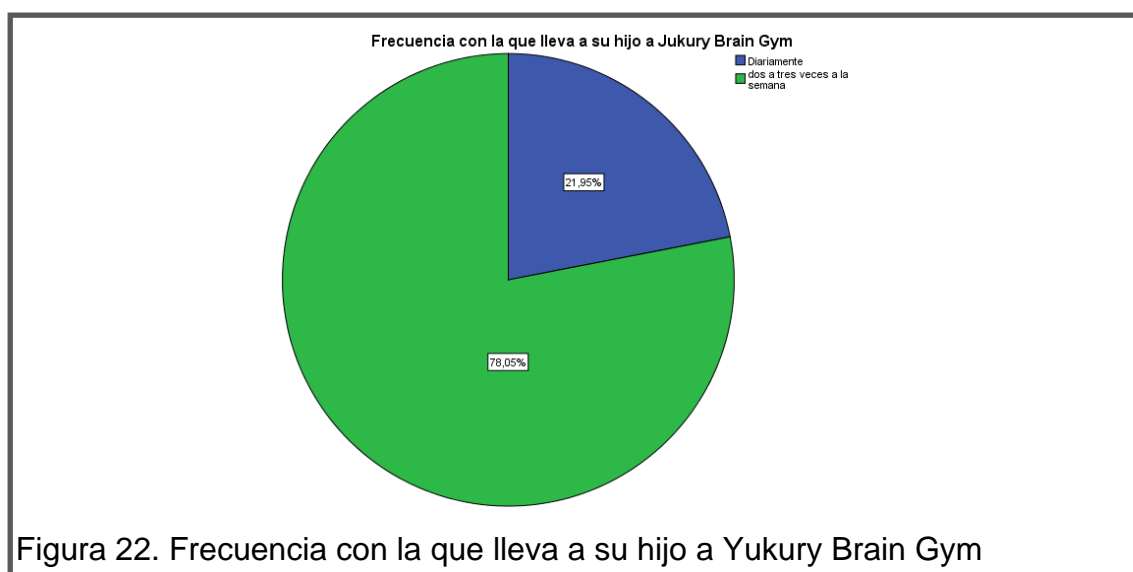
Lo interesante de estos resultados es que no todos los sitios preferidos de las madres, se encuentran en la zona norte de Quito, pues Kids Time y la escuela el Nacional están ubicados en Tumbaco, otro punto importante es que las madres de familia identifican centros de entretenimiento infantil como lugares donde estos pueden desarrollar habilidades importantes según su percepción.

4.7.2.2 Frecuencia de Consumo

Como resultado de los principales sitios escogidos son: Gymboree un 73% frecuente De dos a tres veces por semanas, un 14% una vez por mes y un 12,35% diariamente.



En Kuyuriy braingym es notable que el hábito de consumo de este servicio sea en un 78,05% de dos a tres veces por semana y en un 22% diariamente, no registra ninguna frecuencia mensual. Para Bess Gym Los resultados son muy parecidos a medida que no existe frecuencia mensual, 53% de las madres llevan a sus hijos de dos a tres veces por semana a este gimnasio y 48% lo hace diariamente. Estos resultados son debido a los horarios por parte de la institución, primeramente en Kuyuriy braingym la mayoría de los paquetes que promocionan son para cumplirlo dos veces por semana, no obstante Bess Gym el cual permite que los niños asistan a las clases de entrenamiento físico los días que lo consideren necesario.



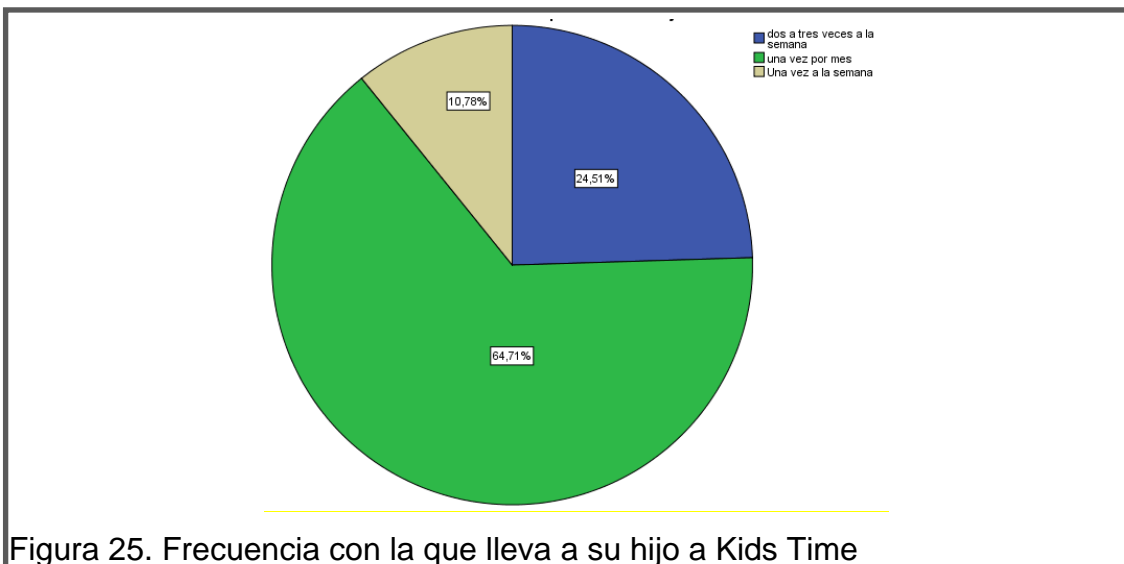


Como se analiza posteriormente en “La Competencia y sus ventajas”, Mini City ubicado en Tumbaco dentro de un centro comercial es un centro de entretenimiento infantil donde los niños juegan a ser grandes, por lo que los resultados muestran que la Frecuencia de visita al Mini City en 60% una vez a la semana y 40% una vez al mes.

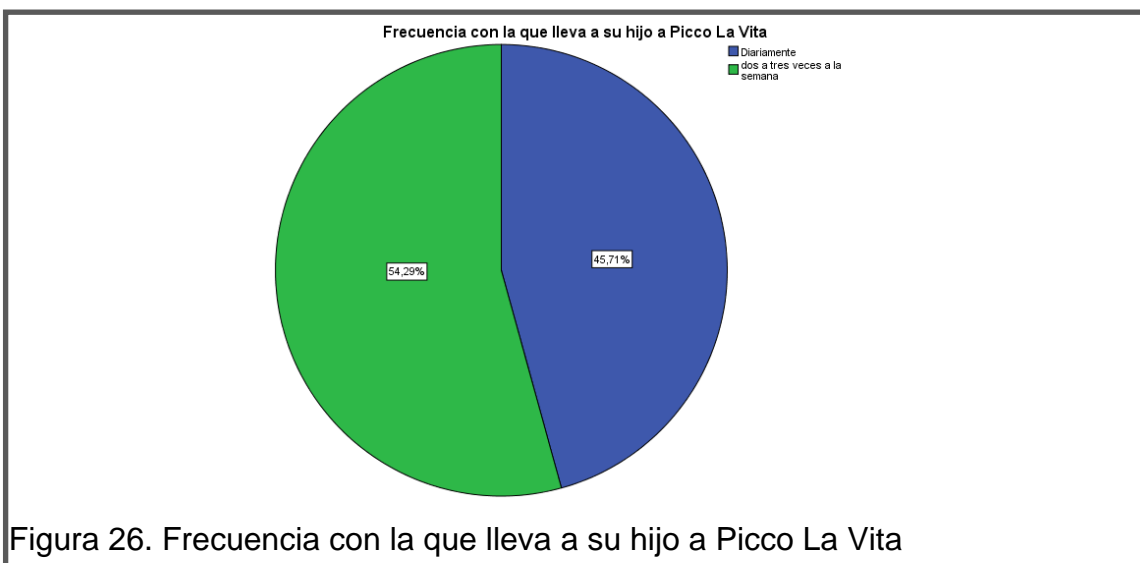


Kids Time está ubicado en el centro comercial Scala en Tumbaco, posteriormente se va analizar de mejor manera el lugar, sin embargo, es importante recalcar que fue creado por dos motivos para brindar entretenimiento y aprendizaje a los niños entre 4 y 10 años y el segundo para

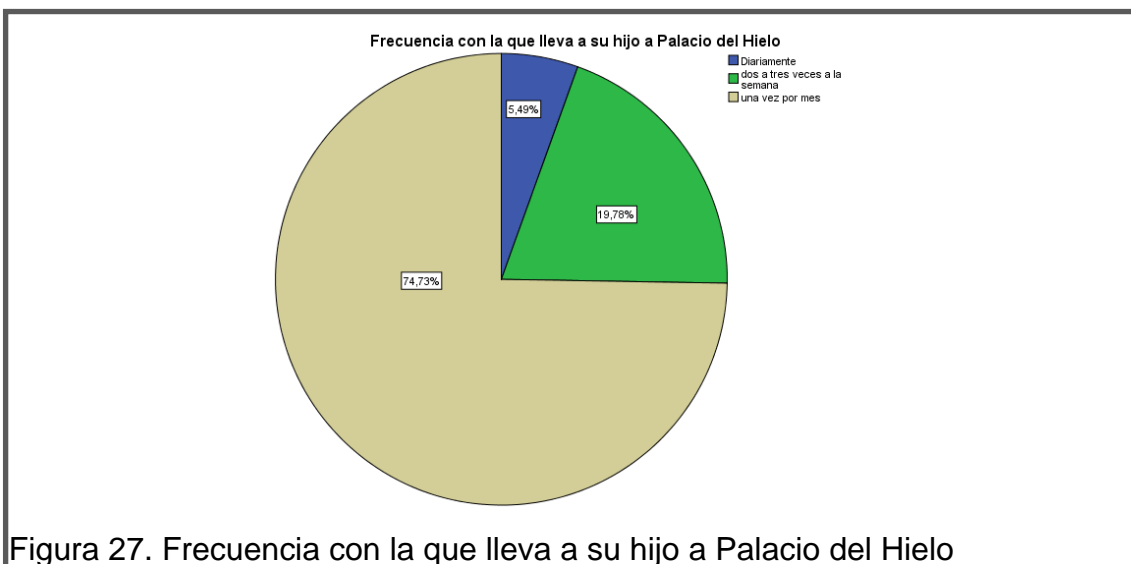
brindar tiempo libre a los padres de familia, por lo que los resultados son muy coherentes con esta modalidad: 64,7% de los encuestados afirma utilizar el servicio una vez por mes, el 24,5% de dos a tres veces por semana y el 10,78% una vez a la semana.



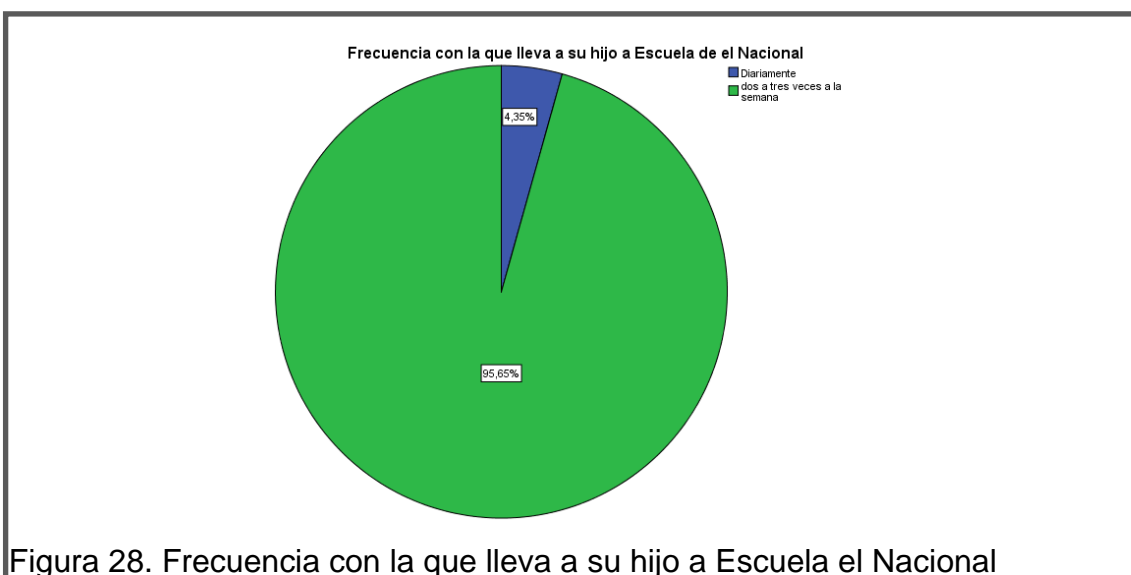
Picco La Vita es un centro infantil que principalmente estimula la creatividad y aprendizaje, los resultados muestran que ofrece cursos diarios y semanales pues un 54,3% de las madres llevan a sus hijos diariamente y un 45,7% lo hace de dos a tres veces por semana. Picco La Vita junto con Gymboree son los únicos centros que presentan hábito de consumo diario.



El Palacio del Hielo CCI, además de ofrecer entretenimiento por horas ofrece cursos de patinaje. El 75% los encuestados que escogieron entre sus favoritos a este sitio, lleva a sus hijos una vez al mes, el 19,78% lo hace de dos a tres veces por semana y el 5,49% lo hace diariamente.



En cuanto a las escuelas de deporte se destacaron: la Escuela de Fútbol de Liga De Quito y del Nacional, ambas escuelas dan clases de dos a tres veces por semana dependiendo el curso. En las encuestas el 95,7% afirma que frecuentan la escuela del Nacional de dos a tres veces por semana y un 4.35% lo hace diariamente.



4.7.2.3 Hábitos de Consumo

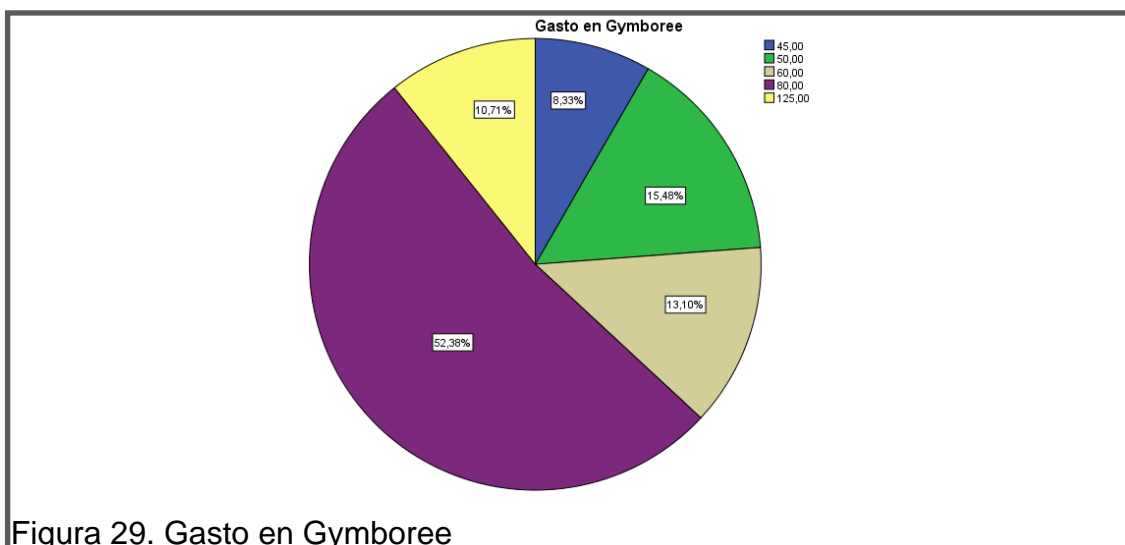
Tabla 12. Hábitos de Consumo

	N	Media	Moda	Mínimo	Máximo
	Válidos				
Gasto en Gymboree	84	74,64	80	45	125
Gasto en Mr Joy	37	50,4	45	25	90
Gasto en Palacio del Hielo	87	18,9	20	10	40
Gasto en Kids Zone	103	23,9	20	15	40
Gasto en Picco La Vita	61	316,0	300	300	440
Gasto en Bess Gym	65	92,2	90	65	160
Gasto en Escuela de Liga	51	51,5	70	30	70
Gasto en Escuela del Nacional	24	41,6	45	25	45
Gasto en Jukury Brain Gym	39	54,4	60	45	85
Gasto en Mini City	68	45,3	55	25	60

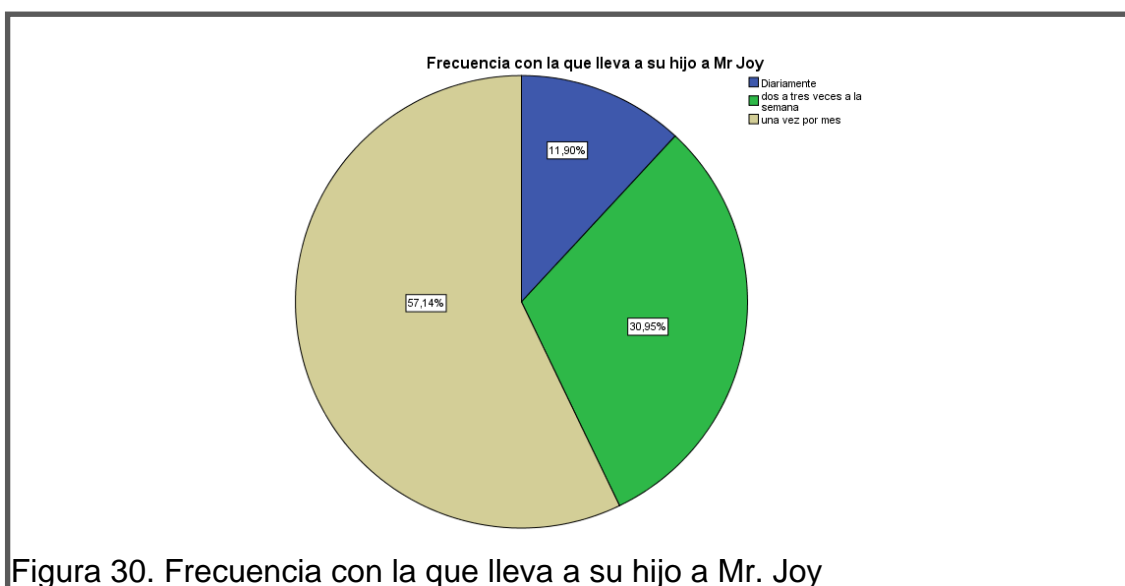
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

La presente tabla 12 muestra la lista de los lugares escogidos con el resumen de los gastos, se muestra el valor que más se repite (la moda) y los valores máximos y mínimos proporcionados. (Se les pidió a los encuestados que identifique valores cerrados en relación a la frecuencia de consumo)

En Gymboree la moda es de \$80 con rango entre \$40-\$125 mensuales. Los precios de Gymboree según lo consultado al centro varían dependiendo la cantidad de programas selecciones, aproximadamente el precio mínimo es de \$160, dos programas \$240 si se escoge tres \$420, cada uno con duración de tres meses. Se concluye que un 52,4% de las madres de familia que utilizan los servicios de Gymboree hasta \$80 mensuales, es decir, escogen dos programas infantiles.



Kuyuriy braingym ofrece terapias de Brain Gym, según la consulta proporcionada al servicio el programa básico consta de 8 clases de Brain Gym por \$60 y la inscripción \$10. Los resultados de la encuesta son congruentes con esta información pues la moda es \$60, con un mínimo de gasto de \$45 y máximo \$80.



Mr Joy es un amplio lugar de juegos infantiles dedicados al acondicionamiento físico, está ubicado en el Centro Comercial El Recreo y curiosamente el 6,5% de los encuestados lo escogen como preferido el primer lugar. Las tarifas del centro es por hora: \$2,25 entre semana y fines de semana \$2,75. El hábito de

consumo es de 57,14% Una vez al mes, 31% de dos a tres veces a la semana con un gasto mínimo de \$25 máximo de \$90. Donde la media es de \$45, lo que quiere decir que el 50% de los encuestados que escogen MrJoy gastan por debajo de este valor y el otro 50% por encima de \$45.

Mini City tiene tarifa de \$5 la entrada, su enfoque es netamente a la diversión de los niños y para que vayan conociendo su entorno.

Kidz Time por un lado, es uno de los centros más costoso con una tarifa de \$6 y \$7 la hora de Lunes a Jueves y de fin de Semana respectivamente, por otro lado, presenta el menor hábito de gasto en el grupo objetivo con un rango de \$15-\$40 mensuales, donde la mitad de los datos son menores a \$20 y la otra mitad son hasta \$40.

Picco La Vita se maneja con dos tarifas: \$312 y \$445 mensuales por tres clases a la semana y por cinco días respectivamente con duración de dos horas cada día. Según los resultados obtenidos el rango de gasto es de \$300-\$440, donde el 50% de los datos son menores a \$316 y el 50% de los datos son mayores a este valor.

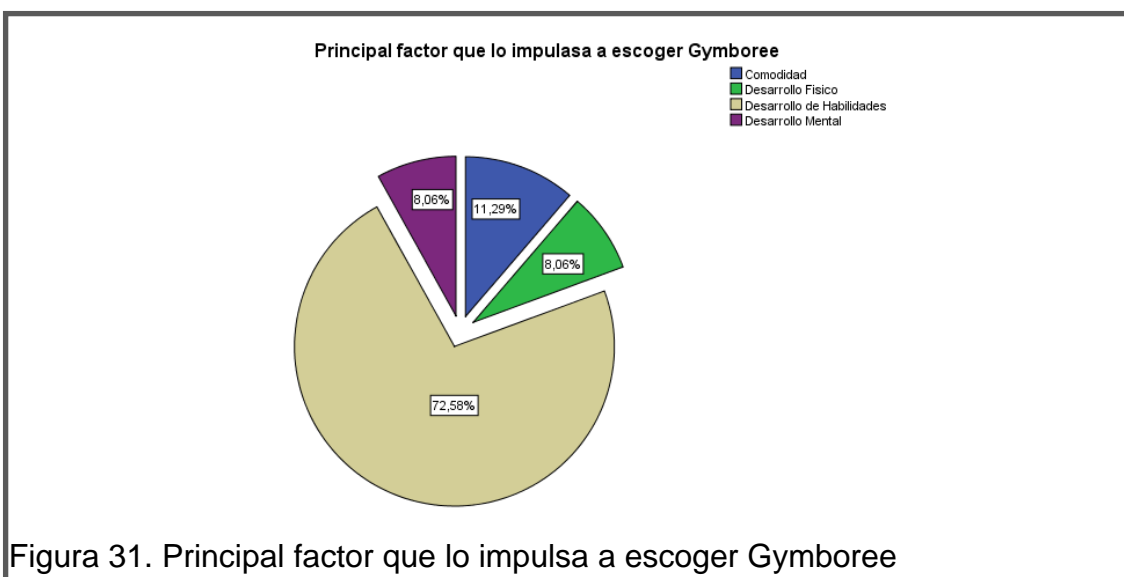
El Nacional: el costo de Matrícula es de \$45- \$82,40. Dependiendo si es escuela de arqueros o de Fútbol la pensión es de \$24 a \$28. Las clases son de 2 a 3 veces por semana con duración de hora y media Se consideran costos adicionales tales como: transporte, uniforme necesario con un costo aproximado de \$50-\$70. Los resultados de la encuesta dan un mínimo de \$25 y un máximo de \$40.

En la escuela de Liga Universitaria de Quito el costo de la matrícula es de \$50, la pensión es \$40 y adicionalmente el transporte cuesta \$70. Según los resultados el gasto más frecuente es \$70, el gasto mínimo es de \$30 y el máximo de \$70.

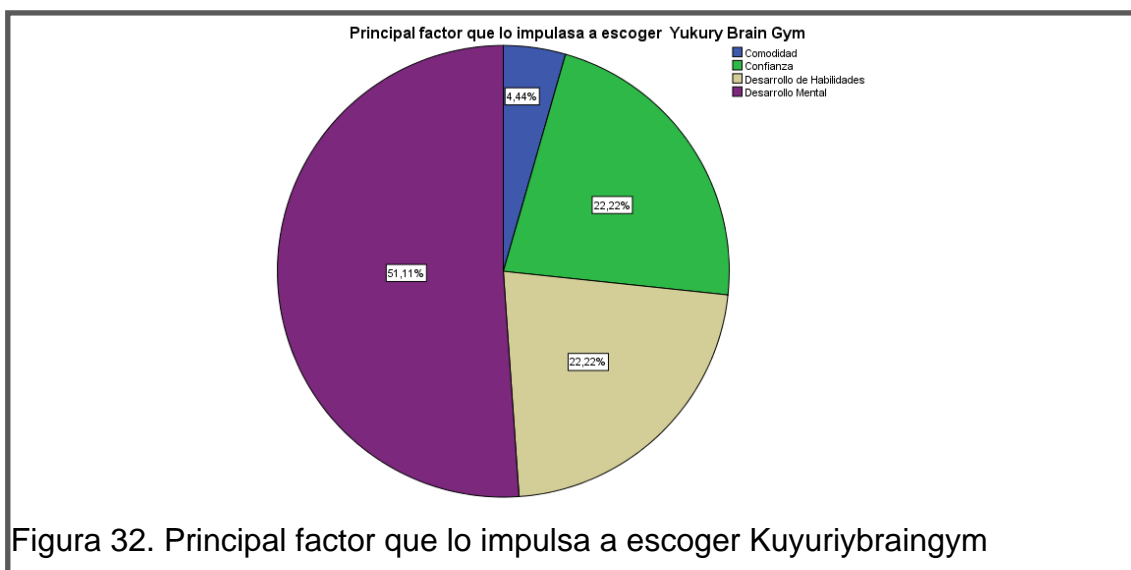
4.7.2.4 Motivadores de Consumo y Competencia

En primer lugar se va a analizar los principales motivadores de consumo del mercado objetivo de los competidores más destacados, en segundo lugar los factores que las madres de familia priorizan al seleccionar un lugar adecuado para sus hijos y finalmente los servicios adicionales que fueron escogidos.

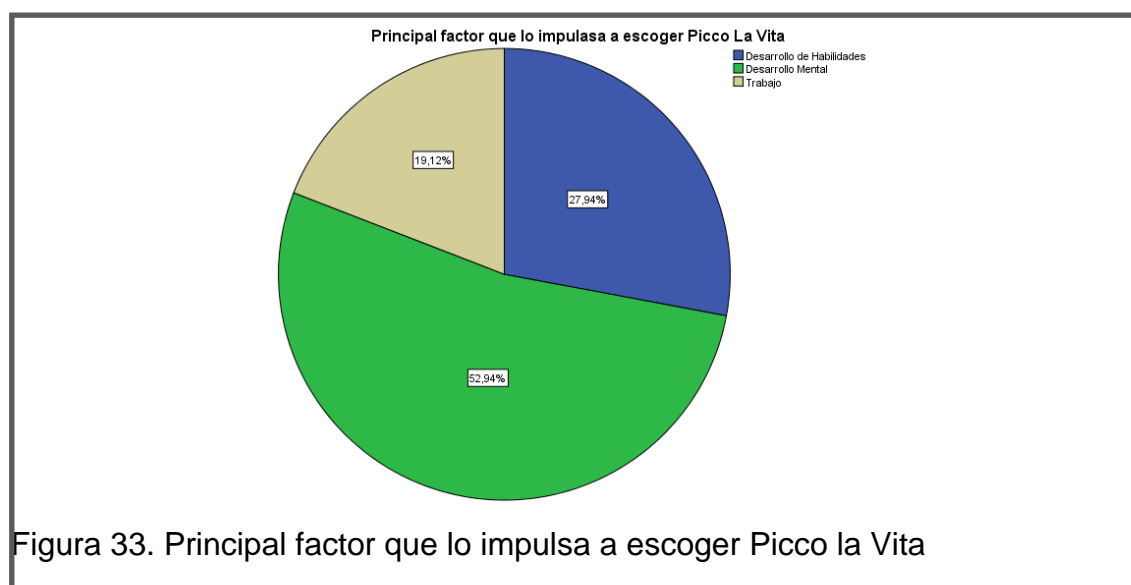
En el cuadro se puede visualizar los *key drivers* de los sitios escogidos en primer lugar. Claramente Gymboree es preferido por cuatro razones principales: desarrollo de habilidades motrices 72,58%, comodidad con 11,25%, desarrollo mental 9,06%.



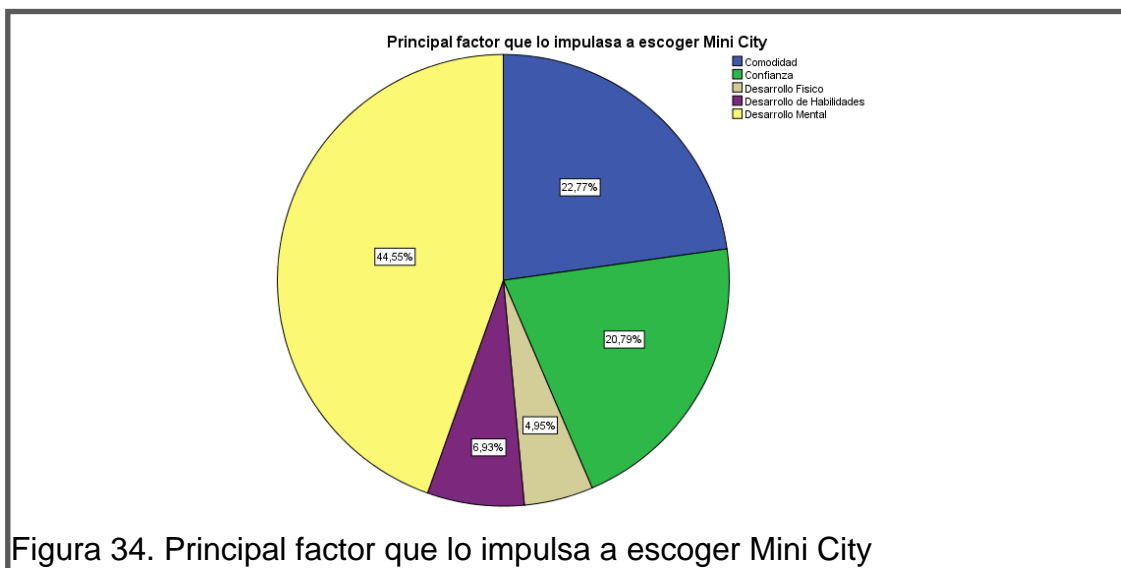
Los principales motivadores de consumo para Kuyuriybraingym es en un 51% Desarrollo Mental, Desarrollo de Habilidades Motrices 22,22%, confianza al centro 22,2% y la comodidad un 4,4%.



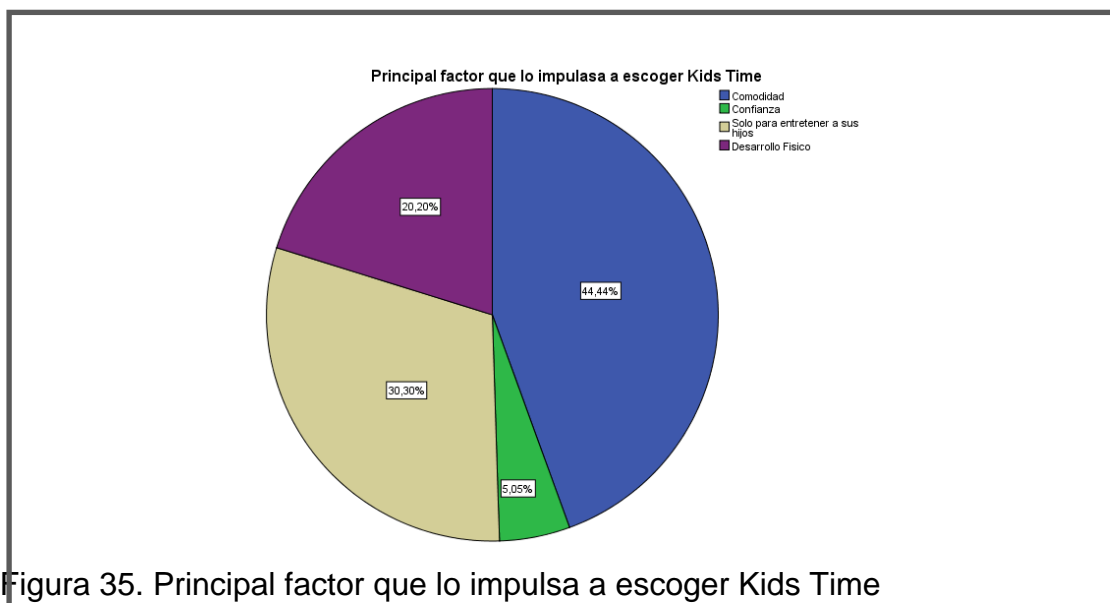
Para Picco La Vita las principales razones por las cuales las madres prefieren este centro es en un 52,94% desarrollo mental, 30% desarrollo de habilidades motrices y 19,12% lo escogen debido al trabajo debido a que sus programas son en horarios tanto en la noche como en la mañana los 5 días a la semana.



Mini City es un sitio de juegos, pero curiosamente es muy preferido por las madres de familia pues claramente los resultados reflejan que un 44,55% considera que el servicio ofrecido desarrolla habilidades mentales de los niños. El 22,8% lo prefiere por la comodidad que brinda, el 20,8% lo prefiere por la confianza que genera el centro.



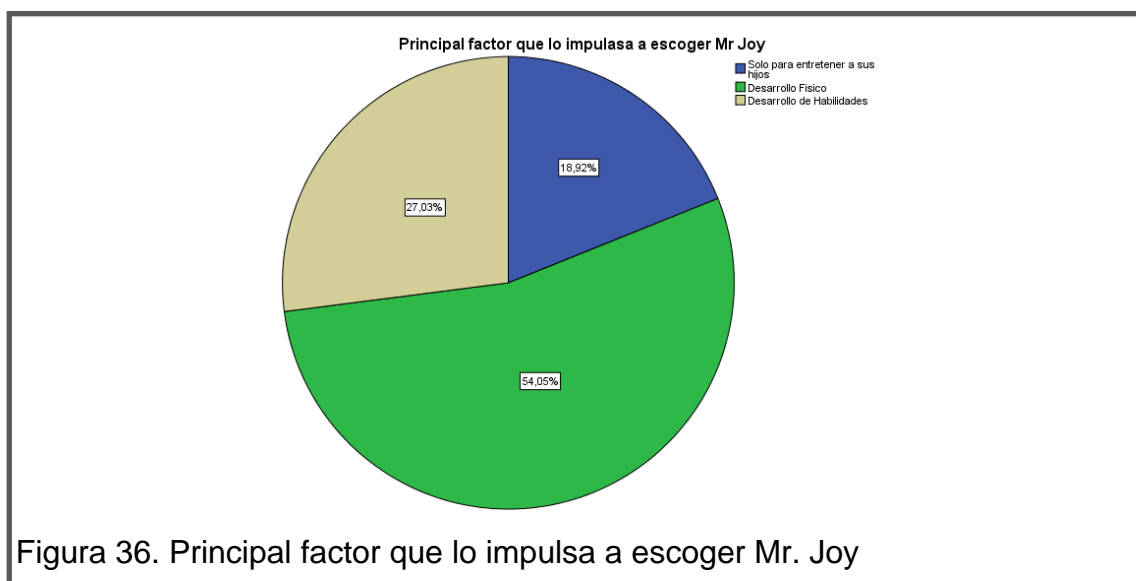
Es muy claro que Kids Time es lugar creado para que los padres pueden dejar a sus hijos mientras estén en el centro comercial (más adelante se hablará del concepto de negocio), pues es elegido en un 44,4% por la comodidad, un 30,3% es simplemente para entretener a los niños y niñas el 20,20% afirma que Kids Time desarrolla habilidades físicas y un 5 % lo escogen por la confianza del centro.



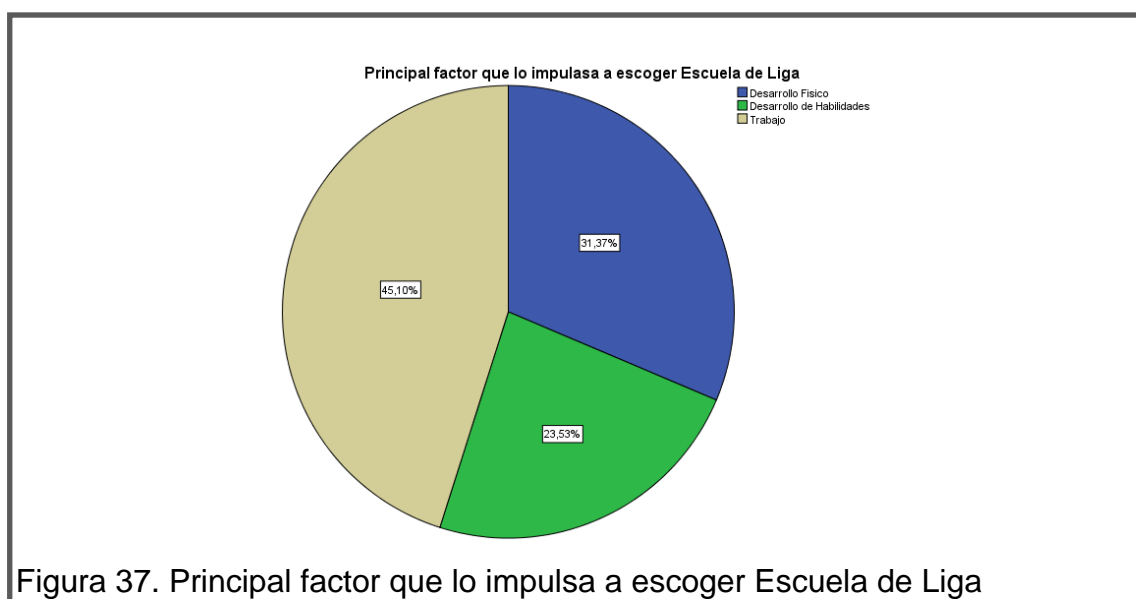
El Palacio del Hielo es creado como una forma de entretenimiento y adicionalmente ofrece cursos permanentes de patinaje en hielo. Los resultados de los motivadores son: Entretenimiento 42%, Desarrollo Físico 26%,

Desarrollo de Habilidades Motrices 19,8%, la comodidad proporcionada 7,7% y la confianza 4,4%.

El desarrollo físico en Mr Joy es el principal motivador de consumo con 54%, seguido de desarrollo de habilidades con 27% y por último el 19% para entretener a los hijos.



Los tres principales impulsores de consumo para la Escuela de Liga son en un 45% por trabajo de los padres y madres de familia, por desarrollo de habilidades motrices.

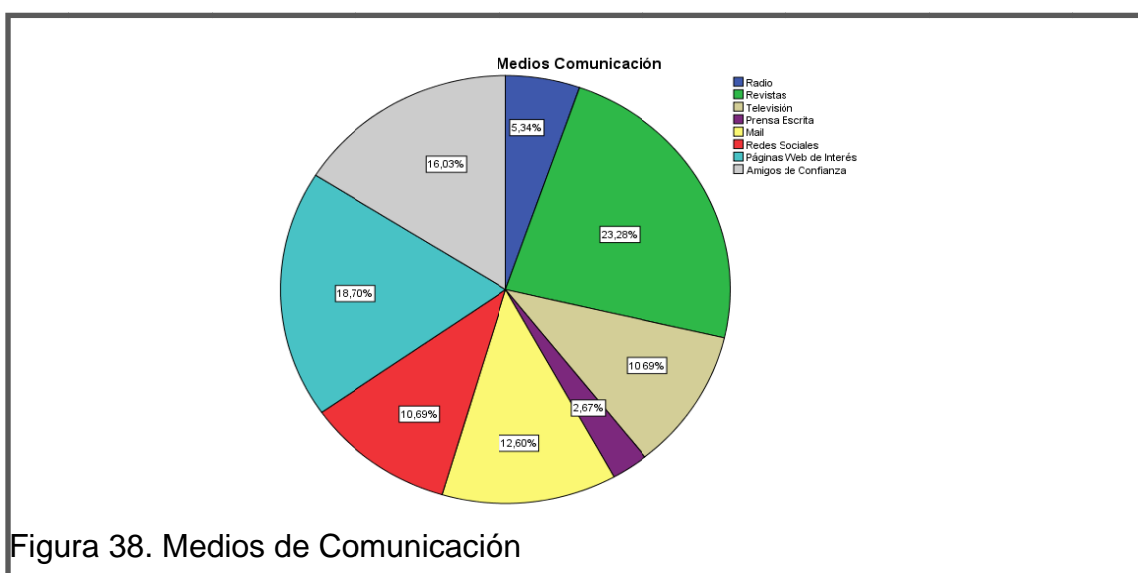


Se concluye de manera general que las madres de familia ponen gran énfasis en el desarrollo mental de los hijos y desarrollo de habilidades motrices físicas, sin embargo, para el proyecto propuesto es necesario trabajar en reflejar confianza debido a que este motivador se destacó en los resultados al igual que la comodidad generada a los padres de familia que está ligada a las actividades cotidianas como el trabajo que impide que los padres y madres puedan estar más tiempo con sus hijos.

4.7.2.5 Medios de Comunicación

Según la encuesta las madres de familia prefieren recibir información mediante revistas en un 23.4%, páginas web de interés en un 18.7%, por medio de personas de confianza en 16,03% , redes sociales televisión 10,69%., vía mail en 12,65% y en menos porcentaje radio con 5,34% y prensa escrita 2,7%.

Según la encuesta se pidió que identificara la frecuencia (1: menor y 7: mayor) de uso de estos medios, donde según la moda obtenida: el internet y redes sociales se encuentran en 6 y 7 respectivamente, 5 mail, 4 televisión, 3 revistas, 2 radio y 1 prensa escrita.



Se concluye que la comunicación para el mercado objetivo será realizar publicaciones en revistas, redes sociales, vía mail y en páginas web con contenido de interés.

4.7.2.6 Tendencia de factores

En cuanto a los atributos requeridos por los encuestados, en primer lugar, claramente se destaca el desarrollo mental con 18%, seguido por el desarrollo de la psicomotricidad infantil con 16,8% y preferencia por actividades físicas.

La segunda tendencia es seguridad adecuada (10,32% de las madres la escogieron) para los niños y niñas, ya sea por instalaciones seguras, servicios que regulen y mantengan la salud de sus hijos o por profesionales capacitados para tratar con niños.

En tercer lugar, el ambiente en que se desenvuelven toma una importancia con el 9.16%, un ambiente limpio, amigable con una atmosfera divertida y propicia para el aprendizaje.

Las últimas tendencias son lugares limpios e instalaciones amplias. Los resultados muestran que solo un 4.6% de los encuestados les interesa la experiencia en el mercado en cuanto a sitios enfocadas para niños, lo que proporciona una gran oportunidad a un negocio nuevo ya que las madres muestran ser muy abiertas a propuestas nuevas sin darle gran importancia a la experiencia que tenga en el mercado. Según los resultados están decayendo la preferencia por lugares que solo ofrezcan diversión y no la complementen con desarrollo integral del individuo.

