



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA MY
GYM EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía
Ing. Patricio Durán, MADE**

**Autora
Soraya Patricia Loza Orquera**

**Año
2015**

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. Patricio Durán
Ingeniero MADE
C.I.: 170073170-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Soraya Patricia Loza Orquera

C.I.: 1716726362-6

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, a mis maravillosos padres por ser mis amigos, por enseñarme la importancia de la constancia, esfuerzo y dedicación, por brindarme una guía y formación integral llena de amor para convertirme en la persona que soy tanto personal como profesionalmente; a mí hermana Belén por su apoyo incondicional constante y a mis amigos por compartir esta etapa junto a mí.

Soraya

DEDICATORIA

A mi hermana Belén, por ser mi ejemplo día a día y por siempre estar junto a mí, apoyándome en cada una de las etapas de mi vida.

Soraya

RESUMEN

Este plan de negocios tiene como objetivo demostrar la viabilidad y rentabilidad en la implementación de la franquicia My Gym en la ciudad de Quito, dedicada a ofrecer el servicio de un gimnasio para niños.

La idea de negocio está enfocada al fomento de la actividad física desde una temprana edad y atacar los índices de sedentarismo y obesidad infantil que han ido aumentando en el país debido al incremento de uso de la tecnología sin control.

My Gym busca estimular el desarrollo físico, cognitivo y emocional como la seguridad y confianza en sí mismos, a través de actividades dinámicas que mantengan la atención de los niños todo el tiempo para aprovechar la creciente tendencia de tener una vida más sana y activa

Después de realizar el estudio de la investigación de mercados se obtuvo como resultado que existe una oportunidad para el negocio en la ciudad de Quito y que el 99% de las personas encuestadas están dispuestas a adquirir el servicio. La estrategia utilizada para ingresar al mercado es la diferenciación debido a que no existe un gimnasio para niños actualmente y que es el único lugar con una segmentación que comprenda niños en edades de 0 a 13 años.

La inversión inicial es de \$94,875.37 con lo que se cubrirá los activos tangibles, intangibles y el capital de trabajo necesario para desarrollar el negocio. La estructura del capital se divide en capital propio y en crédito bancario, con un 60% y 40% respectivamente. El punto de equilibrio se alcanza en el primer año con 1131 niños inscritos.

Para la valoración se consideraron tres escenarios: el esperado, el optimista y el pesimista. En los tres escenarios calculados con y sin apalancamiento se

presenta un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento; demostrando la rentabilidad del negocio.

El valor actual neto en el escenario esperado sin apalancamiento es de \$12,118.44 y la tasa interna de retorno es de 25%.

Debido a los resultados obtenidos se concluye que el negocio es viable y rentable para la implementación y atractivo para mantener una inversión sostenible en el tiempo.

ABSTRACT

The aim of this business plan is to demonstrate the viability and profitability in the implementation of franchising My Gym in Quito, which is dedicated to offer gym service for children.

The business idea is focused to promote physical activity at an early age, and to attack the childhood obesity and physical inactivity rates, which have risen in the country, due to an increase of use of technology without any control.

My Gym seeks to stimulate physical, cognitive and emotional development which is based on aspects as security and self-confidence, through dynamic activities that keeps children's attention all the time, in order to take advantage of the growing trend of having a healthy and active life.

As a result of market research, it can be concluded that there is an opportunity for the business in Quito because the 99% of the survey participants are willing to purchase the service. The strategy used to penetrate the market is differentiation because at present there are no gyms for children in the city. This gym would be the only place with a segmentation that includes children from 0 - 13 years.

The tangible, intangible assets and the working capital needed to develop the business will be financed with an initial investment of \$ 94,875.37. The capital structure is divided into equity and bank credit, with 60% and 40% respectively. In the first year, the equilibrium point will be reached with 1,131 children enrolled.

For the valuation, it is necessary to consider three scenarios: the expected, the optimist and the pessimist. In all three scenarios calculated, with and without financial leverage, it is reflected a positive net present value and an internal rate of return higher than the discount rate; demonstrating the profitability of the business.

The net present value on the expected scenario without financial leverage is \$12,118.44 and the internal rate of return is 25%.

Due to the results obtained, the business is viable and cost effective to be implemented and to maintain a sustainable attractive investment over time.

ÍNDICE

1.	ASPECTOS GENERALES	1
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Objetivo general	2
1.3.	Objetivos específicos	3
1.4.	Hipótesis	3
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS ...	5
2.1.	Industria	5
2.2.	ANÁLISIS MACROECONOMICO	5
2.2.1.	Político	5
2.2.1.1.	Riesgo país	6
2.2.1.2.	Barreras o leyes para franquicias	7
2.2.1.3.	Nueva matriz productiva.....	7
2.2.1.4.	Nuevo código de trabajo.....	7
2.2.2.	Económico	8
2.2.2.1.	Producto Interno Bruto (PIB)	8
2.2.2.2.	Inflación	11
2.2.2.3.	Impuesto a la salida de divisas.....	12
2.2.2.4.	Tasas de interés	12
2.2.2.4.1.	Tasa de interés activa	12
2.2.2.4.2.	Tasa de interés pasiva	13
2.2.2.5.	Corporación Financiera Nacional (CFN).....	14
2.2.2.6.	Tratados de comercio del Ecuador.....	15
2.2.3.	Social	15
2.2.3.1.	Aspectos culturales	16
2.2.3.2.	Poder distancia (PDI)	17
2.2.3.3.	Esparcimiento y necesidades personales	17
2.2.3.4.	Desempleo	18

2.2.3.5. Reformas tasas salariales	19
2.2.3.6. Costo canasta básica	19
2.2.3.7. Educación.....	20
2.2.3.8. Control por parte de los padres	20
2.2.4. Tecnológico.....	21
2.2.4.1. Internet	21
2.2.4.2. Desarrollo tecnológico	21
2.2.4.3. Cable en los hogares	22
2.2.4.4. Aparatos de evaluaciones médicas.....	22
2.2.4.5. Tasas nutricionales de los niños	22
2.3. Canales de distribución	23
2.4. Análisis micro entorno	23
2.4.1. Cinco fuerzas de Porter	23
2.4.1.1. Amenaza de los nuevos competidores.....	24
2.4.1.2. Poder de negociación de los proveedores	26
2.4.1.3. Poder de negociación de los compradores	27
2.4.1.4. Amenaza de los servicios sustitutos.....	27
2.4.1.5. Rivalidad entre competidores existentes	28
2.5. La compañía y el concepto de negocio	29
2.5.1. La idea y modelo de negocio	29
2.5.2. Conceptos de diferenciación.....	31
2.5.3. Estructura legal de la empresa	31
2.5.4. Misión, Visión y Objetivos	32
2.5.4.1. Misión	32
2.5.4.2. Visión.....	32
2.5.4.3. Objetivos	32
2.5.5. Logo y slogan.....	33
2.6. El producto o servicio actuales y proyectados.....	34
2.7. Matriz FODA	38
2.7.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	39
2.7.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	40

2.7.3. Matriz interna- externa (IE)	41
2.8. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	41
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .	42
3.1. Mercado objetivo	42
3.2. Segmentación de mercado	42
3.2.1. Segmentación geográfica	42
3.2.2. Segmentación demográfica	42
3.2.3. Segmento psicográfica	44
3.3. Investigación de mercado	45
3.3.1. Fuentes primarias	45
3.3.1.1. Investigación cualitativa	45
3.3.1.2. Investigación cualitativa numérica.....	55
3.3.2. Resultados y conclusiones de fuentes primarias	71
3.3.3. Fuentes secundarias.....	71
3.3.3.1. Observación directa	72
3.3.4. Resultados de las fuentes secundarias	72
3.3.5. Conclusiones generales de la investigación de mercado	72
3.3.6. Mercado relevante y cliente potencial.....	73
3.4. Tamaño de mercado	73
3.5. La competencia y sus ventajas	74
3.6. Evaluación del mercado durante la implementación y a futuro.....	75
4. PLAN DE MARKETING	77
4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	77
4.2. Estrategia de servicios	77
4.3. Estrategias de precios.....	78
4.4. Estrategias de plaza (distribución)	78

4.5. Estrategias promocionales y de publicidad	79
4.5.1. Publicidad	79
4.5.2. Relaciones públicas	80
4.5.3. Promoción de ventas	80
4.6. Tácticas de ventas	81
4.7. Política de servicio al cliente y garantías	81
4.8. Medidas para control y evaluación del plan de marketing	82
5. DISEÑO Y PLAN DE DESARROLLO.....	84
5.1. Condiciones para el lanzamiento, dificultades y riesgos ...	84
5.2. Mejoramiento del producto y nuevos productos futuros ..	84
5.3. Costos de desarrollo proyectados y nuevos productos ...	85
5.4. Propiedad intelectual.....	85
6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	86
6.1. Estrategia de operaciones.....	87
6.2. Diagrama de operaciones	87
6.2.1. Flujograma de procesos	88
6.2.2. Desarrollo de la clase	89
6.3. Requerimiento de equipos y herramientas	97
6.4. Tamaño de la planta	100
6.5. Instalaciones y mejoras.....	101
6.6. Macro localización geográfica	101
6.7. Aspectos regulatorios y legales.....	102
7. EQUIPO GERENCIAL	108
7.1. Estructura organizacional.....	108

7.1.1. Organigrama	108
7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades .	109
7.2.1. Descripción de funciones (por competencias)	109
7.3. Compensación a administradores y propietarios	112
7.4. Política de empleo y beneficios	113
7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores ...	114
7.6. Equipo de asesores y servicios	115
8. CRONOGRAMA GENERAL	116
8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	116
8.2. Diagrama de Gantt.....	117
8.3. Riesgos e imprevistos	118
9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	119
9.1. Supuestos y criterios utilizados	119
9.1.1. Ubicación	119
9.1.2. Segmentación.....	119
9.1.3. Marketing	119
9.1.4. Operaciones.....	119
9.2. Riesgos y problemas principales.....	120
10. PLAN FINANCIERO	121
10.1. Inversión inicial.....	122
10.2. Fuentes de ingresos.....	122
10.3. Costos y gastos.....	123
10.3.1. Costos anuales	123

10.3.2. Gastos anuales.....	123
10.4. Margen bruto y margen operativo.....	124
10.5. Estado de resultados proyectado	124
10.6. Balance general proyectado	125
10.7. Flujo de efectivo proyectado.....	126
10.8. Punto de equilibrio.....	126
10.9. Control de costos importantes	127
10.9.1. Análisis de sensibilidad.....	127
10.9.2. Escenarios.....	127
10.9.3. Índices financieros	128
10.9.3.1. Liquidez.....	128
10.9.3.2. Rentabilidad	129
10.9.3.3. Apalancamiento.....	130
11. PROPUESTA DE NEGOCIO.....	133
11.1. Financiamiento deseado	133
11.2. Estructura de capital y deuda buscada.....	133
11.3. Capitalización.....	134
11.4. Uso de fondos	134
11.5. Retorno para el inversionista.....	135
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
12.1. Conclusiones.....	136
12.2. Recomendaciones.....	138
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CIIU	5
Tabla 2. Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)	9
Tabla 3. Provincias densamente pobladas.....	16
Tabla 4. Grupos de clases.....	36
Tabla 5. Matriz FODA.....	38
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	39
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	40
Tabla 8. Segmentación	44
Tabla 9. Guía de selección y reclutamiento de los participantes.....	51
Tabla 10. ¿En qué zona vive?.....	56
Tabla 11. ¿Cuántos hijos tiene?.....	57
Tabla 12. ¿En qué edad están sus hijos?	58
Tabla 13. ¿Con qué frecuencia consume su hijo productos como hamburguesas, pizzas, papas fritas, pasteles, chocolates, entre otros?.....	59
Tabla 14. ¿Qué tipo de actividad física realizan sus hijos?.....	61
Tabla 15. ¿Con qué frecuencia se ejercitan sus hijos?.....	62
Tabla 16. ¿Ha notado que su hijo tiene problemas para socializar en la escuela?	63
Tabla 17. ¿Le gustaría que su hijo tenga un nivel de vida más activa?	64
Tabla 18. ¿Cree usted que el nuevo estilo de vida, tiene un enfoque dirigido al cuidado del cuerpo y la salud?	65
Tabla 19. ¿Le gustaría que exista un lugar en donde su hijo pueda aprender todo tipo de actividad física, que aporte con destrezas psicomotoras y le enseñe a desenvolverse en un ambiente social?	66
Tabla 20. ¿Cuántas horas a la semana cree usted que su hijo podría asistir a un lugar que preste los servicios mencionados?	67
Tabla 21. ¿Le gustaría que su hijo pueda recibir este servicio entre semana o los fines de semana?.....	68