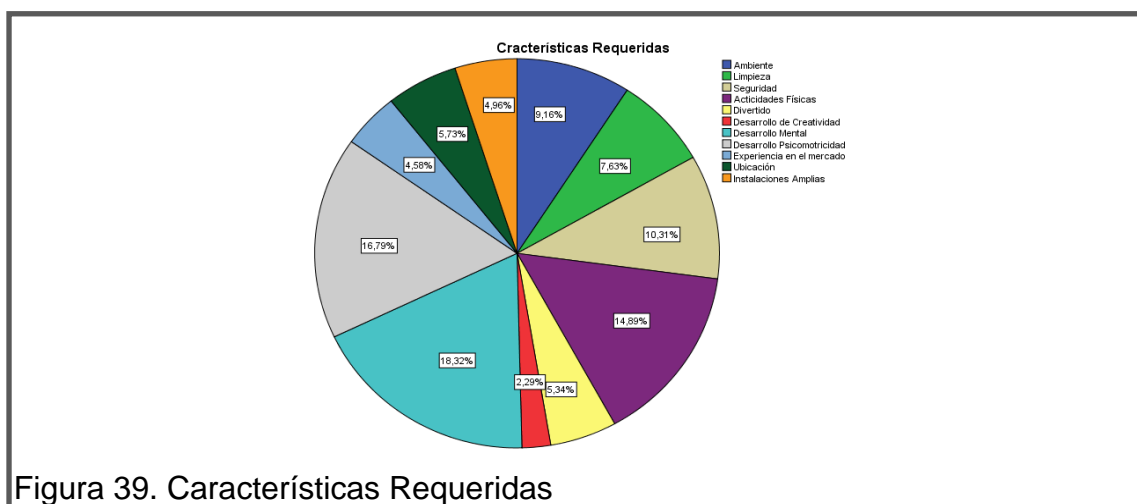


Figura 39. Características Requeridas

En la figura 40 se puede comparar las respuestas de los motivadores de consumo que escogieron a Gymboree entre sus respuestas con las principales características requeridas. Se concluye que quienes frecuentan este centro infantil ponen mucha énfasis en el desarrollo de habilidades tanto físicas, motrices y mentales.

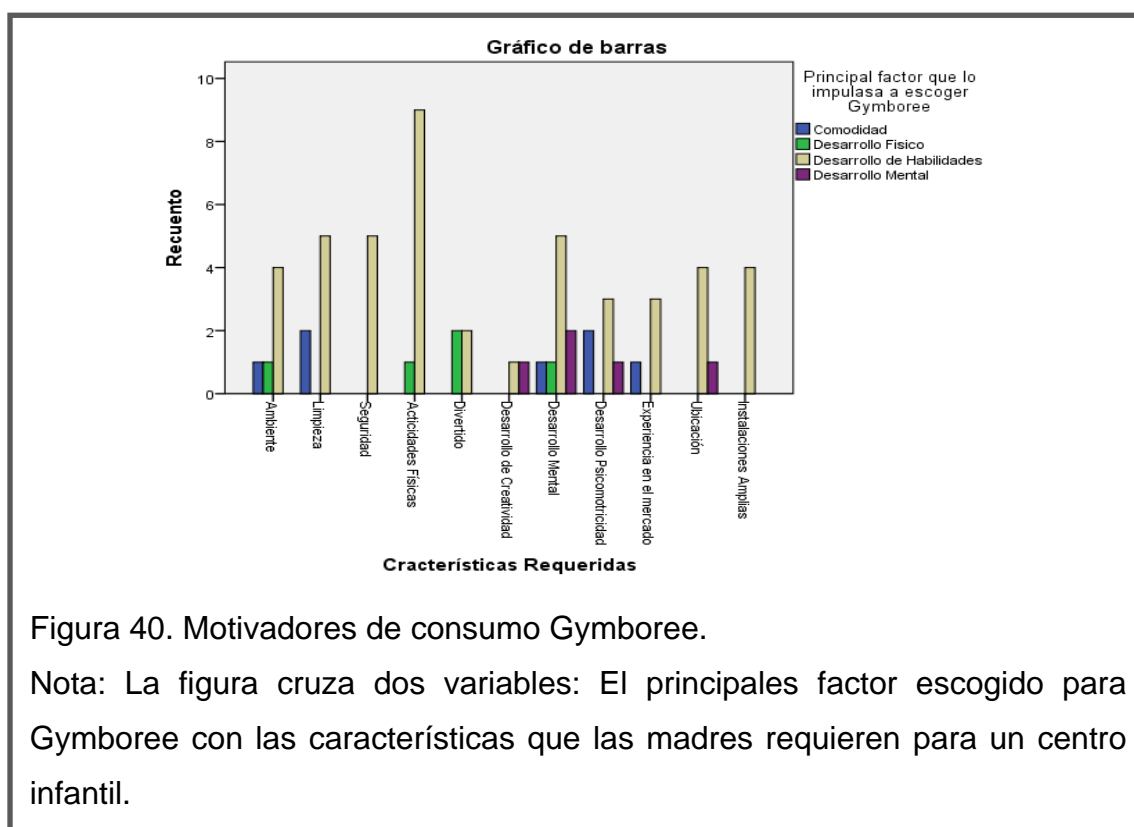


Figura 40. Motivadores de consumo Gymboree.

Nota: La figura cruza dos variables: El principales factor escogido para Gymboree con las características que las madres requieren para un centro infantil.

4.7.2.7 Preferencia de servicios

Los siguientes datos arrojan los principales resultados en tanto a las tendencias de servicios complementarios al propuesto. En primer lugar con un 26,72% se encuentra servicio de profesionales de psicomotricidad y de terapias de ejercicios mentales. En segundo lugar, el transporte puerta a puerta con 17,18% y por último, con 12,21% es refrigerio y cupo máximo de niños permitido.

La existencia de un departamento de enfermería en el centro obtuvo 10,7% seguida de evaluación personalizada con 8,78%, cámaras web (8%) con tecnología como video llamada para que el padre/madre pueda solicitar hablar y observar a su hijo y para finalizar como muestran los resultados un nutricionista no toma mucha fuerza pues solo 4,2% de los encuestados lo consideran relevante.

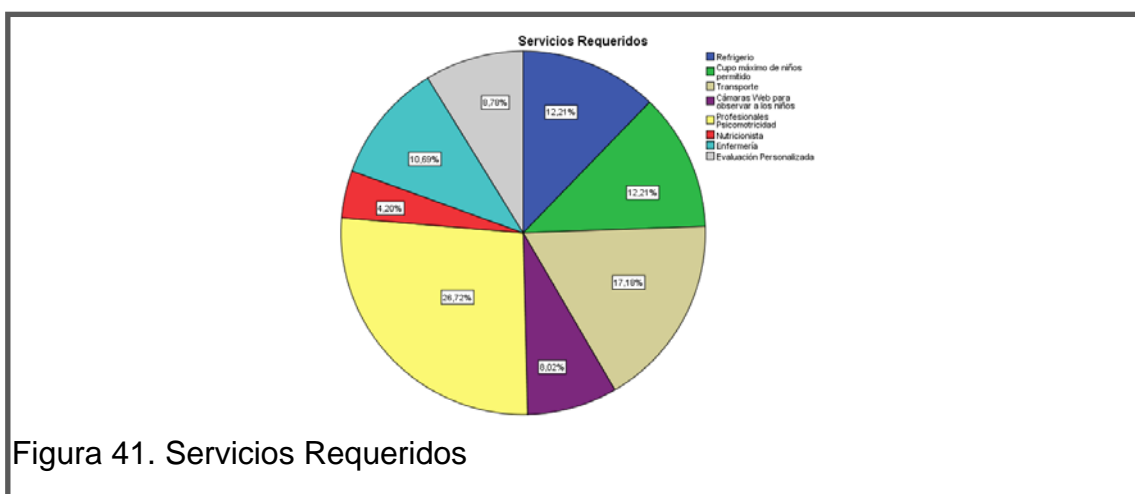
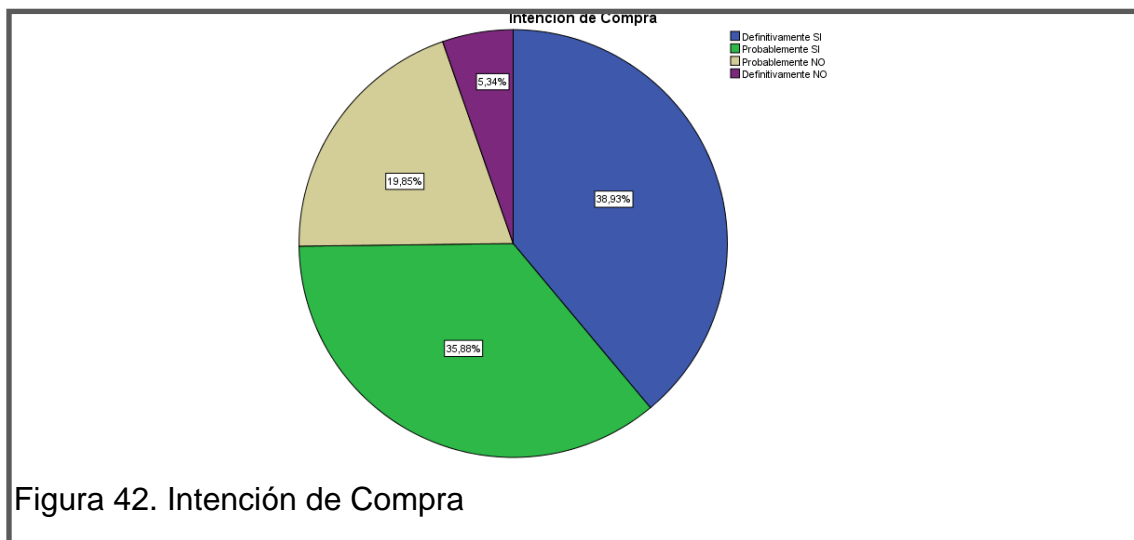


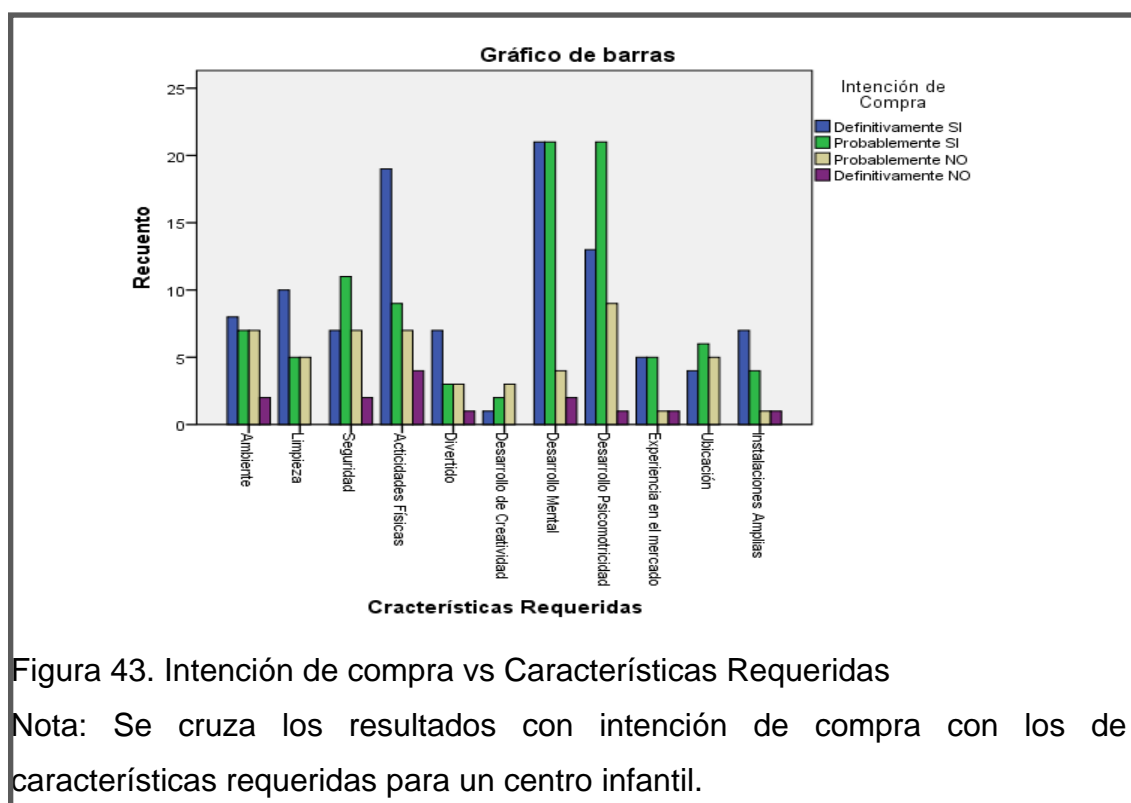
Figura 41. Servicios Requeridos

4.7.2.8 Intención de Compra y de Gasto

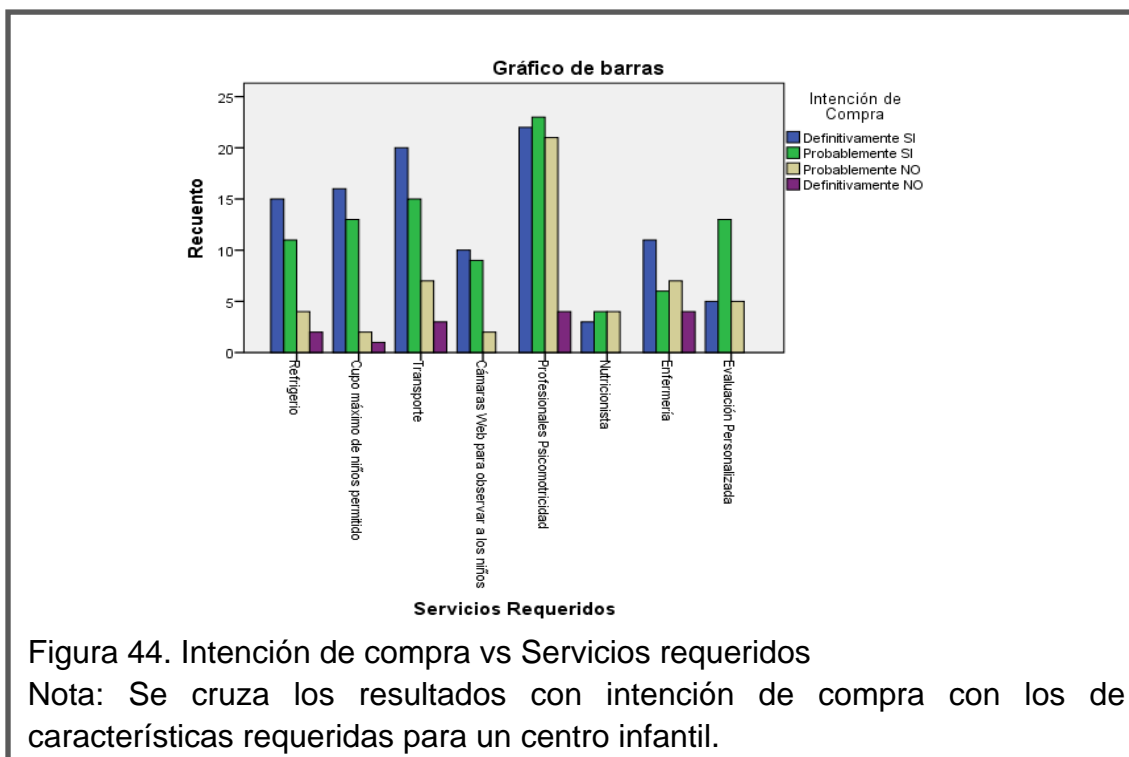
Según los resultados casi el 40% de los encuestados definitivamente estarían dispuestos a adquirir el servicio, un 36% probablemente lo haría, mientras que un 19,9% probablemente no y un 5,34% definitivamente no estaría interesado en el servicio. Estos resultados son favorables para el centro de acondicionamiento infantil pues claramente hay una buena intención de compra y un mínimo rechazo de la idea.



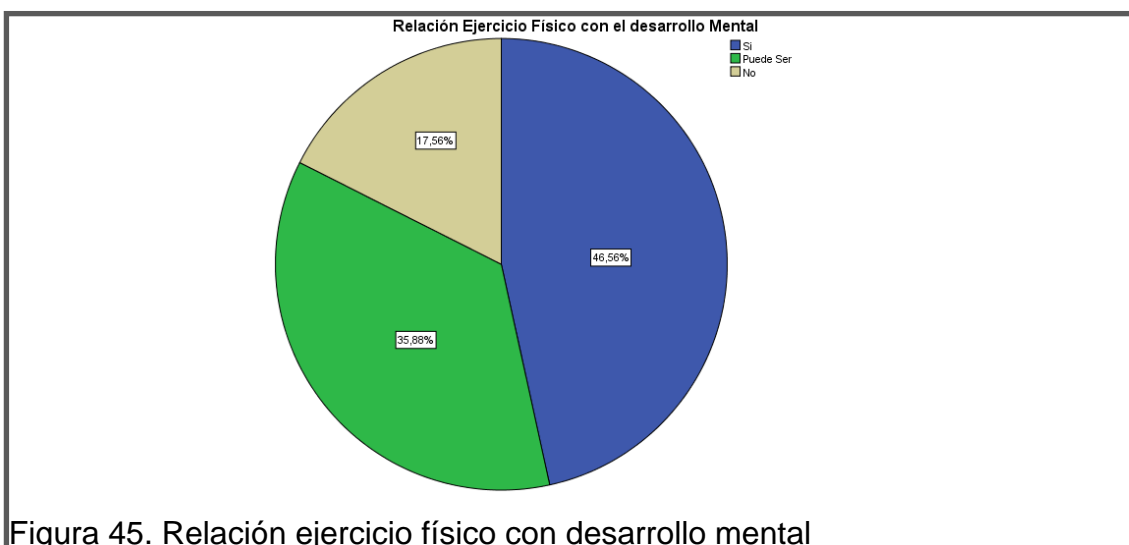
En la figura 43 se hace relación de la intención de compra con las características del servicio requerido. Claramente se puede observar que quienes tienen intención de compra ya sea definitivamente si o probablemente si muestran mucho interés en el desarrollo de habilidades psicomotrices, desarrollo mental, actividades físicas, ambiente, y seguridad. Estos atributos deben ser tomados en cuenta debido a que los requieren clientes con intención de compra.



De igual manera en la figura 44 se resume las respuestas de la intención de compra con los servicios escogidos, donde claramente resalta los profesionales en psicomotricidad, transporte, refrigerio y cupo máximo de niños permitido.



Gracias a la figura 45 se concluye que quienes tienen intención de compra favorable consideran que el desarrollo mental y físico está estrechamente relacionado. El 44,6 % de las madres están seguras de esta relación y 35,89% están abiertas a la idea, pero el 17,6% considera que no existe tal relación.



La intención de gasto semanal para el servicio propuesto indica que el 53% presentan una disposición a pagar entre \$ 80 a \$ 95\$, el 27% se encuentra entre \$ 65 a \$ 80, mientras que el 19, 85% esa dispuesto a pagar entre \$ 50 a \$ 65. Estos resultados ayudan a saber cuál es la intención de gasto del mercado objetivo y en que rango se debe fijar el precio del servicio.

4.8 Tamaño del mercado y tendencias

Según los datos obtenidos en la investigación, las madres interesadas en el servicio e intención de compra son del 74,8% que equivale a 29891 madres con un promedio de 2 hijos menores de 12 años. Se espera una demanda de 0.75% de quienes tienen intención de compra.

El potencial que tiene el negocio es de cubrir 225 miembros donde según resultados obtenidos el 63% contrataría el servicio de transporte.

4.9 La competencia y sus ventajas

“El competitivo ambiente actual y los costos siempre crecientes que se atribuyen a malas decisiones requieren que la investigación de mercados brinde información sólida. Es posible que se tome una decisión incorrecta si no se cuenta con información adecuada”. (Malhotra, 2008, pág. 9)

Se realizó la respectiva investigación exploratoria, en la cual se visitó a los competidores para evaluar varios aspectos. Para dar una buena perspectiva de la competencia se utilizará el modelo de la matriz competitiva de la consultora “Jacobs and Salomon”, un modelo que compara, califica y pondera entorno a los cuatros componentes de la mezcla de marketing.

En el primer elemento, el “producto”, los principales factores que se calificaron fueron: cantidad de equipos especializados para desarrollar habilidades, creativas, sociales, y que fomenten la recreación y diversión de los más pequeños, los distintos programas que ofrecen cada uno, los profesionales

diplomados a cargo, la maquinaria utilizada para el acondicionamiento físico infantil, las terapias que estimulen la mente y finalmente los años de experiencia en el mercado. El análisis concluye que los competidores más fuertes en torno al producto/servicio, son Gymboree y Picco La Vita con puntaje de 3.9 y 3.6 respectivamente.

En términos de plaza se evaluó la cantidad de sucursales que tiene actualmente, la capacidad de clientes, la ubicación y la amplitud del mismo medido por metros cuadrados. No es de sorprenderse que Picco La Vita presente la mejor calificación con 2.2 pues posee una impresionante infraestructura con diferentes “laboratorios” que estimulan la creatividad, así como su ubicación es conveniente.

A lo que se refiere del precio se calificó primeramente el costo mensual, en segundo lugar si tiene algún tipo de descuento y por último si permite crédito de pago. Entorno a estos factores el competidor cuyo precio es menor es Minicity y el mayor Picco La Vita, sin embargo, el centro con mayor calificación entorno a los factores definidos es Gymboree con 1,5.

Por último en publicidad y promoción se mide si tiene página web, si realiza mailing, activaciones en escuelas y/o centros comerciales y si publica en algún medio escrito. Gymboree fue el que obtuvo la mejor puntuación con 2,9.

Se concluye que el líder en el mercado en términos de la mezcla de marketing es Gymboree con una puntuación de 10,1 seguido de Picco La Vita con 9, Kuyuriy braingym con 7,2 y por último Mini City con 6,8.

Tabla 13. Cuadro Matriz competitiva del Centro de Acondicionamiento Infantil

		Comp		Pond	Comp		Pond	Comp		Pond	Comp		Pond	
		GYMBOREE			KUYURI BRAIN GYM			PICCO LA VITA			MINICITY			
SERVICIO														
CANTIDAD DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS	0,9	10	0,7	0,6	5	0,3	0,3	12	0,8	0,7	15,0	1,0	0,9	
PROGRAMAS	0,7	6	1,0	0,7	2	1,0	0,7	3	0,5	0,4	1	0,2	0,1	
PROFESIONALES A CARGO	0,9	4	0,8	0,7	2	0,5	0,5	5	1,0	0,9	1	0,2	0,2	
MAQUINARIA DESARROLLO MOTOR	0,8	3	1,0	0,8	2	1,0	0,8	2	0,7	0,5	2	0,7	0,5	
TERAPIAS DESARROLLO MENTAL	0,7	3	0,8	0,5	4	1,0	0,7	4	1,0	0,7	1	0,3	0,2	
AÑOS EN EL MERCADO	0,6	7	1,0	0,6	3	0,6	0,4	2	0,7	0,4	5	0,7	0,4	
*Por Local				3,9			3,3			3,6			2,3	
PLAZA														
# PUNTOS DE VENTA	0,7	4	1,0	0,7	1	1,0	0,7	1	1,0	0,7	1	0,3	0,2	
CAPACIDAD DEL LOCAL	0,8	45	0,8	0,6	20	0,7	0,5	60	1,0	0,8	30	0,5	0,4	
UBICACION EN PTO.VTA.	0,7	6	0,6	0,4	10	1,0	0,7	9	0,9	0,6	8	0,8	0,6	
m2 EN PUNTO VENTA	0,7	70	0,0	0,0	50	0,0	0,0	300	0,1	0,1	3000	1,0	0,7	
				1,7			1,9			2,2			1,8	
PRECIO														
P.V.P.(en dólares)	0,4	160	0,5	0,2	60	0,2	0,1	312	1,0	0,4	55	0,2	0,1	
CRÉDITO (días)	0,7	15	1,0	0,7	0	0,0	0,0	15	1,0	0,7	0	0,0	0,0	
DESCUENTOS POR PAQUETES (%)	0,3	2	2,0	0,6	2	2,0	0,6	0	0,0	0,0	1	1,0	0,3	
				1,5			0,7			1,1			0,4	
PROMOCION														
PÁGINA WEB	0,8	1	1,0	0,8	0	0,0	0,0	0	1,0	0,8	1	1,0	0,8	
MAILING	0,7	0	0,0	0,0	1	1,0	0,7	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	
REDES SOCIALES	0,7	1	1,0	0,7	1	0,0	0,0	1	1,0	0,7	1	1,0	0,7	
ACTIVACIONES ESCUELAS Y CENTROS COMERCIALES	0,8	1	1,0	0,8	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	1	1,0	0,8	
PRENSA	0,6	1	1,0	0,6	1	1,0	0,6	1	1,0	0,6	0	0,0	0,0	
				2,9			1,3			2,1			2,3	
				10,1	LIDER		7,2			9,0			6,8	

4.10 Participación de mercados y ventas de la industria

Según información obtenida de la Superintendencia de Compañías (2012), la industria en el cantón Quito genera ventas de \$13 263024.18. Ver Anexo 1

Como se mencionó, según la capacidad instalada se pretende alcanzar una participación de mercado de 0.75% con ventas superiores al final de proyección de \$ 312,442.17. La razón por la cual las madres se van a sentir atraídas por el servicio, es debido a que el mismo les brinda la posibilidad de formar a sus hijos de manera integral para que puedan sobresalir en sus actividades. En el estudio de mercado se dio a la luz que las madres no están interesadas en que sus hijos no sólo tengan sobrepeso sino en potencializar sus habilidades físicas, mentales. Agregado a esto, las madres se enfrentan a problemas de trastornos de conducta de sus hijos ya que su falta de tiempo no les permite personalizar la atención adecuada. El centro de acondicionamiento infantil pretende poner en práctica los resultados obtenidos tales como profesionales en psicomotricidad y transporte puerta a puerta. Estos datos sacan a la luz un gran potencial en el interés de las madres de familia en torno al tema tratado. Ver Anexo 20 donde se encuentra el crecimiento de ventas proyectadas.

4.11 Evaluación del mercado durante la implementación

Sin duda las madres de hoy en día en primer lugar, le dan mucho interés a que sus hijos se destaquen y se mantengan ocupados en actividades productivas, sin embargo, son madres exigentes, en segundo lugar, están bien informadas ya que constantemente están investigación sobre el bienestar de sus hijos por lo que están cocientes que sus niños necesitan estimular su cuerpo y mente, y en tercer lugar, no son sensibles a los precios en cuanto el beneficio percibido sea alto, lo que hace un segmento muy atractivo donde se puede competir por beneficios y más no por precios.

Capítulo IV. Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Análisis de Ciclo de Vida del servicio:

Es importante entender la etapa en la que se encuentra la industria para la formulación de estrategias ya que puede aumentar o disminuir el atractivo de la industria y adicionalmente es necesario adaptarse a los cambios. Estos cambios tienen principal importancia si van a influir en las cinco fuerzas de Porter, pues el ciclo de vida del producto permite predecir el curso probable de la evolución de la industria, define los puntos donde se modifica la tasa de crecimiento de las ventas y la aplicación correcta de los planes de acción para la mezcla de marketing. (Kotler & Keller, 2006, pág. 117)

El centro de acondicionamiento infantil es un servicio que se encuentra en la etapa de desarrollo dentro del ciclo de vida del servicio, ya que este aún no se encuentra disponible en el mercado, por lo tanto en esta etapa no hay ventas y tampoco ingresos; sin embargo, en la etapa de desarrollo es necesaria la implementar una elevada inversión para que el producto pueda introducirse en el mercado. Una vez que el producto se introduzca al mercado, es decir se encuentre en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, las ventas serán bajas pero empezarán a crecer con los esfuerzos de marketing que se realicen. De la misma manera, en esta etapa se contará con pocos clientes pero también con pocos competidores al ser un servicio pionero en el mercado. (Kotler & Amstrong, 2008, pág. 210)

5.1.2 Objetivos

Objetivos de Marketing:

- Posicionar la marca GymiKids como un centro de acondicionamiento infantil que apoya a la formación de niños y niñas felices, sanos e inteligentes, es decir, posicionar el corazón de la marca que es: gymikids=niños y niñas pilas.

- Obtener el 0.5% de participación de mercado del segmento escogido a finales del tercer año
- Incrementar mensualmente un promedio 3 clientes.

Objetivos Financieros

- Lograr una tasa de crecimiento de dos dígitos en los primeros 3 años.
- Percibir un margen operativo de 40% a partir del tercer año de implementación.
- Percibir ingresos superiores a los \$200 000 a partir del tercer año.

5.1.3 Mercado Objetivo

Este servicio tiene como participantes en el proceso de compra a los usuarios finales y consumidores que son los niños y niñas de 3 a 11 años de edad que también son influenciadores junto a los psicólogos infantiles dentro del proceso de decisión de compra del servicio, sin embargo, basándose en la investigación de mercado quienes toman la decisión son las madres de familia, mientras que los padres y las madres son quienes adquieren (realizan la compra) el servicio. Por lo tanto el mercado objetivo apunta a madres de familia con hijos entre 3 a 11 años, que vivan en la ciudad de Quito, sean profesionales y quieren que sus hijos rindan al máximo y desarrollen habilidades tanto físicas como mentales. Madres que quieren, como lo dijo la psicóloga Valesca Carrera, ver brillar a sus hijos en un ambiente seguro y confiable.

5.1.4 Estrategia de Mercado Objetivo

5.1.4.1 Estrategia general del mercado objetivo

Se va a realizar marketing diferenciado, es decir, dirigirse a todos los segmentos de manera diferente, esto es, una "Estrategia de cobertura de mercados en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña ofertas individuales para cada uno". (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 178)

5.1.4.2 Estrategia específica de mercado objetivo

Nicho de Mercado de Kotler. “Nicho de Mercado es la porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 349). Este centro de acondicionamiento infantil se encuentra enfocado a un nicho de mercado selecto pues incluye a mujeres del cantón Quito con nivel de instrucción post bachillerato, superior y postgrado, quienes tienen entre 3 a 11 años lo cual equivale al 1,6 % de toda la población de Quito. Los servicios indirectos no han logrado cubrir las necesidades de actividad física y psicomotriz de los niños y niñas. Estrategia genérica de enfoque la cual se centra en mercados estrecha de segmentos donde se busca ser líder en diferenciación. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 56)

5.1.5 Segmentación de mercados

Como se detalló en el capítulo anterior la segmentación de mercado se realizó con variables geográficas, demográficas y psicográficas, sin embargo, gracias a la investigación de mercado se va a tomar en cuenta la intención de compra del servicio que equivale al 74,8%, es decir, 29 981.

Tabla 14. Segmentación detallada Centro de Acondicionamiento Infantil

Total de Madres con hijos menores 12 años en el Cantón Quito	593. 234
Edades: 25-34 y 35-44 con nivel de educación post bachillerato, superior y postgrado	283295
Nivel medio alto- alto 13, %	37 112
Mercado objetivo Ajustado a la proyección del 2014 (3,8% de la población del cantón Quito)	40.082
Madres con intención de compra 74,8%	29 981

5.1.6 Diferenciación

5.1.6.1 Ventaja Competitiva

Se define a la ventaja competitiva como la ventaja que se tiene sobre los competidores la cual se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea por precios bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios mayores. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 186). La propuesta de negocio planteada tiene el potencial de ofrecer una ventaja competitiva en torno a mayores beneficios.

Según Porter el primer determinante fundamental para determinar la estrategia competitiva es evaluar el atractivo de la industria, para esto se retomará el modelo de las cinco fuerzas de Porter estudiadas anteriormente, donde las fuerzas combinadas de los cinco factores determinan la capacidad del negocio de crear una ventaja competitiva. (Porter, 2010, pág. 10). A partir de este análisis se concluye que la industria es atractiva debido a la baja rivalidad de la competencia, pues no existen competidores directos, el poder de negociación de los clientes es bajo ya que existen pocas opciones especializadas en el área propuesta, el poder de negociación de los proveedores es media, es decir, existen varias opciones de proveedores, el ingreso potencial de nuevos participantes es moderado, pues las barreras no son suficientemente fuertes para impedir el ingreso, y los productos sustitutos es alta ya que varios establecimientos cumplen alguna de las necesidades que pretende cubrir el centro de acondicionamiento infantil. Gracias a este análisis se es posible concluir que estrategia genérica es la indicada para lograr una ventaja competitiva adecuada.

El segundo aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ocupa dentro de la industria y su estrategia de ingreso al mercado la cual establece mediante las estrategias genéricas de Porter del siguiente cuadro: (Porter, 2010, pág. 12).

	Costo más bajo	Diferenciación
Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO		
Concentración	Concentración de Costos	Concentración de diferenciación

Figura 46. Estrategias Genéricas de Porter
Tomado de Porter, 2010

Las características mostradas por las fuerzas de la industria del negocio no permite lograr liderazgo en costos, no obstante, permite que la estrategia genérica indicada sea de concentración de diferenciación donde el centro de acondicionamiento infantil busca distinguirse en la industria dentro del nicho de mercado mediante el profesionalismo en habilidades psicomotoras (metodología, conocimiento, técnicas) y la tecnología (maquinaria, herramientas), estos dos aspectos son la clave que resaltarán de los competidores.

De acuerdo a los resultados de la investigación, tanto en las encuestas y las entrevistas a expertos, se pudo identificar la intención de compra, el primordial interés de la madres de familia y de especialistas en psicología de niños de centros que desarrollen habilidades psicomotoras, físicas y mentales que permitan tanto tratar problemas de conducta como establecer hábitos para potencializar las destrezas infantiles en la etapa más recomendable.

5.1.6.2 Posicionamiento

Se debe manejar la relación de beneficio del servicio, para plantear el posicionamiento, mayor precio por mayor beneficio. La ecuación de posicionamiento será: (Mayor desarrollo de habilidades físicas y mentales por mayor precio) Es decir, la estrategia de posicionamiento a utilizarse será de más por más.

Para detallar el posicionamiento (el lugar en la mente del consumidor) deseado que se quiera reflejar en torno al servicio es posicionarse como un centro que permite desarrollar a niños y niñas sus habilidades, GymiKids es niños y niñas “pilas”.

El concepto de la marca, lo que le hace diferente al servicio es que permite que niños y niñas se destaquen, los ayuda a ser brillantes. La definición de “brillantes” según Vergara, se refiere a niños dotados y talentosos quienes por virtud de habilidades destacadas, son capaces de un alto rendimiento en varias áreas tales como físico, mental y social. (Vergara, s.f.)

La promesa de compra es desarrollar en las niñas y niños habilidades integrales para apoyar a su alto rendimiento.

5.2 Servicio

Es cualquier medio que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición o uso, y que puede satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler & Keller, 2006, pág. 199)

El servicio se basa en ofrecer un análisis individual del perfil de cada niño y niña con el fin de ofrecer programas que se adapte a cada necesidad para potencializar habilidades que fomenten el buen rendimiento y excelencia del mismo.

Servicio Básico: La necesidad que cubre el servicio es la física y de autorrealización.

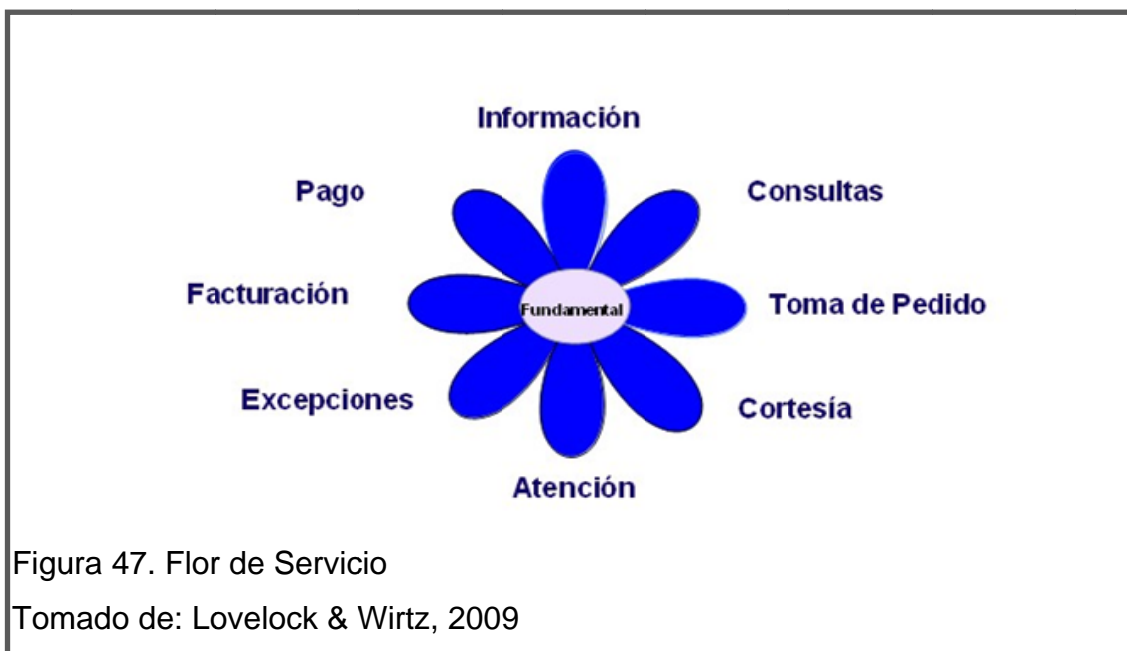
Servicio Real: Los programas que se ofrecen se tratan de un trabajo integral, donde los niños desarrollan su fuerza, balance, equilibrio, creatividad su agilidad muscular, coordinación, velocidad, balance, equilibrio, creatividad, imaginación y destreza, siendo estas, habilidades que les permitirán tener éxito en cualquier deporte y mejorar su pensamiento mental y cognitivo.

Servicio Aumentado: Los servicios adicionales que ofrece son: garantía de seguridad de los niños y niñas, servicio de transporte puerta a puerta y un servicio dirigido por profesionales.

5.2.1 Flor de servicio

Es un esquema visual que sirve para entender los complementos del servicio que rodean y añaden valor al producto básico, esta flor va a permitir añadir valor al servicio para los clientes. La siguiente figura muestra el servicio básico rodeado de servicios de mejora. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Se debe distinguir los elementos de mejora por un lado, (Consulta, hospitalidad, cuidado, excepciones) y elementos de facilitación por el otro (Información, toma de pedidos, facturación, y pagos) con el fin de facilitar el consumo del servicio y la efectividad. (Lovelock & Wirtz, 2009)



Información: Las madres de familia estarán siempre al tanto de las noticias del centro, programas, políticas, novedades, así como contenido de interés para sus hijos en la página web de la empresa, redes sociales y mediante mail.

De igual manera en las publicaciones de revistas, página web, redes sociales se deberá poner siempre dos teléfonos de contacto, croquis, horarios de atención y dirección detallada con referencias. En las activaciones se entregará folletos a las madres interesadas con la información precisa de la empresa.

De manera semejante se realizará en redes sociales, y otros medios la recepción de solicitudes, los encargados deben revisar las notificaciones de manera diaria y permanente para responder inquietudes lo más oportuno posible.

Toma de pedido: Aunque el proceso de adopción del servicio es complejo (se verá detalladamente en el plan de operaciones), se va a manejar mediante turnos para llenar las respectivas solicitudes de membresía al gimnasio. La clave de este proceso radica en minimizar el tiempo y calidad de respuesta.

Facturación: Al ser un gimnasio infantil la facturación es muy simple pues manejan dos tarifas: servicio de transporte y pensión mensual. Lo que hace una manera fácil y rápida de facturar.

Pago: Las formas de pago se pueden realizar mediante pagos en efectivo, tarjetas de débito o crédito o transferencia electrónica (confirmación por mail del banco verificable). Hay la posibilidad de manejar crédito interno del 50%, el pago será dos veces al mes, ya que según estudios la clase media alta- alta es la que más demanda crédito. (El comercio, 2013).

Consulta: Consiste en atender todas las expectativas y demandas de los clientes en relación a sus preguntas y respuestas lo cual debe ser de una forma eficiente y amable. Las consultas se las recibe vía telefónica (son grabadas para poder evaluar la atención al cliente, así como analizar las principales dudas e intereses posteriormente). En la página web se podrá encontrar un fórum de consultas frecuentes así como una casilla para contactar al centro, el sistema creará un ticket que debe ser respondido en máximo 48 horas (caso contrario se enviará alerta a la administración), pues la clave de este proceso

radica en minimizar el tiempo y calidad de respuesta, por lo que la utilización de herramientas tecnológica que permite las páginas web será esencial para este proceso. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Cortesía:este pétalo se refiere a la hospitalidad con la que se atiende a los clientes. Se detalla a continuación las premisas de hospitalidad.

En primera instancia todo colaborador debe saludar y sonreír a los visitantes pues el centro de acondicionamiento infantil es divertido, en segundo lugar, las madres tienen una sala de espera cómoda con bebidas y revistas mientras su hijo está siendo evaluado o espera su turno de atención, en tercer lugar, el centro cuenta con servicios sanitarios completamente limpios, áreas ventiladas y parqueadero, y por último lugar las madres pueden contratar servicio de transporte para sus hijos.

Cuidado: el cuidado de los niños es primordial en el gimnasio infantil, los proveedores de transporte deben ser seguros, el centro cuenta con todos los teléfonos de contacto e información de seguro de cada niño con el fin de atender inconvenientes de salud presentados así como cámaras de seguridad que permitan tener monitoreado el lugar permanentemente.

Excepciones: se refiere a servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de la prestación del servicio:

Solicitudes especiales antes de la prestación de servicio: necesidades especiales de los niños tales como medicación continua o alimentación especial en caso de diabetes o enfermedades especiales se podrán cumplir siempre y cuando el especialista médico del niño apruebe la actividad física y certifique las instrucciones de cuidado.

Manejo de comunicaciones especiales: los reclamos, elogios y sugerencias deben ser registrados y manejados de manera tranquila, caso de reclamos es necesario el seguimiento del problema.

Solución de problemas: en caso de que la madre no este conforme con el entrenador terapéutico y/o se presente inconvenientes en el desarrollo normal del sistema, el caso será evaluado en una junta especial y se requerirá el cambio a otro entrenador.

Si se presentara el caso de que exista algún error administrativo que sea considerable tales como: queja sin respuesta, mala atención al cliente, mal manejo por parte del instructor, accidente cuya responsabilidad cae en el centro, etc. Se podrá bonificar servicios previa evaluación y autorización.

Restitución: Existe reembolso del dinero o parcial del mismo dentro de la primera semana. En caso de que el consumidor presente un accidente o problema de salud se podrá hacer uso de la mensualidad en cualquiera de los dos meses posteriores con la presentación del respectivo certificado médico.

Mezcla de Servicios

Es el conjunto de todos los servicios que una empresa ofrece a sus clientes, conformada por diferentes líneas de productos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 201)

Los tiempos y actividades de acondicionamiento varían según el perfil de cada cliente, sin embargo, estos cambios se incluyen en estos dos circuitos.