Tabla 22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que ofrezca diferentes beneficios para el desarrollo físico y emocional de su hijo?	69
Tabla 23. ¿Conoce usted de un lugar que brinde un servicio similar al mencionado?	70
Tabla 24. Tamaño de Mercado	74
Tabla 25. Cronograma de control.....	82
Tabla 26. Horario de atención	97
Tabla 27. Herramientas principales.....	98
Tabla 28. Equipos y materiales	100
Tabla 29. Paquete Accionario	106
Tabla 30. Partida arancelaria	107
Tabla 31. Gerente general.....	109
Tabla 32. Entrenador.....	110
Tabla 33. Vendedor.....	111
Tabla 34. Personal de limpieza	112
Tabla 35. Compensaciones.....	113
Tabla 36. Inversión Inicial.....	122
Tabla 37. Ingresos anuales para flujo de caja de valoración.....	122
Tabla 38. Costos anuales.....	123
Tabla 39. Gastos generales anuales.....	123
Tabla 40. Desapalancado	124
Tabla 41. Apalancado	124
Tabla 42. Estado de Resultados Desapalancado.....	125
Tabla 43. Estado de Resultados Apalancado.....	125
Tabla 44. Punto de Equilibrio	126
Tabla 45. Costo de Oportunidad CAPM	131
Tabla 46. Resumen valoración.....	132
Tabla 47. Financiamiento	133
Tabla 48. Amortización del Crédito	134
Tabla 49. Capitalización	134
Tabla 50. Retorno para el inversionista.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Riesgo país	6
Figura 2. Participación en el PIB por Industria 2013	10
Figura 3. Inflación Anual.....	11
Figura 4. Inflación Enero 2013 - Abril 2014	12
Figura 5. Comparación la Tasa de interés activa frente a Índice de precios al consumidor (IPC).....	13
Figura 6. Comparación de Tasa de interés pasiva frente a Índice de precios al consumidor (IPC).....	14
Figura 7. Aspectos culturales	17
Figura 8. Horas semanales dedicadas a actividades personales y esparcimiento	18
Figura 9. Desempleo	19
Figura 10. Canales de Distribución	23
Figura 11. Semaforización.....	24
Figura 12. Logo y Slogan	33
Figura 13. Puntuaciones Ponderadas Totales EFI.....	41
Figura 14. Rango de edad.....	43
Figura 15. Área urbana	43
Figura 16. Nivel socioeconómico agregado.....	45
Figura 17. ¿En qué zona vive?.....	56
Figura 18. ¿Cuántos hijos tiene?.....	57
Figura 19. ¿En qué edad están sus hijos?	58
Figura 20. ¿Con qué frecuencia consume su hijo productos como hamburguesas, pizzas, papas fritas, pasteles, chocolates, entre otros?.....	59
Figura 21. ¿Qué actividades realizan sus hijos en su tiempo libre?.....	60
Figura 22. ¿Qué actividades realizan sus hijos en su tiempo libre?.....	60
Figura 23. ¿Qué tipo de actividad física realizan sus hijos?.....	61
Figura 24. ¿Con qué frecuencia se ejercitan sus hijos?.....	62

Figura 25. ¿Ha notado que su hijo tiene problemas para socializar en la escuela?	63
Figura 26. ¿Le gustaría que su hijo tenga un nivel de vida más activa?	64
Figura 27. ¿Cree usted que el nuevo estilo de vida, tiene un enfoque dirigido al cuidado del cuerpo y la salud?	65
Figura 28. ¿Le gustaría que exista un lugar en donde su hijo pueda aprender todo tipo de actividad física, que aporte con destrezas psicomotoras y le enseñe a desenvolverse en un ambiente social?	66
Figura 29. ¿Cuántas horas a la semana cree usted que su hijo podría asistir a un lugar que preste los servicios mencionados?	67
Figura 30. ¿Le gustaría que su hijo pueda recibir este servicio entre semana o los fines de semana?	68
Figura 31. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que ofrezca diferentes beneficios para el desarrollo físico y emocional de su hijo?	69
Figura 32. ¿Conoce usted de un lugar que brinde un servicio similar al mencionado?	70
Figura 33. Flujograma de procesos.....	88
Figura 34. Desarrollo de la clase.....	89
Figura 35. Instalaciones	99
Figura 36. Plano del Local.....	101
Figura 37. Ubicación Geográfica.....	102
Figura 38. Organigrama	108
Figura 39. Punto de Equilibrio	127
Figura 40. Estructura de capital.....	133

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Información de soporte 146
- Anexo 2. Encuesta para la implementación de un gimnasio para niños 160
- Anexo 3. Cotizaciones 163
- Anexo 4. Inversión Inicial 166
- Anexo 5. Costos del proyecto 168
- Anexo 6. Gastos Generales Anuales 171
- Anexo 7. Ingresos 172
- Anexo 8. Estado de Resultados 173
- Anexo 9. Estado de Situación Financiera 175
- Anexo 10. Estado de Flujos de Efectivo 176
- Anexo 11. Sensibilidad 177
- Anexo 12. Escenarios y Valoración del Flujo de Caja 178

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Actualmente, una de las principales tendencias de la humanidad se enfoca a tener una vida saludable. Esta es una ideología que ha ido tomando fuerza a nivel mundial. “En los últimos años la tendencia a preocuparnos por nuestra salud ha ido creciendo y las oportunidades de negocio igual”. (MacGregor, 2013). Cada vez, las personas son más conscientes de mantener un peso adecuado y de alimentarse de una mejor manera. El adquirir nuevos hábitos saludables permite a las personas verse y por lo tanto sentirse bien con ellos mismos; sin embargo, tener un especial cuidado en los alimentos que se ingiere no es todo lo que se necesita para formar una vida sana, la alimentación debe ir acompañada de una actividad física continua.

El sedentarismo es una de las principales causas que afectan a la salud, además del sobrepeso, obesidad y enfermedades cardíacas. Según la Organización Mundial de la Salud, “El sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud”. Este exceso de grasa se deposita en partes del cuerpo como el abdomen, piernas y brazos que generan el aumento de medidas y peso corporal en el ser humano.

Estos problemas de salud afectan a más de la mitad de países del mundo, según la Organización Nacional de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO, 2013) en un estudio realizado, señaló que México es el país con el índice más alto de obesidad en el mundo, el cual corresponde al 32,8%, superando a Estados Unidos por 1% este año, lo cual significa que el consumo de comida chatarra en México ha aumentado, ya que Estados Unidos se caracteriza por ser el principal consumidor de este tipo de comida. En cuanto a Sudamérica, entre todos los países que la conforman, hay un promedio de 21,6%, en Ecuador, el 22% de su población tiene problemas de obesidad.

Comparando el número de habitantes con México que es el puntero en esta lista, Ecuador tiene un porcentaje alto para ser un país pequeño; además, según el Ministerio de Deporte (2013), Ecuador tiene un índice del 89% de sedentarismo en su población, causa que explica porque existe un alto porcentaje de obesidad en el país.

Este problema que afecta a la sociedad, se está enfocando en los niños, ya que ellos son los primeros en sufrir este tipo de consecuencias debido al nuevo ritmo de vida que llevan. El sobrepeso es un problema que debe ser corregido a tiempo; es decir, a una temprana edad. “Los niños con sobrepeso u obesos tienen mayores probabilidades de seguir siendo obesos en la edad adulta” (OMS, 2013). Los niños deben combatir este problema social, ya que si no lo hacen, es muy difícil que logren cambiar sus hábitos alimenticios y rutinarios durante la adolescencia y adultez. Durante la niñez, es en donde se adoptan las costumbres que las personas van a seguir durante toda su vida.

Según la Coordinación Nacional de Nutrición del Ecuador (2013) después de un estudio realizado, concluyó que existe un 6,5% con sobrepeso, en los niños menores a 8 años, es decir, 6 de cada 100 niños tienen problemas de sobrepeso en el país. Este estudio fue realizado en febrero del 2013, y para septiembre del mismo año, este índice de sobrepeso ya había aumentado a un 8%. El haber incrementado este índice en menos de un año, demuestra lo alarmante y preocupante que puede ser que este índice siga creciendo y afectando la salud de los niños ecuatorianos.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para conocer la viabilidad de la implementación de la franquicia My Gym en la ciudad de Quito para así combatir y disminuir los índices de sobrepeso, obesidad y sedentarismo, a través del fomento de la actividad física en los niños desde una temprana edad con el fin de desarrollar destrezas, habilidades y una personalidad estable en un ambiente sano.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la industria en la cual se encuentra el negocio para determinar su grado de aceptación y rentabilidad.
- Identificar los principales factores externos e internos del entorno que afectan a la empresa positiva o negativamente.
- Realizar una investigación de mercado que permita obtener información más detallada sobre el mercado objetivo.
- Identificar las características, necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo para su selección.
- Desarrollar un plan de marketing que se adapte a las características y exigencias del segmento seleccionado.
- Elaborar un plan de operaciones, producción y ejecución del servicio.
- Analizar las amenazas o riesgos que puedan suscitarse durante el desarrollo del negocio.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.

1.4. HIPÓTESIS

Es factible implementar un gimnasio para niños en la ciudad de Quito, debido a la tendencia creciente de una vida saludable y los problemas de salud infantil que se están dando en el Ecuador.

Este negocio busca combatir los índices de sedentarismo y obesidad infantil para contribuir a un buen desarrollo integral y físico de los niños desde una temprana

edad. Uno de los principales objetivos del negocio, es el transmitir a los niños los beneficios de realizar ejercicio y la de fomentar y establecer la actividad física como un estilo de vida. Al ser niños, las actividades que se desarrollarán son en base a juegos, para así poder captar la atención, motivación e interés por parte de los mismos.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS

2.1. INDUSTRIA

Para incluir el proyecto dentro de una industria que lo represente, es necesario identificarle según los parámetros del CIU, la numeración que más se asemeja a la industria, en el Ecuador, se encuentra en el sector P, dentro de la enseñanza. Llámese enseñanza a generar una cultura de salud y bienestar a través del cuidado físico y corporal de las personas, conocido como enseñanza deportiva y recreativa. A continuación se encuentra la clasificación completa de la Industria:

Tabla 1. CIU

P	Enseñanza
P85	Enseñanza
P854	Otros tipos de enseñanza
P8541	Enseñanza Deportiva y Recreativa
P8541.0	Enseñanza Deportiva y Recreativa
P8541.03	Actividades de clases en gimnasia

Tomado de Superintendencia de Compañías

La industria de la enseñanza en el Ecuador se puede considerar como concentrada, debido a que existe un número reducido de competidores, que tienen un gran porcentaje de participación en el mercado ecuatoriano.

2.2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO

2.2.1. Político

La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática y soberana, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada. (Constitución Política del Ecuador, 2013).

La situación política del Ecuador ha sido sumamente variable, desde 1996 a 2014 se han posicionado siete diferentes presidentes en 17 años con un promedio de 2 años y medio por periodo de mando.

El actual mandatario es Rafael Vicente Correa Delgado, Presidente de la República del Ecuador, quien ejerce el cargo desde el año 2007, le ha dado estabilidad al gobierno ecuatoriano.

2.2.1.1. Riesgo país

El riesgo país que existe en el Ecuador al 2 junio del 2014 es de 519 puntos según el Banco Central del Ecuador.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2014).

A continuación se puede observar una figura con las variaciones que ha sufrido solo en el mes de Junio del 2014, este indicador:



Figura 1. Riesgo país

Tomado de Banco Central del Ecuador

Debido a esto, Ecuador señala que es un país en donde existen varias oportunidades, pero que a la vez no existe un nivel de seguridad y confianza para que las personas realicen una inversión debido a la corrupción que puede existir.

2.2.1.2. Barreras o leyes para franquicias

En el Ecuador, al momento, no existe ningún tipo de barrera o ley que se encuentre estipulada y que intervenga en el proceso de inserción de alguna franquicia al país. La ausencia de un Código o una ley en donde se estipulen las condiciones, prohibiciones o requerimientos para el ingreso de una franquicia al país, representa un aspecto muy positivo para el giro de negocio.

2.2.1.3. Nueva matriz productiva

El lanzamiento de la nueva matriz productiva en el Ecuador busca el desarrollo de negocios locales. Se hizo una reforma en la matriz con el fin de incentivar la producción nacional, fomentar las exportaciones y limitar las importaciones. Exigiendo así a los productores nacionales estándares de calidad más altos. Este es un aspecto muy importante, ya que puede haber problemas al ingresar con una idea de franquicia al país por ser proveniente del exterior.

2.2.1.4. Nuevo código de trabajo

Los cambios propuestos en el nuevo código de trabajo generan expectativas en el sector productivo y laboral. Tanto para los empleadores como para los empleados, las reformas les pueden ocasionar problemas financieros o de inestabilidad hasta que se adapten a los cambios realizados según la Ley.

En conclusión, el aspecto político tiene un impacto medio para la implementación de una franquicia en el Ecuador, debido a que últimamente se han hecho regularizaciones que pueden tener un efecto directo al momento de implementar una franquicia extranjera.

2.2.2. Económico

Es importante considerar la participación de esta industria dentro del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador. La Industria de la Enseñanza se encuentra representada dentro del PIB no petrolero.