Circuito Active

El objetivo de este circuito es poder mejorar las habilidades y destrezas coordinativas, la condición motora y mental de los niños/as. El programa incluye juegos y actividades especialmente desarrolladas para incentivar las habilidades psicomotoras. El ambiente y la guía profesional, estimulan la creación e imaginación, correcta coordinación de movimientos físicos y mentales.

El circuito Active está compuesto por: circuito máquinas motoras, escalada, terapias *braingym*, todo esto brinda mejor coordinación, agilidad y equilibrio. La

rutina de trabajo contempla un calentamiento previo, rutina y finalmente relajación.

Circuito Reto

Este circuito consta principalmente de actividades físicas y de trabajo en equipo para estimular la mente, con el objetivo que los niños desarrollen sus habilidades sociales, mejoren su déficit de atención e hiperactividad.

El circuito está compuesto por juegos en grupo dirigidos por profesionales con la ayuda del circuito de máquinas y materiales para desarrollar las terapias dirigidas.

Se basa en una serie de ejercicios que estimulen.

Marca



Figura 48. Logo de Centro de Acondicionamiento Infantil

Realidad psicológica de la marca

GymiKids quiere estar en el top of Mind de los mejores lugares para niños y reconocidos por sus instalaciones y profesionalismo.

Identificación de atributos únicos de la marca- brainstorming

Brainstorming de Niños-Juegos-Gimnasio (100 ideas). Inicialmente se preguntó lo primero que se le viene a la mente con niños posteriormente al no encontrar más palabras se le preguntó por la palabra juegos y por último por la palabra gimnasio. Gracias a esta técnica se puede crear el concepto de la marca el cual se definió de la siguiente manera:

La marca para el centro de acondicionamiento infantil debe significar actitud, confianza e inteligencia.

Concepto

Atributos escogidos:

- Brillante
- Fuertes
- Pilas
- Sociable

Inspiración de sus colores: GymiKids se lo representa envuelto en color azul claro debido a que es un color fresco, energético y se le asocia con la mente, a la parte más intelectual de los niños, mientras que el rojo simboliza el poder, color al que se asocia con la vitalidad, la ambición y el coraje. “Es un color muy intenso a nivel emocional, mejora el metabolismo humano, aumenta el ritmo respiratorio y eleva la presión sanguínea”. (Saiku, s.f.)

Colores que encajan perfectamente con el concepto de la marca cuyos niños y niñas son llenos de energía cuya mente y cuerpo armonizan perfectamente.

Posicionamiento de la marca

Debido a que la idea es un emprendimiento y no existe en el mercado, la marca no posee un posicionamiento. La marca quiere posicionarse como un lugar profesional y potenciador de habilidades (atributos de marca). GymiKids apoya al alto rendimiento de los niños.

El corazón de la marca de niños y niñas pilas se logrará mediante actividades que promuevan su actividad física, especializadas en la psicomotricidad infantil que según Gutiérrez: “La psicomotricidad es fundamental en el desarrollo de los aspectos que influyen en la personalidad del niño como son el cognitivo, el afectivo, el social y el motor. Además va ayudar a conseguir aprendizajes. Mediante ésta herramienta el niño va a conocer su cuerpo y a través de su cuerpo conocerá el mundo que le rodea. (efdeportes, 2010)

5.3 Política de Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto. (Kotler & Keller, 2006, pág. 263). El precio no es solo el valor monetario pagado, sino también el tiempo invertido y esfuerzo entregado. El precio tiene que ver con el valor percibido por el cliente y las expectativas creadas alrededor del mismo.

El objetivo de la fijación de precios es para obtener utilidades ya que la capacidad limitada no permite abastecer una demanda superior a la establecida, es decir la meta de la política de precio no está enfocada a las ventas.

Si bien es cierto, los costos variables son mínimos, para determinar el precio se toma en cuenta todo el tiempo y dedicación que se invierte para entregar el servicio, tales como, la evaluación personalizada, pronta capacidad de respuesta, comodidades en el centro tanto para las madres como para los niños y cupo limitado de clientes.

Estrategia de Fijación de precios para penetrar en el mercado

Se planea utilizar una estrategia de fijación de precios de penetración, ofreciendo un precio más bajo en la etapa de introducción del producto con el fin de inducir a los consumidores a la prueba del mismo para que tengan una experiencia de aprendizaje con el servicio y para que de esta forma valoren sus atributos, beneficios y se empiecen a fidelizar con el centro de acondicionamiento infantil y con la marca. Finalmente, durante el transcurso del tiempo se podrá utilizar diversas estrategias de fijación de precios con el fin de incentivar la compra del mismo para que incrementen sus ventas; tales como, descuento del 10% en una mensualidad al traer un nuevo miembro.

El precio fijado inicialmente es de \$92 que después se incrementará un 5%, de igual manera el precio del servicio de transporte prestado tendrá incremento y

su costo inicial será de \$30. Como se habló en el capítulo 3, los precios de los mayores competidores oscilan entre \$60 (Kuyuiry braingym) hasta \$450 (Piccolavita, y con respecto al competidor más destacado Gymboree su precio en relación a la frecuencia es de \$125. Para ver la comparación de precios de los principales competidores sustitutos se sugiere ver la tabla 13.

5.4 Táctica de ventas

Debido a las características de la etapa en la que se encuentra el servicio, según Kotler y Armstrong (2008), se debe tratar de crear conciencia del producto en el mercado e inducir a los consumidores a su prueba, para lo cual las principales estrategias que se deben utilizar es penetración de mercado; desarrollar campañas de publicidad y promoción de ventas que creen conciencia del producto e induzcan a los innovadores a probarlo.

Se utilizará la estrategia de ventas de retención al cliente. Con el fin de darle correcto seguimiento al cliente, de apoyar a la madre en el crecimiento de su hijo y lograr fidelidad al centro de acondicionamiento infantil. (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 56)

En primer lugar se va realizar marketing directo que se basa en conseguir y retener clientes estableciendo contacto con ellos sin intermediarios cuyo objetivo es lograr una respuesta directa. (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 329). Esto se va a lograr mediante medios electrónicos en páginas web, mail, redes sociales, con contenido promocional de sesión gratis, entre otros beneficios con el fin de tener una respuesta inmediata.

En segundo lugar, se va a establecer vínculos con los principales líderes de opinión en escuelas y centros infantiles, ya que en la investigación cualitativa se verificó que las psicólogas infantiles están en constante contacto con las madres ya que aconsejan a las mismas. Con la creación de vínculos y contacto constante el servicio se va a dar a conocer y va a ser recomendado por los profesionales.

Es importante recalcar que la principal fuerza de ventas es el personal interno, más aún el auxiliar administrativo quien es la primera persona en tener contacto con el cliente para atender y brindar información, por lo que esta persona debe ser capacitada en ventas y servicio al cliente.

5.5 Política de servicio al cliente y garantías

Es deber de todos quienes conforman GymiKids, brindar un servicio de calidad; con calidez y respeto hacia clientes, niños y público en general, atendiendo sus expectativas desde su punto de vista, escuchando atentamente, comprendiendo, mostrando interés por sus necesidades, y realizando un acompañamiento permanente en la gestión de sus requerimientos e inquietudes. (Cajacopi, s.f.)

Todos los colaboradores enfocarán sus esfuerzos en brindar la más amplia información de todos los programas, servicios, enfoques y cultura organizacional de manera integral y con una excelente atención.

Se respeta el tiempo del cliente por lo que cada proceso no tiene que superar el límite establecido y puesto en conocimiento al cliente.

Todo el personal deberá prestar su atención basándose en los siguientes principios:

Confiabilidad, responsabilidad en la apropiación y el uso de la información Institucional, respeto y calidez a clientes y usuarios.

Oportunidad, exactitud en el suministro de la información requerida por los clientes, cuidado constante y permanente de los niños y niñas.

Valoración, respeto, actitud equitativa y personalizada con todos los clientes.

Paciencia y tolerancia, trabajar con niños requiere de una actitud proactiva y tolerante velando siempre por la seguridad y bienestar de los mismos.

Es responsabilidad de todos los integrantes de GymiKids, velar por la veracidad, integridad, seguridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos del cliente.

Todos los procesos deben ser respetados al 100% ningún paso puede ser saltado ya que se va contra las políticas de la empresa y puede perjudicar a los clientes.

Es responsabilidad de todos los que conforman la empresa y más aún de aquellos a los que sus funciones lo requieran:

Recibir, diligenciar y comunicar correctamente las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones que los clientes emitan.

Atender con igualdad de condiciones, sin preferencias ni discriminación en el trato y concesiones, a todos los clientes que soliciten información, sin importar su raza, sexo, edad, religión, condición socioeconómica, política o académica.
(Cajacopi, s.f.)

Cada niño niña tiene un programa establecido por lo que en ningún caso que no lo autorice el coordinador terapéutico se deben hacer modificaciones u otras actividades.

Es responsable el coordinador terapéutico de recaudar toda la información necesaria del estado de salud actual del niño y llevar registro de lo entregado y firmado por el titular del usuario.

5.6 Promoción y Publicidad

La figura 50 muestra gráficamente la manera en la cual los mensajes que se transmiten fuera o dentro del centro de acondicionamiento infantil son

transmitidos mediante canales de comunicación que entregan el servicio. Se puede observar que tanto las diferentes herramientas de promoción y publicidad como la gente de la organización hacen que el mensaje llega al público objetivo, es por esto que el personal debe estar capacitado para poder transmitir de manera proactiva información de la empresa a las madres de familia.

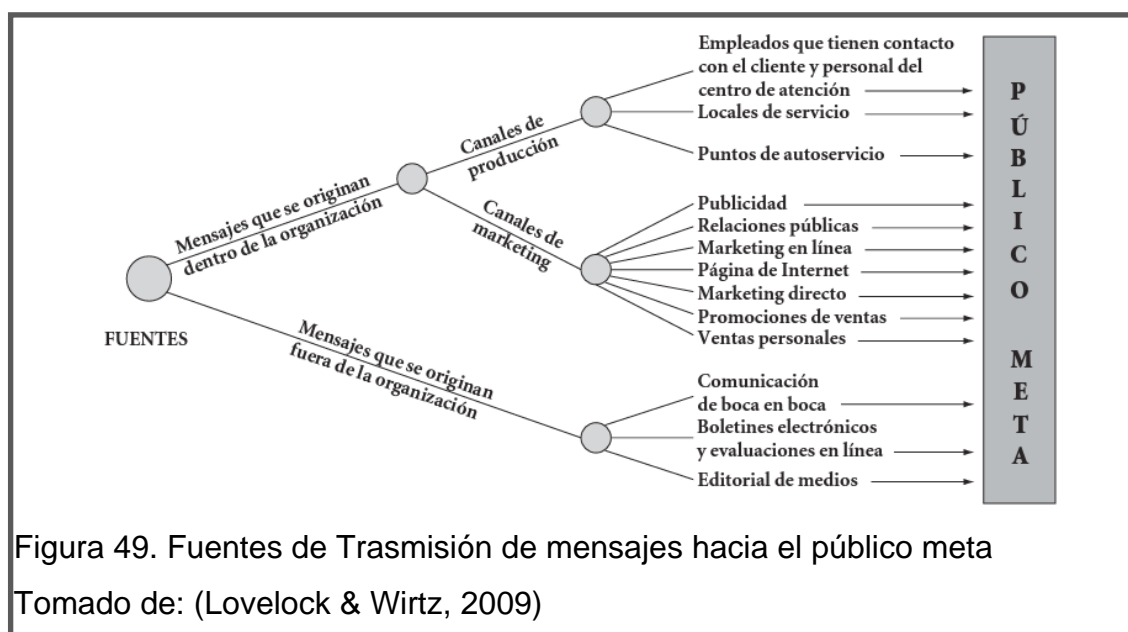


Figura 49. Fuentes de Trasmisión de mensajes hacia el público meta

Tomado de: (Lovelock & Wirtz, 2009)

5.6.1 Mezcla de Comunicaciones de Marketing de Servicios

La comunicación “consiste en la combinación de herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales marketing directo y materiales instructivos que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ello”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 223)

La premisa básica de la estrategia de comunicación (el mensaje que debe llegar al mercado meta) es lograr la interacción directa con las madres, sus hijos y el servicio ofrecido, de esta manera todas las estrategias del marketing mix convergen hacia el marketing experiencial, donde el objetivo fundamental es crear lazos con el mercado objetivo, esto se basa en provocar sentimientos y emociones para que el cliente se conecte con una marca de un modo más

profundo pues se ha demostrado la relación entre las emociones y la decisión de compra donde los consumidores prefieren marcas que despierten sus emociones y sentimientos internos que les hagan vivir y sentir el impulso de adquirir el servicio. (Gómez E. , 2014)



Figura 50. Mezcla de Comunicaciones de Marketing de Servicios

Tomado de Loverlock, 2009

En el momento en el que el servicio se introduce en el mercado donde el volumen de ventas es bajo, dado que aún el servicio no es conocido, los costes son muy altos y los beneficios inapreciables, es aconsejable que en esta etapa se invierta en promocionar el servicio, esto es importante para la resonancia de marca, en la cual es necesario hacer notar a las madres de familia que el centro de acondicionamiento infantil existe para potencializar a los niños. (Economic, s.f.). Esto se va a lograr mediante la correcta elección de tipos de comunicaciones, en la figura 50 se muestra la mezcla de comunicaciones de marketing de servicio, donde los elementos más adecuados se describen a continuación:

Comunicaciones personales: mediante una correcta atención al cliente que va a consistir en que los colaborados estén 100% informados sobre los beneficios que ofrece el gimnasio infantil, deben ser continuamente capacitados para que la cultura empresarial sea orientada al cliente, al cual se lo debe atender con amabilidad, con conocimientos sólidos y con buena

retroalimentación. Si el servicio es brindado de la mejor manera el marketing de boca a boca se multiplicará ya que las madres y los niños estarán satisfechos con la atención recibida y transmitirán esto a otros potenciales clientes. (Treviño, 2010, pág. 28)

Publicidad: revistas debido a que en la investigación de mercados realizados el 23% mencionó que le gusta leer información en revistas de interés, adicionalmente en redes sociales ya que obtuvo resultado de 11%.

Promoción de Ventas: en los distintos medios comunicación tales como revistas, correo directa y en activaciones de marca se va a ofrecer sesiones gratuitas mediante cupones.

Relaciones Públicas: asociaciones con escuelas y centros infantiles de aprendizaje: donde el segmento de madres que buscan centros recomendados por los psicólogos del centro para trastornos de conducta y ayudar a mejorar habilidades motoras y de aprendizaje tendrán información disponible del centro de rendimiento infantil.

Activaciones motivadoras y sorpresivas donde los niños jueguen y las madres los vean superarse y ejercitarse tanto física y mentalmente. Se llevará las dos máquinas de estimulación psicomotoras, juegos de trabajo en equipo y retos. Se dará charlas de los beneficios de un buen acondicionamiento infantil, entre otros temas de interés donde las madres podrán preguntar a los expertos de psicomotricidad y terapias de “*braingym*” cualquier duda que tengan, se obtendrá los datos de las madres interesadas para enviar información relevante y de interés sobre el desarrollo de habilidades psicomotoras, entre otras.

Marketing Digital: Marketing de contenidos, mailing, páginas web.

En los diferentes blogs y página web de la empresa donde se publiquen contenidos de interés para las madres de familia que utilizan medios digitales aprendan y tengan acceso a información útil para la crianza de sus hijos y sobre todo lo que implica ser madre. Estos contenidos deben siempre ir ligados

al servicio ofrecido de manera que no pierda el foco del negocio. El marketing de contenidos desarrolla un papel importante para crear lazos con los clientes, el 88% de las empresas B2B considera esta actividad como parte central de sus actividades ya que llega al mercado objetivo de una manera sutil y no invasiva, crea confianza y hace que la persona busque por si misma el servicio. (Puromarketing, 2014)

En la encuesta se obtuvo como resultado de preferencia de medios de comunicación redes sociales con alrededor de 11%, 12.6% vía mail y 19% páginas web de interés.

Compartir videos de niños y niñas haciendo cosas ingeniosas y divertidas donde demuestren lo inteligentes y activos que son. Se ha demostrado que las personas son muy abiertas a videos con niños ya que son divertidos, causan ternura y son compartidos un 30% más que videos sin ellos (Puromarketing, 2014), de esta manera se hace marketing de contenidos, lleno de emociones y anhelos por querer que los propios hijos se destaquen.

Gracias a visitas a escuelas y activaciones en centros comerciales se busca obtener base de datos y utilizar el mail como principal medio de comunicación de los servicios y novedades del centro de acondicionamiento infantil. Ya que el 85% de las encuestadas afirman revisar diariamente el mail y son abiertas a recibir contenido de interés.

Material instructivo: Se hará folletos para que los clientes potenciales puedan tomarlo al momento de visitar el centro, este folleto tendrá la información resumida de la empresa y sus programas. De igual manera la página web tendrá información detallada, el objetivo es que la página web sea simple de manejar pero que abarque todos los temas de interés y de comunicación necesarios. Es importante mencionar que todo el local deberá comunicar la marca, empezando por el personal que llevará uniformes de esta manera:



Figura 51. Diseño Uniforme Empleados

Publicidad: un medio importante son las revistas debido a que en la investigación de mercados realizadas el 23% mencionó que le gusta leer información en revistas de interés, adicionalmente en redes sociales ya que obtuvo resultado de 11%. Por esta razón se va a realizar publicaciones de manera bimensual en la revista: Hogar y Familia del grupo El Comercio. Entre las redes sociales escogidas será Facebook y una página web con herramientas de búsqueda para que las madres encuentren el sitio web de manera rápida.

Se calculó una inversión inicial en campañas de comunicación de lo detallado por \$6500 que incluye el lanzamiento, valla publicitaria, diseño web, material instructivo , entre otros, adicionalmente el costo mensual inicial de las publicaciones será ajustado de acuerdo a lo planificado que se detalla posteriormente. A continuación se describen los medios de comunicación donde el mensaje será transmitido.

Medios elegidos para realizar publicidad:

Publicidad Estática: vallas publicitaria. Como lo dijo el experto Sebastián "Chiriboga": "La mejor manera para comunicar tu centro en un nicho de mercado es con vallas en lugares estratégicos cercanos y medios no tradicionales".

Primeramente, esta publicidad va a estar ubicada justo en la parte posterior derecha del local, el cual se encuentra con una vista privilegiada (Av. Occidental y Carvajal) y cuyo flujo vehicular es alto. La segunda será ubicada en el sector del Quicentro norte en las vallas del estadio Olímpico Atahualpa, como aconsejó el experto estas vallas se van a renovar cada seis meses con el fin de refrescar y conservar la imagen del centro para generar un mejor impacto de marca. Según el proveedor escogido de la empresa “Impacto” con estas vallas se generará un alcance aproximado de hasta un 85% de las personas que transitan alrededor de 1667 personas mensuales que se exponen al mensaje. (Impacto, 2014). La valla del local será permanente, mientras que la segunda será por dos años constante y en los últimos años la frecuencia será tres veces al año por dos meses. A continuación se muestra los dos modelos iniciales de la publicidad.



GYMIKIDS

Es Fácil

Si Puedo

Lo voy a lograr

“Niños y niñas pilas”

Avenida Occidental y Carvajal a la altura
del Centro Comercial El Bosque
Tel: 2262430/ 2265615

www.gymikids.com.ec

Figura 52. Diseño Valla Publicitaria 1

GYMIKIDS



“Niños y niñas pilas”

Avenida Occidental y Carvajal a la
Del Centro Comercial El Bosque
Tel: 2262430 / 2265615

www.gymikids.com.ec

Figura 53. Diseño Valla Publicitaria 2

Revistas:

Ya que las madres afirman estar interesadas en las revistas, se ha escogido los medios dirigidos hacia las mismas, se realizará publicaciones inicialmente cada dos meses, al cabo de dos años se lo hará de manera trimestral y finalmente será tres veces al año. De igual manera el contenido será diferente pero el mensaje siempre deberá ser convergente a desarrollar niños activos e inteligentes. Se negoció con el proveedor de publicidad dos reportajes al año para informar a las madres de todo el concepto de negocio, ya que con marketing de contenidos se logrará un mayor interés como la importancia del desarrollo motor y gimasia cerebral en la infancia. Se estima un gasto mensual de \$300 por dos años en la revista “Familia” (incluye media página bimensual y

dos reportajes de dos páginas), esta ofrece un alcance de “lectoría”, como ellos lo definen, de 444.858 ejemplares vendidos en la ciudad. (Familia, 2014). Mientras que en la revista “Cosas” será publicaciones mensuales por \$420 sólo media página indeterminada, que quiere decir que no se puede escoger la ubicación de la misma). En la siguiente figura se visualiza a quien va dirigido la revista familia se puede ver que se adapta al perfil buscado ya que menciona que esta dirigido a un 66% a mujeres , con un nivel medio de 54% y alto de 29%. (Revista Familia, 2014).



Figura 54. Perfil lector Revista Familia

Página Web

Se va a realizar un sitio web totalmente interactivo, informativo, con una galería virtual para resaltar la maquinaria e instalaciones , el sitio tendrá publicaciones de temas importantes para las madres, habrá un blog para que hagan cualquier pregunta, compartan sus opciones y se informen más sobre la importancia de la actividad física en los niños, así como técnicas de psicomotricidad y gimnasia cerebral. Este medio va a tener un tiempo de respuesta inmediata como se detalló anteriormente, este medio servirá para registrar quejas, solicitudes, opiniones , entre otros.

En la figura 55 se puede ver la página inicial del sitio web, el mismo que es fácil de navegar, se puede contactar en línea para cualquier duda, tiene galería de imágenes y recorrido virtual, hay información que resalta la naturaleza

del negocio e incluso se puede crear una cuenta para tener acceso a diferentes publicaciones, existe un blog para compartir experiencias y la ubicación.

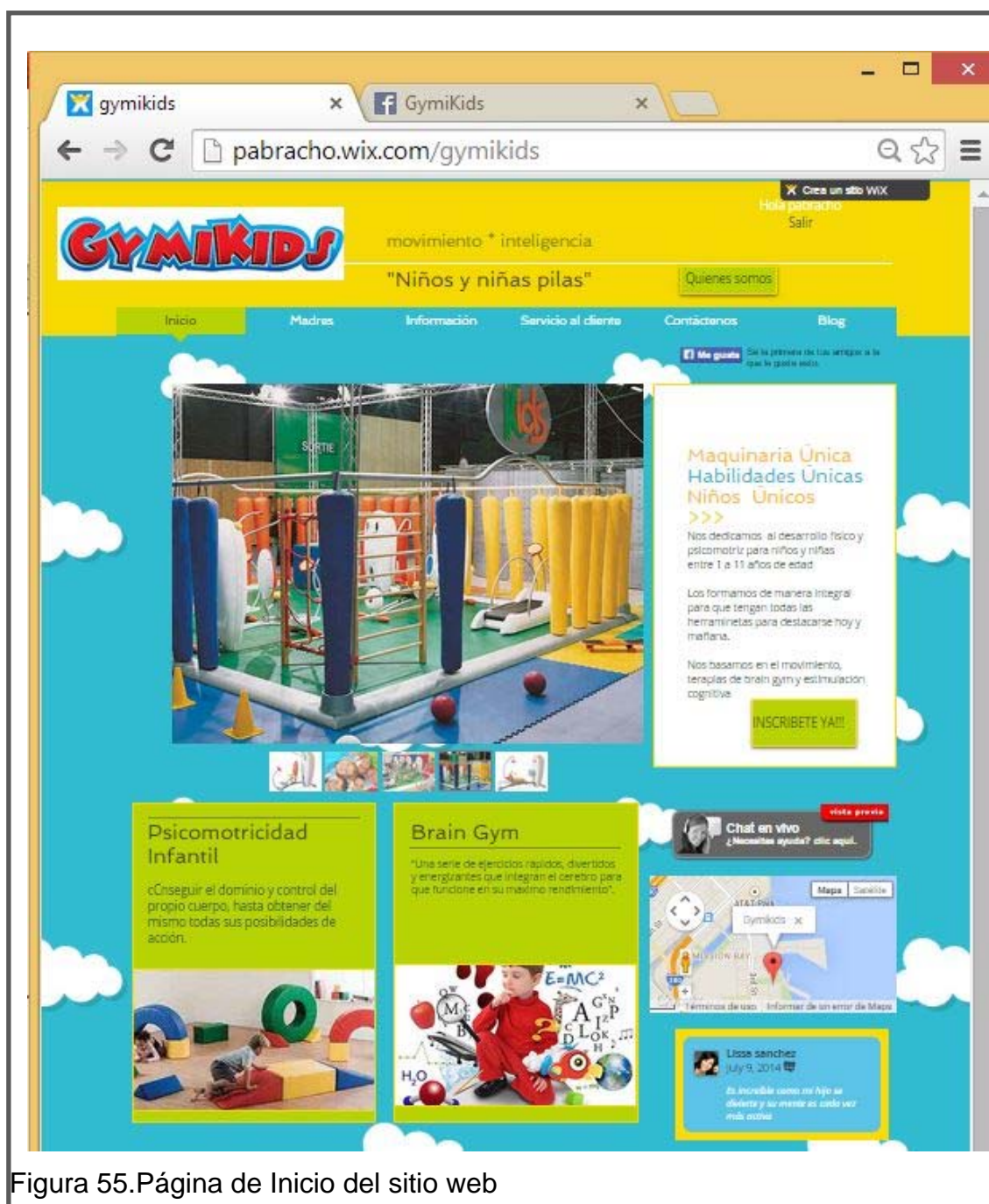


Figura 55. Página de Inicio del sitio web

Es importante mencionar que gracias a las herramientas que proporciona google se puede pagar para que con palabras claves las madres encuentren el sitio web de una manera más rápida, esto es interesante ya que se paga por cada clic y su tarifa es muy conveniente. La dirección del borrador inicial es la siguiente: <http://pabracho.wix.com/gymikids>

Redes Sociales

Para incrementar la interacción constante con las madres se va a crear una página en facebook llena de contenidos interesantes e información del centro, también se van a realizar publicaciones cuyo costo es por puja, es decir por cada click obtenido, según la segmentación de facebook se llega una alcance de 2500 madres de las características requeridas. La dirección de la página en facebook es la siguiente: <https://www.facebook.com/gimykids.ec?ref=hl>



Figura 56. Sitio web de Facebook 1



Figura 57. Figura 58. Sitio web de Facebook 2

5.7 Distribución

Se debe considerar que en la ubicación del local, las operaciones deben estar en un sitio completamente accesible para sus clientes, el local debe adaptarse a las necesidades y expectativas físicas y psicológicas del cliente. (Chase, Alquillano, & Jacobs, 2000, pág. 258). La plaza se refiere a los canales de distribución, es decir, al conjunto de actores independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 468)

Se utilizará un canal directo, es decir, que el centro de acondicionamiento infantil no tiene intermediarios ya que es un servicio y la plaza es el área física donde brinda los diferentes programas de desarrollo de habilidades. La estrategia del canal usado será de "pull" (jalar), en la cual el negocio atrae a los consumidores a adquirir el servicio mediante contenido de interés, promociones, es decir, herramientas que no presionen a las madres sino que los clientes despierten interés y sean atraídos a este servicio. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 362).

Capítulo V. Plan de operaciones y producción

Este capítulo contiene los aspectos técnicos y organizativos que conforman la prestación de servicios del negocio planteado, se presenta una estructura definida que ayuda al entendimiento y realización de actividades que permitan llevar a cabo el servicio del centro de acondicionamiento infantil.

El objetivo de este módulo es diseñar y ejecutar programas de acondicionamiento físico y mental con profesionales en psicomotricidad y en ejercicios de “Braingym”, es decir, la” gimnasia cerebral que se compone de una serie de ejercicios rápidos, divertidos y energizantes que integran el cerebro para que funcione en su máximo rendimiento.” (braingymmadrid, 2011).

6.1 Estrategia de operaciones

“Esta estrategia se refiere a la elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de competitividad de la firma a largo plazo”. (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2000, pág. 22)

La estrategia de ventaja competitiva planteada anteriormente es: concentración de diferenciación, donde el centro de acondicionamiento infantil busca distinguirse en la industria dentro del nicho de mercado. De esta manera se establece una estrategia de operaciones basada en el valor la cual se enfoca en la personalización del servicio, mediante un sistema ordenado y esquematizado que debe cumplir ciertos procesos para poder llevarse a cabo con nueva y adecuada tecnología, de esta manera se garantiza el correcto programa de incentivo intelectual y motor infantil cuya finalidad es formar niños y niñas activos e inteligentes.

De esta manera se abarca los tres elementos básicos de la estrategia de operaciones: eficacia de las operaciones, administración de los clientes e innovación de productos. (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2000, pág. 22)

6.1.1 Sistema de marketing de Servicio de alto contacto

El centro de acondicionamiento infantil es un “servicio de alto contacto, pues supone interacciones entre la empresa y los clientes a lo largo de la entrega del servicio”. El servicio se encarga de “procesar niños y niñas” en lugar de productos por lo que el servicio se enfoca en entregar experiencias atractivas. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 18)

A continuación se muestra el modelo del sistema de marketing de servicio de alto contacto donde el cliente se encuentra en constante y directa interacción con la parte invisible de la generación del servicio, la parte visible donde se relaciona con la maquinaria, instalaciones y personal del gimnasio infantil, otros clientes y diferentes puntos de contacto.

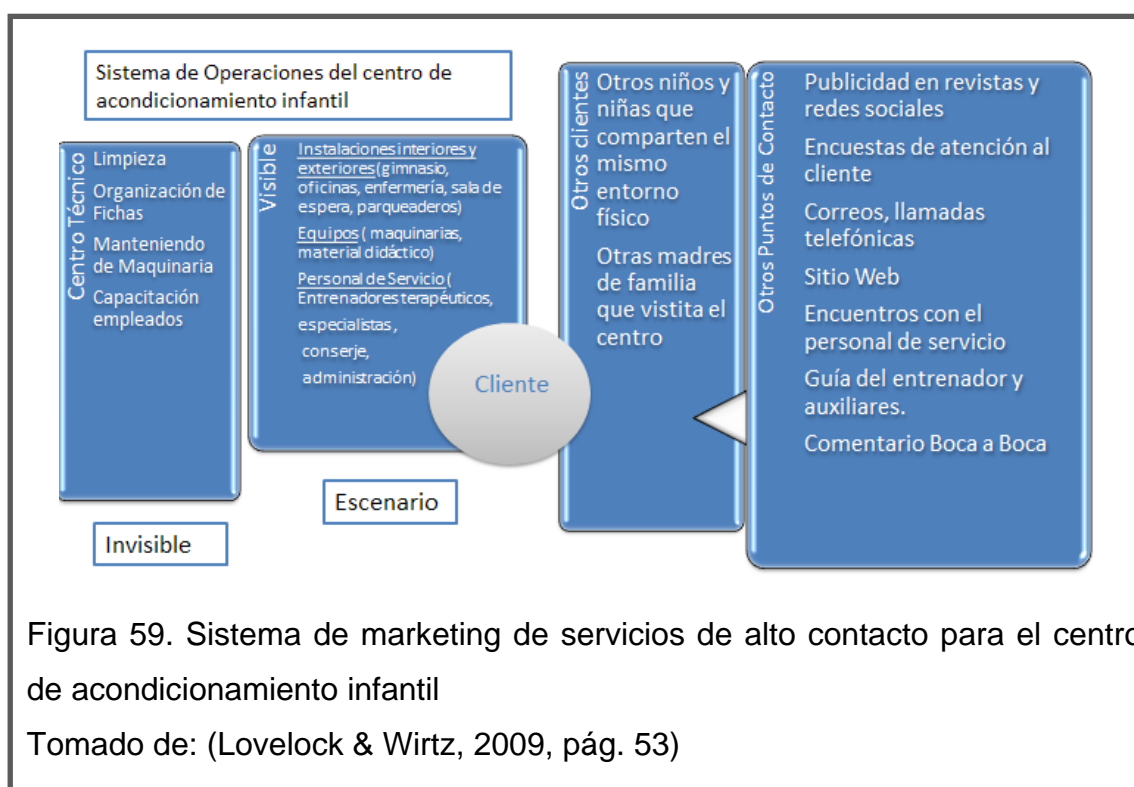


Figura 59. Sistema de marketing de servicios de alto contacto para el centro de acondicionamiento infantil

Tomado de: (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 53)

6.1.2 Factores a Considerar en un servicio de alto contacto

Al ser un servicio los siguientes puntos serán considerados en la creación del proceso del centro de acondicionamiento infantil.

Diseño del Proceso. Las etapas del proceso de producción tienen un efecto inmediato y directo en los niños y las madres.

Programación. Tanto los niños como la madre forman parte del programa de producción y debe tener un lugar en ella.

Planeación de la producción. Los pedidos no se pueden almacenar, por lo que la planificación y capacidad de respuesta debe permanente e inmediata.

Control de calidad. Las normas de calidad suelen depender de las personas que las mira y, por ende, son variables.

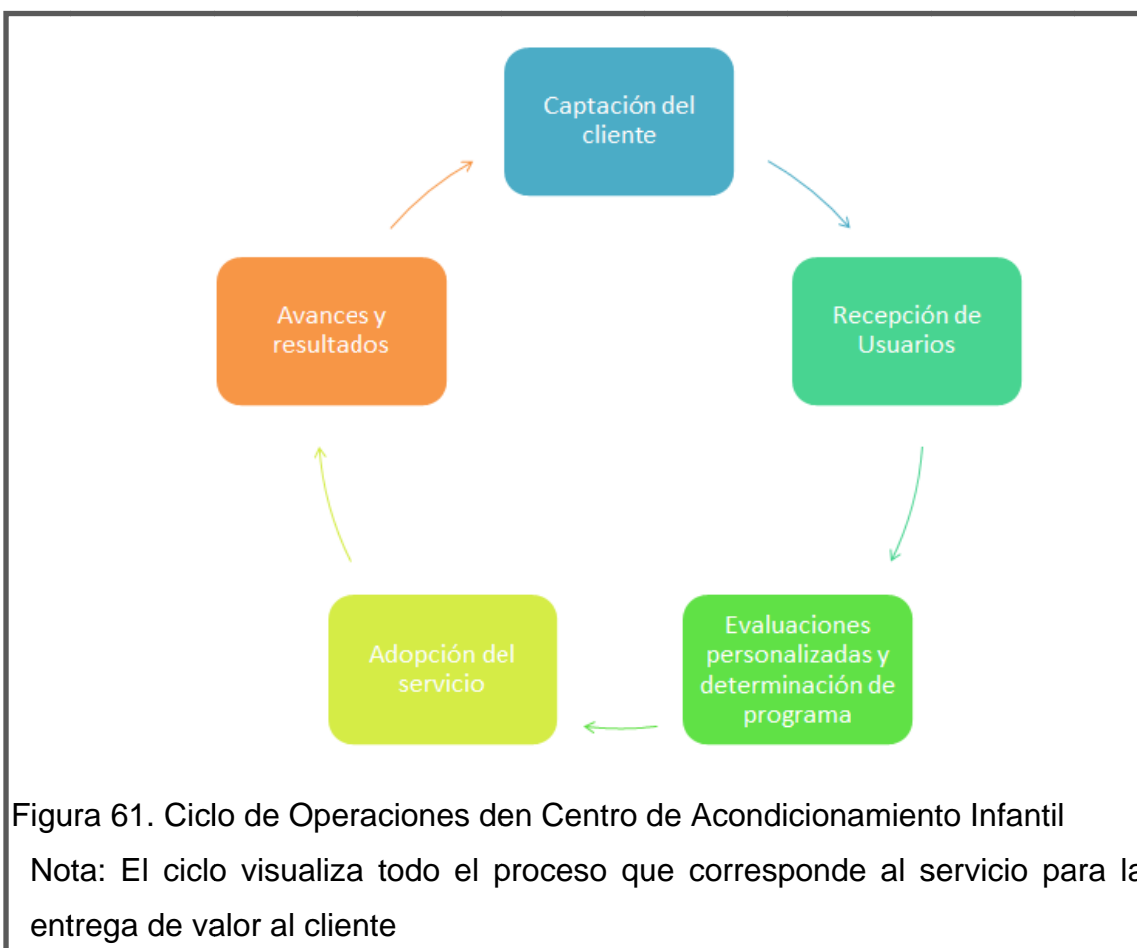
Normas de tiempo. El tiempo del servicio dependen de las necesidades del cliente, sin embargo en este caso la evaluación de niño no debe durar más de una hora y las sesiones son máximas de dos horas.

Planeación de la capacidad. Para no perder ventas, la capacidad debe ser equivalente a la necesaria para la demanda pico, al estar consciente de la capacidad instalada y pronóstico de demanda del centro de acondicionamiento infantil se planifica un incremento en los requerimientos de equipos y de personal para el tercer año de funcionamiento.

6.2 Ciclo de operaciones

“Uno de los factores centrales que diferencian a los servicios de los productos manufacturados es que el proceso y el producto se deben desarrollar de manera simultánea; de hecho, en los servicios, el proceso es el servicio”, por lo que es importante recalcar que el ciclo de operaciones abarca todo el servicio

que se brinda en el momento de la verdad. (Chase, Alquilano, & Jacobs, 2000, pág. 259). “Los momentos de verdad son cuando los clientes interactúan con la empresa”. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 27)

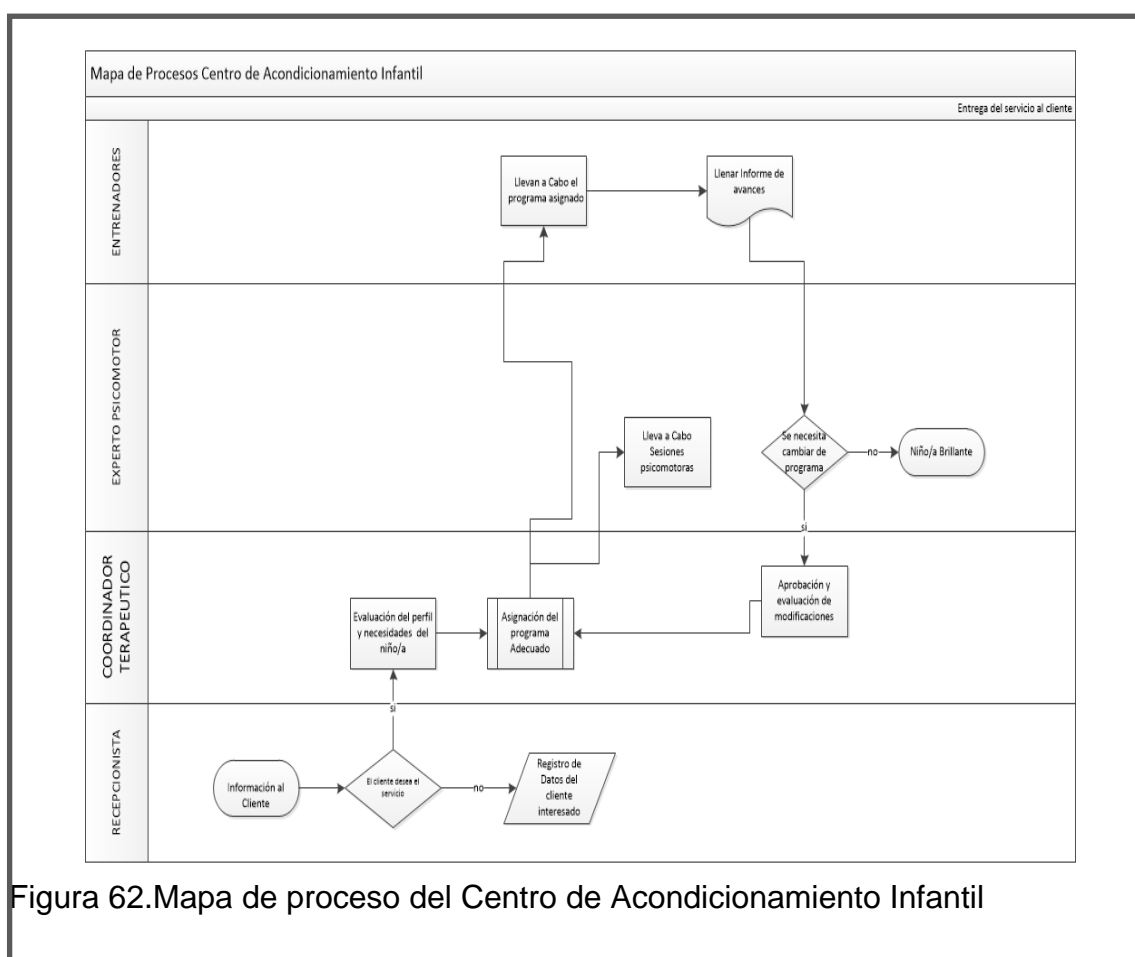


Los procesos con sus respectivos flujos, se describen en el siguiente orden:

- Captación de clientes.
- Contacto con el Centro de acondicionamiento infantil gracias a la comunicación realizada.
- Fijación de la cita, fecha y hora que se atenderá al cliente y usuario.
- Recepción de usuarios.
- Llegada del cliente y usuario al centro.
- Recepcionista proporciona información al cliente.
- Administrador/ Recepcionista informa detalladamente los servicios.
- Administrador/ Recepcionista hace conocer las instalaciones.
- Administrador/ Recepcionista informa en forma general al cliente las formas de pago y precios.
- Si el cliente no desea el servicio se despide y se registra la información del mismo en la base de datos ya que es un cliente potencial. Si el cliente desea el servicio se le asigna al usuario un coordinador terapéutico quien va a hacer el encargado de darle seguimiento al niño y asegurar su buen desempeño.
- Evaluaciones personalizadas y aceptación del programa.
- El coordinador terapéutico realiza los respectivos análisis para obtener las necesidades y diagnóstico sobre el perfil del usuario, así mismo la madre brinda información sobre la evaluación psicológica y problemas de conducta, en caso de tener antecedentes registrados. De esta manera se combina los programas brindados por el centro para obtener los mejores resultados. Este análisis se centra en brindar un diagnóstico Kinesiológico, psicomotor y de estado físico. Así mismo se pide el historial médico del niño para estar informados sobre su estado de salud y prevenir accidentes.
- El coordinador entrega el informe del diagnóstico del usuario, asignación de coordinador terapéutico y calendario del programa.
- La madre debe firmar el contrato de servicio donde acepta el servicio y programa ofrecido con todos los beneficios y obligaciones acordadas al igual que aceptar los términos y condiciones.

- Adopción del servicio: Los niños y niñas asisten al centro de dos a tres veces por semana con la duración acordada con la madre, las actividades son supervisadas por el coordinador terapéutico y los guías.
- Evaluación – Avances: Es obligación del coordinador terapéutico entregar un informe trimestral de avances así como llevar un registro semanal de las observaciones destacadas para presentar a la madre.
- La evaluación lleva nuevamente al proceso 3.1 para realizar las modificaciones necesarias.

6.2.1 Mapa de Procesos



El siguiente mapa permite visualizar el proceso de entrega del servicio al cliente y los encargados de cada paso. Como se aprecia, este proceso empieza desde el primer punto de encuentro que es la recepción, se toma de decisiones, el coordinador terapéutico asigna los programas adecuados, el

experto en psicomotricidad y los entrenados se encargan de que el plan de cada niño se lleve a cargo de manera correcta, llenan informes, se evalúa si se requiere o no modificaciones para finalmente desarrollar y mejorar las habilidades físicas y mentales de los consumidores.