2.2.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)

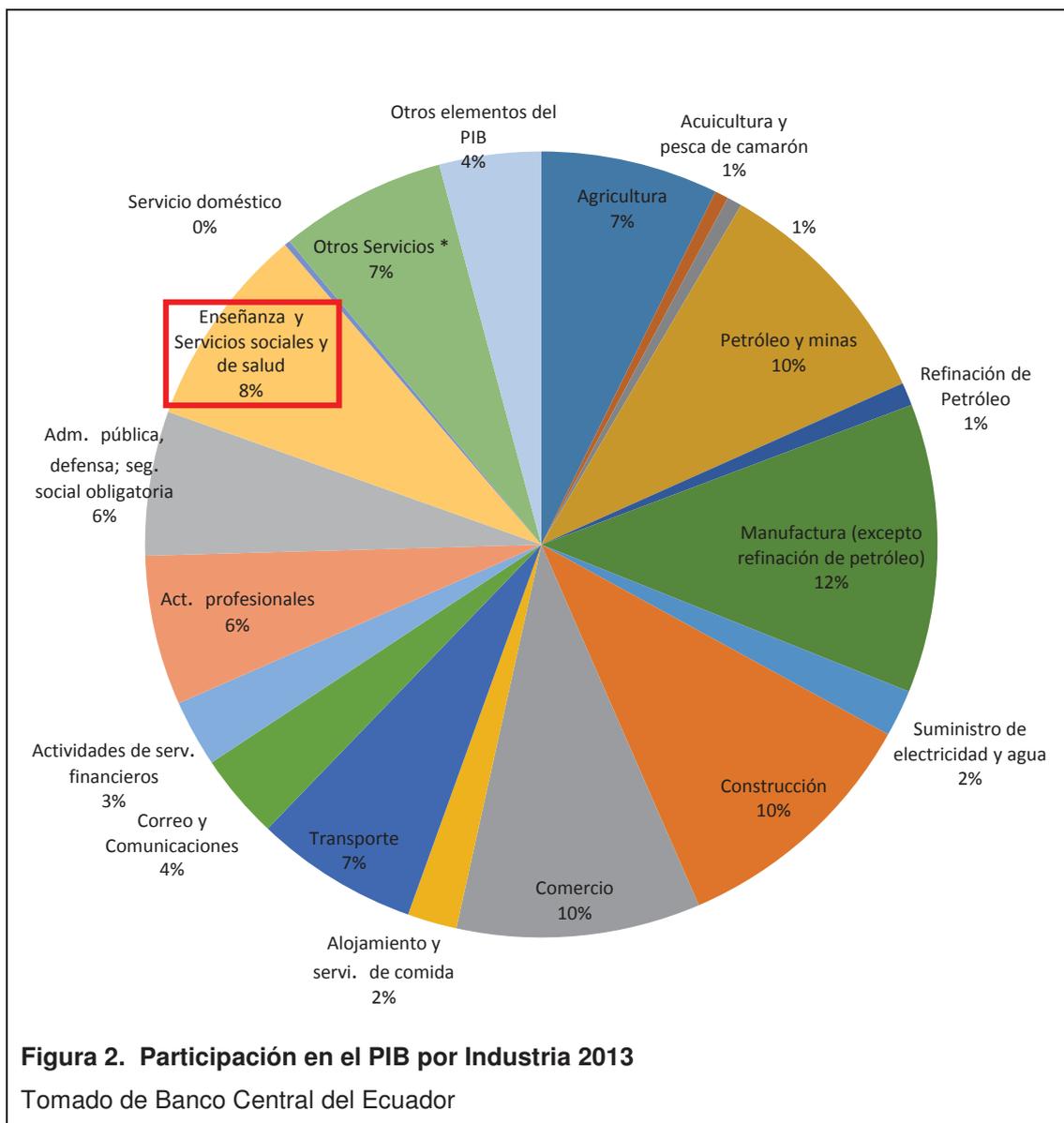
A continuación se puede observar el aporte en el PIB por industria en valores reales:

Tabla 2. Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)

		Miles de dólares de 2007					
Industrias		2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Agricultura	4,208,926	4,331,942	4,360,989	4,563,091	4,570,694	4,848,649
	Acuicultura y pesca de camarón	231,692	239,145	257,620	301,223	341,335	366,538
	Pesca (excepto camarón)	411,050	363,797	352,757	373,651	387,684	412,203
	Petróleo y minas	5,970,924	5,950,288	5,957,565	6,173,064	6,265,242	6,592,582
	Refinación de petróleo	1,007,645	1,049,899	897,618	938,759	845,992	633,420
	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	6,634,572	6,533,552	6,867,903	7,259,336	7,668,237	7,944,665
	Suministro de electricidad y agua	761,453	685,195	921,881	1,185,879	1,237,752	1,292,198
	Construcción	4,371,989	4,494,958	4,649,097	5,651,376	6,442,907	6,997,715
	Comercio	5,932,593	5,700,437	5,896,054	6,249,817	6,436,115	6,651,116
	Alojamiento y servicios de comida	910,396	990,214	1,031,311	1,172,104	1,271,733	1,352,119
	Transporte	3,408,910	3,631,813	3,709,335	3,985,617	4,214,683	4,462,872
	Correo y comunicaciones	1,501,243	1,622,224	1,829,774	2,030,387	2,172,513	2,346,124
	Actividades de servicios financieros	1,385,900	1,419,333	1,561,406	1,742,686	1,816,540	1,832,189
	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,463,920	3,360,137	3,491,760	3,729,194	3,915,660	4,121,879
	Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	2,839,151	3,165,316	3,330,171	3,487,789	3,812,985	3,967,727
	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	4,157,011	4,479,318	4,801,688	5,029,687	5,339,229	5,570,601
042	Enseñanza	2,767,573	2,987,268	3,024,743	3,071,151	3,313,937	3,320,867
	Serviciodoméstico	147,602	171,776	183,826	174,539	152,889	154,006
	Otros servicios *	4,159,057	4,162,166	4,169,939	4,363,859	4,465,966	4,560,225
	TOTAL VAB	51,504,034	52,351,510	54,270,694	58,412,058	61,358,156	64,106,828
	Otroselementos del PIB	2,746,374	2,206,222	2,210,361	2,470,568	2,651,378	2,772,587
	TOTAL PIB	54,250,408	54,557,732	56,481,055	60,882,626	64,009,534	66,879,415

(*) incluye actividades inmobiliarias; y, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios

Tomado de Banco Central del Ecuador



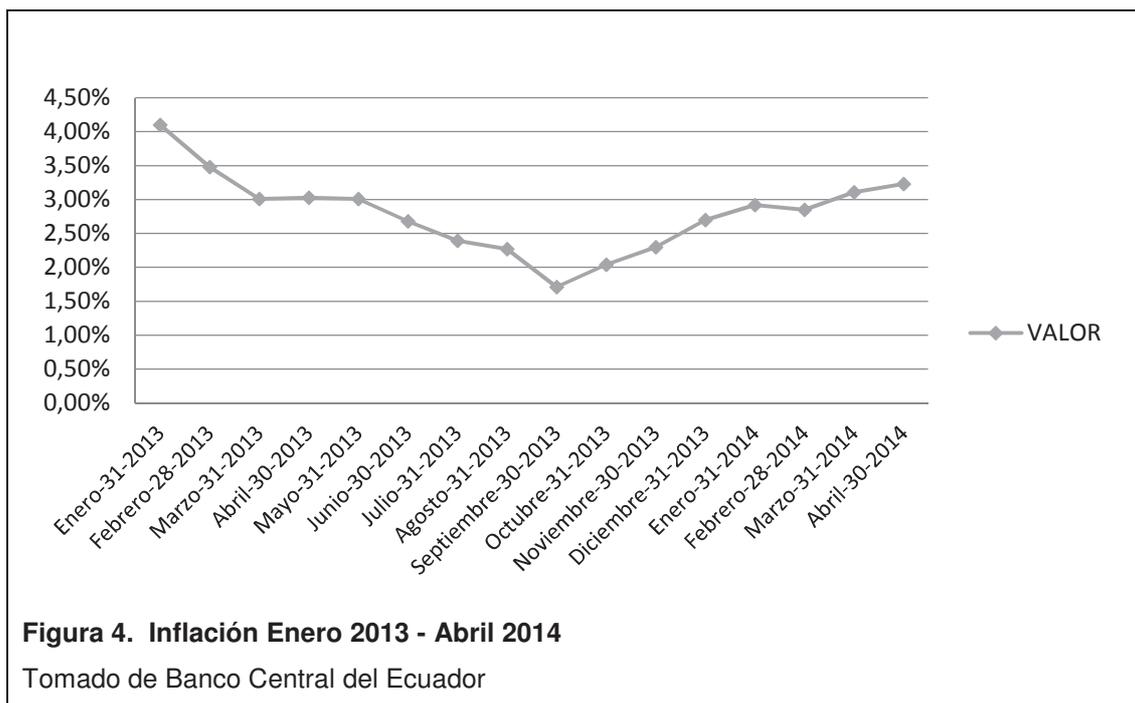
Como se puede observar, la industria de la enseñanza se ha ido incrementando paulatinamente, de acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, en los últimos seis años, a excepción del año 2010, en el cual hubo una pequeña disminución. Esta industria representa el 8% de participación dentro del PIB del 2013.

Se puede concluir, que esta industria va a ir creciendo rápidamente, al igual que su aporte dentro del PIB. Al ser este un porcentaje minoritario para el ingreso bruto del país, se debería generar mayor productividad en el mismo.

2.2.2.2. Inflación

Respecto a la inflación, tomando en cuenta los cinco últimos años para el análisis, se puede determinar que ha bajado hasta 2.12% en el 2012 y que no ha sufrido cambios drásticos como se puede observar en la figura; lo que quiere decir, que los costos en los que la empresa va incurrir se podrán mantener, beneficiando a la empresa para generar mayor ganancia en la oferta de sus servicios. Además, mantener una inflación baja, permite disminuir el nivel de incertidumbre generado en el mercado. En el mes de septiembre del 2013, se tiene un 1,71% de inflación, comprobando la tendencia a la baja observada anteriormente.





Se puede ver que en el último año ha sido poco variable. En el mes de abril del 2014, se tiene un 3,23% de inflación y se espera que tienda a la baja, para que los ecuatorianos puedan tener un nivel de compra más elevado y aumente su poder adquisitivo.

2.2.2.3. Impuesto a la salida de divisas

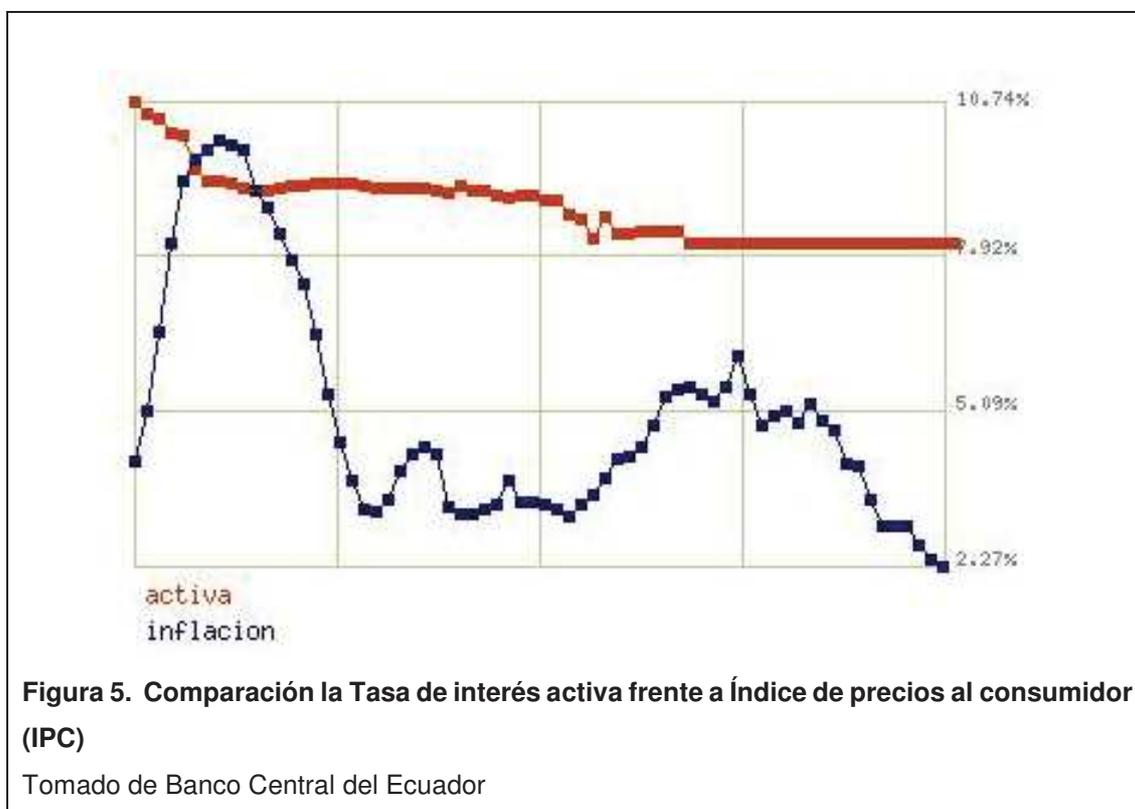
El impuesto a la salida de divisas impuesto en el gobierno actual, es un factor de importancia para considerar, puesto que, al ser la propuesta de negocio una franquicia, se deberán pagar rendimientos mensuales al exterior; adicionalmente, los movimientos transaccionales que se deben implementar, pueden llegar a representar montos significativos de gasto.