6.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Herramientas:

Estos materiales complementan la recreación infantil, el trabajo en grupo coordinación física y mental, en resumen, son usados para multipropósitos, sus precios son muy económicos y el proveedor escogido es nacional por lo que sustituirlos sería muy fácil. (Proveedor: Lidex)









Tabla 15. Requerimiento Material de Apoyo

Material	Cantidad
Aros	Juego de 12
Cintas y Cuerdas	6 cintas, 6 cuerdas
Mazas	Juego de 6 unidades
Pelotas Gimnasia	20 unidades

Maquinaria

Se trata de 9 máquinas llamadas Xrkade y su estructura de gimnasio. “Este equipo educa al movimiento divertido gracias a un sistema lúdico deportivo y mental concebido para los niños hasta 12 años, estos equipos se basan en el control de las posturas y en el uso coordinado y equilibrado de la fuerza. (Panatta Sport, s.f.). Ver Anexo 6 para detalles de precios del proveedor.

Tabla 16. Cotización de Equipos Proveedor Pannata Sport de Chile

1.- EQUIPOS KIDS SYSTEM _ PANATTA SPORT			
Proyecto - Kids System	Códigos	Cantidad	Imagen del Equipo
Tommy Machine	1KD1	1	
Oscar Machine	1KD2	1	
Leonard Machine	1KD3	1	
Caesar Machine	1KD4	2	
Yukari Bike	1KD5	1	
PUNCHING BAG PRO BAG	2CZ1541	1	
PETER CLIMBER	1KD7	1	
CUBE	1KD9	1	
Kids corner structure	1KD0	1	
BUCK RUNNER	1KD6	1	

“Máquinas con un diseño concebido para los más pequeños, con pantallas interactivas y sensores luminosos para la correcta postura, introducen un método de trabajo que mezcla el juego con el ejercicio reproduciendo lecciones de grupo apasionantes”. (Panatta Sport, s.f.)

KIDS MACHINES

Las máquinas kids han sido concebidas y realizadas privilegiando la componente de interacción con el niño. Los nombres de los personajes de fantasía y su aspecto colorado y alegre recuerdan al niño imágenes tranquilizadoras de grandes muñecos que él podrá percibir como sus nuevos compañeros de juego (Panatta Sport, s.f.)

Un equipo de expertos profesionales entre médicos, técnicos - deportistas, educadores, psicólogos ha contribuido a lanzar el proyecto kids proporcionándole su preciosa experiencia. (Panatta Sport, s.f.)

KIDS CORNER

El Kids Corner constituye el espacio dedicado a los niños. Define la ambientación, el contexto en el que las actividades motoras del niño se pueden ejecutar jugando”. (Panatta Sport, s.f.)

Requerimientos psicomotricidad y trabajo en equipo: Equipos marca Wesco

<p>KIT BLOCMÓDULOS La escalada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesto por: 1 cuatro escalones, 1 maxi montículo. • Dimensiones en el suelo: 180 cm x 60 cm. • Fabricado en tela revestida • Se entregan con un manual pedagógico. <p>203 130 367 el conjunto 486,05 452,99 / 374,37</p>	
<p>KIT BLOCMÓDULOS El equilibrio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesto por: 1 cilindro, 1 tapiz de recepción 180 x 60 cm, 2 puentes rectangulares. • Dimensiones en el suelo: 150 x 120 cm. • Fabricado en tela revestida • Se entregan con un manual pedagógico. <p>203 134 347 el conjunto 369,85 309,45 / 255,74</p>	
<p>KIT BLOCMÓDULOS El puente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesto por: 1 banco portó, 2 encajes en U, 1 tapiz de recepción. • Dimensiones en el suelo: 180 x 120 cm. • Fabricado en tela revestida • Se entregan con un manual pedagógico. <p>203 134 349 el conjunto 427,02 401,87 / 332,13</p>	
<p>KIT BLOCMÓDULOS El rellano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesto por: 2/3 escalones, 1 medio Cubo, 1 trapeo, 1 cuarto de cubo. • Dimensiones en el suelo: 180 cm x 180 cm. • Fabricado en tela revestida • Se entregan con un manual pedagógico. <p>203 130 371 el conjunto 415,02 404,18 / 334,03</p>	

Figura 64. Precios Kit Equipos de Psicomotricidad Infantil Wesco

Equipos Wesco “El especialista en psicomotricidad “

Estos equipos son complementarios para el desarrollo de la psicomotricidad infantil, el proveedor es una empresa que brinda apoyo técnico, productos de duraderos, e incluye guía y ejercicios pedagógicos completos para potencializar esta habilidad.

Especificaciones de los equipos:

- Garantía de 3 años
- Espuma firme y confortable de 24 kg/m³. No se hunde
- Higiénico: tela impermeable que se limpia fácilmente con agua y jabón o con nuestro producto limpiador
- Tela muy resistente: cosida en continuo con hilo de nylon muy resistente
- No quema la piel en caso de rozamiento
- Costuras muy resistentes
- Sin ftalato
- Tela ignífuga M2
- Conforme a la norma NFS 54-300
- Kits con manual pedagógico

Sistema de Seguridad

Es importante la seguridad de los clientes y por supuesto de los niños y niñas que son confiados en el centro de acondicionamiento infantil, por lo que el monitoreo en tiempo real y disponibles en los diferentes medios tecnológicos es lo ideal, el mejor proveedor es:

Universe Technology (02-2550932 / 09-81487601) \$600 -\$800

Incluye: cuatro cámaras para ser usadas en interiores o exteriores (a prueba de agua), grabadora de video con disco duro de 500gb para las cámaras, visión nocturna, cuatro cámaras de alta resolución emparejados con DVR que produce imágenes claras y nítidas de vigilancia, un detalle de imagen de alta calidad y de visión excepcional. Estas cámaras de alta resolución con 720x756

píxeles efectivos para imágenes nítidas y detalladas y hasta 100 pies de visión nocturna aseguran toda su propiedad y está cubierta tanto de día como de noche.

-Grabación en tiempo real con capacidad de hasta 30 fotogramas por segundo en cada uno de los 16 canales con el fin de producir video fluido que revela detalles no visibles a simple vista y capacidades de monitoreo remoto de este DVR. Acceso a través de iPhone, iPad, Android o Windows iPhone. Recibir alertas por email de forma instantánea de incidentes cuando se detecta movimiento o en el caso de una cámara se desactiva.

Sistema Administrativo especializado para Gimnasios

Sistema Fitness Manager 4.4.1

Fitness Manager es un software para la gestión completa de los gimnasios, fitness, aeróbic y clubes deportivos. Este software es flexible y diseñado para ser fácil de usar. Es compatible con el trabajo en varios ordenadores (LAN). Realizar un seguimiento del trabajo en un club de fitness: llegadas de miembros, crear diversas clases de fitness y ofertas, también organiza los horarios de empleados, crea sueldos y realizar un correcto proceso de facturación. Por lo que es una gran herramienta de apoyo a la administración del negocio propuesto ya que va a facilitar el control, asistencia de clientes, de empleados, facturación, control y evaluación de programas de los niños, entre otras características ya descritas. (Softpicks, 2012)

Suministros de Oficina

Se requiere tres computadoras de escritorio, 3 respectivo escritorio y 3 sillas.

Instalaciones y Mejoras

La figura 64 muestra el plano del negocio propuesto, el área consta de 200 m², suficientemente amplio para cubrir los planes propuestos y con objetivos de adquisición de maquinaria adicional en los siguientes años. Se puede apreciar todas las áreas que describen posteriormente.

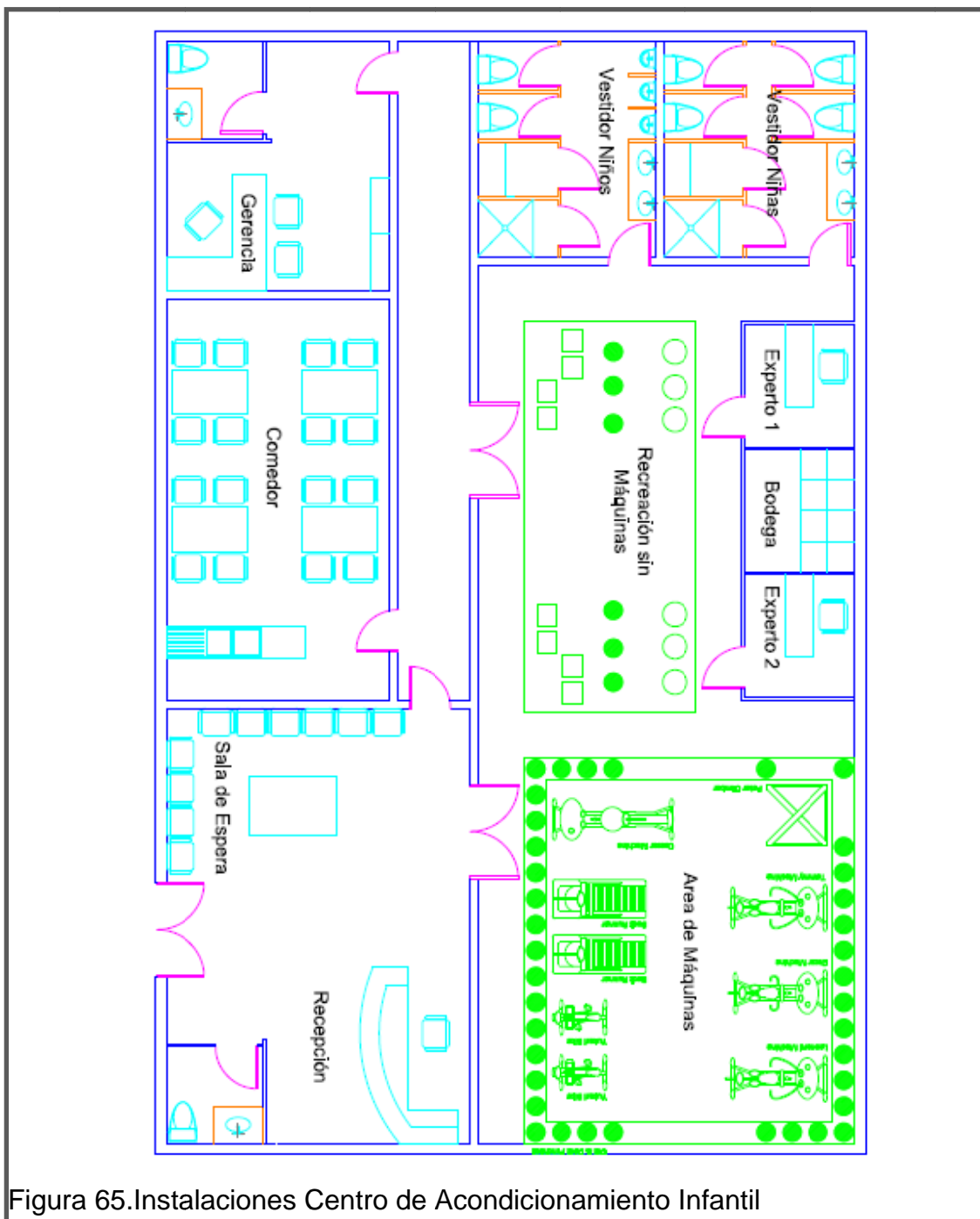


Figura 65. Instalaciones Centro de Acondicionamiento Infantil

Área de Bienvenida: esta parte es la primera en ser visitada, es donde se encuentra la recepción, servicio al cliente e información.

Sala de espera: esta sala está diseñada para que las madres se relajen mientras sus hijos están siendo evaluados, tiene un ambiente relajante con revistas y bebidas calientes.

Oficinas: en total son dos oficinas una para la administración, otra del coordinador terapéutico y una tercera para el especialista psicomotor donde recibe a la madre hablan del niño, atiende cualquier inquietud y empieza la evaluación del consumidor.

Área Motora: esta área agrupa a toda la maquinaria cuya mayor funcionalidad es para el acondicionamiento físico, el área consta de 9 máquinas dentro del Kids, Corner. Ver Anexo 7

Gimnasio Multipropósito: un amplio espacio con múltiples funcionalidades, es esta zona se encuentran equipos específicos para psicomotricidad, y es aquí donde se realiza los ejercicios especiales de braingym.

Comedor: esta zona consta de 4 mesas con la finalidad que el personal y los niños puedan servirse su refrigerio.

Baños: instalaciones amplias con ducha y vestidor.

Bodega: un espacio mediano suficiente para guardar todo el material de apoyo, entre otros.

Estacionamiento: en el área donde se adquiera el local debe tener necesariamente parqueadero para la comodidad de los clientes.



Figura 66. Fotografía de Máquina infantiles

6.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Como se mencionó anteriormente el área debe cubrir mínimo 200 metros cuadrados, se requiere estacionamiento, áreas amplias y ventiladas debido a que se va a realizar actividades físicas.

Primera Opción: Excelente local con gran exhibición en avenida principal. Infraestructura moderna. El edificio más imponente de la Occidental a 2 minutos del CC El Bosque .en la Av. Occidental, en la planta baja con 211 mts. 3 parqueaderos exteriores y 5 interiores. \$2100, consta con guardia nocturno, cámaras de seguridad, medidores independientes, cableado de voz y datos. (Plusvalia, 2014)

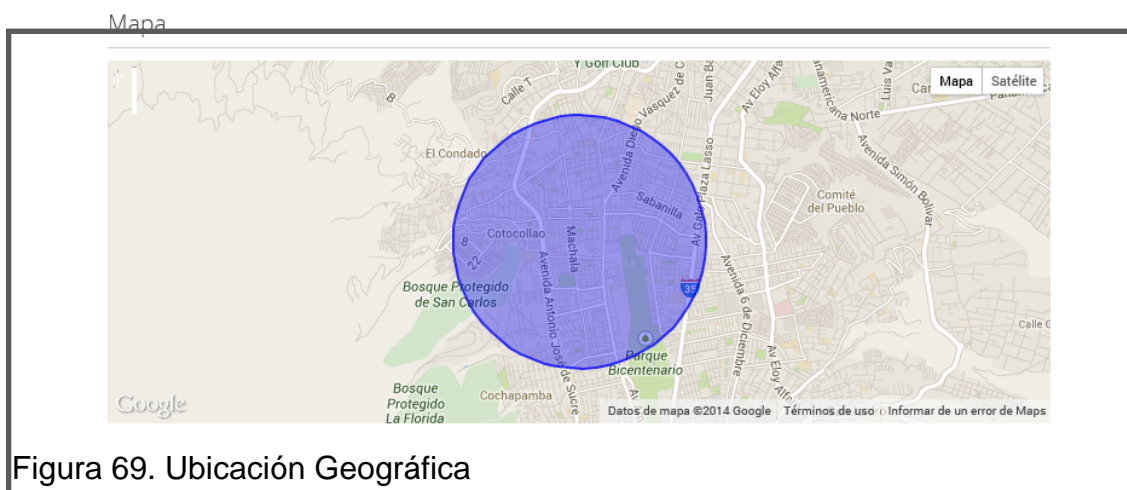


Figura 67. Opción 1 Localización geográfica

Segunda opción: ubicado cerca del estadio Olímpico Atahualpa, Centro Norte, con 230 mts, cuyo arriendo mensual es de \$2 300.



Figura 68. Opción 2 Localización geográfica



6.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Al ser un servicio este no se puede inventariar. Aunque las instalaciones, equipo y la mano de obra pueden estar preparados para ofrecer el producto, cada uno representa una capacidad productiva y no al producto en la capacidad de almacenamiento. Si no hay demanda, la capacidad sin utilizar se desperdicia, por lo tanto, es esencial encontrar formas de manejar niveles de demandas para que se ajusten a la capacidad disponible. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 36). El negocio consta de elementos físicos que ayudan a entregar el servicio que se puede llevar inventario, se detalla a continuación.

Tabla 17. Inventario Gimnasio Infantil

Material	Capacidad
Maquinaria	9
Insumos alimenticios	120 kits refrigerio,
Materiales didácticos	10 Juegos
Insumos Alimenticios Varios	2 cajas de Té, Café y azúcar, 4 botellones de agua, 60 vasos desechables, 1 paquete grande de servilletas.
Equipo Psicomotricidad	4 equipos
Archivadores registro físico	10 carpetas archivadoras
Insumos de papelería	Caja de esferos, 2 paquetes 50 hojas
Limpieza	4 paquetes toallas desechables, 4 paquetes de papel higiénico grande, 2 paquetes de jabón líquido.
Aros	Juego de 12
Cintas y Cuerdas	6 cintas, 6 cuerdas
Mazas	Juego de 6 unidades
Pelotas Gimnasia	20 unidades

El inventario de insumos alimenticios de refrigerios, materiales didácticos, herramientas de gimnasia se lo hace semanalmente, el resto de insumos alimenticios varios se lo realiza cada 15 días.

6.6 Aspectos regulatorios y legales

Base Legal para la construcción de Centros Infantiles

Según el Art. 3 del reglamento oficial del Ministerio de Bienestar Social: “Todos los Centros Infantiles deben obtener la autorización respectiva del Ministerio de Inclusión Económica Social, previo a su funcionamiento por intermedio de la Dirección Nacional de Protección de Menores, de las Subsecretarías regionales de Bienestar Social; de conformidad con el ámbito de su competencia y jurisdicción”. (Derechoecuador, 2011).

Para obtener el permiso de funcionamiento se debe entregar una solicitud en la que expresamente se requiere la autorización para que funcione el centro de Infantil; “indicando el nombre del Centro, la ubicación solo provincia y ciudad, y se debe hacer referencia a la documentación que determina el Reglamento”, así como copias de cédula de ciudadanía y certificados de votación de los socios.

De acuerdo con el reglamento para obtener el permiso de funcionamiento, el Registro Oficial No. 309 establece seguir los siguientes pasos:

“Artículo 12. Autorización de Funcionamiento: Se debe presentar una solicitud escrita, dirigida al Director Nacional de Protección de Menores, Sub-secretario Regional o Director Provincial de Bienestar según corresponda, con los siguientes documentos:

Escritura Pública de Propiedad o Contrato de arrendamiento del local en donde va a funcionar el Centro Infantil, registrado este último, en un Juzgado de Inquilinato y/o Juzgado de lo Civil.” (Derechoecuador, 2011)

- Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, haciendo constar el área en metros cuadrados.
- Plan de trabajo en base a los lineamientos y estándares mínimos establecidos por el Ministerio de Inclusión Económica Social.
- Manual de Procedimiento Interno del centro Infantil, elaborado en base a los lineamientos del Ministerio de Inclusión Económica Social.
- Nómina del personal que laborará en el Centro Infantil, adjuntando la Hoja de Vida con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado.
- Presupuesto.
- Inventario de mobiliario y maquinaria .

“Artículo 7. Una vez presentados los documentos, con el informe respectivo, y en caso de que este sea favorable La Dirección Nacional de Protección de Menores, las Sub-secretarías Regionales y las Direcciones Provinciales de Inclusión Económica Social, según corresponda, emitirán el acuerdo ministerial que autoriza el funcionamiento del Centro Infantil”. (Derechoecuador, 2011)

“Artículo 14. De la Responsabilidad: Para todo efecto técnico, administrativo y/o legal, la responsabilidad del Centro Infantil recaerá en el propietario y/o en el Representante Legal de la Institución. (Derechoecuador, 2011)

IEPI

El registro de la marca es el último paso. Se debe registrar al producto con su nombre, logotipo, isotipo y slogan en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Se solicita un formulario de patente y ahí se registra la marca del producto nuevo, se señalan a todas las personas que tienen participación y se indican todas las características del producto para evitar posibles plagios o fraudes.

Capítulo VI. Equipo gerencial

El presente capítulo tiene como objetivo definir el equipo de trabajo necesario para que el centro de acondicionamiento infantil pueda llevarse a cabo. A continuación se presenta toda la estructura organizacional, su organigrama, funciones, entre otros parámetros.

7.1 Estructura organizacional

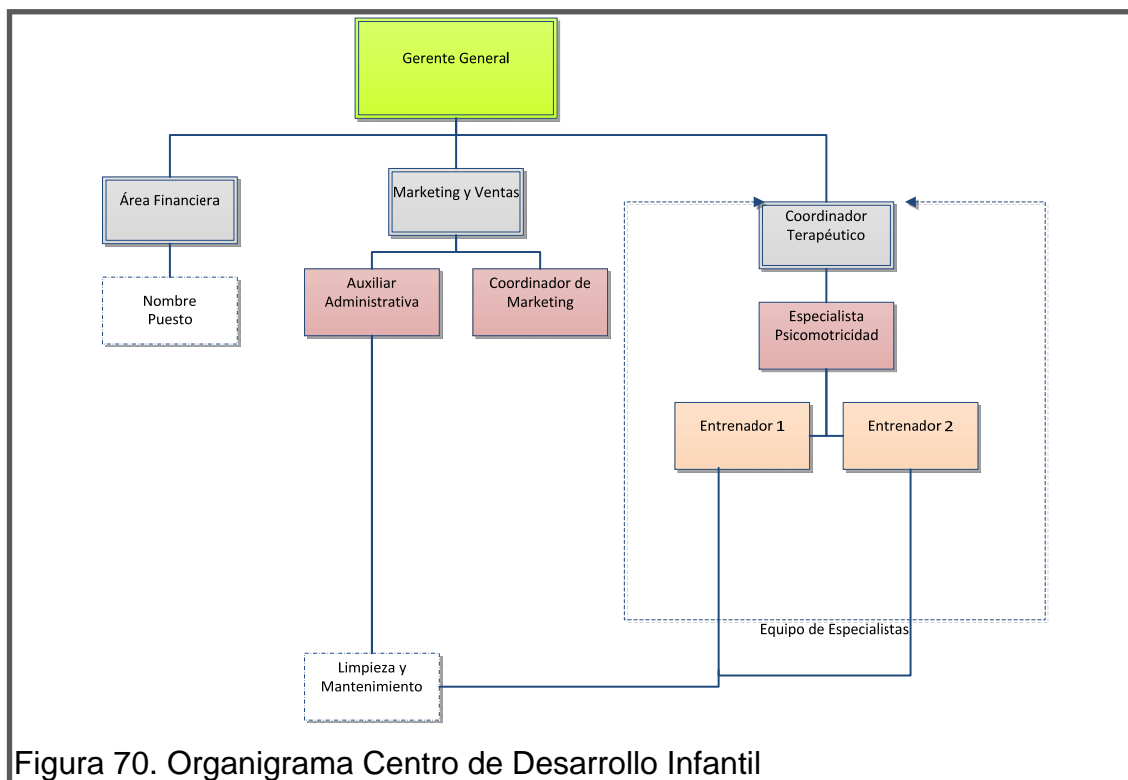
La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar en equipo de manera óptima que llevará al alcance de los objetivos fijados en su planificación. (Chiavenato, 2009)

Básicamente la organización se encuentra estructurada de cuatro áreas: la parte administrativa y de marketing, área financiera y la operativa en la cual el servicio se va a reflejar ya que es aquí donde el equipo de especialistas trabajan con el fin de potencializar las habilidades del consumidor.

7.1.1 Organigrama

Al ser una empresa pequeña, el centro de acondicionamiento infantil presenta un organigrama simple que permite de manera gráfica identificar la estructura, cuyo fin es el trabajo en equipo y orientada al cliente.

En primera instancia se puede apreciar que la empresa es dirigida por la gerencia, posteriormente los siguientes cargos radican en el área financiera cuyo contador no es parte de la empresa pero al ser necesario se lo contrata por servicios profesionales prestados, el área de marketing presenta un auxiliar administrativo y un coordinador de marketing, la parte operativa es dirigida por el coordinador terapéutico, quien trabaja con el especialista psicomotor y los entrenadores. Finalmente, el personal de limpieza y mantenimiento son parte de la empresa contratada para prestar estos servicios.



7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

7.2.1 Descripción de funciones

Gerente General: es la persona quien es responsable de la empresa, tiene la mayor jerarquía, está encargado de la planificación, control, seguimientos y de toda la parte estratégica, su principal función y reto es la toma de decisiones.

- Planificación control y evaluación de proyectos para la empresa.
- Liderar al equipo de trabajo.
- Resolución de problemas administrativos, del personal, con el cliente y el público en general.
- Aprobar pedidos y requerimientos.
- Controlar las funciones realizadas del área contable de la empresa, para asegurar un correcto manejo financiero y obligaciones con entidades financieras y el Servicio de Rentas Internas.
- Establecer estrategias y objetivos a nivel financiero, administrativo y de marketing

- Realizar Planes de Marketing en conjunto con el coordinador de marketing.
- Establecer las políticas, normas y valores corporativos de la empresa.
- Crear la estructura organizacional con sus respectivas actividades.
- Administrar los recursos de la organización: físicos, humanos y económicos.
- Distribuir adecuadamente los espacios físicos y crear la infraestructura correcta para el funcionamiento óptimo de la organización.
- Equipar la infraestructura con maquinaria, implementos e insumos.
- Velar por el bienestar y necesidades de sus trabajadores.
- Organizar, planificar, controlar y dirigir las actividades de la empresa.
- Evaluar el trabajo desempeño y el cumplimiento de objetivos.

El gerente general debe ser graduado en administración de empresas o ingeniería en marketing, con experiencia laboral suficiente que le permita tener un criterio profesional establecido, con habilidades de liderazgo, perseverancia, innovador, de carácter firme, con la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones eficientes y buen manejo de sistemas operativos.

Auxiliar Administrativo: es parte fundamental de la estructura ya que es la persona de confianza para la gerencia, pues es el encargado en recepción de proporcionar toda la información necesario a las madres siendo el vínculo directo entre la empresa y el cliente.

Funciones:

- Recepción de clientes actuales y potenciales.
- Proporcionar toda la información oportuna y necesaria de la empresa.
- Coordinación de Citas para evaluaciones a clientes.
- Recepción de Quejas.
- Recepción de pagos de membresías, mensualidad y transporte.
- Manejo de Inventarios
- Control de asistencia y pagos a los empleados

- Supervisar personal de limpieza y mantenimiento.
- Manejar la base de clientes e incrementarla.

El auxiliar administrativo debe ser egresado o graduado de alguna carrera administrativa, con experiencia en ventas y/o servicio al cliente, debe ser sumamente responsable, organizado, manejo de sistemas operativos y administrativos, al estar en constante relación con el cliente debe su atención y carisma debe ser excepcional. Su trabajo se reporta directamente con el gerente general.

Coordinador de Marketing: es la persona encargada del área de marketing, es quien se asegura que todos los planes y en general la empresa estén en congruencia al enfoque basado en el cliente.

Funciones:

- Propuesta de planes y estrategias de marketing
- Velar por la imagen de la empresa
- Coordinar, supervisar y dar seguimiento a todos los planes de marketing.
- Realizar marketing digital y de contenidos.
- Realizar planes para la retención de clientes.
- Planificar, organizar y evaluar campañas de marketing.
- Establecer relaciones favorables con los grupos de interés.

El coordinador de marketing debe ser graduado de carreras administrativas con especialidad en mercadotecnia, debe ser innovador, organizado con experiencia mínima de dos años en marketing, buen manejo de herramientas tecnológicas, tiene que tener personalidad firme y habilidades en negocios ya que a su cargo tiene los proveedores de comunicación y negociaciones de la empresa. Su trabajo lo reporta al Gerente General.

Coordinador Terapéutico: Es el especialista en psicomotricidad, acondicionamiento físico y mental cuya experiencia le da el criterio suficiente para realizar planes acorde el perfil de cada cliente.

Funciones:

- Encargado de velar por la seguridad y bienestar de los niños.
- Evaluar, asignar y llevar seguimiento del programa adecuado para cada niño.
- Llevar registro de cada consumidor con toda su información de salud, datos importantes y observaciones.
- Atender a los representantes de los niños ante cualquier inquietud y brindar información sólida y actualizada.
- Comunicación de un programa detallado que se va a cumplir y los días de observación y nueva evaluación.
- Control y seguimiento de entrenadores.
- Actualización de informe quincenal de cada cliente con sus avances, observaciones y puntos necesarios.
- Realizar requerimiento de materiales.

Persona con 5 años de experiencia, graduado y especializado en desarrollo físico, psicomotor, y mental. Su experiencia le da el criterio suficiente para evaluar a cada cliente, debe tener certificado de especialización de ejercicios infantiles.

Especialista en psicomotricidad: El especialista garantiza el correcto enfoque del centro ya que guía y realiza programas para incentivar estas habilidades:

Funciones:

- Establecer y guiar rutinas de psicomotricidad y terapias de “braingym”.
- Definir con el coordinador terapéutico diferentes propuestas para mejorar y refrescar las rutinas.

- Realizar informe quincenal del avance de los consumidores en sus clases.
- Control y seguimiento de entrenadores.
- Presentar a la gerencia los diferentes planes, rutinas y novedades que se proponen realizar en el transcurso del mes.

Graduado y especializado en psicomotricidad infantil, con certificado de manejo, enseñanza y ejecución de ejercicios de braingym o herramientas similares pero certificadas. Debe tener experiencia mínima de 3 años con niños. Su trabajo es reportado al Coordinador Terapéutico

Entrenadores: Son los ayudantes de los especialistas quienes se encargan de asegurarse que el programa establecido por el coordinador terapéutico se lleve a cabo.

Funciones:

- Acompañar en las rutinas y programas a los consumidores con el fin de asegurar una correcta supervisión y velar por el bienestar de los mismos.
- Brindar soporte al coordinador terapéutico y especialista en psimotricidad.
- Realizar informe de novedades de los consumidores.
- Asegurarse que el niño realice su rutina con todas las indicaciones del coordinador terapéutico.

Egresados o graduados de Licenciatura en cultura física de preferencial infantil, experiencia laboral de un año en el sector infantil, su perfil debe ser apto para el trato directo y permanente con los niños, actitud proactiva, sociable, amable. Su trabajo es reportado al Coordinador Terapéutico

7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

El negocio será constituido como compañía limitada. Es importante el beneficio económico a los administradores y accionistas que aportan a la empresa.

La administración será remunerada justamente y de manera adicional todos los colaboradores recibirán beneficios con el objetivo de mantenerlos conformes ya que la compensación económica no sólo consiste en el sueldo, sino en los beneficios a los que el trabajador tiene derecho según el código del trabajo, que consta en la Procuraduría General del Estado. (PGE, 2013. Web).

La política de remuneración será fijada exclusivamente para accionistas que se desempeñen en alguna función administrativa, obteniendo un sueldo fijo o variable según las fluctuaciones del negocio según cumplimiento de objetivos planteados.

De otra manera cuando los accionistas no estén, dentro de la nómina, mantienen sus derechos de accionistas se espera la repartición de utilidades, siempre y cuando se tenga utilidades, de manera anual o según la junta de accionistas lo determine, y con el debido anticipo. Cada uno de los mayores accionistas tiene la obligación de asistir a las juntas para analizar los planes que se estén llevando a cabo.

El cuadro de la remuneración completo por cargo completo de cada año se lo presenta en el Anexo 11 y el inicial en la figura 71.

CONCEPTO	FINANCIAMIENTO									TOTAL DÓLARES Anual
	Nomina Personal Administrativo(1er. Anio)									
	CANT	Sueldo Mes	P.UNIT.	Vacaciones	Patronal	13ro	14to.	IESS	Fondo de Resev	
Gymi Kids										
Gerente General	1	\$ 850,00	\$ 0,00),00	0,00	0,00	0,00	\$ 0,00	0,00	\$ 0,00
Auxiliar Administrativa	1	\$ 450,00	\$ 450,00	13,75	54,68	37,50	37,50	\$ 407,93	37,50	\$ 635,93
Coordinador de Marketing	1	\$ 550,00	\$ 550,00	22,92	66,83	45,83	45,83	\$ 498,58	45,83	\$ 777,24
Coordinador Terapéutico	1	\$ 750,00	\$ 750,00	31,25	91,13	62,50	62,50	\$ 679,88	62,50	\$ 1.059,88
Experto Psicomotricidad	1	\$ 700,00	\$ 700,00	23,17	85,05	58,33	58,33	\$ 634,55	58,33	\$ 989,22
Entrenador	2	\$ 350,00	\$ 350,00	14,58	42,53	29,17	29,17	\$ 317,28	29,17	\$ 494,61
TOTAL	7		2.800,00							\$ 3.956,87

Figura 71. Nómina Colaboradores

7.4 Políticas de empleo y beneficios

Es necesario que el negocio cumpla con todas las políticas de empleo y beneficios establecidos por los términos legales del código de trabajo vigente. El contrato laboral tal como lo dice la ley es sometido a un período de prueba de no más de tres meses para posteriormente ser fijado por el tiempo de duración de un año.

Adicionalmente a las políticas y beneficios de ley el centro de acondicionamiento infantil tiene un reglamento interno donde la cultura organizacional es claramente definida. Los valores que guían la organización es el respeto, trabajo en equipo, colaboración, honestidad y responsabilidad.

Para la empresa su activo más valioso son sus colaboradores por lo que el ambiente y seguridad laboral son de suma importancia para el bienestar del equipo por lo que un convenio en conjunto con un seguro privado es un beneficio adicional escogido para cumplir con estos beneficios.

7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

La empresa tendrá únicamente acciones ordinarias, las cuales brindan a sus propietarios el derecho económico, primeramente a participar en la distribución de los beneficios de la sociedad dividendos y, en caso de que llegue, en de la liquidación de la misma. Incorporan los derechos políticos de asistencia y voto en las Juntas de Generales de Accionistas, así como el derecho de suscripción preferente. Cada junta se la hace de manera semestral y la anticipación es de 30 días calendario. (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2002)

Los accionistas no participarán en la administración del negocio ya que dicha responsabilidad recae en el Gerente General, sin embargo, las decisiones legales son autorizadas por la junta de accionistas.

7.6 Equipo de asesores y servicios

Al ser una empresa pequeña la contratación exclusiva del personal para realizar ciertas tareas no es justificada por lo que la administración decide escoger el equipo adecuado de asesores y servicios que se detallan a continuación.

Los servicios contable, legal, de limpieza y mantenimiento serán contratados con el fin de obtener los mejores resultados ya que se contrata empresas especialistas en el servicio y los costos son menores en comparación con lo que se gastarían contratando personal exclusivamente para el centro de acondicionamiento infantil, a continuación se detalle cada servicio. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008).

Asesoría contable

Toda empresa tiene obligaciones tributarias por lo que se requiere asesoría para todo tipo de obligaciones financieras. La centralización del servicio de contabilidad y de los impuestos de la compañía, garantiza la emisión de los reportes de acuerdo con las prácticas contables, laborales y tributarias vigentes, entre las ventajas de contratar asesoría contable es el hecho que no existe relación de dependencia de la compañía con el contador, ni obligaciones patronales y confidencialidad de información que sea proporcionada por la compañía. (Contadores en Quito, s.f.)

Asesoría legal

Los servicios de asesoría jurídica y patrocinio en diversas áreas del derecho, tanto en lo judicial como en la administración pública son un gran apoyo para la organización ya que permite a la compañía actuar, protegerse y cumplir con las leyes actuales del país. (Gómez S. , 2012)

La asesoría legal que la empresa necesita es básicamente para cubrir las necesidades tale como el: “Análisis y resolución de contingencias laborales, acuerdos preventivos de crisis, asesoramiento en creación de sociedades,

acuerdos Legales, asesoría en formalización de contrato con clientes y legalización de Contratos”. (Pymesplus, s.f.)

Servicio de limpieza y mantenimiento

El personal de limpieza asiste dos veces al día: a media mañana y al cierre con el fin de que todo el lugar quede en perfectas condiciones para recibir al público y colaboradores. Dymaseo S.A. La empresa contratada brinda un cronograma completo de limpieza total de acuerdo a las necesidades de cada negocio que incluye la limpieza básica que se debe realizar diariamente y limpieza profunda de las diferentes áreas y equipos del mismo.

En cuanto al mantenimiento específico de la maquinaria se lo realiza de acuerdo a lo recomendado por el manual el cual es de manera trimestral.

Capítulo VII. Cronograma general

El objetivo del presente capítulo es la correcta planificación y ejecución del plan de negocio para cumplirlo en el periodo de tiempo adecuado.

8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Estas actividades son esenciales programar y plantear para que se pueda implementar el centro de acondicionamiento infantil.

- Contratación asesoría legal y contable: encargado Gerente General.
- Establecimiento de Compañía anónima o limitada
- Aporte de Capital por parte de accionistas: encargado Gerente General junto al asesor contable.
- Constitución de la compañía: encargado Gerente General junto a los asesores.
- Registro IEPI: encargado Gerente General y asesor legal
- Préstamo Bancario: Responsable Gerente General: encargado Gerente General.
- Negociación de las propuestas preliminares de locales para el centro de acondicionamiento infantil: encargado Gerente General.
- Firma del contrato de arrendamiento: encargado Gerente General.
- Adecuación de instalaciones: encargado Gerente General.
- Requerimiento de maquinaria y equipos: encargado Gerente General.
- Obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas, permiso de funcionamiento tanto Ministerio de Salud Pública, Bomberos e INNFA. : encargado Gerente General junto a los asesores.
- Contratación y capacitación del personal: encargado Gerente General y asesor legal.
- Asignación de roles y funciones: encargado Gerente General

- Llegada de maquinaria importada y recepción de pedidos de equipos : encargado Gerente
- Instalación de maquinaria importada y equipos: encargado Gerente General, Coordinador Terapéutico y Entrenador
- Contratación de servicios de apoyo: encargado Auxiliar Administrativa
- Desarrollo de propuesta de programas para futuros clientes: encargado Coordinador Terapéutico.
- Instalación de sistemas de seguridad y sistema operativo: encargado Auxiliar Administrativa
- Adecuaciones finales del local: encargado Auxiliar Administrativo.
- Creación página web y cuentas en redes sociales: encargado Coordinador de Marketing/ Gerente General
- Capacitación de sistema Operativo: encargado Gerente General
- Negociación con medios publicitarios escogidos, sitios de activaciones y alianzas con psicólogos de centros educativos
- Inicio de actividades de Comunicación y publicidad: encargado Coordinador de Marketing/ Gerente General. (Activaciones, promoción de ventas)
- Puesta en marcha e inauguración.
- Seguimiento de actividades de comunicación: encargado Coordinador de Marketing/ Gerente General

El tiempo aproximado que demora la obtención de la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es de sesenta días calendario.

8.2 Diagrama de Gantt

El siguiente diagrama muestra de manera gráfica el cronograma de actividades para poner en marcha el centro de acondicionamiento infantil, con un tiempo aproximado de seis meses, como se puede visualizar se planifica una implementación de aproximadamente 6 meses. Se han identificado actividades críticas (las cuales se las pueden distinguir por el color rojo), las cuales

necesariamente deben llevarse a cabo para poder seguir en marcha con el proceso de implementación, tales como la recaudación de inversionista, contratación de asesores legales para realizar todos los trámites necesarios, constitución de la empresa, el préstamo bancario, firma del contrato de arrendamiento para asegurarse la plaza de trabajo, los pedidos de maquinaria así como su llegada efectiva y su debida instalación ya que la misma es parte fundamental en la propuesta de valor del concepto de negocio y la contratación de personal.

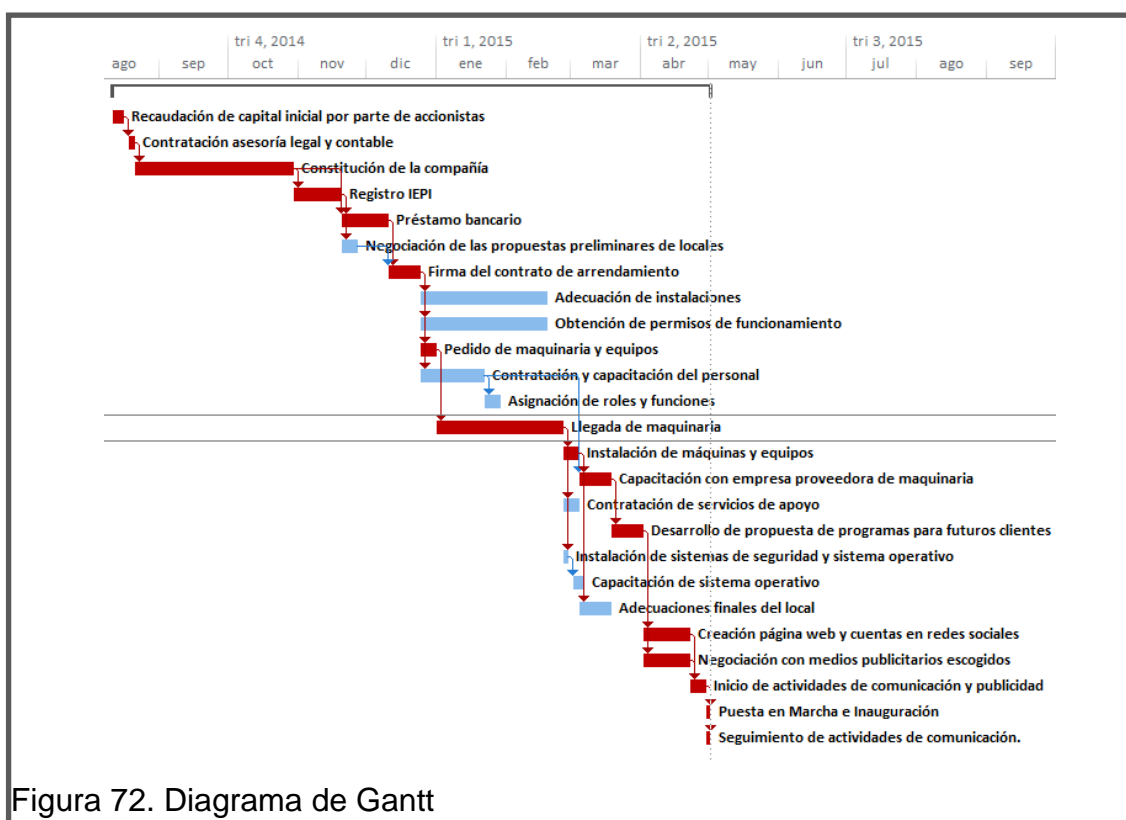


Figura 72. Diagrama de Gantt

8.3 Riesgos e imprevistos

Los principales riesgos e imprevistos básicamente es la tardanza en los procesos legales, financieros, y de funcionamiento, imprevisto de no contar con el personal inicialmente planificado, demora en arribo de maquinaria importadas y que se cierre las negociaciones con grupo de interés (proveedores de comunicación, local arrendado, alianza con psicólogos escolares). Entre los riesgos e imprevistos que pueden afectar al cronograma general del proyecto, es la demora en cuanto a los procesos legales y permisos

que se deben tramitar para poder poner en marcha el negocio, así como la aplazamiento del otorgamiento de préstamos bancario. Otro riesgo es que por problemas legales o algún motivo el local deseado no pueda ser rentado y se deba considerar otra área. Para contrarrestar estos riesgos es necesario un constante seguimiento e insistencia, en caso del préstamo se debe tener pre aprobado en dos instituciones financieras para que si se llega a tener imprevistos del inicial poder contar con el segundo, ya que una demora en el préstamo retrasaría procesos para la puesta en marcha del negocio.

Se puede correr el riesgo de que las instalaciones no cumplan con todos los requisitos necesarios para la aprobación, por lo que se deberá realizar reformas. El plan es tener un asesor ya investigado anteriormente para responder a las observaciones.

Es posible que se dificulte la importación de maquinaria debido a las restricciones de importación y que se deba invertir más capital para lograr el arribo del equipo o se deba buscar otro proveedor en caso que el acuerdo se caiga. Por esta razón el plan de contingencia es tener ya negociado una segunda opción para que si se pasa del tiempo inmediatamente aprobar la nueva orden de compra.

En caso de que no se haga efectivo el lugar de arrendamiento deseado inicialmente se tiene otra opción ya negociada anteriormente, este riesgo es muy costoso ya que sin lugar físico donde implementar el negocio lo cual retrasaría los procesos e incrementaría costos.

Otro imprevisto es cualquier calamidad que el personal clave para el funcionamiento de servicio tenga debido a que eso atrasaría la apertura del mismo por lo que se va a archivar varios contactos de profesionales que puedan cubrir la ausencia del personal. Por esta razón se planifica guardar todas las carpetas, resultado de evaluaciones y entrevistas de todos los candidatos, con el fin de llamarlos cuando se los necesite. (Mejía Quijano, 2006)

Capítulo VIII. Riesgos críticos, problemas y supuestos

9.1 Supuestos y criterios utilizados

El centro de acondicionamiento infantil se ha construido bajo los siguientes supuestos. En primer lugar, el mercado objetivo se establece a partir de las madres con hijos entre 3 a 11 años residentes en el cantón Quito con las características descritas anteriormente, el tamaño de mercado se calculó con herramientas y datos proporcionados por el INEC que incluye censo, proyección poblacional, características demográficas, estratificación económica, entre otros. Esto en conjunto con los datos obtenidos en la investigación de mercado determinó el cálculo del mercado objetivo de 29981 madres.

En segundo lugar, para la proyección de ventas se basa en los objetivos de marketing, donde se busca obtener el 1% de participación que equivale a 300 madres. Inicialmente se parte del 0.010% del mercado objetivo que equivale a 3 miembros con una tasa implantada de 0,003% que sigue el comportamiento normal del ciclo de vida del servicio. Para lo cual se planifica un incremento en cuanto al personal de trabajo y maquinaria en el tercer año de funcionamiento para poder cubrir con el crecimiento de la demanda esperada. No obstante, la capacidad máxima instalada planteada para el centro es de 225 miembros al mes (0,75% participación) para poder cumplir con la personalización deseada, al final de la proyección se obtiene 194 miembros. Ver Anexo 20 para el detalle del cálculo descrito.

En tercer lugar todos los costos y gastos previstos son en base a cotizaciones realizadas a los proveedores al presente año, para los estados financieros se estima un incremento de los mismos en base a la inflación promedio histórica de 4.5 puntos porcentuales. El precio se incrementa cada año 5% para poder cumplir con la táctica de precios establecida en el plan de marketing.

Para el escenario pesimista el incremento de los costos iniciales son en caso de que no se apliquen los precios acordados por los proveedores, con ventas cuya tasa implantada desciende a 0,0025% y con la tasa de inflación máxima registrada por el Banco Central.

Para el escenario optimista se tiene una tasa implantada de demanda con crecimiento del 0,0035%, con gastos establecidos y se toma en cuenta la inflación mínima registrada por el Banco Central.

Los datos utilizados para el cálculo del CAPM tales como las tasa de interés es basada de los porcentajes establecidos por el Banco Central de 8.17%, al igual que el riesgo país y la inflación, la tasa del Banco es de 15% que representa la tasa a la cual Banco Nacional del Fomento emite préstamo bancarios para servicios, la beta 1,12 de la industria se obtiene de Google Finanzas al comparar un servicio parecido.

En cuarto lugar, las personas necesarias para poner en marcha el centro de acondicionamiento infantil se calcularon tomando en cuenta lo mencionado por el experto en marketing de la industria Sebastián Chiriboga donde aconseja que cada persona encargada de niños tiene una capacidad de atención por sesión de hasta 15 individuos y que el 33% de los inscritos asisten dos veces por semana a las actividades ofrecidas, por lo que hasta el tercer año se ha establecido el número de acuerdo a la demanda esperada, a partir del mismo se realiza nueva adquisición de maquinaria y se requiere contratación adicional de más personal con una capacidad instalada máxima de atención a 270 niños al mes, sin embargo para mejorar la atención personalizada se establece 12 niños por personas de 6 grupos a las semana (4 que asisten tres veces y 2 asisten dos veces a la semana) lo que reduce la capacidad instalada a 225 miembros al mes.

Finalmente la localización geográfica se escogió tomando en cuenta la zona, cercanía del mercado objetivo, facilidad de ubicación, visibilidad total instalaciones y espacio adecuados.

9.2 Riesgos y problemas principales

El riesgo significa desafiar, retar, enfrentar; poner en peligro a la organización y hacerla susceptible a un daño. El riesgo también es conocido como la probabilidad de pérdida, es incertidumbre relacionada con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede generar pérdidas. (Mejía Quijano, 2006)

Entre los principales riesgos que existen están: la competencia indirecta, ya que si bien es cierto hasta el momento no existe un servicio tal cual el ofrecido, es decir, una competencia integral, las barreras de entradas estudiadas dan como resultado la posibilidad de que los competidores sustitutos expandan su negocio para acaparar el mercado que se pretende alcanzar en el presente plan de negocios, por lo que la fidelización de los clientes y una construcción de marca es primordial para evitar que si esto ocurre los clientes abandonen el centro de acondicionamiento infantil.

Es posible que cuando se repita la compra, al realizar el pedido de maquinaria importada para expandir la capacidad instalada tal cual lo planificado, estos costos suban, esto significaría una reducción de la capacidad de compra debido al presupuesto, para enfrentar este problema es necesario realizar un contrato con los importadores para la venta futura, sin embargo, la mejor opción es buscar alternativas constantemente y guardar más capital para poder asumir el precio aumentado.

Un nivel de ventas menor a lo esperado puede afectar a los planes de la compañía, sin duda se corre este riesgo, y llegar al punto de equilibrio puede retardarse, así mismo, se puede crear un problema de liquidez para continuar operando, para enfrentar esto se debe planificar un capital de trabajar superior para que la empresa puede sostenerse en un tiempo mayor de lo esperado, en el siguiente capítulo se van a analizar tres escenarios posibles: pesimista, normal y optimista. Adicionalmente se deben realizar planes de promoción alternativos para incentivar la venta. Como se va a analizar en el capítulo financiero el presente negocio es sensible en sus ingresos ya que una pequeña variación en la demanda disminuye o incrementa notablemente la rentabilidad.

Un problema que se puede presentar es que los proveedores de transporte escolar por algún motivo ya no estén totalmente disponibles para la demanda solicitada, en este caso se analizará la posibilidades de adquirir una furgoneta propia del centro.

Con las leyes laborales correspondientes al código de trabajo se corre riesgos de posibles demandas por parte del personal lo que puede terminar en indemnizaciones, costos adicionales que afectan al desenvolvimiento de la empresa al no tener personal, para lo cual el seguimiento de las leyes laborales en su totalidad es fundamental así como la asesoría legal y un portafolio de candidatos para los puestos de trabajo.

Capítulo IV. Plan Financiero

10.1 Inversión inicial

La inversión inicial es el valor necesario para cubrir todos los costos y gastos requeridos antes de que el centro de acondicionamiento pueda brindar sus servicios al público. Esto incluye gastos de constitución, adquisición de maquinaria y equipos; compra de muebles, adecuación de oficinas, entre otros; e inventarios inicial y capital de trabajo.

Los gastos de constitución abarcan los honorarios a abogados, gastos notariales y demás gastos incurridos en la elaboración de escrituras, inscripción en la superintendencia de compañías, obtención del RUC, publicación de extracto en el periódico, permisos de funcionamiento y demás tasas a pagar.

La inversión inicial que requiere el centro de acondicionamiento infantil es netamente la tecnología utilizada para poder entregar el servicio ofrecido, las adecuaciones necesarias, sistema operativo, el costo de la campaña de comunicación planificado para los siguientes meses, entre otros. En el Anexo 12 se detalla cada requerimiento de inversión inicial y la reinversión que será necesario en el tercer año. A continuación en la tabla 18 se observa cada elemento considerado dentro de la inversión inicial:

Tabla 18. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Concepto	Valor
Maquinaria Acondicionamiento	\$16,741
EquiposPsicomotriz	\$1,575
Materiales de Apoyo	\$159
Marketing y Comunicación	\$6,500
Sistemas	\$1,275
Gastos de Constitución	\$2,000
Adecuaciones e equipamiento	\$2,008
TOTAL	\$30,259

El capital de trabajo se muestra en la tabla 19, este abarca todos los gastos de funcionamiento que la compañía deberá asumir desde el inicio de actividades, hasta que los ingresos superen los gastos y la empresa pueda mantenerse por sí misma. Según los valores establecidos y el porcentaje de incrementado de demanda citado se pronostica que hasta el octavo mes la empresa no puede afrontar sus gastos en función de los ingresos, como se puede visualizar, en capital de trabajo establecido comprende los distintos casos de nómina, inversión en marketing, arriendo del local, entre otros. A este valor se le ha incrementado 10% para garantizar un flujo de efectivo debido al crédito de 15 días que se les proporcionan a los clientes y para cubrir cualquier imprevisto.

Tabla 19.Capital de Trabajo

Capital de trabajo		
Detalle	Mensual	Total
Nómina	\$ 3,391.60	\$ 27,132.80
Comunicación Marketing	\$ 750.00	\$ 6,000.00
servicios básicos	\$ 400.00	\$ 3,200.00
Arriendo del local 280 m	\$ 2,100.00	\$ 16,800.00
Pago CNT	\$ 133.29	\$ 1,066.32
Asesoría Jurídica	\$ 50.00	\$ 400.00
Asesoría Contable (tiempo parcial)	\$ 130.00	\$ 1,040.00
Limpieza y Mantenimiento	\$ 200.00	\$ 1,600.00
Caja Chica	\$ 115.00	\$ 920.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 7,269.89	\$ 58,159.12
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	10%	\$ 63,975.03

*Nota: Se incrementa el 10% el capital de trabajo para garantizar flujo de efectivo

10.2 Fuentes de ingresos

El negocio propuesto dispone de sólo dos fuentes de ingresos iniciales, el pago de una mensualidad por cada miembro, un ingreso adicional por la prestación de servicio de transporte y cuentas por cobrar debido al crédito de 15 días. En el Anexo 13 se detallan todos estos ingresos para el periodo proyectado de 60 meses.

10.3 Costos fijos, variables y semivariables

10.3.1 Costos fijos

Estos costos son independientes de si existe o no ingresos, al ser un servicio no se tienen costos relacionados con la producción, lo que presenta son gastos fijos.

Tabla 20. Costos Fijos

Cotos Fijos	
Detalle	Mensual
Nómina	\$ 3,391.60
Comunicación Marketing	\$ 750.00
servicios básicos	\$ 400.00
Arriendo del local	\$ 2,100.00
Pago CNT	\$ 133.29
Asesoría Jurídica	\$ 50.00
Asesoría Contable (tiempo parcial)	\$ 150.00
Limpieza y Mantenimiento	\$ 200.00
Caja Chica	\$ 115.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 7,289.89

10.3.2 Costos variables y semivariables

Los costos variables son aquellos que se incrementan o disminuyen en directa proporción al nivel de ventas en un período específico de tiempo. Existen dos costo variables en el presente proyecto, el primero es el costo por alimentación de cada miembro que corresponde a \$2.75, el segundo costo variable es el precio por niño cotizado para el transporte que equivale a \$20 en promedio por niño tres veces a la semana, es importante mencionar que estos costos suben según la tasa de inflación establecida en el ejercicio financiero.

Los costos semivariables que se presentan en el proyecto son costos que en parte son fijos y por otra parte una variable, estos son los costos de servicios básicos ya que si bien es cierto son costos fijos que se deben pagar independiente si existe o no ingresos se van a incrementar a medida que el ingreso de más miembros aumenta, pues se va a demandar mayor consumo

de agua, así como de electricidad ya que al adquirir nueva maquinaria implica mayor consumo de energía.

10.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto corresponde a los ingresos del negocio menos el costo de ventas correspondientes a dichos ingresos. Como se puede observar al ser un servicio cuyo costo de ventas es sumamente bajo el margen bruto es de 96%, en la figura se puede ver como el margen sigue la misma curva que las ventas.

Tabla 21. Margen Bruto

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 23,606.53	\$ 112,020.09	\$ 231,265.45	\$ 294,937.34	\$ 312,442.17
Costo de Ventas MP	\$ 919.29	\$ 4,332.98	\$ 8,439.79	\$ 10,430.25	\$ 10,650.53
MARGEN BRUTO	\$ 22,687.24	\$ 107,687.11	\$ 222,825.65	\$ 284,507.09	\$ 301,791.64
% MARGEN BRUTO	96.1%	96.1%	96.4%	96.5%	96.6%

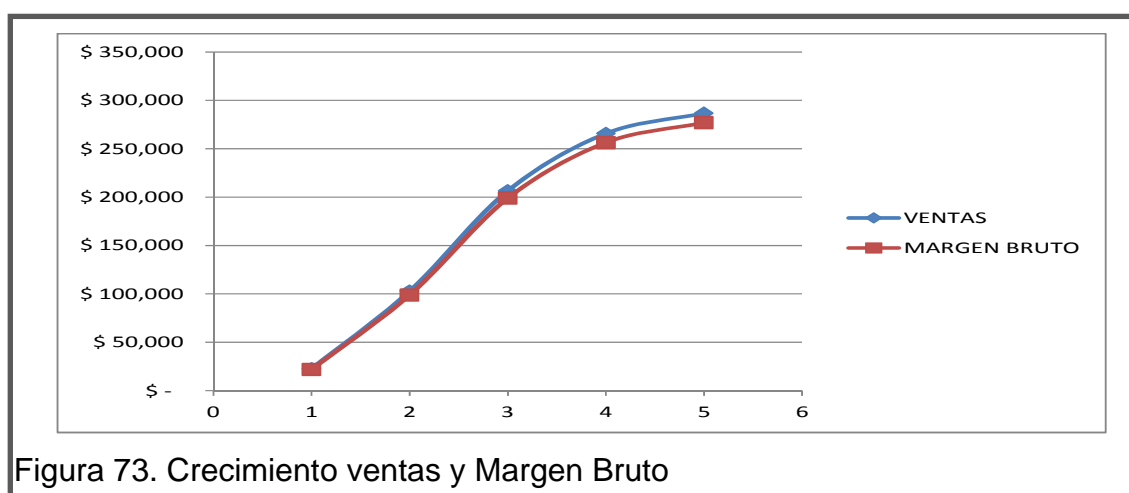


Figura 73. Crecimiento ventas y Margen Bruto

El margen operativo se lo obtiene al restar del margen bruto con los gastos llamados gastos administrativos, los cuales no son considerados en el costo de ventas, con excepción del gasto por intereses. Sin duda los gastos administrativos son muy elevados ya que el margen operativo disminuye considerablemente con respecto al margen bruto, es interesante como a medida que el negocio va creciendo el margen operacional lo hace, en el primer año de pérdida se presenta un margen operacional de -251.3% , en el segundo año es de apenas 11.8%, y a partir del tercer año sube notoriamente

a 51.3%, finalmente se tiene un incremento del margen operacional, aunque desacelerado, de hasta 64.6% en el quinto año. Esto se debe al incremento de la demanda y del precio.

Tabla 22. Margen Operacional

	1	2	3	4	5
Margen Bruto	\$ 22,687.24	\$ 107,687.11	\$ 222,825.65	\$ 284,507.09	\$ 301,791.64
Gastos Administrativos	\$ 79,704.37	\$ 95,010.31	\$ 108,511.08	\$ 107,984.55	\$ 106,925.80
MARGEN OPERATIVO	\$ (57,017.14)	\$ 12,676.79	\$ 114,314.57	\$ 176,522.55	\$ 194,865.84
	-251.3%	11.8%	51.3%	62.0%	64.6%

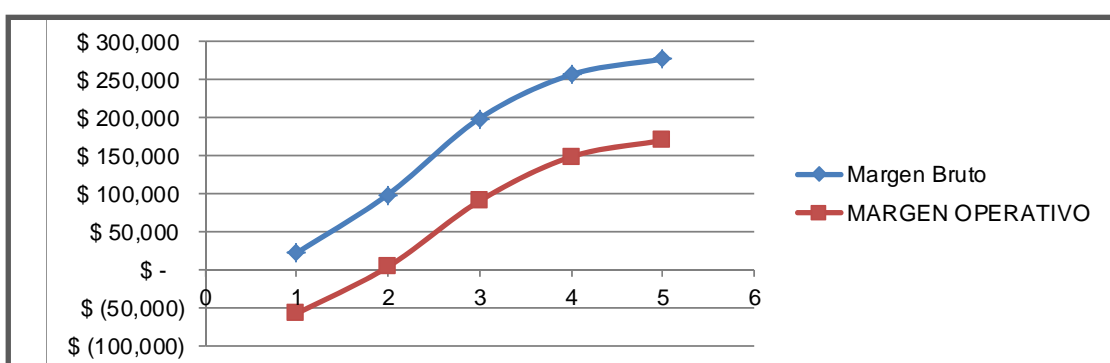


Figura 74. Crecimiento Margen Bruto y Margen Operativo

10.5 Estado de resultados proyectado

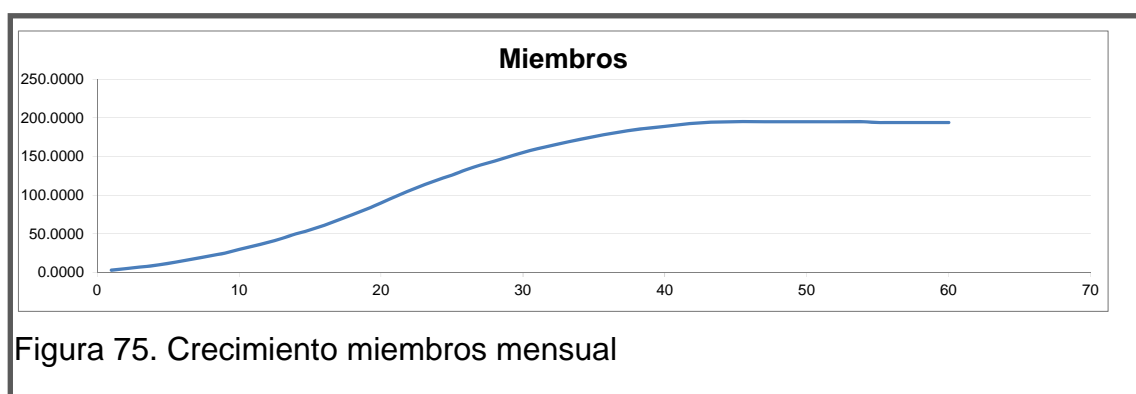
El estado de resultados debe proporcionar información sobre las pérdidas y las ganancias proyectadas para los siguientes 5 años. Acorde con los resultados obtenidos en el estudio de mercado, el segmento establecido, los objetivos y estrategia fijada. Al ser un nicho de mercado estrecho y dada la capacidad instalada del centro se establece como objetivo acabar 0.75% del mercado meta que equivale a una demanda máxima esperada al final de la proyección de 225 miembros en promedio mensual. Se establece una tasa implantada de crecimiento de 0.003% partiendo de 0.010% del mercado objetivo. Este crecimiento de venta es coherente con el ciclo de vida del servicio. El primer año refleja una pérdida de \$62 397.42, ya al segundo año donde se alcanza el punto de equilibrio se genera una utilidad de \$7 296,44, para el tercer año el crecimiento es acelerado y finalmente al quinto año se tiene una utilidad neta

de \$ 124 018.24. Es importante resaltar que a lo largo del ejercicio financiero se manejó la planificación de reinversión y contratación de nuevo personal.

Tabla 23. Estado de Resultados

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 23,606.53	\$ 112,020.09	\$ 231,265.45	\$ 294,937.34	\$ 312,442.17	
Costo de Ventas MP	\$ 919.29	\$ 4,332.98	\$ 8,439.79	\$ 10,430.25	\$ 10,650.53	
UTILIDAD BRUTA	\$ 22,687.24	\$ 107,687.11	\$ 222,825.65	\$ 284,507.09	\$ 301,791.64	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sueldos y salarios	\$ 28,828.60	\$ 44,599.54	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14	
Depreciaciones	\$ 4,296.29	\$ 4,296.29	\$ 6,390.86	\$ 6,328.10	\$ 6,332.52	
Amortización	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	
Arriendo	\$ 25,200.00	\$ 25,313.40	\$ 25,427.31	\$ 25,541.73	\$ 25,656.67	
Servicios básicos	\$ 4,800.00	\$ 4,821.60	\$ 4,843.30	\$ 4,865.09	\$ 4,886.98	
Asesoría Jurídica	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	
Asesoría Contable (tiempo parcial)	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	
Limpieza y Mantenimiento	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	
Caja chica	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	
Pago Cnt	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	
Promoción y publicidad	\$ 9,000.00	\$ 8,400.00	\$ 7,800.00	\$ 7,200.00	\$ 6,000.00	
UTILIDA OPERATIVA (EBIT)	\$ (57,017.14)	\$ 12,676.79	\$ 114,314.57	\$ 176,522.55	\$ 194,865.84	
Gastos financieros						
Gastos Prestamo	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	
UAI (Base Imponible)	\$ (62,397.49)	\$ 7,296.44	\$ 108,934.22	\$ 171,142.19	\$ 189,485.49	
Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 16,340.13	\$ 25,671.33	\$ 28,422.82	
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 21,296.64	\$ 33,458.30	\$ 37,044.41	
UTILIDADES	\$ (62,397.49)	\$ 7,296.44	\$ 71,297.45	\$ 112,012.57	\$ 124,018.25	

En el anexo 14 se puede ver el estado de resultados mensual del total de los 60 meses proyectados. A continuación en la figura 75 se detalla el incremento de los miembros del centro en el transcurso del tiempo, se puede apreciar como tiene un pequeño crecimiento inicial, después se acelera en el segundo y tercer años para posteriormente ir desacelerando hasta llegar a un punto donde el crecimiento es casi nulo.



10.6 Balance general proyectado

El balance general refleja la situación de la compañía a una fecha de corte específica, en este se refleja todo aquello que la empresa posee, lo que debe y lo que le deben. Este balance se lo presenta a terminar cada periodo.

Los activos representan todo el dinero, en caja, muebles y equipos que posee en el centro de desarrollo infantil y cuentas por cobrar. Los pasivos son las deudas adquiridas por la compañía que equivale a obligaciones bancarias, cuentas por pagar, etc. El patrimonio es lo que posee la empresa en términos de su capital suscrito.

Tabla 24. Balance General

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ 94,233.70	\$ 26,205.12	\$ 33,012.32	\$ 140,334.87	\$ 308,026.81	\$ 480,311.06
Activos corrientes	\$ 63,975.03	\$ 5,391.25	\$ 16,818.24	\$ 120,382.34	\$ 294,947.83	\$ 473,946.45
Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Excedente de efectivo	\$ 63,975.03	\$ 3,083.33	\$ 9,389.85	\$ 108,510.08	\$ 269,914.23	\$ 460,120.66
CxC	\$ -	\$ 2,162.55	\$ 6,986.70	\$ 11,216.49	\$ 12,524.56	\$ 13,418.41
Inventarios	\$ -	\$ 145.37	\$ 441.69	\$ 655.77	\$ 714.73	\$ 407.38
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos no corrientes	\$ 23,758.66	\$ 19,073.87	\$ 14,889.07	\$ 19,082.53	\$ 12,643.97	\$ 6,364.62
Maquinaria y Equipos	\$ 21,083.66	\$ 17,333.87	\$ 13,584.07	\$ 18,212.53	\$ 12,208.97	\$ 6,364.62
Equipos Principales	\$ 18,748.97	\$ 14,999.18	\$ 11,249.38	\$ 15,877.84	\$ 10,033.48	\$ 4,189.13
Sistema de Seguridad	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Equipos y Material de apoyo	\$ 1,734.69	\$ 1,734.69	\$ 1,734.69	\$ 1,734.69	\$ 1,575.49	\$ 1,575.49
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ 2,675.00	\$ 1,740.00	\$ 1,305.00	\$ 870.00	\$ 435.00	\$ 0.00
Gastos de constitución	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Amortizacion acum GC	\$ -	\$ (400.00)	\$ (800.00)	\$ (1,200.00)	\$ (1,600.00)	\$ (2,000.00)
Fistness Manager	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00
Amortizacion acum FM	\$ -	\$ (35.00)	\$ (70.00)	\$ (105.00)	\$ (140.00)	\$ (175.00)
Página Web	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Amortizacion acum PG	\$ -	\$ (100.00)	\$ (200.00)	\$ (300.00)	\$ (400.00)	\$ (500.00)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 94,233.70	\$ 26,205.12	\$ 33,012.32	\$ 140,334.87	\$ 308,026.81	\$ 480,311.06
PASIVOS	\$ 18,846.74	\$ 17,975.65	\$ 23,700.17	\$ 60,160.28	\$ 116,274.65	\$ 176,769.97
Pasivo corriente	\$ -	\$ 1,865.32	\$ 10,766.14	\$ 50,913.14	\$ 111,307.10	\$ 176,769.97
CxP proveedores	\$ -	\$ 598.65	\$ 1,850.70	\$ 2,772.43	\$ 3,033.84	\$ 2,273.90
CxP Empleados	\$ -	\$ 1,266.67	\$ 3,136.67	\$ 4,725.17	\$ 5,728.09	\$ 6,483.66
CxP 15%	\$ -	\$ -	\$ 2,700.85	\$ 19,040.98	\$ 44,712.31	\$ 73,135.13
CxP SRI IR	\$ -	\$ -	\$ 3,077.92	\$ 24,374.56	\$ 57,832.86	\$ 94,877.27
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos no corrientes	\$ 18,846.74	\$ 16,110.33	\$ 12,934.04	\$ 9,247.14	\$ 4,967.55	\$ (0.00)
Deuda a mediano plazo	\$ 18,846.74	\$ 16,110.33	\$ 12,934.04	\$ 9,247.14	\$ 4,967.55	\$ (0.00)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 75,386.96	\$ 18,369.82	\$ 88,063.75	\$ 189,701.53	\$ 251,909.50	\$ 270,252.80
Capital Suscrito	\$ 75,386.96	\$ 75,386.96	\$ 75,386.96	\$ 75,386.96	\$ 75,386.96	\$ 75,386.96
Utilidades del ejercicio		\$ (57,017.14)	\$ 12,676.79	\$ 114,314.57	\$ 176,522.55	\$ 194,865.84

10.7 Flujo de efectivo proyectado

En el estado de flujo de efectivos se registran los pagos y cobros efectivamente realizados. Es decir, las ventas a crédito que si bien son registradas en el estado de resultados, no son registradas en el estado de flujo de efectivo, así como pagos correspondientes a ventas realizadas en meses anteriores son registradas en el flujo de efectivo pero no en el estado de resultados.

Los elementos del flujo de efectivo provienen de tres tipos de actividades distintas. Las actividades de operación, las actividades de inversión y las actividades de financiación. El estado de flujos de efectivo muestran las necesidades de financiamiento que la empresa va en el siguiente tiempo. En el Anexo 15 muestra el estado de flujos de efectivo mensual. Se concluye que el negocio cuenta con efectivo en el banco para sostener el funcionamiento del mismo.

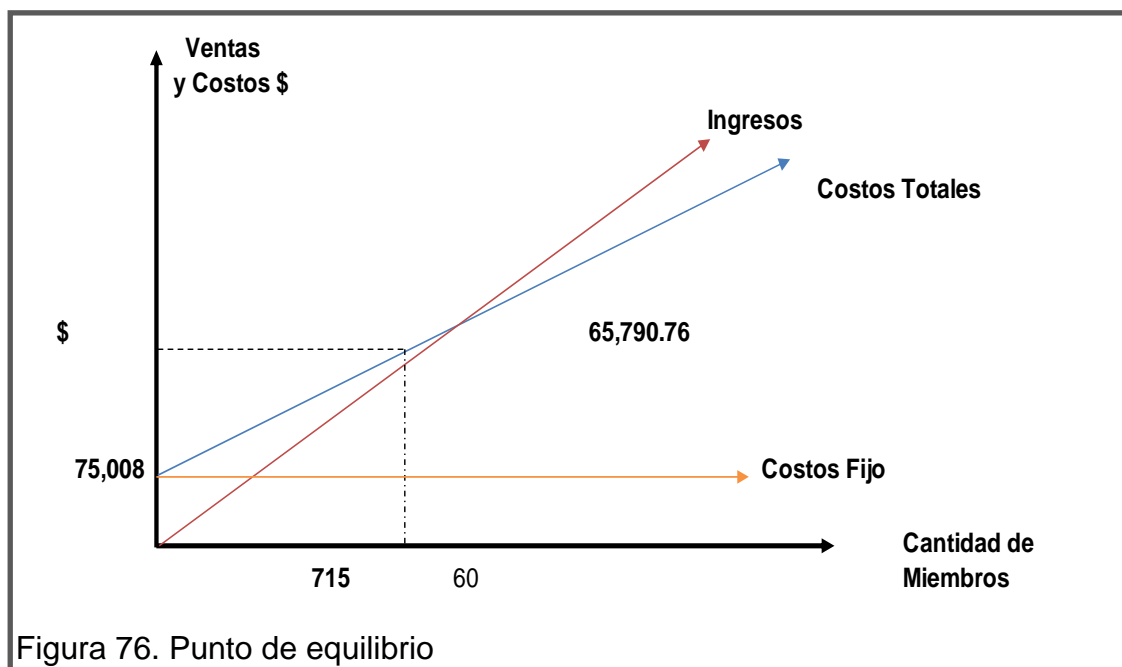
Tabla 25. Flujos de Efectivo Anual

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (58,143.79)	\$ 9,994.31	\$ 113,791.44	\$ 165,554.01	\$ 195,627.14
Utilidad Neta	\$ -	\$ (62,397.49)	\$ 1,517.67	\$ 71,297.45	\$ 102,381.12	\$ 124,018.25
+ Depreciación	\$ -	\$ 4,296.29	\$ 4,296.29	\$ 6,390.86	\$ 5,800.39	\$ 6,332.52
+ Amortizaciones	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 366.67	\$ 400.00
- Δ CxC	\$ -	\$ 2,162.55	\$ 4,824.15	\$ 4,229.79	\$ 1,308.07	\$ 893.85
- Δ Inventario	\$ -	\$ 145.37	\$ 296.33	\$ 214.08	\$ 58.96	\$ (307.36)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 598.65	\$ 1,252.05	\$ 921.73	\$ 261.41	\$ (759.94)
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$ -	\$ 1,266.67	\$ 1,870.00	\$ 1,588.50	\$ 4,066.13	\$ 755.57
+ Δ CxP 15% PT	\$ -	\$ -	\$ 2,700.85	\$ 16,340.13	\$ 23,463.97	\$ 28,422.82
+ Δ CxP SRI	\$ -	\$ -	\$ 3,077.92	\$ 21,296.64	\$ 30,581.37	\$ 37,044.41
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (30,258.66)	\$ (11.50)	\$ (511.50)	\$ (10,984.31)	\$ (251.78)	\$ (453.16)
- Adquisición PPE	\$ (23,758.66)	\$ 11.50	\$ 511.50	\$ 10,984.31	\$ 251.78	\$ 453.16
Campaña Comunicación	\$ (6,500.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 94,233.70	\$ (2,736.41)	\$ (3,176.30)	\$ (3,686.90)	\$ (3,898.09)	\$ (4,967.55)
+ Δ Doc por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 18,846.74	\$ (2,736.41)	\$ (3,176.30)	\$ (3,686.90)	\$ (3,898.09)	\$ (4,967.55)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 75,386.96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 63,975.03	\$ (60,891.70)	\$ 6,306.52	\$ 99,120.22	\$ 161,404.15	\$ 190,206.43
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 63,975.03	\$ 3,083.33	\$ 9,389.85	\$ 108,510.08	\$ 269,914.23
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 63,975.03	\$ 3,083.33	\$ 9,389.85	\$ 108,510.08	\$ 269,914.23	\$ 460,120.66

10.8 Punto de equilibrio

Como se puede apreciar el centro de acondicionamiento físico infantil se caracteriza por tener costos fijos altos y costos variables bajos. Debido a los altos gastos especialmente en nómina y arriendo el punto de equilibrio tomado en cuenta con el aumento de precios y costos se considera punto de equilibrio que va subiendo a medida de los mismos. El valor inicial es de 60 niños al mes con ingresos de \$ 78,042.74 a un precio inicial de \$92 y \$30 mensuales por mensualidad y transporte respectivamente, finaliza en \$76 debido al aumento de gastos fijos con ingresos de \$ 103,728.96 a un precio de \$114.79 y \$37.42. No se debe olvidar que se ha establecido aumento de costos en base a la inflación, así como el incremento en los precios que van ligados a las tácticas de precio del modelo de negocio.

Ver Anexo 16 donde se detalla la determinación del punto de equilibrio en los siguientes 4 años.



10.9 Control de costos importantes

10.9.1 Análisis de sensibilidad

Se debe realizar un análisis de sensibilidad al estado de resultados y al estado de flujo de efectivos. Lo que quiere identificar el efecto causado a las proyecciones realizadas de los estados financieros por un cambio en los ingresos o en los costos y gasto principales.

Para realizar este punto primeramente se va a realizar un análisis en la variación de los costos, para lo cual se parte del supuesto que las negociaciones con los proveedores esperados no se concreten, para el presente plan de negocios se ha realizado tres cotizaciones con gastos diferentes, en la tabla 27 se resumen el resultado de la cotizaciones mencionadas.

Tabla 26. Variación de Costos

Gastos	Mínimo	Planificado	Máximo
Arriendo	\$ 1,800.00	\$ 2,100.00	\$ 2,300.00
Servicios Básicos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
CNT	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29
Asesoría Jurídica	\$ 45.00	\$ 50.00	\$ 60.00
Asesoría Contable	\$ 130.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Limpieza y Mantenimiento	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 250.00
Caja chica	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 120.00

A continuación se observan como varían los principales indicadores cuando estos precios se modifican. Ver Anexo 18 para el detalle de todos los indicadores económicos. Primeramente el valor actual neto desciende a \$47817.2 y la TIR a 28.2%, el margen de utilidad neta pasa de 39.7% a 39.2% es decir, sólo 0,5% por debajo, y cuando los costos caen este margen asciende a \$63976.8 con una TIR de 31.7%. En segundo lugar, el ROI (retorno sobre la inversión) cambia solo 1% el ROA (rendimiento sobre los activos) solo varía tan solo 0.02%% y el ROE (Rendimiento sobre el patrimonio) sólo varia por 0.29%. Se concluye que el negocio es muy poco sensible a las variaciones de los costos, la tabla 28 muestra las pequeñas variaciones generadas por los gastos.

Tabla 27. Sensibilidad Costos

Indicador	Costos Mínimos	Costos Planificados	Costos Máximos
TIR	31.7%	29.6%	28.2%
VAN	\$63976.8	\$54 281.05	\$47817.2
Margen de Utilidad	40.6%	39.7%	39.2%
ROI	121%	118%	117%
ROA	48.9%	40.57%	41%
ROE	46.2%	45.9%	45.7%

El segundo factor a analizar es la variación de los ingresos, para esto se toma una pequeña variación en el crecimiento de la demanda de 0.005%, la tasa implantada anteriormente fue 0,03%. Se concluye que el negocio es más sensible al cambio de ingresos que los costos ya que una pequeña variación hace que suba o bajen considerablemente los indicadores. Esto es algo negativo ya que en caso que la demanda nos sea la esperada el negocio generará pérdida.

Tabla 28. Sensibilidad Ingresos

Indicador	0.0025%	0.003%	0.0035%
TIR	21.8%	29.6 %	36.8%
VAN	\$16 651.3	\$54 281.05	\$92 380.8
Margen de Utilidad	37.6%	39.7%	41.5%
ROI	103%	118%	134%
ROA	43.1%	40.57%	38.8%
ROE	43.9%	45.9%	47.6%

10.9.2 Escenarios

Las proyecciones a 5 años de los estados financieros deben contemplar al menos 3 escenarios posibles. El escenario esperado, el escenario optimista y el pesimista. Se considera todas las variaciones de los gastos y de la demanda esperada.

Pesimista

Como se identificó en los supuestos para este escenario se ha tomado en cuenta los costos más altos cotizados, una demanda cuya tasa implantada sería 0.0025%. Adicionalmente se va a considerar que de la cotización enviada por los proveedores no exista acuerdo de descuento. Ver Anexo 6.

En la tabla 29 se refleja el estado de resultados del escenario pesimista donde se puede ver como en el primer año la pérdida es mayor y al quinto año se tiene \$4000 menos de utilidad neta.

Tabla 29. Estado de Resultados Pesimista

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 23,606.53	\$ 112,020.09	\$ 231,265.45	\$ 294,937.34	\$ 312,442.17	
Costo de Ventas MP	\$ 919.29	\$ 4,332.98	\$ 8,439.79	\$ 10,430.25	\$ 10,650.53	
UTILIDAD BRUTA	\$ 22,687.24	\$ 107,687.11	\$ 222,825.65	\$ 284,507.09	\$ 301,791.64	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sueldos y salarios	\$ 28,828.60	\$ 44,599.54	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14	
Depreciaciones	\$ 7,165.03	\$ 7,165.03	\$ 9,259.59	\$ 9,196.83	\$ 9,201.26	
Amortización	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	
Arriendo	\$ 27,600.00	\$ 27,724.20	\$ 27,848.96	\$ 27,974.28	\$ 28,100.16	
Servicios básicos	\$ 4,800.00	\$ 4,821.60	\$ 4,843.30	\$ 4,865.09	\$ 4,886.98	
Asesoría Jurídica	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	
Asesoría Contable (tiempo parcial)	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	
Limpieza y Mantenimiento	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	
Caja chica	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	
Pago Cnt	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	
Promoción y publicidad	\$ 9,000.00	\$ 8,400.00	\$ 7,800.00	\$ 7,200.00	\$ 6,000.00	
UTILIDA OPERATIVA (EBIT)	\$ (62,285.87)	\$ 7,397.26	\$ 109,024.19	\$ 171,221.27	\$ 189,553.62	
Gastos financieros						
Gastos Prestamo	\$ 6,199.31	\$ 6,199.31	\$ 6,199.31	\$ 6,199.31	\$ 6,199.31	
UAI (Base Imponible)	\$ (68,485.18)	\$ 1,197.95	\$ 102,824.87	\$ 165,021.95	\$ 183,354.30	
Participación trabajadores	\$ -		\$ 15,423.73	\$ 24,753.29	\$ 27,503.15	
Impuestos	\$ -		\$ 20,102.26	\$ 32,261.79	\$ 35,845.77	
UTILIDADES	\$ (68,485.18)	\$ 1,197.95	\$ 67,298.88	\$ 108,006.87	\$ 120,005.39	

La siguiente tabla refleja los flujos de efectivo, en este estado se concluye que para este escenario sería necesaria una mayor inversión en el capital de trabajo ya que en el primer año se tiene insuficiente efectivo en el banco para sostener el funcionamiento del centro ya que registra flujo negativo de \$552.

Tabla 30. Flujos de Efectivo Pesimista

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (61,362.76)	\$ 6,764.55	\$ 110,550.82	\$ 162,573.46	\$ 192,364.69
Utilidad Neta	\$ -	\$ (68,485.18)	\$ (3,626.92)	\$ 67,298.88	\$ 98,709.23	\$ 120,005.39
+ Depreciación	\$ -	\$ 7,165.03	\$ 7,165.03	\$ 9,259.59	\$ 8,430.06	\$ 9,201.26
+ Amortizaciones	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 366.67	\$ 400.00
- Δ CxC	\$ -	\$ 2,162.55	\$ 4,824.15	\$ 4,229.79	\$ 1,308.07	\$ 893.85
- Δ Inventario	\$ -	\$ 145.37	\$ 296.33	\$ 214.08	\$ 58.96	\$ (307.36)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 598.65	\$ 1,252.05	\$ 921.73	\$ 261.41	\$ (759.94)
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$ -	\$ 1,266.67	\$ 1,870.00	\$ 1,588.50	\$ 4,066.13	\$ 755.57
+ Δ CxP 15% PT	\$ -	\$ -	\$ 2,167.23	\$ 15,423.73	\$ 22,622.44	\$ 27,503.15
+ Δ CxP SRI	\$ -	\$ -	\$ 2,657.63	\$ 20,102.26	\$ 29,484.57	\$ 35,845.77
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (44,602.33)	\$ (11.50)	\$ (511.50)	\$ (10,984.31)	\$ (251.78)	\$ (453.16)
- Adquisición PPE	\$ (38,102.33)	\$ 11.50	\$ 511.50	\$ 10,984.31	\$ 251.78	\$ 453.16
Campaña Comunicación	\$ (6,500.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 108,577.36	\$ (3,152.93)	\$ (3,659.77)	\$ (4,248.10)	\$ (4,491.43)	\$ (5,723.68)
+ Δ Doc por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 21,715.47	\$ (3,152.93)	\$ (3,659.77)	\$ (4,248.10)	\$ (4,491.43)	\$ (5,723.68)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 86,861.89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 63,975.03	\$ (64,527.18)	\$ 2,593.28	\$ 95,318.42	\$ 157,830.26	\$ 186,187.85
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 63,975.03	\$ (552.15)	\$ 2,041.13	\$ 97,359.54	\$ 255,189.80
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 63,975.03	\$ (552.15)	\$ 2,041.13	\$ 97,359.54	\$ 255,189.80	\$ 441,377.65

Optimista

Para este escenario se considera la tasa mínima de inflación en el incremento de precios, una demanda con una tasa implantada de 0,0035% la misma que cumple perfectamente por debajo de la capacidad instalada del centro y se consideran los gastos mínimos cotizados.

En el análisis de sensibilidad se llegó a la conclusión que el proyecto es sensible a cambios en sus ingresos, ya que en el escenario pesimista se refleja un notorio descenso en la utilidad neta y genera flujo negativo. De la misma manera al realizar un escenario en mejores situaciones se resumen en altas utilidades ya que originalmente la utilidad proyectada al quinto año es de \$ 124 018.24, y en este escenario asciende esta utilidad a \$142, 821.90, es decir, incrementa casi \$ 18 000.

Tabla 31. Estado de Resultados Optimista

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 24,937.33	\$ 122,849.48	\$ 256,049.02	\$ 324,354.00	\$ 338,391.96	
Costo de Ventas MP	\$ 973.08	\$ 4,751.89	\$ 9,344.38	\$ 11,470.54	\$ 11,535.78	
UTILIDAD BRUTA	\$ 23,964.25	\$ 118,097.59	\$ 246,704.64	\$ 312,883.46	\$ 326,856.19	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sueldos y salarios	\$ 28,828.60	\$ 44,599.54	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14	
Depreciaciones	\$ 4,296.29	\$ 4,296.29	\$ 6,390.86	\$ 6,328.10	\$ 6,332.52	
Amortización	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	
Arriendo	\$ 21,600.00	\$ 21,697.20	\$ 21,794.84	\$ 21,892.91	\$ 21,991.43	
Servicios básicos	\$ 4,800.00	\$ 4,821.60	\$ 4,843.30	\$ 4,865.09	\$ 4,886.98	
Asesoría Jurídica	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	
Asesoría Contable (tiempo parcial)	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	
Limpieza y Mantenimiento	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	
Caja chica	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	
Pago Cnt	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	
Promoción y publicidad	\$ 9,000.00	\$ 8,400.00	\$ 7,800.00	\$ 7,200.00	\$ 6,000.00	
UTILIDA OPERATIVA (EBIT)	\$ (52,140.13)	\$ 26,703.47	\$ 141,826.03	\$ 208,547.73	\$ 223,595.63	
Gastos financieros						
Gastos Prestamo	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	
UAI (Base Imponible)	\$ (57,520.48)	\$ 21,323.12	\$ 136,445.68	\$ 203,167.38	\$ 218,215.27	
Participación trabajadores	\$ -		\$ 20,466.85	\$ 30,475.11	\$ 32,732.29	
Impuestos	\$ -		\$ 26,675.13	\$ 39,719.22	\$ 42,661.09	
UTILIDADES	\$ (57,520.48)	\$ 21,323.12	\$ 89,303.70	\$ 132,973.05	\$ 142,821.90	

Los flujos de efectivos del escenario optimista de la tabla 32 muestran una buena cantidad de efectivo que genera el proyecto en dicho escenario, en el pesimista era negativo el primer año y en el optimista es más del doble que representa en el escenario normal.

Tabla 32. Flujos de Efectivo Optimista

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (53,395.65)	\$ 23,542.48	\$ 140,941.46	\$ 195,016.80	\$ 224,402.59
Utilidad Neta	\$ -	\$ (57,520.48)	\$ 12,831.22	\$ 89,303.70	\$ 121,682.76	\$ 142,821.90
+ Depreciación	\$ -	\$ 4,296.29	\$ 4,296.29	\$ 6,390.86	\$ 5,800.39	\$ 6,332.52
+ Amortizaciones	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 366.67	\$ 400.00
- Δ CxC	\$ -	\$ 2,328.90	\$ 5,414.69	\$ 4,663.48	\$ 1,337.83	\$ 775.25
- Δ Inventario	\$ -	\$ 157.77	\$ 331.46	\$ 235.17	\$ 58.39	\$ (342.53)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 648.54	\$ 1,399.23	\$ 1,015.08	\$ 262.71	\$ (868.06)
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$ -	\$ 1,266.67	\$ 1,870.00	\$ 1,588.50	\$ 4,066.13	\$ 755.57
+ Δ CxP 15% PT	\$ -	\$ -	\$ 4,159.05	\$ 20,466.85	\$ 27,887.57	\$ 32,732.29
+ Δ CxP SRI	\$ -	\$ -	\$ 4,332.85	\$ 26,675.13	\$ 36,346.80	\$ 42,661.09
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (30,258.66)	\$ (11.50)	\$ (511.50)	\$ (10,984.31)	\$ (251.78)	\$ (453.16)
- Adquisición PPE	\$ (23,758.66)	\$ 11.50	\$ 511.50	\$ 10,984.31	\$ 251.78	\$ 453.16
Campaña Comunicación	\$ (6,500.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 94,233.70	\$ (2,736.41)	\$ (3,176.30)	\$ (3,686.90)	\$ (3,898.09)	\$ (4,967.55)
+ Δ Doc por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 18,846.74	\$ (2,736.41)	\$ (3,176.30)	\$ (3,686.90)	\$ (3,898.09)	\$ (4,967.55)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 75,386.96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 63,975.03	\$ (56,143.55)	\$ 19,854.69	\$ 126,270.25	\$ 190,866.93	\$ 218,981.87
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 63,975.03	\$ 7,831.48	\$ 27,686.17	\$ 153,956.42	\$ 344,823.35
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 63,975.03	\$ 7,831.48	\$ 27,686.17	\$ 153,956.42	\$ 344,823.35	\$ 563,805.22

10.9.3 Índices financieros

Los índices financieros indican el desempeño de la compañía en el tiempo. Es una relación de los datos obtenidos en el análisis financiero con el fin de arrojar el estado actual de la compañía para poder tomar decisiones tanto correctivas como preventivas en base a los mismos. A continuación se detalla los indicadores al final de la proyección. En el Anexo 17 se resumen todos los indicadores.

Liquidez:

Los índices de liquidez miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Los índices más utilizados son: Capital de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida:

Como se aprecia en la ecuación 3 la empresa tiene un capital de trabajo que le va a permitir afrontar problemas de recesión.

$$\begin{aligned} \text{Capital De Trabajo} &= \text{Ac. Corr.} - \text{Pas. Corr.} \\ \text{Capital De Trabajo} &= \$ 473,946.45 - \$ 176,769.97 \end{aligned}$$

$$\text{Capital De Trabajo} = \$ 297,176.48$$

(Ecuación 3)

La razón circulante mide cuantos activos corrientes se tiene para cubrir o afrontar pasivos exigibles a corto plazo. Esto quiere decir que el negocio por cada dólar que debe, tiene \$2.68 para respaldar la deuda. Este indicador determina una excelente capacidad de pago por parte del centro. (Gerencie, Razón corriente, s.f.)

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\$ 473,946.45}{\$ 176,769.97}$$

$$\text{Razón Circulante} = \$ 2.68$$

(Ecuación 4)

Prueba Ácida Mide la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo lo que determina la capacidad de pago sin la necesidad de realizar sin la necesidad de realizar sus inventarios. Al ser un servicio se tiene inventarios casi nulos por lo que la razón corriente y la prueba ácida son muy similares ya que su resultado es de \$2.63. (Gerencie, s.f.)

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{P. Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\$ 473,946.45 - \$ 8,284.29}{\$ 176,769.97}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \$ 2.63$$

(Ecuación 5)

Rentabilidad:

La rentabilidad de la empresa se la mide para tener una mejor idea de la si los recursos disponibles y fondos están siendo utilizados adecuadamente y mide los parámetros de inversión.

El margen de utilidad mide la utilidad neta como porcentaje de las ventas netas, es decir el centro de acondicionamiento infantil tiene un rendimiento neto sobre

las ventas al final de la proyección de 39.7% lo cual es un margen muy atractivo.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\$ 124,018.25}{\$ 312,442.17}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = 39.69\% \quad (\text{Ecuación 6})$$

El rendimiento sobre la inversión (ROI), mide las ganancias o pérdidas obtenidas como porcentaje de la inversión. Este indicador brinda información sobre el retorno en capital que se va a tener de la inversión tanto la inicial como la reinversión, lo que en este caso es de un 118% en cinco años.

$$\text{ROI} = \frac{\$ 124,018.25}{\$ 104,865.71}$$

$$\text{ROI} = 118\% \quad (\text{Ecuación 7})$$

El rendimiento sobre los activos calcula la eficiencia en la utilización activos de la compañía, por cada \$1 de los activos se tiene un rendimiento de 40.57%.

$$\text{Rent sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rent sobre Activos} = \frac{\$ 194,865.84}{\$ 480,311.06}$$

$$\text{Rent sobre Activos} = 40.57\% \quad (\text{Ecuación 8})$$

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) mide el rendimiento proveniente de las utilidades netas como porcentaje del patrimonio promedio. Este indicador refleja que por cada \$1 proveniente del patrimonio de los socios se tiene una utilidad de 3.82%.

$$\text{Rent sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rent sobre Patrimonio} = \frac{\$ 124,018.25}{\$ 270,252.80}$$

$$\text{Rent sobre Patrimonio} = 45.89\% \quad (\text{Ecuación 9})$$

Desempeño:

Estos índices miden la gestión del administrador con relación, su desempeño de las operaciones de la empresa, es decir, la efectividad y eficiencia con que la empresa utiliza los recursos para general ganancia.

La rotación de inventarios mide la rapidez con que se renuevan el producto que permanecen en bodega. Mientras mayor sea el índice menor será el capital invertido en inventarios y gastos de almacenamiento. Al ser un servicio con inventario nulo no existen gastos notorios del mismo, por lo que no es de sorprender que la rotación de activos sea de 57 veces en el año cada 6 días, este inventario corresponde al almacenamiento del refrigerio de los clientes que debe ser semanal.

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{10,650.53}{186.38}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = 57.15$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{365}{57.13}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = 6.39$$

(Ecuación 10)

La rotación de las cuentas por cobrar se refiere a las veces que se renuevan las cuentas por cobrar durante un año. Mientras mayor sea el indicador, menor será el tiempo transcurrido entre la venta y el pago y, lo que genera mayor disponibilidad de fondos y liquidez. El centro de acondicionamiento infantil tiene cuentan por cobrar 24 veces al año (2 veces al mes), y se tarda en realizar estos cobros 15 días.

$$\text{Rotación CxC} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CxC}}$$

$$\text{Rotación CxC} = \frac{\$ 312,442.17}{\$ 13,018.42}$$

$$\text{Rotación CxC} = 24$$

$$\text{Rotación CxC días} = \frac{365}{24}$$

$$\text{Rotación CxC días} = 15$$

(Ecuación 11)

10.10 Comparación de Indicadores Financieros con Ratios de la Industria

A continuación se analiza una comparación de los indicadores financieros obtenidos con los indicadores de la industria, en el Anexo 1 se tiene los resultados obtenidos en el 2012 en la industria CIUUR9311.02 provenientes de la superintendencia de compañías. En la tabla 34 se puede ver los distintos indicadores tanto del Centro de Acondicionamiento Infantil como de la industria planteada, cabe recalcar que esta industria no distingue si es para mercado adulto y no todos los competidores sustitutos identificados se encuentran dentro de la misma.

En primero lugar los indicadores de liquidez muestran una variación de un punto, pues la Razón Circulante y la Prueba Ácida varían de 2.68 a 2.29 correspondientes a la empresa e industria respectivamente, es decir, se muestra un buen estado para hacer frente de sus obligaciones a corto plazo, aproximadamente por cada \$1 que se tiene la industria y la empresa tienen \$2 para afrontar lo que deben. En segundo lugar, los indicadores de actividad varían, pues dependen mucho de la naturaleza de cada negocio y del tipo de activos que poseen, las cuentas por cobrar igual varían ya que en GimyKids se da la posibilidad de pagar cada 15 días. En tercer lugar, las razones de endeudamiento son muy parecidas, ya que la razón de la empresa con la industria solo varían por 0.08 aproximadamente, de igual manera la medida que se encuentran con deuda, las razones se diferencian por solo 0.10. Por último en los indicadores de rendimiento es donde se encuentra las mayores diferencias, el ROA es mayor en la industria por 0.08%, no obstante, en el rendimiento sobre el patrimonio la empresa supera por 36% a la industria, lo que demuestra un mejor manejo del patrimonio por parte del centro infantil y mejor utilización de activos en la industria, en cuanto al margen de utilidad es muy curioso como en el negocio propuesto al quinto año se tiene un ratio de 38% mientras que en la industria 11% esto se debe a la gran cantidad de gastos operaciones que tiene que enfrentar, pues la utilidad bruta que presenta la industria es de \$ 9,175,889 con ingresos operaciones de \$13,263,024.18 y

sólo \$ 15,08673.55 de utilidad neta.(Ver Anexo 19 para revisar todos los indicadores de la industria).

Es importante recalcar que no todos los competidores sustitutos identificados de la industria están dentro de esta, pues no son identificados como gimnasios infantiles sino como centro de enseñanza, la presente propuesta de negocio se abre a un nuevo mercado, un nuevo segmento dentro de la industria donde existe una amplia variación en cuanto a su rentabilidad ya que se han identificado nuevas oportunidades gracias al estudio realizado.

Tabla 33. Comparativa Indicadores Financieros

	Ratio	Industria	Empresa
INDICADORES DE LÍQUIDEZ	Razón Circulante =	2.30	2.68
	Prueba Ácida=	2.30	2.63
INDICADORES DE ACTIVIDAD	Rotación de Activo Total =	0.57	0.65
	Rotación de Inventarios=	5.43	6.39
	Rotación CxC=	6.58	24
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	Razón de la Deuda Total =	0.371	0.368
	Razón de Apalanc =	0.63	0.56
INDICADORES DE RENTABILIDAD	Margen de Utilidad =	11%	39.7%
	Rent sobre Activos =	57%	41%
	Rent sobre Patrimonio =	10%	46%

*Nota: Los indicadores de la empresa fueron tomados de los estados financieros al año quinto de la proyección, mientras que los datos de la industria son del año 2012 que corresponden a la información más reciente proporcionada por la Superintendencia de Compañías.

10.11 Valoración

El costo de capital se estima a partir del modelo CAPM, gracias a este modelo se determina la rentabilidad mínima que debe tener el proyecto para invertir en el mismo, para esto se debe tomar los estados financieros proyectados y calcular los flujos de efectivo disponible del proyecto. (Westerfield, 2010, pág. 83) Es necesario mencionar que estos flujos de efectivo no incluyen ingresos por concepto de préstamos, pagos de principal o gastos por intereses. Este flujo de efectivo neto que abarca: las utilidades antes de impuestos e intereses,

la depreciación y amortización, la variación en el capital de trabajo y los gastos de capital se lo puede ver en el Anexo 22.

Como se mencionó en los supuestos, para el cálculo del CAPM se tomó de referencia la tasa libre de riesgo y el riesgo país del Bance Central calculado en el presente periodo, el rendimiento del mercado esperado se lo toma de la tasa a la cual el Banco nacional de Fomento está en capacidad de ofrecer el préstamo la cual corresponde a 15% y finalmente la beta se la obtiene de *Google Finance* donde se hace referencia de un competidor sustituto identificado.

Se concluye que la rentabilidad mínima aceptable para invertir en el proyecto es de 20.7%.

Tabla 34. Cálculo CAPM

COSTO DE RECURSOS PROPIOS	
Costo de Capital	20.7%
$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f) + R_p$	
rf = Tasa libre de riesgo	3.080%
β = Beta Apalancada	
β_e = Beta Apalancada	1.3384
$\beta_e = \left[1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right] \beta_a$	
t = Tasa de impuesto a la renta	22.00%
D/E = Nivel de apalancamiento o	25.00%
β_a = Beta Desapalancada	1.12
$r_m - r_f$ = Premio por riesgo	11%
r_m	15%
rf	3.6%
Rp = Riesgo País	2.36%

Posteriormente se utiliza el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) con el objetivo de estimar el valor presente de los flujos obtenidos.

Tabla 35. CPPC

CPPC				
Fuente	%	Monto	Costo	CPC**
Deuda	20%	18,846.74	8.17%	1.63%
Recursos Propios	80%	75,386.96	21%	16.55%
Total	100%	94,233.70		18.18%

COSTO DE DEUDA	
Impuesto a la renta	22%
Tasa de Banco	15.0%
Tasa de interés	8.17%

Valor Actual Neto

Una vez ya obtenida la tasa de descuento que equivale a 18.18%, se calcula el valor que hoy día vale en cantidad monetaria el proyecto, este valor es de \$54,281.05. En la tabla 36 se puede ver el valor presente de cada periodo. Para el escenario pesimista el VAN es de \$3 2541.7 y en el optimista asciende a \$102 076.9.

Tabla 36. Valor Actual Neto

Valor Actual Neto (VAN)		
AÑO	FLUJO	VALOR PRESENTE
0	\$ (94,233.70)	\$ (94,233.70)
1	\$ (58,101.19)	\$ (49,162.68)
2	\$ 5,813.97	\$ 4,162.68
3	\$ 125,957.09	\$ 76,308.71
4	\$ 118,340.67	\$ 60,664.69
5	\$ 130,350.78	\$ 56,541.34
	\$ 228,127.61	\$ 54,281.05

*Nota: Estos flujos son estimados con una tasa de descuento de 18.18%

Tasa interna de retorno (TIR)

Los flujos estimados para el proyecto abarcan una TIR de 29.6%, esto refleja una rentabilidad alta y superando así la tasa de descuento de 18.18% y el CAPM calculado de 20.7%. Para los flujos obtenidos en el escenario pesimista el TIR desciende a 24.5%, mientras que el optimista asciende notablemente a 38.9%. Como se puede ver el negocio es sensible a los cambios producidos en diferentes escenarios, pues un pequeño incremento genera grandes flujos de efectivo, mientras que cuando en la misma proporción desciende, el valor actual neto y la tasa interna de retorno lo hacen de manera muy notoria.

Capítulo X. Propuesta de negocio

En el presente capítulo se plantea las bases para poner en marcha el negocio, se establece el financiamiento deseado, la estructura de capital y deuda buscada, capitalización y el uso de los fondos.

11.1 Financiamiento deseado

El valor necesario para poner en marcha el negocio es de \$94 233.7 en donde se ha incorporado una tasa de 10% que corresponde al margen para atender a los imprevistos planteados anteriormente. Este valor incluye la inversión inicial, el capital de trabajo que garantiza tener todos los fondos necesarios, efectivo para cumplir con todos los gastos y obligaciones necesarias.

11.2 Estructura de capital y deuda buscada

La estructura de capital planteada para financiar el proyecto será 80% recursos de los inversionistas, es decir \$75 386.9y 20% deuda que equivale a \$18847 Al ser un servicio no se puede contar con un préstamo de la corporación financiera nacional ya que solo financia ciertos proyectos de producción. El banco nacional de fomento pone a disposición microcrédito a una tasa de 15% para servicios y préstamo de hasta \$20 000 por lo que sus requisitos se alinean a las necesidades de financiación de la empresa.

11.3 Capitalización

El capital de la compañía está repartido entre dos socios con un peso de 50% cada uno.

Tabla 37.Partición Socios

Socios	Participación	Capital
Carlos Bracho	50%	\$ 37,693.48
Priscila Bracho	50%	\$ 37,693.48
Total		\$ 75,386.96

11.4 Uso de fondos

Los fondos obtenidos serán destinados a cubrir todos los gastos de la inversión inicial que fueron detallados en el capítulo anterior, a sostener el negocio y sus operaciones en su primera etapa.

11.5 Retorno para el inversionista

Como se mencionó en el capítulo anterior el retorno que genera el proyecto es de 29.6%, en este punto se analiza el retorno en base a lo que el inversionista va a aportar en el proyecto. Como se puede ver en la tabla 31, de los \$94 233.7 que requiere el proyecto el 80% es financiado por capital propio, el mismo que genera una tasa idéntica a la del negocio, sin embargo, como cada socio tiene una participación del 50% cada uno tiene un retorno del 24%, el mismo que supera al costo de capital propio calculado en la valuación de 20.7%.

Tabla 38. Retorno para el inversionista

INVERSOR	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	\$ (94,233.70)	\$ (58,101.19)	\$ 5,813.97	\$ 125,957.09	\$ 118,340.67	\$ 130,350.78
TIR del proyecto	29.6%					
Participación del Inversor	80.0%					
Flujo de Caja del Inversor	\$ (75,386.96)	\$ (46,480.96)	\$ 4,651.17	\$ 100,765.67	\$ 94,672.53	\$ 104,280.62
TIR del Inversionista	29.6%					
Participación del cada Socio	50%					
Flujo de Caja del Inversor	\$ (75,386.96)	\$ (37,184.76)	\$ 3,720.94	\$ 80,612.54	\$ 75,738.03	\$ 83,424.50
TIR del Inversionista	23.9%					

*Nota: El primer resultado es el TIR del proyecto, el segundo es por parte del capital propio aportado y el último es según la participación de cada socio.

Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones

12.1 Conclusiones

Después de los análisis y estudios respectivos se concluye que el principal objetivo para la creación de un centro de acondicionamiento Infantil va más allá de combatir el sobrepeso, trata de formar de manera integral a los niños y niñas, desarrollando, potenciando sus habilidades físicas, mentales y cognitivas mediante dos pilares: la psicomotricidad, ejercicio físico y terapias de braingym.

El centro de acondicionamiento infantil consiste en programas para niños y niñas de 3 a 11 años de edad, los cuales se adaptan a cada perfil de necesidad energética y su potencial de habilidades.

Entre las tendencias estudiadas se verifica un interés relevante en el buen estado físico infantil, su bienestar y de incentivar ejercicios psicomotrices en la vida diaria de los niños. En países como México los gimnasios infantiles han incrementado sus ventas en el 2012 un 30% lo que demuestra la acogida que están teniendo estos negocios.

La industria no registra competidores directos, sin embargo, presenta muchos participantes que ofrecen actividades de recreación e incluyen actividad física o estimulación temprana por lo que es importante siempre prestar atención a la naturaleza del negocio y en especial a los cambios que presentan estos participantes ya que están satisfaciendo una parte de la necesidad que el centro de acondicionamiento pretenden cubrir.

Según datos estudiados a finales del 2013 por la ONU, La economía ecuatoriana creció 4,3% entre el 2007 y el 2012, lo que demuestra una mejor condición financiera para la población y por ende mayor oportunidades para abrir nuevos negocios. De manera similar, la inflación anual registrada por el

Inec muestra como la inflación en el 2013 de 2.7 puntos porcentuales ha sido la menor registrada en los últimos cinco años.

Según la ONU, el país se encuentra entre los cuatro países que más puestos han subido en la ubicación de índice de desarrollo humano, donde se mide la esperanza de vida, educación y el nivel de ingresos, esto confirma una mejor condición para invertir en el Ecuador.

La estrategia escogida para ingresar al mercado genérica de diferenciación.

Gracias a la investigación de mercados se pudo identificar nuevas oportunidades para la creación del concepto del negocio, ya que se concluye que no sólo las madres quieren que sus hijos estén en forma, sino que ella desean que sus hijos se distingan positivamente, quieren proporcionarles todas las herramientas para que alcancen grandes logros, ya sea desarrollando su agilidad mental para mejores rendimientos o en sus habilidades físicas. De manera conjunta con la investigación también refleja la posibilidad de estar en condición de tratar trastornos de conducta mediante ejercicios físicos, motores y mentales.

Entre los resultados más importantes de la investigación cuantitativa están: una intención de compra potencial del 76% (40% definitivamente adquirirá el servicio y el 36% estaría dispuesto a hacerlo), otro datos importantes son las características buscadas por las madres de familia, motivadores de consumo, hábitos y preferencias.

La propuesta de negocio planteada tiene el potencial de ofrecer una ventaja competitiva en torno a mayores beneficios para lo cual se resaltaré la estrategia genérica como diferenciación en torno al servicio ofrecido, donde el profesionalismo en habilidades psicomotoras (metodología, conocimiento, técnicas) y la tecnología (maquinaria, herramientas), son la clave que resaltaré de los competidores

El concepto de la marca, lo que le hace diferente al servicio es que potencia las habilidades para incrementar el rendimiento, niños dotados y talentosos quienes por virtud de habilidades destacadas, son capaces de un alto rendimiento en varias áreas tales como físico, mentales y sociales.

Se establece una estrategia de operaciones basada en el valor la cual se enfoca en la personalización del servicio, mediante un sistema ordenado y esquematizado que debe cumplir ciertos procesos para poder llevarse a cabo con nueva y adecuada tecnología, de esta manera se garantiza el correcto programa de incentivo intelectual y motor infantil cuya finalidad es formar niños y niñas activos e inteligentes.

En la nómina del personal requiere de un Gerente General, un Auxiliar Administrativa, un Coordinador de Marketing, un Coordinador Terapéutico, un Especialista en Psicomotricidad y dos entrenadores, además de un equipos de asesores y servicios legales, contabilidad, limpieza y mantenimiento,

El cronograma planificado tiene una duración de seis meses que consta de 23 actividades para llevar a cabo, de las cuales 10 son críticas.

La Inversión inicial, incluido el capital de trabajo necesario para poner en marcha el presente plan es de \$ 92,838.67. Donde el 20% de financiará de manera apalancada y el resto de inversión de los socios fundadores.

El valor presente neto de los flujos de efectivos proyectado a cinco años es de \$54,281.05, una TIR del 29.6% y un costo de capital de 20.7%.

12.2 Recomendaciones

Realizar periódicamente análisis de las tendencias de mercado para modificar el servicio a las mismas.

Se recomienda un constante estudio de la competencia sustituta ya que es probable que expandan el negocio y lo quieran asemejar al propuesto.

Se recomienda seguir todas las indicaciones de uso y mantenimiento de los equipos adquiridos ya que la tecnología es uno de los diferenciadores importantes del centro.

Otro de los pilares fundamentales es el profesionalismo de quienes trabajan en el centro, por lo que se recomienda tener una excelente gestión humana, los resultados financieros dan la posibilidad de invertir en capacitaciones constantes y beneficios adicionales a los que estipula la ley.

Según el estudio realizado el negocio es sensible a la variación de ingresos, por lo que es de suma importancia no descuidar a los clientes actuales y potenciales, se recomienda seguir invirtiendo en desarrollo y comunicación.

Tener una buena relación con los grupos de interés para ser recomendados y reconocidos por psicólogos y especialistas escolares.

Se recomienda tener presente la capacidad instalada de las instalaciones y no encomendar al personal más de la capacidad máxima recomendada de correcto manejo de niños, es decir, estar por debajo de los 15 niños por persona a su cargo.

Para el sexto año se recomienda desarrollar el mercado mediante la apertura de una nueva sucursal, ya que se contaría con el capital necesario, experiencia en el mercado y una marca que ha avanzado e su proceso de creación de marca.

Se recomienda implementar a finales del quinto año un departamento de enfermería o departamento médico ya que la cantidad de niños que puede llegar al tope de la capacidad instalada amerita por cualquier circunstancia accidentes y del mismo modo, fue un servicio adicional que las madres escogieron en la investigación de mercado, sería una buena opción contratar un médico o enfermera cuando se tenga dos sedes y el mismo pueda trabajar ciertos días en cada centro.

Se recomienda siempre refrescar e innovar todo lo relacionado con la marca, los anuncios publicitarios entre vallas, revistas y activaciones, hacer rutinas diferentes.

Otra recomendación es fijar objetivos para todo personal, como el fin de poder evaluarlos de mejor manera y medir su desempeño.

Referencias

- Al momento México. (2014). *Gimnasio Infantil*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de <http://www.almomento.mx/?s=gimnasio+infantil>
- Andes. (2013). *Ecuador pasó a ser un país de desarrollo humano alto en los últimos cinco años*. Recuperado el 17 de mayo de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/economia/ecuador-paso-ser-pais-desarrollo-humano-alto-ultimos-cinco-anos.html>
- b-active.cl. (s.f.). *Primer Gimnasio Infantil en Chile*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de <http://www.b-active.cl/por-que-b-active/que-es/>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Informe febrero*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- BrainGym Madrid. (2011). *Brain Gym*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de <http://www.braingymmadrid.org/2.html>
- Cajacopi. (s.f.). *Políticas de Atención al cliente*. Recuperado el 4 de junio de 2014, de <http://www.cajacopi.com/empresa/Pol%C3%ADticas%20de%20Atenci%C3%B3n%20al%20Cliente>
- Cámara de Comercio Quito. (2013). *Síntesis Macroeconómica*. Recuperado el 3 de abril de 2013, de http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&Itemid=59&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+de+sde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29
- Centro de Estudios Latinoamericanos. (2014). *Noticias Ecuador*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?id=2424>
- Chase, B., Alquilano, J., & Jacobs, R. (2000). *Administración de Producción y Operaciones, Manufactura y Servicios* (8 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2 ed.). México D.F, México : McGraw Hill.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2002). *Guía informativa de CNMV*. Recuperado el 6 de abril de 2014, de

http://catalunyacaixa.ahorro.com/iwpdf/guias/guia_derechosdelaccionista.pdf

Contadores en Quito. (s.f.). *Ventajas adicionales del servicio prestado*.

Recuperado el 22 de mayo de 2014, de

<http://www.contadoresenquito.com/beneficios-ventajas-ganancias-resultados-inversiones-consultores-inversiones-finanzas-contables-quito-manabi-santo-domingo-ecuador.php>

Dawson- Saunders, B. (1996). *Bioestadística* (2 ed.). México: Manual Moderno.

Derechoecuador. (2011).

<http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2011/abril/code/19877/registro-oficial-no-420---martes-5-de-abril-de-2011>. Recuperado el 13 de febrero de 2014, de

<http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2011/abril/code/19877/registro-oficial-no-420---martes-5-de-abril-de-2011>

E-conomic. (s.f.). *Ciclo de Vida del Producto*. Recuperado el 5 de abril de 2014,

de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-cvp>

Efdeportes. (2010). *Importancia de la psicomotricidad infantil*. Recuperado el 5

de mayo de 2014, de <http://www.efdeportes.com/efd165/la-importancia-de-la-psicomotricidad.htm>

Ekos Negocios. (2012). Recuperado el 7 de abril de 2014, de

<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

Ekos Negocios. (2014). *Prespectiva: Coyuntura Económica*. Recuperado el 4

de 10 de 2014, de

<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1082.pdf>

El Banco Mundial. (2014). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado

el 18 de mayo de 2014, de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

El Comercio. (2014). *Gimnasios infantiles, una tendencia latente*. Recuperado

el 7 de febrero de 2014, de

<http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/1523250544042224-c6f5-4144-8d0c-bc7653f7d29d>

- El Universo. (2013). *Ecuador registró inflación de 2,70% en 2013*. Recuperado el 13 de febrero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>
- Estrategia empresarial. (2013). *23 años de Gymboree en México*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de <http://www.estrategiaempresarial.mx/index.php/joomla-overview/empresarial/item/417-23-anos-de-gymboree-en-mexico>
- Familia, R. (2014). *Tarifas*. Recuperado el 22 de julio de 2014, de <http://tarifarionline.elcomercio.com/images/stories/impresos/pdfTarifas/RvistaFamilia.pdf>
- Fred R, D. (2006). *Conceptos de Administración estratégica* (11 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Gerencie. (2010). *Índice de liquidez*. Recuperado el 30 de junio de 2014, de <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>
- Gerencie. (s.f.). *Prueba ácida*. Recuperado el 30 de junio de 2014, de <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
- Gerencie. (s.f.). *Razón corriente*. Recuperado el 30 de junio de 2014, de <http://www.gerencie.com/razon-corriente.html>
- Gómez, E. (2014). *Marketing experiencial: Mejor vivirlo a que te lo cuenten*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://www.puromarketing.com/44/18364/experiencial-mejor-vivirlo-cuenten.html>
- Gómez, J. (2008). *Estudios de Factibilidad para la creación de un gimnasio infantil especializado en Pereira*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/923/3/65811G633.pdf>
- Gómez, S. (2012). *Abogados para Emprendedores: La importancia de una buena asesoría legal*. Recuperado el 22 de junio de 2014, de <http://end2endcoaching.es/la-importancia-de-una-buena-asesoria-legal/>
- Impacto. (2014). *Productos y resultados*. Recuperado el 22 de julio de 2014, de <http://www.impacto.ec/productos.htm>

- Infoautónomos. (s.f.). *Sociedad Limitada: características y ventajas*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón*. Recuperado el 7 de marzo de 2014, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Pobreza en Ecuador cierra el 2013 con un caída 1.76 puntos*. Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-en-ecuador-cierra-el-2013-con-una-caida-de-176-puntos/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Quito el cantón más poblado en el 2020*. Recuperado el 13 de febrero de 2014, de : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Sistema Integrado de Consultas*. Recuperado el 21 de febrero de 2014, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- IPES. (2013). *Investigación Cuantitativa*. Recuperado el abril de 3 de 2014, de http://www.ipes.anep.edu.uy/documentos/investigacion/materiales/inv_cuant.pdf
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas*. México D.F, México: Pearson.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2009). *La estrategia del océano azul*. Norma.
- Koontz, Weihrich, & Cannice. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (13 ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Kotler, & Amstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Lambin, J. (2006). *Marketing estratégico* (3 ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Lasaludi. (s.f.). *Importancia del gimnasio*. Recuperado el 19 de enero de 2014, de <http://lasaludi.info/por-que-es-importante-gimnasio.html>
- Levine, D., Berenson, M., & Krehbiel, T. (2001). *Estadística para administración*. México: Alhambra Mexicana.
- Lindstrom, M. (2011). *Compradicción*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios* (6 ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Manager, F. (2012). *Adquirir Fitness Manager*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de <http://www.fitness-manager.net/>
- Mejía Quijano, R. (2006). *Administración de Riesgos un enfoque empresarial*. Recuperado el 17 de junio de 2014, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>
- Metroecuador. (2014). *Ecuador terminó 2013 con una inflación del 2,7%*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://www.metroecuador.com.ec/64038-ecuador-termino-2013-con-una-inflacion-del-270.html>
- Ministerio del Deporte. (2013). Recuperado el 16 de Marzo de 2014, de <http://www.deporte.gob.ec/los-ninos-tuvieron-su-marathon-kids/>
- Ministerio de Desarrollo Social. (2012). *Importancia del ejercicio físico infantil*. Recuperado el 17 de febrero de 2014, de <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/eligevivirsano.html>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). *Requisitos servicios nuevos*. Recuperado el 17 de enero de 2014, de http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf
- Obras web. (2012). *Gimnasios para niños un negocio en expansión*. Recuperado el 6 de abril de 2014, de

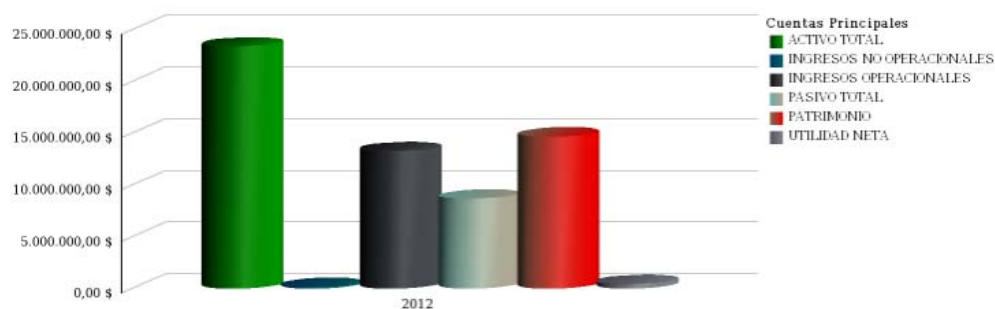
- <http://www.obrasweb.mx/construccion/2012/08/27/gimnasios-para-ninos-negocio-en-expansion>
- Panatta Sport. (s.f.). *Kids Machine*. Recuperado el 20 de abril de 2014, de <http://www.panattasport.com/es/product/kids.html>
- Plusvalia. (2014). *Local de alquiler*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de <http://www.plusvalia.com/ieadvise.bum#.U36-hPmHet8>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Piramide.
- Proecuador. (2013). *Guía Comercial Ecuador 2013*. Recuperado el mayo de 5 de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2013>
- Puromarketing. (2014). *Marketing de contenidos*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de <http://www.puromarketing.com/30/19700/cuales-habilidades-demandadas-profesionales-marketing-contenidos.html>
- Pymesplus. (s.f.). *Importancia asesoría legal*. Recuperado el 9 de mayo de 2014, de http://pymesplus.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=190
- Revista Familia. (2014). *Pautas Revista Familia*. Recuperado el 22 de julio de 2014, de <http://tarifarionline.elcomercio.com/portal-revista-familia.html>
- Saiku. (s.f.). *Definición de colores*. Recuperado el 17 de febrero de 2014, de <http://saikuhayotravidaposible.blogspot.com/2014/01/el-significado-de-los-colores-de-cada.html>
- Servicios de Rentas Internas. (2012). *Clasificación CIIU3*. Recuperado el 8 de enero de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/de/web/10138/92>
- Softpicks. (2012). *Fitness Manager*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de http://softpicks.com.es/software/Negocios/Aplicaciones/Fitness-Manager_es-331771.htm
- Superintendencia de Compañías. (2012). Recuperado el 18 de Diciembre de 2013, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul>
- Treviño, R. (2010). En *Publicidad: Comunicación integral en marketing* (3 ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Vergara, M. (s.f.). *¿A quiénes llamamos niños brillantes?* Recuperado el 17 de abril de 2014, de <http://www.cedalp.com/articulo5.htm>

Westerfield, R. (2010). *Finanzas Corporativas* (9 ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Información contable de la industria en el cantón Quito CIUU9311.02



Cuentas	\$	2,012.00
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$	143,324.63
ACTIVO NO CORRIENTE	\$	15,160,915.67
ACTIVO CORRIENTE	\$	8,195,830.86
ACTIVO FIJO	\$	7,991,373.95
ACTIVO FIJO NETO	\$	11,373,939.19
ACTIVO TOTAL	\$	23,356,746.53
CAPITAL	\$	1,985,440.00
COMPRAS NETAS	\$	821,792.21
COSTO DE VENTAS	\$	4,087,135.30
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$	2,017,029.76
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$	1,789,311.43
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$	7,667,215.33
GASTOS FINANCIEROS	\$	290,825.77
GASTOS NO OPERACIONALES	\$	524,538.53
IMPORTACIONES	\$	-
IMPUESTO A LA RENTA	\$	242,336.15
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	123,796.94
INGRESOS OPERACIONALES	\$	13,263,024.18
INVENTARIOS	\$	364,738.15
PASIVO CORRIENTE	\$	3,566,295.56
PASIVO NO CORRIENTE	\$	5,110,057.26
PASIVO TOTAL	\$	8,676,352.82
PATRIMONIO	\$	14,680,393.71
PERDIDA EJERCICIO	\$	(183,103.63)
RESERVAS	\$	3,981,217.45
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	6,440,776.31
UTILIDAD BRUTA	\$	9,175,888.88
UTILIDAD NETA	\$	1,508,673.55

Anexo 2: Valuación análisis FODA

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	O P O R T U N I D A D E S						TOTAL
		Demanda creciente del fitness infantil en las madres de la ciudad de Quito.	Los competidores actuales no abarcan el segmento de niños entre 3-11 años de edad.	En la industria no existen competidores directos	Existe una necesidad por parte de las madres en fomentar habilidades que hagan notar a sus hijos.		
FORTALEZAS							
Profesionales especializados en psicomotricidad ,técnicas de gimnasia cerebral y entrenamiento físico infantil.		5	5	3		5	18
El centro proporciona servicio de transporte puerta a puerta.		3	5	5		5	18
Maquinaria única en el país exclusiva para el acondicionamiento físico para niños y niñas.		5	3	5		3	16
Combina rutinas completas para potencializar habilidades de los niños de manera que los forma integralmente y esta en capacidad de tratar trastornos de conducta.		5	5	3		5	18
TOTAL		18	18	16		18	70

MATRIZ DE AREAS DEFESIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S						TOTAL
		Competidores sustitutos ya poseionados en el mercado.	Restricción a importaciones puede complicar la compra de maquinaria especializada .	Mars es un competidor muy fuerte, pues esta a poco porcentaje de Hershey's.	Competidores fuertes y posicionados como Baby Ruth, Snickers, Twix, 100 Grand.		
DEBILIDADES							
Sin experiencia en el mercado.		1	5	3		3	12
Gastos administrativos muy altos ya que sus especialitas requieren una buena remuneración.		3	5	5		3	16
Es una empresa nueva cuya participación de mercado es nula con un capital justo para cubrir sus operaciones.		3	5	3		5	16
Tiene una capacidad limitada de atención de niños, por lo que no es posible satisfacer toda la demanda.		5	3	5		5	18
TOTAL		12	18	16		16	62

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S						TOTAL
		Competidores sustitutos ya poseionados en el mercado.	Restricción a importaciones puede complicar la compra de maquinaria especializada .	Las tasas de crédito para la industria de servicios es mayor a la de proyectos de	Competidores indirectos que pueden expandir su negocio y copiar el concepto.		
FORTALEZAS							
Profesionales especializados en psicomotricidad ,técnicas de gimnasia cerebral y entrenamiento físico infantil.		5	3	1		1	10
El centro proporciona servicio de transporte puerta a puerta.		3	1	3		3	10
Maquinaria única en el país exclusiva para el acondicionamiento físico para niños y niñas.		3	3	3		3	12
Combina rutinas completas para potencializar habilidades de los niños de manera que los forma integralmente y esta en capacidad de tratar trastornos de conducta.		5	1	1		1	8
TOTAL		16	8	8		8	40

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"

DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S					TOTAL
	Demanda creciente del fitness infantil en las madres de la ciudad de Quito.	Los competidores actuales no abarcan el segmento de niños entre 3-11 años de edad.	En la industria no existen competidores directos	Existe una necesidad por parte de las madres en fomentar habilidades que hagan notar a sus hijos.		
Sin experiencia en el mercado.	5	5	3	3		16
Gastos administrativos muy altos ya que sus especialitas requieren una buena remuneración.	5	5	3	3		16
Es una empresa nueva cuya participación de mercado es nula con un capital justo para cubrir sus operaciones.	3	3	3	3		12
Tiene una capacidad limitada de atención de niños, por lo que no es posible satisfacer toda la demanda.	5	5	3	5		18
TOTAL	18	18	12	14		62

PONDERACIÓN

ALTA=5

MEDIA=3

BAJA=1

DEBILIDADES

Anexo 3: Entrevista 1

Doctora Valesca Carrera

Psicóloga Clínica y Pedagoga, Departamento de Consejería del Colegio Letort

Entrevista realizada el 21 de Febrero del 2014.

Su principales funciones en el centro educativo son: Seguimiento, Evaluación, Orientación a los Padres, estrategias y sugerencias para buen desarrollo de los niños, pues existen niños que requirieren apoyo extra tanto en su parte psicológica como motora. Constantemente está rodeada de niños y madres de familia.

Preguntas Principales de la entrevista:

1. ¿Cuál es la diferencia de los niños de hoy en día con los de las otras generaciones, como los definiría?

Tantos los padres de familia como para mi punto de vista , los chicos vienen con un “Chip incorporado” , donde son muy abiertos a nuevas propuestas y la tecnología juega un papel muy importante. Sin embargo, enfrentan más problemas sociales y de atención que antes. Tienen un gran grado de actividad pero la inseguridad y la ocupación de los padres de familia hacen que no puedan salir al aire libre a practicar actividades físicas, son niños que su parte motriz la desarrollan con más esfuerzo y les cuesta acatar reglas.

2. ¿Que influye en que los niños no puedan desarrollar sus habilidades físicas fuera de la escuela?

Influye la tecnología ya que hoy en día existe muchos juegos electrónicos que los chicos sienten un imán atrayente, el espacio físico en el hogar es mucho más reducido por lo que no permite una libre recreación, ya que los padres tienen que ubicarse en lugares pequeños por diferentes factores. La inseguridad impide que los niños vayan a parques libremente y los padres trabajan más y dedican menos tiempo a incentivar el hábito de la actividad física.

3. ¿Qué trastornos de conducta es más frecuente en los niños y niñas y que recomienda para tratarlos?

Según los estudios y los neurólogos que he trabajado, la hiperactividad y la falta de atención en la escuela son los principales trastornos de conducta. Se recomienda primero antes que todo dar un adecuado diagnóstico de la etapa en que se encuentre este trastorno, se hace evaluaciones psicológicas junto con neurólogos en la que se pide un muestreo para determinar el grado del mismo.

Existen dos opciones que utilizamos para manejarlos, como es la psicoterapia y la otra que es a través de fármacos la misma que es la menos opcionada por los padres de familia.

Estas terapias incluye un tipo de “Descarga de energía”, pues un niño hiperactivo necesita estar expuesto a impulsos a los que él se enfoca (no son los mismo que los de un niño que no tiene esta condición) pero guiada por profesionales, los cuales se recomienda que existen a actividades extracurriculares donde puedan explotar toda esta energía, aprendan reglas de grupo, creen hábitos de disciplina e incentiven su cerebro a concentrarse.

4. ¿En qué grado afecta estos trastornos al aprendizaje del niño?

Estos trastornos de conducta hacen que los estímulos que la maestra escoge para enseñar no sean suficientes. Un niño hiperactivo requiere un ambiente mucho más interactivo.

Existen niños que desarrollan hábitos que los permiten controlar sus impulsos de energía y poco a poco van aprendiendo a manejarlos y responden bastante bien a un llamado de atención, sin embargo, cuando no se desarrollan hábitos, son niños que responden con agresividad tanto con los profesores como son sus compañeros, y su rendimiento académico se ve afectado por esto. Por lo que el DOBE recomienda al padre de familia llevar a sus hijos a distintas terapias.

5. ¿Está ligada la actividad física con el desarrollo mental?

Por supuesto, por eso el dicho de “Cuerpo Sano, mente sana”, es por esto que nosotros como estrategia terapéutica siempre recomendamos algún tipo de actividad física.

Existen terapias centradas en desarrollar habilidades psicomotoras que junto con estrategia de Brain Gym ayudan a no sólo tratar trastornos de conducta sino a incentivar a un mejor aprendizaje tanto del ambiente social y académico. Esto hace un niño mucho más consciente de su entorno físico y oxigena neuronas, lo cual permite un mejor desarrollo mental.

6. ¿Se puede desarrollar habilidad física y mental al mismo tiempo?

El ser humano es un ser integral. El momento que nuestro cuerpo está trabajando nuestra mente también está en movimiento, la clave está en activar la mente con los movimientos adecuados. Los ejercicios de psicomotricidad conectan al niño con su cuerpo, mente y todo su entorno, pues generan memoria y fuerza al mejor funcionamiento cerebral, se desarrolla lógica, se mejora la coordinación, el cuerpo genera sustancias estimulantes como es la adrenalina, entre otras.

7. ¿Cómo ven los padres de familia los centros infantiles actuales donde se desarrollan habilidad?

Existen padres muy comprometidos con la estimulación temprana, sin embargo, las madres son mucho más sobreprotectoras, lo que las hace muy meticulosas al momento de escoger el centro adecuado. Les preocupa mucho el trato con los hijos, la seguridad, la cantidad de niños que asisten, los profesionales a cargo.

8. Por su experiencia, ¿Qué es lo que quieren las madres de familias para sus hijos?

Están buscando potencializar al máximo a sus hijos. Las madres de familia en especial quieren que sus hijos brillen, Yo pienso que como madre uno tiene la responsabilidad de darles todas las herramientas

para ayudarlos a potencializar sus habilidades, deben conocerlos para saber cuáles son sus intereses, su entorno, e incentivar la disciplina como un hábito para generar compromiso y socialismo.

9. ¿Desde qué edad es más recomendable que los niños realicen actividad física?

Se sabe que el niño se estimula desde el vientre de la madre, y desde que nace no para de desarrollar sus habilidades, pero, cuando se les lleva a un centro infantil desde muy pequeños corren el riesgo de contraer enfermedades debido a los agentes externos. Personalmente recomiendo unos 3-4 años donde están más grandes, se desenvuelven mejor, y es justo ahí donde su energía se eleva al igual que su mente se enciende, pues ya se han adaptado mejor a su entorno y están mucho más consientes. Por lo que la estimulación temprana se la debería realizar en casa antes de esta edad.

Anexo 4: Entrevista 2

Tatiana Armas

Experta en Psicomotricidad “Centro Infantil MySweet Home”

Entrevista realizada el 24 de Febrero del 2014

1. ¿Qué opina de la psicomotricidad infantil y la fuerza que ha tomado estos años?

La psicomotricidad que manejan la mayoría de centros infantiles no deja suficiente flexibilidad al niño para que pueda expresar todo el potencial de sus habilidades. Existen poco lugares donde los niños y niñas tienen la libertad y confianza guiada profesionalmente, esto es preocupante porque

En la edad infantil es la etapa perfecta para potencializar, mejorar y desarrollar habilidades que se van a reflejar por el resto de sus vida. Para ser sinceros las escuelas no pueden cubrir este tipo de necesidades y es necesario que los padres no descuiden la psicomotricidad., pues esto significa darles herramientas, oportunidades de superarse en todo sentido.

2. ¿Porque es importante la psicomotricidad infantil?

Debido a que en los primeros años de vida se desarrolla una extraordinaria vinculación entre lo emocional, corporal y la actividad cognitiva, La psicomotricidad con los recursos y medios adecuados alienta al niño para que viva y conozca de forma activa, espontánea y placentera todos los movimientos que puede hacer con su propio cuerpo, lo va a hacer un niño sociable, comunicativo con una amplia comprensión del mundo n que vive y entre lo más importante es fomentar al cerebro a desarrollar estrategias para la resolución de problemas. Aprenden reglas de grupo y se fomenta la disciplina al crear un hábito

Es común que a los niños a diferentes les envíen a diferentes psicólogos y terepeutas buscándoles si tienen algún problema o dificultad.

Sí, porque ahora se presta más atención al desarrollo de los niños, a su hiperactividad, a su déficit de atención, y el objetivo es apoyar al niño a tener un desarrollo integral.

3. ¿De qué manera el trabajo del psicomotricista contribuye a mejorar los trastornos de conducta del niño?

Pienso que primero es importante conocer y evaluar al niño. El niño debe expresar por la vía corporal su pensamiento cognitivo, y por esta vía va estimulando sus habilidades y su exceso de energía, tan común hoy en día, por ejemplo, al evaluar el especialista puede detectar su agitación motora, inhibición, manifestaciones somáticas internas. La dinámica junto al especialista ayuda a los niños liberar sus tensiones y habilidades mediante la diversión en el juego, a través de representaciones mentales flexibles.

4. ¿Qué tan importante es que sean expertos quienes guíen los ejercicios motores en los niños

Los especialistas saben, tratar, entender y tienen el suficiente criterio profesional para guiar ejercicios a cada niño, pues si bien es cierto existe patrón de comportamiento cada niño tiene necesidades, habilidades, deficiencias y potencial diferente. Es necesaria capacitación constante, de expertos que los guíen correctamente.

5. ¿Qué tan importante es ser un profesional psicomotricista para el desarrollo de habilidades físicas y mentales?

Hay una necesaria formación del psicomotricista que no es solo intelectual ni incluso profesional. Para mí la base es la formación de la persona. Por ejemplo, una persona que queda en una rigidez, sin evolución para mí no puede ser psicomotricista, una persona frágil, sin identidad, no puede ser psicomotricista, a menos que evolucione.

6. ¿Qué porción de nuestra identidad está formada por la imagen que tenemos de nuestro cuerpo?

La identidad es el cuerpo, es en primer lugar, y de forma secundaria el pensamiento, pero es el cuerpo como sensación. La identidad está vinculada con las sensaciones que vive el cuerpo, se vincula a las emociones que se expresa y que no tenga miedo de hacerlo y que me ponen en relación con el mundo exterior. Al niño se le debe educar para que conozca su cuerpo, sus alcances, sus limitaciones

Los niños deben estar conscientes de eso para que incluso su personalidad se vuelva fuerte.

7. ¿Qué es la Psicomotricidad y Actividad física?

Se basa en el desarrollo de las posibilidades motrices, expresivas y creativas a partir del mismo cuerpo, es decir, el movimiento, la postura, la acción. En conjunto ayudan a dominar la coordinación y el control dinámico y tener una imagen ajustada y positiva de sí mismo. Además de adecuar hábitos y disciplina de ejercicio físico incorpora elementos de expresión corporal que son útiles como entrenamiento para enfrentar las habilidades sociales o a la percepción de emociones en el entrenamiento y en especial del autocontrol

Anexo 5: Encuesta



La presente encuesta es netamente para fines académicos, el tiempo estimado es de 3 minutos, agradezco su colaboración.

- 1. ¿Tiene hijos entre 3-11 años? En caso de contestar no, por favor terminar la encuesta**

Si

No.....

- 2. ¿Qué conoce usted sobre el desarrollo de habilidades mentales y físicas en los niños y niñas? Posteriormente se define el desarrollo motor e intelectual.**

.....

El fin del desarrollo motor “es conseguir el dominio y control del propio cuerpo, hasta obtener del mismo todas sus posibilidades de acción. La función motriz, la cual está constituida por movimientos orientados hacia las relaciones con el mundo desde los movimientos reflejos primarios hasta llegar a la coordinación de los grandes grupos musculares que intervienen en los mecanismos de control postural, equilibrios y desplazamientos.”

El desarrollo de estas habilidades físicas permite acondicionamiento físico y mental facilitando el aprendizaje y el desenvolvimiento varias áreas deportivas.

El desarrollo mental: se refiere a que la mente debe nutrirse constantemente, siempre debe ser estimulada y debe tender a la excelencia en todo momento. Se define como habilidades mentales la siguiente: Percepción – Atención, memoria, comprensión verbal, comprensión del espacio, razonamiento lógico y habilidad matemática

- 3. ¿Le interesa que sus hijos desarrollen estas habilidades mentales y físicas explicadas anteriormente? En caso de responder no termine la encuesta.**

Si

No

4. ¿Cómo incentiva el desarrollo de estas habilidades?. Escoja la más importante

- Llevándolo a algún centro deportivo y/o recreativo
- Compra juegos para que sus hijos los usen en casa
- Desarrollando ejercicios físico/ mentales en casa junto a ellos
- Otros

5. ¿Qué factores son para usted necesarios en un centro infantil que se dedique a desarrollar habilidades físicas y mentales? Escoja tres y califique con los números del 1-3; siendo 1 el más importante y tres el menos importante

- Ambiente
- Limpieza
- Seguridad
- Ubicación
- Tecnología
- Instalaciones amplias
- Variedad de actividades
- Actividades pocos usuales como escalar
- Divertido
- Juegos de desarrollo de creatividad
- Juegos de desarrollo de Psicomotricidad
- Experiencia en el mercado
- Otros

6. ¿Qué servicios son para usted necesarios en un centro infantil que se dedique a desarrollar habilidades físicas y mentales? Escoja tres y califique con los números del 1-3; siendo 1 el más importante y tres el menos importante?

- Refrigerio
- Cupo máximo de niños permitido
- Transporte puerta a puerta
- Cámaras para conectarse en la web
- Para observar a cualquier hora a su hijo
- Evaluación personalizada del perfil del niño
- Profesionales en desarrollo de Psicomotricidad
- Enfermería
- Nutricionista
- **Otros:**

7. ¿Ha llevado alguna vez a sus hijos a un centro deportivo y/o recreativo especial para niños? En caso de responder si pase a la siguiente caso contrario a la pregunta 14

Si

No

8. ¿A cuál centro lo/los ha llevado? Escoja el principal

- Gymboree
- Mr Joy
- Palacio del hielo(Cci)
- KIDSTIME (Scala shopping)
- BessGym
- Play Zone
- Brain Gym
- Escuela de futbol liga
- Escuela futbol Nacional
- Bess Gym

Otros

--

9. ¿Con que frecuencia acostumbra/acostumbraba a llevar a sus hijos al centro o centros escogido/s?

Frecuencia	
Diariamente (5 veces por semana)	
De 2-3 veces a la semana	
Una vez a la semana	
Una vez al mes	

10. ¿Cuánto acostumbra o acostumbraba a pagar en el centro según la frecuencia escogida?

.....

Anexo 6: Cotización Maquinaria Kids System












IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

Nombre: PRISCILA BRACHO
 RUT:
 Giro:
 Dirección:
 Fono:
 Orden de Compra: N° / Fecha:
 Contacto Orden de Compra: PRISCILA BRACHO
 Proyecto: GIMNASIO KIDS SYSTEM ECUADOR
 Profesional Responsable: PRISCILA BRACHO
 Email: pabracho@udlanet.ec
 Fecha de Despacho:
 Dirección de Despacho:
 Coordinar Despacho con: ANDRÉS ORTIZ SILVA 8_9026751 / PRISCILA BRACHO

20-abr-14

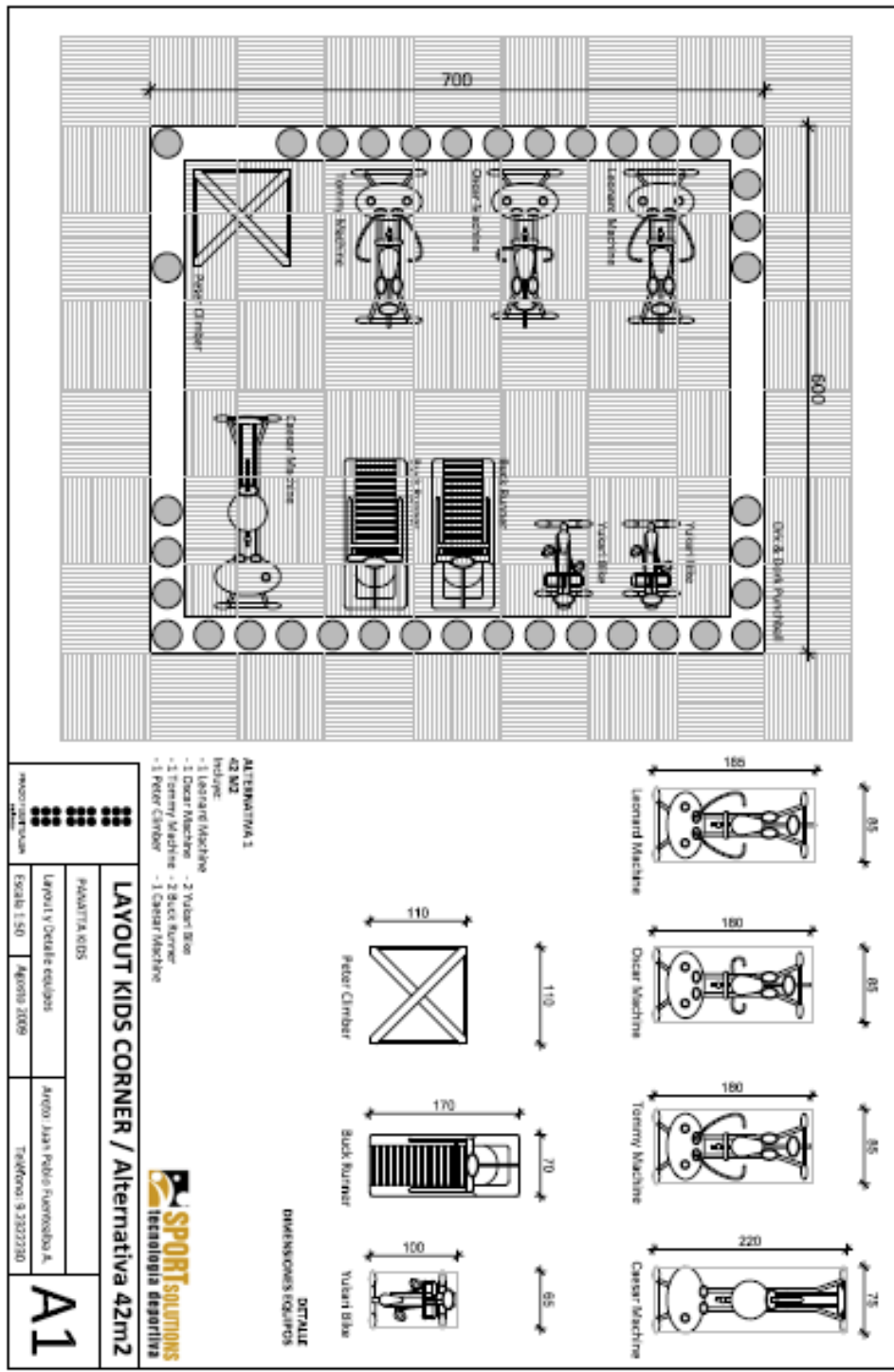
1.- EQUIPOS KIDS SYSTEM _ PANATTA SPORT

Proyecto - Kids System	Códigos	Precio		TOTAL EUROS	PRECIO OFERTA NETO EURO	DESCUENTO sobre Precio Lista	Entrega Oficial	Imagen del Equipo
		Unitario EUROS	Cantidad					
1.1 Tommy Machine	1KD1	\$ 5,775.00	\$ 1.00	\$ 5,775.00	\$ 3,176.25	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.2 Oscar Machine	1KD2	\$ 5,775.00	\$ 1.00	\$ 5,775.00	\$ 3,176.25	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.3 Leonard Machine	1KD3	\$ 5,775.00	\$ 1.00	\$ 5,775.00	\$ 3,176.25	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.4 Caesar Machine	1KD4	\$ 5,775.00	\$ 1.00	\$ 5,775.00	\$ 3,176.25	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.5 Yukari Bike	1KD5	\$ 1,355.20	\$ 1.00	\$ 1,355.20	\$ 745.36	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.6 PUCHING BAG PRO BAG	2CZ1541	\$ 361.28	\$ 1.00	\$ 361.28	\$ 198.70	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.7 PETER CLIMBER	1KD7	\$ 2,263.80	\$ 1.00	\$ 2,263.80	\$ 1,245.09	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.8 CUBE	1KD9	\$ 646.80	\$ 1.00	\$ 646.80	\$ 355.74	45% Descuento	45 a 65 Días	
1.9 BUCK RUNNER	1KD6	\$ 3,357.20	\$ 1.00	\$ 3,357.20	\$ 1,846.46	45% Descuento	45 a 65 Días	
Sub Total 1				\$ 31,084.28				
Descuento 45%				\$ 13,987.93				
PRECIO FINAL DE VENTA				\$ 17,096.35				

Cantidad Equipos: 9

OFERTA: 70% Orden de Compra, Saldo DEL 30% ANTES DE EMBARQUE.

Anexo 7: Requerimiento espacio recomendado por el Proveedor de Kids Sistem



Anexo 8: Catálogo equipos Wesco Psicomotricidad

+ 3 años Bajo la vigilancia de un adulto

Se entregan con un manual pedagógico.

NT BLOMÓDULOS La escalada

- compuesto por: 1 cuadro escalones, 1 panel frontal.
- dimensiones en el suelo: 180 cm x 80 cm.
- fácil uso en las reuniones.
- se entregan con el manual pedagógico.

300 12810	al conjunto:	466,85
		452,99 /12411

NT BLOMÓDULOS El equilibrio

- compuesto por: 1 cilindro, 1 tablón de apoyo de 180 x 80 cm, 2 paneles intercambiables.
- dimensiones en el suelo: 180 x 120 cm.
- fácil uso en las reuniones.
- se entregan con el manual pedagógico.

300 12430	al conjunto:	369,85
		309,45 /12431

NT BLOMÓDULOS El puente

- compuesto por: 1 arco peño, 2 arcos de U, 1 tablón de recepción.
- dimensiones en el suelo: 180 x 120 cm.
- fácil uso en las reuniones.
- se entregan con el manual pedagógico.

300 12439	al conjunto:	427,62
		401,87 /12438

NT BLOMÓDULOS El relleno

- compuesto por: 20 escalones, 1 medio cuco, 1 trapero, 1 cuadro de cara.
- dimensiones en el suelo: 180 cm x 180 cm.
- fácil uso en las reuniones.
- se entregan con el manual pedagógico.

300 12817	al conjunto:	445,62
		404,18 /12818



Precio reducido



Se entrega con el manual pedagógico



KIT BLOCMÓDULOS La escalera-pendiente

- compuesto por: 1 trazo escalera y 1 traé pendent.
- dimensiones en el suelo: 130 cm x 40 cm.
- fácil caso en base reversible
- se entregan con un manual pedagógico.

300 128 314 el conjunto ~~267,44~~
199,03 IVA INCL.



KIT BLOCMÓDULOS La plataforma

- compuesto por: 1 medio caso, 1 trazo escalera, 1 traé pendent.
- dimensiones en el suelo: 210 cm x 40 cm.
- fácil caso en base reversible
- se entregan con un manual pedagógico.

300 128 313 el conjunto ~~304,44~~
269,34 IVA INCL.



KIT BLOCMÓDULOS las volteretas

- compuesto por: 1 medio caso, 1 trazo escalera, 1 traé pendent.
- dimensiones en el suelo: 130 cm x 40 cm.
- fácil caso en base reversible
- se entregan con un manual pedagógico.

300 128 315 el conjunto ~~346,44~~
327,09 IVA INCL.



KIT BLOCMÓDULO el túnel

- compuesto por: 2 anillos, 1 cilindro, 1 traé pendent, 2 escalas en U, 1 bola, 1 señal cruzada y 1 traé escalera.
- dimensiones en el suelo: 240 cm x 130 cm.
- fácil caso en base reversible
- se entregan con un manual pedagógico.

300 128 312 el conjunto ~~4165,95~~
1113,65 IVA INCL.

Anexo 9: Cotización 1 Servicios de Telefonía, internet y televisión

The interface displays three service categories: Telefonía fija, Internet fijo, and Televisión. Each category has a dropdown menu for selection. Below the dropdowns are three price cards, each with a '+ Ver más' button. To the right, a summary box shows monthly and annual savings. At the bottom, a total price bar shows the package cost with and without taxes, and a button to request the package.

Categoría	Opción	Valor	Impuestos
Telefonía fija	Residencial Básico	6.20	Sin impuestos
Internet fijo	Banda Ancha 2 Mbps	18.00	Sin impuestos
Televisión	SUPER	15.00	Sin impuestos
Total de tu paquete:		\$33.32	Sin impuestos
		\$39.84	Con impuestos

Tu ahorro mensual sin impuestos es: **\$ 5.88**

Tu ahorro anual por paquete es: **\$ 70.56**

> Solicita tu paquete

Anexo 10: Cotización 2 Servicio de Internet con equipo incluido

AIO		IVA		PVP
\$643.30		\$76.12		\$710.42
Plan de Internet Fast Boy Fijo	Valor mensual del Servicio de Internet sin impuestos	Cuota Equipo	Primera Cuota	Cuota de la 2 a la 24 Equipo más servicio de internet fijo Fast Boy
2 Mbps.	\$18.00	\$26.43	\$120.55	\$44.43
3 Mbps.	\$24.90	\$26.43	\$127.45	\$51.33
4 Mbps.	\$36.00	\$26.43	\$138.55	\$62.43

* El valor del servicio no incluye impuestos.

* El valor del IVA del Equipo se cancela en la primera cuota.

DESKTOP HP PRO 6305



Características

Procesador: Procesador de tercera generación AMD-500B

Monitor: 18.5"

Disco Duro: 500GB

Ram: 4 GB

Windows: 8

Wifi: Integrado

Beneficios:

- 2 años de garantía.
- 1 año de licencia de NORTON ANTIVIRUS.
- 1 año de suscripción a Biblioteca Virtual GET ABSTRACT.

Anexo 12: Detalle de Inversión Inicial y Reinversión

Equipos de Acondicionamiento Psicomotriz								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por unidad	Total	Vida útil en años	Porcentaje de depreciación	Valor residual	Depreciación Anual
1	Tommy Machine	1	\$ 3,176.25	\$ 3,176.25	5	20%	0	\$ 635.25
2	Oscar Machine	1	\$ 3,176.25	\$ 3,176.25	5	20%	0	\$ 635.25
3	Leonard Machine	1	\$ 3,176.25	\$ 3,176.25	5	20%	0	\$ 635.25
4	Caesar Machine	1	\$ 3,176.25	\$ 3,176.25	5	20%	0	\$ 635.25
5	Yukari Bike	1	\$ 745.36	\$ 745.36	5	20%	0	\$ 149.07
6	PUCHING BAG PRO BAG	1	\$ 198.70	\$ 198.70	5	20%	0	\$ 39.74
7	PETER CLIMBER	1	\$ 1,245.09	\$ 1,245.09	5	20%	0	\$ 249.02
8	CUBE	0	\$ 355.74	\$ -	5	20%	0	\$ -
9	BUCK RUNNER	1	\$ 1,846.46	\$ 1,846.46	5	20%	0	\$ 369.29
TOTAL		8		\$ 16,740.61				\$ 3,348.12

Requirimiento Psicomotriz WESCO								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por unidad	Total	Vida útil en años	Porcentaje de depreciación	Valor residual	Depreciación Anual
1	LA ESCALADA	1	\$ 459.99	\$ 459.99	5	20%	0	\$ 92.00
2	ELEQUILIBRIO	1	\$ 309.45	\$ 309.45	5	20%	0	\$ 61.89
3	EL PUENTE	1	\$ 401.87	\$ 401.87	5	20%	0	\$ 80.37
4	EL RELLANO	1	\$ 404.18	\$ 404.18	5	20%	0	\$ 80.84
TOTAL				\$ 1,575.49				\$ 315.10

Materiales de Apoyo								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por unidad	Total	Vida útil en años	Porcentaje de depreciación	Valor residual	Depreciación Anual
1	Aros	12	\$ 2.00	\$ 24.00	5	20%	0	\$ 4.80
2	Cintas y Cuerdas	12	\$ 3.00	\$ 36.00	5	20%	0	\$ 7.20
3	Mazas	6	\$ 3.20	\$ 19.20	5	20%	0	\$ 3.84
4	Pelotas Gimnasia	20	\$ 4.00	\$ 80.00	5	20%	0	\$ 16.00
TOTAL				\$ 159.20				\$ 31.84

Sistemas								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por unidad	Total	Vida útil en años	Porcentaje de depreciación	Valor residual	Depreciación Anual
1	Sistema de Seguridad Universe Technology	1	\$ 600.00	\$ 600.00	5	20%	0	\$ 120.00
2	Sistema Fitness Manager 4.4.1	1	\$ 175.00	\$ 175.00	3	33%	0	\$ 58.33
3	Página Web	1	\$ 500.00	\$ 500.00	0	0%	0	\$ -
		1	\$ -	\$ -	1	100%	0	\$ -
TOTAL				\$ 1,275.00				\$ 178.33

Equipamiento Local								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por unidad	Total	Vida útil en años	Porcentaje de depreciación	Valor residual	Depreciación Anual
1	Adecuaciones Local	1	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	5	20%	0	\$ 260.00
2	Equipamiento de oficina	1	\$ 400.00	\$ 400.00	3	33%	0	\$ 133.33
3	Computadora PLAN CNT	3	\$ 76.12	\$ 228.36	0	0%	0	\$ -
4	Impresora	1	\$ 80.00	\$ 80.00	1	100%	0	\$ 80.00
TOTAL				\$ 2,008.36				\$ 473.33

Gastos de Constitución y Campaña Publicidad								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por Unidad	Total	Amortizar en años	Porcentaje de Amortización	Valor residual	Amortización anual
	Constitución de la empresa	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	3	33.33%		667
	Campaña Publicidad	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	0	0.00%		0
TOTAL				\$ 8,500.00				666.6666667

Inversión Inicial \$ 30,259

REINVERSION 3 AÑO

Equipos de Acondicionamiento Psicomotriz								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por unidad	Total	Vida útil en años	Porcentaje de depreciación	Valor residual	Depreciación Anual
1	Tommy Machine	1	\$ 3,176.25	\$ 3,176.25	5	20%	0	\$ 635.25
2	Oscar Machine	0	\$ 3,176.25	\$ -	5	20%	0	\$ -
3	Leonard Machine	1	\$ 3,176.25	\$ 3,176.25	5	20%	0	\$ 635.25
4	Caesar Machine	1	\$ 3,176.25	\$ 3,176.25	5	20%	0	\$ 635.25
5	Yukari Bike	1	\$ 745.36	\$ 745.36	5	20%	0	\$ 149.07
6	PUCHING BAG PRO BAG	1	\$ 198.70	\$ 198.70	5	20%	0	\$ 39.74
7	PETER CLIMBER	0	\$ 1,245.09	\$ -	5	20%	0	\$ -
8	CUBE	0	\$ 355.74	\$ -	5	20%	0	\$ -
9	BUCK RUNNER	0	\$ 1,846.46	\$ -	5	20%	0	\$ -
TOTAL		5		\$ 10,472.81				\$ 2,094.56

Materiales de Apoyo								
Item	Concepto	Cantidad	Valor por unidad	Total	Vida útil en años	Porcentaje de depreciación	Valor residual	Depreciación Anual
1	Aros	12	\$ 2.00	\$ 24.00	5	20%	0	\$ 4.80
2	Cintas y Cuerdas	12	\$ 3.00	\$ 36.00	5	20%	0	\$ 7.20
3	Mazas	6	\$ 3.20	\$ 19.20	5	20%	0	\$ 3.84
4	Pelotas Gimnasia	20	\$ 4.00	\$ 80.00	5	20%	0	\$ 16.00
TOTAL				\$ 159.20				\$ 31.84

NUEVA INVERSION \$ 10,632.01

Anexo 13: Ingresos Projectados por 5 años

PERIODO	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Crecimiento precio		0	0	0	0	0	0%						
PRODUCTO 1													
Unidades	3	5	5	7	9	12	16	18	21	24	28	32	36
Precio	\$ 92.00	\$ 92.00	\$ 460.00	\$ 644.00	\$ 828.00	\$ 1,104.00	\$ 1,472.00	\$ 92.00	\$ 92.00	\$ 2,208.00	\$ 92.00	\$ 92.00	\$ 92.00
Ventas	\$ 275.83	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 644.00	\$ 828.00	\$ 1,104.00	\$ 1,472.00	\$ 1,656.00	\$ 1,932.00	\$ 2,208.00	\$ 2,576.00	\$ 2,944.00	\$ 3,312.00
CxC Inicial		0	\$ 137.91	\$ 230.00	\$ 322.00	\$ 414.00	\$ 552.00	\$ 736.00	\$ 828.00	\$ 966.00	\$ 1,104.00	\$ 1,288.00	\$ 1,472.00
Nuevas CxC	\$ 137.91	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 322.00	\$ 414.00	\$ 552.00	\$ 736.00	\$ 828.00	\$ 966.00	\$ 1,104.00	\$ 1,288.00	\$ 1,472.00	\$ 1,656.00
Cobros	0	\$ 137.91	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 322.00	\$ 414.00	\$ 552.00	\$ 736.00	\$ 828.00	\$ 966.00	\$ 1,104.00	\$ 1,288.00	\$ 1,472.00
Saldo CxC	\$ 137.91	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 322.00	\$ 414.00	\$ 552.00	\$ 736.00	\$ 828.00	\$ 966.00	\$ 1,104.00	\$ 1,288.00	\$ 1,472.00	\$ 1,656.00
PRODUCTO 2													
Unidades							20						
Precio		0	0	0	0	0	10	11	13	15	18	20	23
Ventas	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 302.40	\$ 340.20	\$ 396.90	\$ 453.60	\$ 529.20	\$ 604.80	\$ 680.40
CxC Inicial		0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 151.20	\$ 170.10	\$ 198.45	\$ 226.80	\$ 264.60	\$ 302.40
Nuevas CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 151.20	\$ 170.10	\$ 198.45	\$ 226.80	\$ 264.60	\$ 302.40	\$ 340.20
Cobros	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 151.20	\$ 170.10	\$ 198.45	\$ 226.80	\$ 264.60	\$ 302.40
Saldo CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 151.20	\$ 170.10	\$ 198.45	\$ 226.80	\$ 264.60	\$ 302.40	\$ 340.20
Transporte Contratado							1	1	1	1	1	1	1
TOTAL													
Ventas	\$ 275.83	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 644.00	\$ 828.00	\$ 1,104.00	\$ 1,774.40	\$ 1,996.20	\$ 2,328.90	\$ 2,661.60	\$ 3,105.20	\$ 3,548.80	\$ 3,992.40
CxC	\$ 137.91	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 322.00	\$ 414.00	\$ 552.00	\$ 887.20	\$ 998.10	\$ 1,164.45	\$ 1,330.80	\$ 1,552.60	\$ 1,774.40	\$ 1,996.20

Año 2											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5%	0	0	0	0	0.00%	0	0	0	0	0	0.00%
43	47	52	57	63	69	76	83	89	96	101	107
\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60	\$ 96.60
\$ 4,153.80	\$ 4,540.20	\$ 5,023.20	\$ 5,506.20	\$ 6,085.80	\$ 6,665.40	\$ 7,341.60	\$ 8,017.80	\$ 8,597.40	\$ 9,273.60	\$ 9,756.60	\$ 10,336.20
\$ 1,656.00	\$ 2,076.90	\$ 2,270.10	\$ 2,511.60	\$ 2,753.10	\$ 3,042.90	\$ 3,332.70	\$ 3,670.80	\$ 4,008.90	\$ 4,298.70	\$ 4,636.80	\$ 4,878.30
\$ 2,076.90	\$ 2,270.10	\$ 2,511.60	\$ 2,753.10	\$ 3,042.90	\$ 3,332.70	\$ 3,670.80	\$ 4,008.90	\$ 4,298.70	\$ 4,636.80	\$ 4,878.30	\$ 5,168.10
\$ 1,656.00	\$ 2,076.90	\$ 2,270.10	\$ 2,511.60	\$ 2,753.10	\$ 3,042.90	\$ 3,332.70	\$ 3,670.80	\$ 4,008.90	\$ 4,298.70	\$ 4,636.80	\$ 4,878.30
\$ 2,076.90	\$ 2,270.10	\$ 2,511.60	\$ 2,753.10	\$ 3,042.90	\$ 3,332.70	\$ 3,670.80	\$ 4,008.90	\$ 4,298.70	\$ 4,636.80	\$ 4,878.30	\$ 5,168.10
27	30	33	36	40	43	48	52	56	60	64	67
\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50	\$ 31.50
\$ 853.34	\$ 932.72	\$ 1,031.94	\$ 1,131.17	\$ 1,250.24	\$ 1,369.31	\$ 1,508.22	\$ 1,647.14	\$ 1,766.21	\$ 1,905.12	\$ 2,004.35	\$ 2,123.42
\$ 340.20	\$ 426.67	\$ 466.36	\$ 515.97	\$ 565.58	\$ 625.12	\$ 684.65	\$ 754.11	\$ 823.57	\$ 883.10	\$ 952.56	\$ 1,002.17
\$ 426.67	\$ 466.36	\$ 515.97	\$ 565.58	\$ 625.12	\$ 684.65	\$ 754.11	\$ 823.57	\$ 883.10	\$ 952.56	\$ 1,002.17	\$ 1,061.71
\$ 340.20	\$ 426.67	\$ 466.36	\$ 515.97	\$ 565.58	\$ 625.12	\$ 684.65	\$ 754.11	\$ 823.57	\$ 883.10	\$ 952.56	\$ 1,002.17
\$ 426.67	\$ 466.36	\$ 515.97	\$ 565.58	\$ 625.12	\$ 684.65	\$ 754.11	\$ 823.57	\$ 883.10	\$ 952.56	\$ 1,002.17	\$ 1,061.71
1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
\$ 5,007.14	\$ 5,472.92	\$ 6,055.14	\$ 6,637.37	\$ 7,336.04	\$ 8,034.71	\$ 8,849.82	\$ 9,664.94	\$ 10,363.61	\$ 11,178.72	\$ 11,760.95	\$ 12,459.62
\$ 2,503.57	\$ 2,736.46	\$ 3,027.57	\$ 3,318.68	\$ 3,668.02	\$ 4,017.35	\$ 4,424.91	\$ 4,832.47	\$ 5,181.80	\$ 5,589.36	\$ 5,880.47	\$ 6,229.81

Año 4												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2.50%	0	0	0	0	0.00%	0	0	0	0	0	0.00%	
163	165	168	170	172	173	174	176	177	177	177	177	
\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	\$ 106.56	
\$ 17,370.08	\$ 17,583.21	\$ 17,902.90	\$ 18,116.03	\$ 18,329.16	\$ 18,435.73	\$ 18,542.29	\$ 18,755.42	\$ 18,861.99	\$ 18,861.99	\$ 18,861.99	\$ 18,861.99	
\$ 8,317.26	\$ 8,685.04	\$ 8,791.60	\$ 8,951.45	\$ 9,058.02	\$ 9,164.58	\$ 9,217.86	\$ 9,271.15	\$ 9,377.71	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	
\$ 8,685.04	\$ 8,791.60	\$ 8,951.45	\$ 9,058.02	\$ 9,164.58	\$ 9,217.86	\$ 9,271.15	\$ 9,377.71	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	
\$ 8,317.26	\$ 8,685.04	\$ 8,791.60	\$ 8,951.45	\$ 9,058.02	\$ 9,164.58	\$ 9,217.86	\$ 9,271.15	\$ 9,377.71	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	
\$ 8,685.04	\$ 8,791.60	\$ 8,951.45	\$ 9,058.02	\$ 9,164.58	\$ 9,217.86	\$ 9,271.15	\$ 9,377.71	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	\$ 9,430.99	
103	104	106	107	108	109	110	111	112	112	112	112	
\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	\$ 34.75	
\$ 3,568.42	\$ 3,612.20	\$ 3,677.88	\$ 3,721.66	\$ 3,765.45	\$ 3,787.34	\$ 3,809.23	\$ 3,853.02	\$ 3,874.91	\$ 3,874.91	\$ 3,874.91	\$ 3,874.91	
\$ 1,708.65	\$ 1,784.21	\$ 1,806.10	\$ 1,838.94	\$ 1,860.83	\$ 1,882.72	\$ 1,893.67	\$ 1,904.62	\$ 1,926.51	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	
\$ 1,784.21	\$ 1,806.10	\$ 1,838.94	\$ 1,860.83	\$ 1,882.72	\$ 1,893.67	\$ 1,904.62	\$ 1,926.51	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	
\$ 1,708.65	\$ 1,784.21	\$ 1,806.10	\$ 1,838.94	\$ 1,860.83	\$ 1,882.72	\$ 1,893.67	\$ 1,904.62	\$ 1,926.51	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	
\$ 1,784.21	\$ 1,806.10	\$ 1,838.94	\$ 1,860.83	\$ 1,882.72	\$ 1,893.67	\$ 1,904.62	\$ 1,926.51	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	\$ 1,937.45	
5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	
\$ 20,938.50	\$ 21,195.41	\$ 21,580.78	\$ 21,837.70	\$ 22,094.61	\$ 22,223.07	\$ 22,351.52	\$ 22,608.44	\$ 22,736.89	\$ 22,736.89	\$ 22,736.89	\$ 22,736.89	
\$ 10,469.25	\$ 10,597.70	\$ 10,790.39	\$ 10,918.85	\$ 11,047.30	\$ 11,111.53	\$ 11,175.76	\$ 11,304.22	\$ 11,368.45	\$ 11,368.45	\$ 11,368.45	\$ 11,368.45	

Anexo 14: Estado de Resultados Mensual

PERIODO	Año 1																							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12											
Ventas	\$	275.83	\$	460.00	\$	644.00	\$	828.00	\$	1,104.00	\$	1,774.40	\$	1,996.20	\$	2,328.90	\$	2,661.60	\$	3,105.20	\$	3,548.80	\$	3,992.40
Costo de Ventas MP	\$	8.24	\$	13.75	\$	19.25	\$	24.75	\$	33.00	\$	71.72	\$	80.69	\$	94.13	\$	107.58	\$	125.51	\$	143.44	\$	161.37
UTILIDAD BRUTA	\$	267.58	\$	446.25	\$	624.75	\$	803.25	\$	1,071.00	\$	1,702.68	\$	1,915.52	\$	2,234.77	\$	2,554.02	\$	2,979.69	\$	3,405.36	\$	3,831.03
Sueldos y salarios	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38	\$	2,402.38
Depreciaciones	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02	\$	358.02
Amortización	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33	\$	33.33
Arriendo	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00	\$	2,100.00
Servicios básicos	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00	\$	400.00
Asesoría Jurídica	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00	\$	50.00
Asesoría Contable (tiempo parcial)	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00	\$	120.00
Limpieza y Mantenimiento	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00	\$	180.00
Caja chica	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00	\$	115.00
Pago Cnt	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29	\$	133.29
Promoción y publicidad	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00	\$	750.00
UTILIDA OPERATIVA (EBIT)	\$	(6,374.45)	\$	(6,195.78)	\$	(6,017.28)	\$	(5,838.78)	\$	(5,571.03)	\$	(4,939.35)	\$	(4,726.52)	\$	(4,407.26)	\$	(4,088.01)	\$	(3,662.34)	\$	(3,236.67)	\$	(2,811.00)
Gastos financieros	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69
Gastos Prestamo	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69	\$	420.69
UAI (base Imponible)	\$	(6,795.14)	\$	(6,616.47)	\$	(6,437.97)	\$	(6,259.47)	\$	(5,991.72)	\$	(5,360.04)	\$	(5,147.21)	\$	(4,827.95)	\$	(4,508.70)	\$	(4,083.03)	\$	(3,657.96)	\$	(3,231.69)
Participación trabajadores	\$	(1,019.27)	\$	(992.47)	\$	(965.70)	\$	(938.92)	\$	(898.76)	\$	(804.01)	\$	(772.08)	\$	(724.19)	\$	(676.31)	\$	(612.45)	\$	(548.60)	\$	(484.75)
Impuestos	\$	(1,328.45)	\$	(1,293.52)	\$	(1,258.62)	\$	(1,223.73)	\$	(1,171.38)	\$	(1,047.89)	\$	(1,006.28)	\$	(943.87)	\$	(881.45)	\$	(798.23)	\$	(715.01)	\$	(631.80)
UTILIDADES	\$	(4,447.42)	\$	(4,330.48)	\$	(4,213.65)	\$	(4,096.82)	\$	(3,921.58)	\$	(3,598.15)	\$	(3,368.85)	\$	(3,159.90)	\$	(2,950.95)	\$	(2,672.34)	\$	(2,393.74)	\$	(2,115.14)

	Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$	5,007.14	\$ 5,472.92	\$ 6,055.14	\$ 6,637.37	\$ 7,336.04	\$ 8,034.71	\$ 8,849.82	\$ 9,664.94	\$ 10,363.61	\$ 11,178.72	\$ 11,760.95	\$ 12,459.62
\$	193.35	\$ 211.63	\$ 234.14	\$ 256.65	\$ 283.67	\$ 310.68	\$ 342.20	\$ 373.72	\$ 400.74	\$ 432.26	\$ 454.77	\$ 483.29
\$	4,813.79	\$ 5,261.29	\$ 5,821.00	\$ 6,380.71	\$ 7,052.37	\$ 7,724.02	\$ 8,507.62	\$ 9,291.21	\$ 9,962.87	\$ 10,746.46	\$ 11,306.18	\$ 11,976.33
\$	3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63	\$ 3,716.63
\$	358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02
\$	33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33
\$	2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45	\$ 2,109.45
\$	401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80	\$ 401.80
\$	50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
\$	120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
\$	180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
\$	115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00
\$	133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29
\$	700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
\$	(3,103.74)	\$ (2,656.24)	\$ (2,096.52)	\$ (1,536.81)	\$ (865.16)	\$ (193.51)	\$ 590.09	\$ 1,373.69	\$ 2,045.34	\$ 2,828.94	\$ 3,388.65	\$ 4,058.80
\$	420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69
\$	(3,524.43)	\$ (3,076.93)	\$ (2,517.22)	\$ (1,957.50)	\$ (1,285.85)	\$ (614.20)	\$ 169.40	\$ 953.00	\$ 1,624.65	\$ 2,408.25	\$ 2,967.96	\$ 3,638.11
\$	(528.66)	\$ (461.54)	\$ (377.58)	\$ (293.63)	\$ (192.88)	\$ (92.13)	\$ 25.41	\$ 142.95	\$ 243.70	\$ 361.24	\$ 445.19	\$ 545.72
\$	(689.03)	\$ (601.54)	\$ (492.12)	\$ (382.69)	\$ (251.38)	\$ (120.08)	\$ 33.12	\$ 186.31	\$ 317.62	\$ 470.81	\$ 580.24	\$ 711.25
\$	(2,306.74)	\$ (2,013.85)	\$ (1,647.52)	\$ (1,281.19)	\$ (841.59)	\$ (401.99)	\$ 110.87	\$ 623.74	\$ 1,065.33	\$ 1,576.20	\$ 1,942.53	\$ 2,381.14

Año 3												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$	13,816.20	14427.5355	15,161.14	15,772.48	16,383.81	16,872.88	17,796.00	18,297.29	18,923.91	19,299.89	19,675.86	20,051.83
\$	511.09	533.7061299	560.84	583.46	606.07	624.16	642.26	660.35	682.96	696.53	710.10	723.67
\$	13,305.11	13893.82937	14,600.30	15,189.02	15,777.74	16,248.72	17,153.74	17,636.95	18,240.95	18,603.35	18,965.76	19,328.16
\$	4,705.85	4705.845	4,705.85	4,705.85	4,705.85	4,705.85	4,705.85	4,705.85	4,705.85	4,705.85	4,705.85	4,705.85
\$	532.57	532.5713	532.57	532.57	532.57	532.57	532.57	532.57	532.57	532.57	532.57	532.57
\$	33.33	33.3333333	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
\$	2,118.94	2118.942525	2,118.94	2,118.94	2,118.94	2,118.94	2,118.94	2,118.94	2,118.94	2,118.94	2,118.94	2,118.94
\$	403.61	403.6081	403.61	403.61	403.61	403.61	403.61	403.61	403.61	403.61	403.61	403.61
\$	50.00	50	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
\$	120.00	120	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
\$	180.00	180	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
\$	115.00	115	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00
\$	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29	133.29
\$	650.00	650	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00
\$	4,262.52	4851.239116	5,557.71	6,146.43	6,735.15	7,206.13	8,111.15	8,594.36	9,198.36	9,560.76	9,923.17	10,285.57
\$	420.69	420.69058	420.69	420.69	420.69	420.69	420.69	420.69	420.69	420.69	420.69	420.69
\$	3,841.83	4430.548536	5,137.01	5,725.74	6,314.46	6,785.43	7,690.46	8,173.66	8,777.67	9,140.07	9,502.48	9,864.88
\$	576.27	664.5822804	770.55	858.86	947.17	1,017.82	1,153.57	1,226.05	1,316.65	1,371.01	1,425.37	1,479.73
\$	751.08	866.1722387	1,004.29	1,119.38	1,234.48	1,326.55	1,503.49	1,597.95	1,716.03	1,786.88	1,857.73	1,928.58
\$	2,514.48	2899.794017	3,362.18	3,747.49	4,132.81	4,441.07	5,033.41	5,349.66	5,744.98	5,982.18	6,219.37	6,456.56

Año 4												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$	20,938.50	\$ 21,195.41	\$ 21,580.78	\$ 21,837.70	\$ 22,094.61	\$ 22,223.07	\$ 22,351.52	\$ 22,608.44	\$ 22,736.89	\$ 22,736.89	\$ 22,736.89	\$ 22,736.89
\$	739.54	\$ 749.64	\$ 763.27	\$ 772.36	\$ 781.45	\$ 785.99	\$ 790.53	\$ 799.62	\$ 804.16	\$ 804.16	\$ 804.16	\$ 804.16
\$	20,198.96	\$ 20,445.77	\$ 20,817.51	\$ 21,065.34	\$ 21,313.16	\$ 21,437.08	\$ 21,560.99	\$ 21,808.82	\$ 21,932.73	\$ 21,932.73	\$ 21,932.73	\$ 21,932.73
\$	4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85	\$ 4,705.85
\$	523.29	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71
\$	33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33
\$	2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48	\$ 2,128.48
\$	405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42	\$ 405.42
\$	50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
\$	120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
\$	180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
\$	115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 115.00
\$	133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29
\$	600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
\$	11,204.30	\$ 11,446.69	\$ 11,818.43	\$ 12,066.26	\$ 12,314.08	\$ 12,438.00	\$ 12,561.91	\$ 12,809.74	\$ 12,933.65	\$ 12,933.65	\$ 12,933.65	\$ 12,933.65
\$	420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69	\$ 420.69
\$	10,783.61	\$ 11,026.00	\$ 11,397.74	\$ 11,645.57	\$ 11,893.39	\$ 12,017.31	\$ 12,141.22	\$ 12,389.05	\$ 12,512.96	\$ 12,512.96	\$ 12,512.96	\$ 12,512.96
\$	1,617.54	\$ 1,653.90	\$ 1,709.66	\$ 1,746.83	\$ 1,784.01	\$ 1,802.60	\$ 1,821.18	\$ 1,858.36	\$ 1,876.94	\$ 1,876.94	\$ 1,876.94	\$ 1,876.94
\$	2,108.20	\$ 2,155.58	\$ 2,228.26	\$ 2,276.71	\$ 2,325.16	\$ 2,349.38	\$ 2,373.61	\$ 2,422.06	\$ 2,446.28	\$ 2,446.28	\$ 2,446.28	\$ 2,446.28
\$	7,057.87	\$ 7,216.51	\$ 7,459.82	\$ 7,622.02	\$ 7,784.23	\$ 7,865.33	\$ 7,946.43	\$ 8,108.63	\$ 8,189.73	\$ 8,189.73	\$ 8,189.73	\$ 8,189.73

Anexo 15: Proyección Mensual de Flujos de Efectivo

PERIODO	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales													
Utilidad Neta	\$ -	\$ (6,141.69)	\$ (5,917.20)	\$ (5,738.61)	\$ (5,560.11)	\$ (5,352.22)	\$ (4,798.52)	\$ (4,346.50)	\$ (5,104.23)	\$ (3,846.21)	\$ (3,469.69)	\$ (3,040.87)	\$ (5,208.35)
+ Depreciación	\$ (4,447.42)	\$ (4,330.48)	\$ (4,330.48)	\$ (4,213.65)	\$ (4,096.82)	\$ (3,921.58)	\$ (3,508.15)	\$ (3,368.85)	\$ (3,159.90)	\$ (2,950.95)	\$ (2,672.34)	\$ (2,393.74)	\$ (2,115.14)
+ Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ 137.91	\$ 92.09	\$ 92.00	\$ 92.00	\$ 138.00	\$ 35.20	\$ 110.90	\$ 166.35	\$ 166.35	\$ 221.80	\$ 221.80	\$ 221.80
- Δ Inventario	\$ 2.06	\$ 5.50	\$ 6.19	\$ 5.50	\$ 6.19	\$ 22.11	\$ 10.67	\$ 10.16	\$ 10.16	\$ 12.40	\$ 13.78	\$ 14.47	\$ 19.13
+ Δ CXP PROVEEDORES	\$ -	\$ 5.50	\$ 6.19	\$ 5.50	\$ 6.19	\$ 8.25	\$ 116.04	\$ 130.41	\$ 42.21	\$ 49.89	\$ 57.56	\$ 61.40	\$ 72.91
+ Δ CXP EMPLEADOS	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ (533.33)	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ (2,200.00)
+ Δ CXP 15% PT	\$ -	\$ (1,019.27)	\$ (992.47)	\$ (965.70)	\$ (938.92)	\$ (898.76)	\$ (804.01)	\$ (772.08)	\$ (724.19)	\$ (676.31)	\$ (612.45)	\$ (548.60)	\$ (484.75)
+ Δ CXP SRI	\$ -	\$ (1,328.45)	\$ (1,293.52)	\$ (1,258.62)	\$ (1,223.73)	\$ (1,171.38)	\$ (1,047.89)	\$ (1,006.28)	\$ (943.87)	\$ (881.45)	\$ (798.23)	\$ (715.01)	\$ (631.80)
Actividades de Inversión	\$ (30,258.66)	\$ 457.38	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)
- Adquisición PPE	\$ (23,758.66)	\$ (457.38)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Comunicación	\$ (6,500.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 88,417.78	\$ (199.65)	\$ (202.14)	\$ (204.67)	\$ (207.23)	\$ (209.82)	\$ (212.44)	\$ (215.10)	\$ (217.78)	\$ (220.51)	\$ (223.26)	\$ (226.05)	\$ (228.88)
+ Δ Doc por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 17,683.56	\$ (199.65)	\$ (202.14)	\$ (204.67)	\$ (207.23)	\$ (209.82)	\$ (212.44)	\$ (215.10)	\$ (217.78)	\$ (220.51)	\$ (223.26)	\$ (226.05)	\$ (228.88)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 70,734.23	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 58,159.12	\$ (5,883.97)	\$ (6,161.97)	\$ (5,985.91)	\$ (5,809.97)	\$ (5,604.67)	\$ (5,053.58)	\$ (4,604.22)	\$ (5,364.64)	\$ (4,109.34)	\$ (3,735.58)	\$ (3,309.55)	\$ (5,479.85)
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 58,159.12	\$ 52,275.15	\$ 46,113.19	\$ 40,127.28	\$ 34,317.32	\$ 28,712.65	\$ 23,659.07	\$ 19,054.85	\$ 13,690.21	\$ 9,580.87	\$ 5,845.30	\$ 2,535.75
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 58,159.12	\$ 52,275.15	\$ 46,113.19	\$ 40,127.28	\$ 34,317.32	\$ 28,712.65	\$ 23,659.07	\$ 19,054.85	\$ 13,690.21	\$ 9,580.87	\$ 5,845.30	\$ 2,535.75	\$ (2,944.10)

Año 2											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$ (3,173.51)	\$ (2,458.41)	\$ (1,961.20)	\$ (1,396.03)	\$ (776.27)	\$ (99.16)	\$ 832.54	\$ 217.01	\$ 2,342.85	\$ 3,066.80	\$ 3,735.76	\$ 1,620.38
\$ (2,306.74)	\$ (2,013.85)	\$ (1,647.52)	\$ (1,281.19)	\$ (841.59)	\$ (401.99)	\$ 110.87	\$ 623.74	\$ 1,063.33	\$ 1,576.20	\$ 1,942.53	\$ 2,381.14
\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02	\$ 358.02
\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33
\$ 507.37	\$ 232.89	\$ 291.11	\$ 291.11	\$ 349.33	\$ 349.34	\$ 407.56	\$ 407.56	\$ 349.34	\$ 407.56	\$ 291.11	\$ 349.33
\$ 19.05	\$ 18.41	\$ 17.47	\$ 19.72	\$ 21.10	\$ 23.36	\$ 24.74	\$ 23.87	\$ 24.05	\$ 21.62	\$ 21.10	\$ 22.23
\$ 85.98	\$ 78.46	\$ 73.24	\$ 80.95	\$ 88.66	\$ 96.37	\$ 104.08	\$ 104.08	\$ 100.22	\$ 96.37	\$ 88.66	\$ 92.48
\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 600.00	\$ (800.00)	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ (2,130.00)
\$ (528.66)	\$ (461.54)	\$ (377.58)	\$ (293.63)	\$ (192.88)	\$ (92.13)	\$ 25.41	\$ 142.95	\$ 243.70	\$ 361.24	\$ 445.19	\$ 545.72
\$ (689.03)	\$ (601.54)	\$ (492.12)	\$ (382.69)	\$ (251.38)	\$ (120.08)	\$ 33.12	\$ 186.31	\$ 317.62	\$ 470.81	\$ 580.24	\$ 711.25
\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)
\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62
\$ (231.74)	\$ (234.64)	\$ (237.57)	\$ (240.54)	\$ (243.55)	\$ (246.59)	\$ (249.67)	\$ (252.79)	\$ (255.95)	\$ (259.15)	\$ (262.39)	\$ (265.67)
\$ (231.74)	\$ (234.64)	\$ (237.57)	\$ (240.54)	\$ (243.55)	\$ (246.59)	\$ (249.67)	\$ (252.79)	\$ (255.95)	\$ (259.15)	\$ (262.39)	\$ (265.67)
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ (3,447.88)	\$ (2,735.67)	\$ (2,241.40)	\$ (1,679.20)	\$ (1,062.44)	\$ (388.38)	\$ 540.24	\$ (78.41)	\$ 2,044.27	\$ 2,765.02	\$ 3,430.74	\$ 1,312.08
\$ (2,944.10)	\$ (6,391.98)	\$ (9,127.65)	\$ (11,369.04)	\$ (13,048.24)	\$ (14,110.68)	\$ (14,499.06)	\$ (13,958.81)	\$ (14,037.22)	\$ (11,992.95)	\$ (9,227.93)	\$ (5,797.19)
\$ (6,391.98)	\$ (9,127.65)	\$ (11,369.04)	\$ (13,048.24)	\$ (14,110.68)	\$ (14,499.06)	\$ (13,958.81)	\$ (14,037.22)	\$ (11,992.95)	\$ (9,227.93)	\$ (5,797.19)	\$ (4,485.11)

Año 3											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$ 4,501.13	\$ 4,988.80	\$ 6,101.67	\$ 6,748.35	\$ 7,331.59	\$ 6,729.84	\$ 8,542.17	\$ 7,605.25	\$ 9,781.68	\$ 10,259.87	\$ 10,615.91	\$ 7,394.32
\$ 2,514.48	\$ 2,899.79	\$ 3,362.18	\$ 3,747.49	\$ 4,132.81	\$ 4,441.07	\$ 5,033.41	\$ 5,349.66	\$ 5,744.98	\$ 5,982.18	\$ 6,219.37	\$ 6,456.56
\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57	\$ 532.57
\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33
\$ 678.29	\$ 305.67	\$ 366.80	\$ 305.67	\$ 305.67	\$ 244.53	\$ 461.56	\$ 250.65	\$ 313.31	\$ 187.99	\$ 187.99	\$ 187.99
\$ 20.97	\$ 20.51	\$ 19.63	\$ 18.94	\$ 16.68	\$ 15.29	\$ 14.60	\$ 16.16	\$ 14.42	\$ 12.33	\$ 10.95	\$ 10.95
\$ 92.67	\$ 85.19	\$ 85.19	\$ 81.31	\$ 73.57	\$ 65.83	\$ 61.95	\$ 65.83	\$ 65.83	\$ 54.21	\$ 46.47	\$ 46.47
\$ 700.00	\$ 233.33	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ (427.50)	\$ 700.00	\$ (933.33)	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ (2,884.00)
\$ 576.27	\$ 664.58	\$ 770.55	\$ 858.86	\$ 947.17	\$ 1,017.82	\$ 1,153.57	\$ 1,226.05	\$ 1,316.65	\$ 1,371.01	\$ 1,425.37	\$ 1,479.73
\$ 751.08	\$ 866.17	\$ 1,004.29	\$ 1,119.38	\$ 1,234.48	\$ 1,326.55	\$ 1,503.49	\$ 1,597.95	\$ 1,716.03	\$ 1,786.88	\$ 1,857.73	\$ 1,928.58
\$ (10,515.44)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)	\$ (42.62)
\$ 10,515.44	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62	\$ 42.62
\$ (268.99)	\$ (272.36)	\$ (275.76)	\$ (279.21)	\$ (282.70)	\$ (286.23)	\$ (289.81)	\$ (293.43)	\$ (297.10)	\$ (300.81)	\$ (304.57)	\$ (308.38)
\$ (268.99)	\$ (272.36)	\$ (275.76)	\$ (279.21)	\$ (282.70)	\$ (286.23)	\$ (289.81)	\$ (293.43)	\$ (297.10)	\$ (300.81)	\$ (304.57)	\$ (308.38)
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ (6,283.30)	\$ 4,673.82	\$ 5,783.29	\$ 6,426.52	\$ 7,006.27	\$ 6,400.99	\$ 8,209.73	\$ 7,269.19	\$ 9,441.95	\$ 9,916.43	\$ 10,268.72	\$ 7,043.31
\$ (4,485.11)	\$ (10,768.41)	\$ (6,094.59)	\$ (311.30)	\$ 6,115.22	\$ 13,121.48	\$ 19,522.47	\$ 27,732.20	\$ 35,001.39	\$ 44,443.35	\$ 54,359.77	\$ 64,628.49
\$ (10,768.41)	\$ (6,094.59)	\$ (311.30)	\$ 6,115.22	\$ 13,121.48	\$ 19,522.47	\$ 27,732.20	\$ 35,001.39	\$ 44,443.35	\$ 54,359.77	\$ 64,628.49	\$ 71,671.80

Año 4											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$ 11,634.15	\$ 11,492.50	\$ 12,496.27	\$ 12,805.13	\$ 13,047.45	\$ 12,045.33	\$ 13,352.24	\$ 11,789.91	\$ 13,722.55	\$ 13,777.20	\$ 13,774.00	\$ 10,013.12
\$ 7,057.87	\$ 7,216.51	\$ 7,459.82	\$ 7,622.02	\$ 7,784.23	\$ 7,865.33	\$ 7,946.43	\$ 8,108.63	\$ 8,189.73	\$ 8,189.73	\$ 8,189.73	\$ 8,189.73
\$ 523.29	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71
\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33
\$ 443.33	\$ 128.46	\$ 192.69	\$ 128.46	\$ 128.46	\$ 64.23	\$ 64.23	\$ 128.46	\$ 64.23	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 11.05	\$ 10.61	\$ 8.72	\$ 8.03	\$ 5.76	\$ 4.36	\$ 5.24	\$ 5.06	\$ 2.79	\$ 0.70	\$ -	\$ 1.57
\$ 48.31	\$ 44.52	\$ 38.90	\$ 35.01	\$ 27.23	\$ 19.45	\$ 19.45	\$ 23.34	\$ 15.56	\$ 3.89	\$ -	\$ 3.89
\$ 700.00	\$ -	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ (483.88)	\$ 700.00	\$ (1,050.00)	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ (3,063.20)
\$ 1,617.54	\$ 1,653.90	\$ 1,709.66	\$ 1,746.83	\$ 1,784.01	\$ 1,802.60	\$ 1,821.18	\$ 1,858.36	\$ 1,876.94	\$ 1,876.94	\$ 1,876.94	\$ 1,876.94
\$ 2,108.20	\$ 2,155.58	\$ 2,228.26	\$ 2,276.71	\$ 2,325.16	\$ 2,349.38	\$ 2,373.61	\$ 2,422.06	\$ 2,446.28	\$ 2,446.28	\$ 2,446.28	\$ 2,446.28
\$ 125.86	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)
\$ (125.86)	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76
\$ (312.24)	\$ (316.14)	\$ (320.09)	\$ (324.09)	\$ (328.14)	\$ (332.24)	\$ (336.40)	\$ (340.60)	\$ (344.86)	\$ (349.17)	\$ (353.53)	\$ (357.95)
\$ (312.24)	\$ (316.14)	\$ (320.09)	\$ (324.09)	\$ (328.14)	\$ (332.24)	\$ (336.40)	\$ (340.60)	\$ (344.86)	\$ (349.17)	\$ (353.53)	\$ (357.95)
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 11,447.78	\$ 11,138.59	\$ 12,138.41	\$ 12,443.28	\$ 12,681.54	\$ 11,675.32	\$ 12,978.08	\$ 11,411.55	\$ 13,339.92	\$ 13,390.26	\$ 13,382.71	\$ 9,617.40
\$ 71,671.80	\$ 83,119.58	\$ 94,258.17	\$ 106,396.58	\$ 118,839.86	\$ 131,521.40	\$ 143,196.73	\$ 156,174.81	\$ 167,586.36	\$ 180,926.28	\$ 194,316.54	\$ 207,699.25
\$ 83,119.58	\$ 94,258.17	\$ 106,396.58	\$ 118,839.86	\$ 131,521.40	\$ 143,196.73	\$ 156,174.81	\$ 167,586.36	\$ 180,926.28	\$ 194,316.54	\$ 207,699.25	\$ 217,316.65

Año 5											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$ 14,216.38	\$ 13,862.82	\$ 14,554.51	\$ 14,554.51	\$ 14,554.51	\$ 13,606.73	\$ 15,209.77	\$ 13,524.04	\$ 15,270.83	\$ 15,270.83	\$ 15,270.83	\$ 11,205.25
\$ 8,701.30	\$ 8,700.57	\$ 8,700.57	\$ 8,700.57	\$ 8,700.57	\$ 9,084.06	\$ 9,169.41	\$ 9,169.41	\$ 9,169.41	\$ 9,169.41	\$ 9,169.41	\$ 9,564.69
\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71	\$ 527.71
\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.33
\$ 350.05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292.96	\$ 67.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 301.97
\$ 3.21	\$ 1.81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.58	\$ 1.40	\$ 0.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (283.16)
\$ 14.01	\$ 10.12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.91	\$ 7.81	\$ 3.91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (699.36)
\$ 700.00	\$ -	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ (543.07)	\$ 700.00	\$ (1,050.00)	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ (3,251.36)
\$ 1,994.19	\$ 1,994.02	\$ 1,994.02	\$ 1,994.02	\$ 1,994.02	\$ 2,081.91	\$ 2,101.47	\$ 2,101.47	\$ 2,101.47	\$ 2,101.47	\$ 2,101.47	\$ 2,192.06
\$ 2,599.09	\$ 2,598.87	\$ 2,598.87	\$ 2,598.87	\$ 2,598.87	\$ 2,713.42	\$ 2,738.91	\$ 2,738.91	\$ 2,738.91	\$ 2,738.91	\$ 2,738.91	\$ 2,856.99
\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)	\$ (37.76)
\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76	\$ 37.76
\$ (362.43)	\$ (366.96)	\$ (371.55)	\$ (376.19)	\$ (380.89)	\$ (385.65)	\$ (390.47)	\$ (395.36)	\$ (400.30)	\$ (405.30)	\$ (410.37)	\$ (415.50)
\$ (362.43)	\$ (366.96)	\$ (371.55)	\$ (376.19)	\$ (380.89)	\$ (385.65)	\$ (390.47)	\$ (395.36)	\$ (400.30)	\$ (405.30)	\$ (410.37)	\$ (415.50)
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 13,816.19	\$ 13,458.10	\$ 14,145.20	\$ 14,140.56	\$ 14,135.85	\$ 13,183.31	\$ 14,781.53	\$ 13,090.92	\$ 14,832.77	\$ 14,827.77	\$ 14,822.70	\$ 10,751.99
\$ 217,316.65	\$ 231,132.84	\$ 244,590.93	\$ 258,736.13	\$ 272,876.69	\$ 287,012.55	\$ 300,195.86	\$ 314,977.38	\$ 328,068.30	\$ 342,901.08	\$ 357,728.84	\$ 372,551.54
\$ 231,132.84	\$ 244,590.93	\$ 258,736.13	\$ 272,876.69	\$ 287,012.55	\$ 300,195.86	\$ 314,977.38	\$ 328,068.30	\$ 342,901.08	\$ 357,728.84	\$ 372,551.54	\$ 383,303.53

Anexo 16: Determinación de Punto de Equilibrio

COSTOS FIJOS	1	2	3	4	5
Sueldos y salarios	\$ 28,828.60	\$ 44,599.54	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14	\$ 56,470.14
Arriendo	\$ 25,200.00	\$ 25,313.40	\$ 25,427.31	\$ 25,541.73	\$ 25,656.67
Servicios básicos	\$ 4,800.00	\$ 4,821.60	\$ 4,843.30	\$ 4,865.09	\$ 4,886.98
Asesoría Jurídica	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Asesoría Contable	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
Limpieza y Mantenimiento	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00
Caja chica	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00
Pago Cnt	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48	\$ 1,599.48
Promoción y publicidad	\$ 9,000.00	\$ 8,400.00	\$ 7,800.00	\$ 7,200.00	\$ 6,000.00
TOTAL	\$ 75,008.08	\$ 90,314.02	\$ 101,720.23	\$ 101,256.45	\$ 100,193.28
COSTOS VARIABLES	1	2	3	4	5
Alimentación y Transporte	\$ 883.43	\$ 3,977.10	\$ 7,535.21	\$ 9,399.04	\$ 9,774.40
TOTAL	\$ 883.43	\$ 3,977.10	\$ 7,535.21	\$ 9,399.04	\$ 9,774.40
VENTAS	1	2	3	4	5
	\$ 22,719.33	\$ 102,820.94	\$ 206,478.82	\$ 265,777.59	\$ 286,759.00
PUNTO DE EQUILIBRIO USD	\$ 78,042.74	\$ 93,947.91	\$ 105,572.99	\$ 104,968.59	\$ 103,728.96
Desgloce por Ingresos					
VENTAS TOTAL CLIENTES	\$ 19,411.83	\$ 85,297.80	\$ 171,289.91	\$ 220,482.77	\$ 237,888.44
VENTAS SERVICIO					
TRANSPORTE	\$ 3,307.50	\$ 17,523.14	\$ 35,188.91	\$ 45,294.83	\$ 48,870.56
PROPORCION TOTAL	\$ 0.84	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83	\$ 0.83
PROPORCION TRANSPORTE	\$ 0.16	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17
PUNTO DE EQUILIBRIO USD	\$ 65,790.76	\$ 77,642.90	\$ 87,250.41	\$ 86,750.90	\$ 85,726.41
	\$ 12,251.98	\$ 16,305.01	\$ 18,322.59	\$ 18,217.69	\$ 18,002.55
PUNTO DE EQUILIBRIO (U)	715	840	941	931	917
Mensual	60	70	78	78	76

Anexo 17: Indicadores Financieros año 5 de la empresa

INDICADORES DE LÍQUIDEZ			INDICADORES DE ACTIVIDAD			INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
Capital De Trabajo =	Ac. Corr.	- Pas. Corr.	Rotación de Activo Total =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Razón de la Deuda Total =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$		
Capital De Trabajo =	\$ 473,946.45	- \$ 176,769.97	Rotación de Activo Total =	$\frac{W 312,442.17}{W 480,311.06}$	Razón de la Deuda Total =	$\frac{W 176,769.97}{W 480,311.06}$		
Capital De Trabajo =	\$ 297,176.48		Rotación de Activo Total =	0.65	Razón de la Deuda Total =	36.80%		
Razón Circulante =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		ROA =	$\frac{W 194,865.84}{W 480,311.06}$	Razón de Apalanc =	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$		
Razón Circulante =	$\frac{\$ 473,946.45}{\$ 176,769.97}$		ROA =	0.41	Razón de Apalanc =	$\frac{W 270,252.80}{W 480,311.06}$		
Razón Circulante =	\$ 2.68				Razón de Apalanc =	56.27%		
Prueba Ácida =	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{P. Corriente}}$		Rotación de Activo Total =	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	INDICADORES DE RENTABILIDAD			
Prueba Ácida =	$\frac{\$ 473,946.45 - \$ 8,284.29}{\$ 176,769.97}$		Rotación de Activo Total =	$\frac{\$ 10,650.53}{186.38}$	Margen de Utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$		
Prueba Ácida =	\$ 2.63		Rotación de Activo Total =	57.15	Margen de Utilidad =	$\frac{W 124,018.25}{W 312,442.17}$		
					Margen de Utilidad =	39.69%		
			Rotación de Inventarios =	$\frac{365}{57.13}$	Rent sobre Activos =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Total}}$		
			Rotación de Inventarios =	6.39	Rent sobre Activos =	$\frac{\$ 194,865.84}{\$ 480,311.06}$		
					Rent sobre Activos =	40.57%		
			Rotación CxC =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CxC}}$	Rent sobre Patrimonio =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$		
			Rotación CxC =	$\frac{W 312,442.17}{W 13,018.42}$	Rent sobre Patrimonio =	$\frac{\$ 124,018.25}{\$ 270,252.80}$		
			Rotación CxC =	24	Rent sobre Patrimonio =	45.89%		
			Rotación CxC días =	$\frac{365}{24}$	ROI =	$\frac{\$ 124,018.25}{\$ 104,865.71}$		
			Rotación CxC días =	15	ROI =	118%		

Anexo 18: Indicadores Financieros Industria CIUUR9311.02 en Quito

<u>INDICADORES DE LIQUIDEZ</u>			<u>INDICADORES DE ACTIVIDAD</u>			<u>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</u>		
Capital De Trabajo =	Ac. Corr.	- Pas. Corr.	Rotación de Activo Total =	Ventas		Razón de la Deuda Total =	Pasivo Total	
Capital De Trabajo =	\$ 8,195,830.86	- \$ 3,566,295.56	Rotación de Activo Total =	Activo Total		Razón de la Deuda Total =	Activo Total	
Capital De Trabajo =	\$ 4,629,535.30		Rotación de Activo Total =	$\frac{\$ 13,263,024.18}{\$ 23,356,746.53}$		Razón de la Deuda Total =	$\frac{\text{₴} 8,676,352.82}{\text{₴} 23,356,746.53}$	
Razón Circulante =	Activo Corriente		Rotación de Activo Total =	0.57		Razón de la Deuda Total =	0.37	
Razón Circulante =	$\frac{\$ 8,195,830.86}{\$ 3,566,295.56}$	Pasivo Corriente	ROA =	$\frac{\text{₴} 1,508,673.55}{\$ 23,356,746.53}$		Razón de Apalanc =	Patrimonio	
Razón Circulante =	\$ 2.30		ROA =	6%		Razón de Apalanc =	Activo Total	
Prueba Ácida =	A. Corriente	- Inventarios	Rotación de Activo Total =	Costo de Ventas		Razón de Apalanc =	$\frac{\$ 14,680,393.71}{\$ 23,356,746.53}$	
Prueba Ácida =	$\frac{\$ 8,195,830.86}{\$ 3,566,295.56}$	- $\frac{\$ 7,602.29}{\$ 3,566,295.56}$	Rotación de Activo Total =	Inventario Promedio		Razón de Apalanc =	0.63	
Prueba Ácida =	\$ 2.30		Rotación de Activo Total =	$\frac{\$ 4,087,135.30}{\$ 60,789.69}$		INDICADORES DE RENTABILIDAD		
			Rotación de Activo Total =	67.23		Margen de Utilidad =	Utilidad Neta	
			Rotación de Inventarios =	$\frac{365}{67.23}$		Margen de Utilidad =	Ventas	
			Rotación de Inventarios =	5.43		Margen de Utilidad =	$\frac{\$ 1,508,673.55}{\$ 13,263,024.18}$	
			Rotación CxC =	Ventas		Margen de Utilidad =	11%	
			Rotación CxC =	Promedio CxC		Rent sobre Activos =	Utilidad Operacional	
			Rotación CxC =	$\frac{\text{₴} 13,263,024.18}{\text{₴} 2,017,029.76}$		Rent sobre Activos =	Activo Total	
			Rotación CxC =	6.575522307		Rent sobre Activos =	$\frac{\$ 6,440,776.31}{\$ 11,373,939.19}$	
			Rotación CxC días =	$\frac{365}{24}$		Rent sobre Activos =	57%	
			Rotación CxC días =	56		Rent sobre Patrimonio =	Utilidad Neta	
						Rent sobre Patrimonio =	Patrimonio	
						Rent sobre Patrimonio =	$\frac{\$ 1,508,673.55}{\$ 14,680,393.71}$	
						Rent sobre Patrimonio =	10%	

Anexo 19: Tabla Amortización Préstamos

79,156.30

Valor total a financiar	98,945.38
% de deuda	20%
Prestamo	19,789.08
Tasa de interés (anual)	15%
Tasa de interés (mensual)	1.3%
Plazo (años)	5
Plazo (meses)	60
Cuota	470.78

Valor total a financiar	94,233.70
% de deuda	20%
Prestamo	18,846.74
Tasa de interés (anual)	15%
Tasa de interés (mensual)	1.3%
Plazo (años)	5
Plazo (meses)	60
Cuota	448.36

PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INICIAL	\$ 18,846.74	\$ 18,633.96	\$ 18,418.52	\$ 18,200.39	\$ 17,979.53	\$ 17,755.92	\$ 17,529.50	\$ 17,300.26	\$ 17,068.15	\$ 16,833.14	\$ 16,595.19	\$ 16,354.27
INTERES	\$ 235.58	\$ 232.92	\$ 230.23	\$ 227.50	\$ 224.74	\$ 221.95	\$ 219.12	\$ 216.25	\$ 213.35	\$ 210.41	\$ 207.44	\$ 204.43
ABONO CAP	\$ 212.78	\$ 215.44	\$ 218.13	\$ 220.86	\$ 223.62	\$ 226.41	\$ 229.24	\$ 232.11	\$ 235.01	\$ 237.95	\$ 240.92	\$ 243.93
CUOTA	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36
SALDO FINAL	18,846.74	\$ 18,633.96	\$ 18,418.52	\$ 18,200.39	\$ 17,979.53	\$ 17,755.92	\$ 17,529.50	\$ 17,300.26	\$ 17,068.15	\$ 16,833.14	\$ 16,595.19	\$ 16,354.27
	\$ 16,110.33	\$ 15,863.35	\$ 15,613.28	\$ 15,360.08	\$ 15,103.72	\$ 14,844.15	\$ 14,581.34	\$ 14,315.25	\$ 14,045.83	\$ 13,773.04	\$ 13,496.84	\$ 13,217.18
	\$ 201.38	\$ 198.29	\$ 195.17	\$ 192.00	\$ 188.80	\$ 185.55	\$ 182.27	\$ 178.94	\$ 175.57	\$ 172.16	\$ 168.71	\$ 165.21
	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36
	\$ 15,863.35	\$ 15,613.28	\$ 15,360.08	\$ 15,103.72	\$ 14,844.15	\$ 14,581.34	\$ 14,315.25	\$ 14,045.83	\$ 13,773.04	\$ 13,496.84	\$ 13,217.18	\$ 12,934.04
	\$ 12,934.04	\$ 12,647.35	\$ 12,357.08	\$ 12,063.18	\$ 11,765.61	\$ 11,464.31	\$ 11,159.25	\$ 10,850.38	\$ 10,537.65	\$ 10,221.01	\$ 9,900.41	\$ 9,575.80
	\$ 161.68	\$ 158.09	\$ 154.46	\$ 150.79	\$ 147.07	\$ 143.30	\$ 139.49	\$ 135.63	\$ 131.72	\$ 127.76	\$ 123.76	\$ 119.70
	\$ 286.69	\$ 290.27	\$ 293.90	\$ 297.57	\$ 301.29	\$ 305.06	\$ 308.87	\$ 312.73	\$ 316.64	\$ 320.60	\$ 324.61	\$ 328.67
	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36
	\$ 12,647.35	\$ 12,357.08	\$ 12,063.18	\$ 11,765.61	\$ 11,464.31	\$ 11,159.25	\$ 10,850.38	\$ 10,537.65	\$ 10,221.01	\$ 9,900.41	\$ 9,575.80	\$ 9,247.14
	\$ 9,247.14	\$ 8,914.36	\$ 8,577.43	\$ 8,236.28	\$ 7,890.88	\$ 7,541.15	\$ 7,187.05	\$ 6,828.53	\$ 6,465.52	\$ 6,097.98	\$ 5,725.84	\$ 5,349.05
	\$ 115.59	\$ 111.43	\$ 107.22	\$ 102.95	\$ 98.64	\$ 94.26	\$ 89.84	\$ 85.36	\$ 80.82	\$ 76.22	\$ 71.57	\$ 66.86
	\$ 332.77	\$ 336.93	\$ 341.14	\$ 345.41	\$ 349.73	\$ 354.10	\$ 358.52	\$ 363.01	\$ 367.54	\$ 372.14	\$ 376.79	\$ 381.50
	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36
	\$ 8,914.36	\$ 8,577.43	\$ 8,236.28	\$ 7,890.88	\$ 7,541.15	\$ 7,187.05	\$ 6,828.53	\$ 6,465.52	\$ 6,097.98	\$ 5,725.84	\$ 5,349.05	\$ 4,967.55
	\$ 4,967.55	\$ 4,581.28	\$ 4,190.18	\$ 3,794.20	\$ 3,393.26	\$ 2,987.32	\$ 2,576.30	\$ 2,160.14	\$ 1,738.78	\$ 1,312.15	\$ 880.19	\$ 442.83
	\$ 62.09	\$ 57.27	\$ 52.38	\$ 47.43	\$ 42.42	\$ 37.34	\$ 32.20	\$ 27.00	\$ 21.73	\$ 16.40	\$ 11.00	\$ 5.54
	\$ 386.27	\$ 391.10	\$ 395.99	\$ 400.94	\$ 405.95	\$ 411.02	\$ 416.16	\$ 421.36	\$ 426.63	\$ 431.96	\$ 437.36	\$ 442.83
	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36	\$ 448.36
	\$ 4,581.28	\$ 4,190.18	\$ 3,794.20	\$ 3,393.26	\$ 2,987.32	\$ 2,576.30	\$ 2,160.14	\$ 1,738.78	\$ 1,312.15	\$ 880.19	\$ 442.83	\$ (0.00)

Anexo 20: Demanda esperada y Proyección de Ventas

Total		283295
Nivel Socioeconomico	13.10%	37112
Ajustado al 2014		40,082
Intención de Compra	0.748	29,981
Demanda esperada	0.75%	225
Hijos promedio	2	450

Tasa Implantada 0.0030%

Proyección			
Mes	% de IC	# Niños	Crecimiento
1	0.010%	3.00	
2	0.016%	5.00	
3	0.022%	7.00	0.006%
4	0.031%	9.00	
5	0.040%	12.00	
6	0.049%	15.00	0.0090%
7	0.061%	18.00	
8	0.073%	22.00	
9	0.085%	25.00	0.0120%
10	0.100%	30.00	
11	0.115%	34.00	
12	0.130%	39.00	0.0150%
13	0.148%	44.00	
14	0.166%	50.00	
15	0.184%	55.00	0.0180%
16	0.205%	61.00	
17	0.226%	68.00	0.0210%
18	0.250%	75.00	
19	0.274%	82.00	0.0240%
20	0.301%	90.00	
21	0.328%	98.00	0.0270%
22	0.352%	106.00	
23	0.376%	113.00	
24	0.400%	120.00	0.0240%
25	0.421%	126.00	
26	0.442%	133.00	
27	0.463%	139.00	0.0210%
28	0.481%	144.00	
29	0.499%	150.00	
30	0.517%	155.00	0.0180%
31	0.532%	160.00	
32	0.547%	164.00	
33	0.562%	168.00	0.0150%
34	0.574%	172.00	
35	0.586%	176.00	
36	0.598%	179.00	0.0120%
37	0.607%	182.00	
38	0.616%	185.00	
39	0.625%	187.00	0.0090%
40	0.631%	189.00	
41	0.637%	191.00	
42	0.643%	193.00	0.0060%
43	0.646%	194.00	
44	0.649%	195.00	
45	0.652%	195.00	0.0030%
46	0.652%	195.00	
47	0.652%	195.00	
48	0.652%	195.00	0.0000%
49	0.652%	195.00	
50	0.651%	195.00	
51	0.651%	195.00	
52	0.650%	195.00	
53	0.650%	195.00	
54	0.649%	195.00	
55	0.649%	194.00	
56	0.648%	194.00	
57	0.648%	194.00	-0.00050%
58	0.648%	194.00	
59	0.648%	194.00	
60	0.648%	194.00	0%

- **Anexo 21: Flujo de Caja Operacional**

ENTRADAS	1	2	3	4	5
VENTAS AL CONTADO	\$ 23,606.53	\$ 112,020.09	\$ 231,265.45	\$ 294,937.34	\$ 312,442.17
COBROS CRÉDITOS					
TOTAL ENTRADAS	\$ 23,606.53	\$ 112,020.09	\$ 231,265.45	\$ 294,937.34	\$ 312,442.17
SALIDAS					
COSTO DE VENTA	\$ 919.29	\$ 4,332.98	\$ 8,439.79	\$ 10,430.25	\$ 10,650.53
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 79,704.37	\$ 95,010.31	\$ 108,511.08	\$ 107,984.55	\$ 106,925.80
- DEPRECIACIÓN	\$ (4,296.29)	\$ (4,296.29)	\$ (6,390.86)	\$ (6,328.10)	\$ (6,332.52)
GASTOS DE VENTAS					
PAGO POR OBLIGACIÓN BANCARIA	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35	\$ 5,380.35
INVERSIONES DE CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ (10,632.01)	\$ -	\$ -
Participación Trabajadores		\$ 2,700.85	\$ 16,340.13	\$ 25,671.33	\$ 28,422.82
Impuesto a la Renta		\$ 3,077.92	\$ 21,296.64	\$ 33,458.30	\$ 37,044.41
Repartición de dividendos					
TOTAL SALIDAS	\$ 81,707.72	\$ 106,206.12	\$ 105,308.36	\$ 176,596.67	\$ 182,091.39
ENTRADAS	\$ 23,606.53	\$ 112,020.09	\$ 231,265.45	\$ 294,937.34	\$ 312,442.17
- SALIDAS	\$ 81,707.72	\$ 106,206.12	\$ 105,308.36	\$ 176,596.67	\$ 182,091.39
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ (58,101.19)	\$ 5,813.97	\$ 125,957.09	\$ 118,340.67	\$ 130,350.78
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 63,975.03	\$ 5,873.84	\$ 11,687.80	\$ 137,644.89	\$ 255,985.56
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 5,873.84	\$ 11,687.80	\$ 137,644.89	\$ 255,985.56	\$ 386,336.34

- **Anexo 22: Flujo de Efectivo**

	INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Flujo de Efectivo Operativo						
EBIT (UAI)		(57,017.14)	12,676.79	114,314.57	176,522.55	194,865.84
(-)Impuesto		-	7,140.12	39,495.68	60,988.54	67,326.15
= NOPAT (UONDI)		(57,017.14)	5,536.68	74,818.89	115,534.01	127,539.69
(+)Gasto Depreciación y amortización		4,696.29	4,696.29	6,790.86	6,728.10	6,732.52
FEO NETO		(52,320.84)	10,232.97	81,609.74	122,262.11	134,272.22
		-	-	-	-	-
II. Variación Capital de Trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo	63,975.03	-	-	-	-	-
Variación de Capital de Trabajo	-	64,705.99	511.50	10,984.31	289.54	453.16
		-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO NETO	(63,975.03)	64,705.99	511.50	10,984.31	289.54	453.16
		-	-	-	-	-
III. Gastos de Capital						
Inversión Inicial	(30,258.66)	-	-	-	-	-
Variación Gastos de Capital	-	11.50	511.50	10,984.31	289.54	453.16
		-	-	-	-	-
GASTOS DE CAPITAL NETO	(30,258.66)	11.50	511.50	10,984.31	289.54	453.16
		-	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO	(94,233.70)	12,396.65	11,255.97	103,578.37	122,841.19	135,178.55