2.2.2.4. Tasas de interés

2.2.2.4.1. Tasa de interés activa

En cuanto a la tasa de interés activa, se refiere al porcentaje de tasa que se paga al banco para emitir algún préstamo, por lo que sí existe mucha volatilidad puede

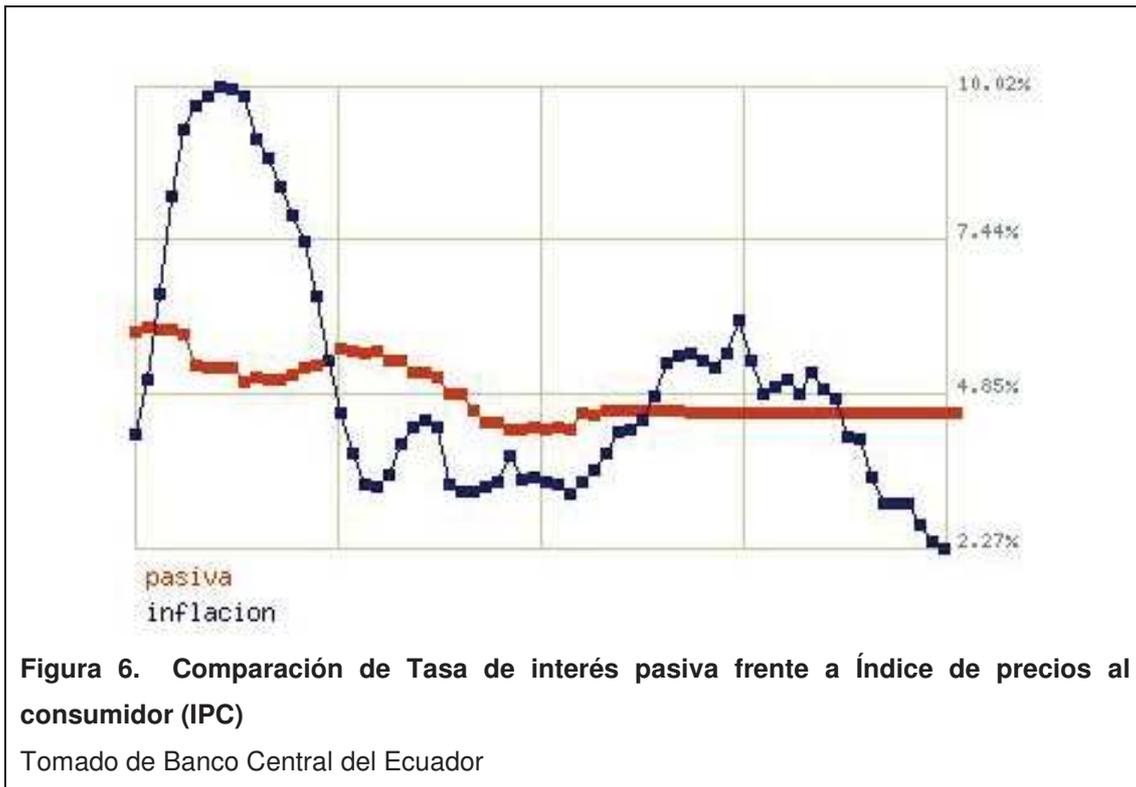
ser un aspecto riesgoso para la empresa. En la figura siguiente está la línea de tendencia que ha habido desde enero del 2008 a septiembre del 2013.



Como se puede ver, no existe mucha volatilidad en esta tasa, por lo que se representa un beneficio en el mercado y al oscilar entre el 8 y 9%, se considera que es baja y que los intereses que se van a cobrar a las personas naturales o jurídicas no van a ser tan altos, lo que les da la oportunidad de crecer a las empresas.

2.2.2.4.2. Tasa de interés pasiva

Cuando se habla de tasa pasiva se habla del porcentaje de interés que el banco paga por dejar la plata en las cuentas o invertirla. En el Ecuador, esta tasa pasiva oscila entre el 4 y 5% como se puede ver en la figura, estos datos son tomados en cuenta desde el año 2008 hasta el mes de octubre del 2013.



Como se puede ver en la figura, el que la tasa pasiva se haya mantenido en estos años, representa un aspecto positivo para la empresa porque se significa que la tasa de los préstamos son fijas, y esto va a incentivar el ahorro y a disminuir el riesgo de la compañía. Este es aspecto es positivo, siempre y cuando la inflación no suba más que la tasa pasiva.

2.2.2.5. Corporación Financiera Nacional (CFN)

La Corporación Financiera Nacional, como banco de segundo piso, apoya a los microempresarios de hoy en día, analiza los proyectos y los evalúa para poder otorgarle créditos a través de la banca privada y pública y así los negocios puedan ser puestos en marcha. Este tipo de apoyo nace de la necesidad de disminuir el desempleo y generar nuevas fuentes de trabajo.

Además, la CFN cuenta con un Programa de Desarrollo Empresarial para los Sectores Productivos (PRODES), que se enfoca principalmente en ayudar y capacitar a los nuevos empresarios, dándoles técnicas de cómo implementar y

del manejo que se debe tener en una empresa para que los negocios sean prósperos.

2.2.2.6. Tratados de comercio del Ecuador

Ecuador, a junio del 2014, tiene los siguientes tratados que le han favorecido hasta el momento:

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): tratado que otorga preferencias arancelarias entre los miembros del mismo.
- Comunidad Andina (CAN): tratado que otorga preferencias arancelarias en ciertos productos.
- Organización Mundial de Comercio (OMC): el Ecuador es suscriptor de la OMC.
- Sistema General de Preferencias Arancelarias (SGP+): este tratado con la Unión Europea se acaba en el año 2014.

En conclusión, este aspecto económico tiene aspectos positivos para la empresa, los cuales van a contribuir al crecimiento del mismo.

2.2.3. Social

En el aspecto social se pueden considerar varios aspectos que pueden afectar al giro de negocio.

Según el Censo 2010, la República del Ecuador tiene 14'483.499 habitantes y las provincias más densamente pobladas son:

Tabla 3. Provincias densamente pobladas

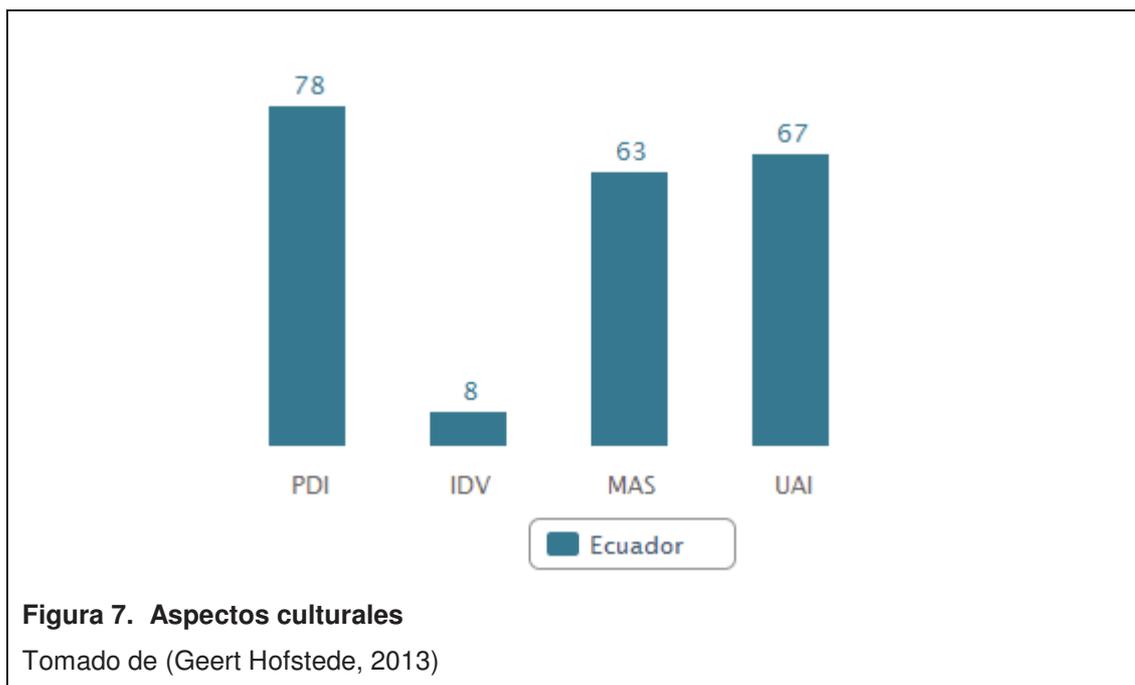
PROVINCIA	POBLACIÓN (HABITANTES)
Guayas	3.645.483
Pichincha	2.576.287
Manabí	1.369.780
Los Ríos	778.115
Azuay	712.127

En Ecuador, existen 3'929.239 millones de niños y niñas (INEC, 2010), según el último censo de población, tomando en cuenta que existe una tasa neta de crecimiento del 1,4% en el número de habitantes. Se puede determinar que actualmente en el país existen 4'040.028 millones niños y niñas aproximadamente, entre cero y trece años de edad, para el año 2013. Como el 8% tiene problemas de sobrepeso, se estaría hablando de que existen 323.202 niños con problemas de sobrepeso a nivel nacional.

2.2.3.1. Aspectos culturales

Perspectiva de naturaleza humana

Según el consultor internacional Geert Hofstede, 2013, en sus análisis de las dimensiones culturales expone los siguientes datos:



2.2.3.2. Poder distancia (PDI)

Se refiere a las diferencias económicas específicamente al trecho que existe entre una clase económica y otra, entre más alto sea el indicador significa que existe más desigualdad económica social dentro de un país.

Al estar el Ecuador, en el puesto setenta y ocho (78), indica que es un país con grandes desigualdades socioeconómicas. Lo cual, significa que estaría reduciendo el mercado objetivo para la empresa.

2.2.3.3. Esparcimiento y necesidades personales

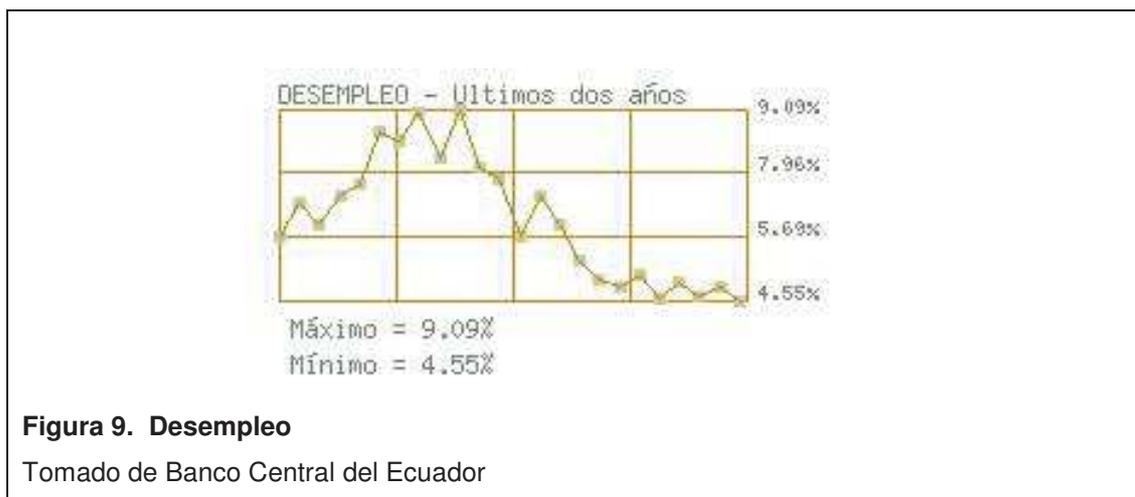
Los ecuatorianos, en su tiempo libre y como una de sus necesidades personales, después de la necesidad básica que es dormir, dedican el tiempo a ver televisión. Se puede ver que entre el 2010 y el 2012 se ha incrementado el número de horas por semana que una persona pasa frente al televisor y sin embargo, en el número de horas que se dedican hacer deporte se puede observar una leve disminución.



Según los factores expuestos en este aspecto, se tiene una oportunidad para la empresa debido a que podría atacar los índices de sedentarismo de la población ecuatoriana, concentrándose especialmente en un nicho de mercado.

2.2.3.4. Desempleo

Otro aspecto importante es el desempleo en el Ecuador, entre estos dos últimos años (2012-2013) oscila entre 4,55% y 9,09% lo que representa la población que se encuentra en un nivel de desocupación, esto se refiere a la Población Económicamente Activa (PEA).



Este podría ser un factor positivo para la empresa debido a que significa que existe un porcentaje de personas dispuestas a trabajar; sin embargo, no todas van a poder cumplir con el perfil básico que debe tener el empleado de la empresa.

2.2.3.5. Reformas tasas salariales

Las reformas que se están haciendo en los salarios son significativos y van a tener un gran impacto en las empresas, este impacto puede ser algo muy positivo para el negocio ya que al pagar salarios dignos a los empleados va a permitir motivar al personal e incluso mejorar su calidad de vida, por lo que serán más eficientes y se puede aumentar la productividad de la empresa en el corto plazo.

2.2.3.6. Costo canasta básica

La canasta básica es el conjunto de alimentos que contienen los nutrientes necesarios para satisfacer las necesidades de un hogar promedio. En el mes de marzo del año 2014, el ingreso familiar fue de \$634,37 dólares (Andes, 2014) y por primera vez superó el valor de la canasta básica de \$632,19 (Andes, 2014). Esto puede ser un aspecto positivo ya que la oferta laboral va a aumentar y se estaría generando más fuentes de trabajo.

2.2.3.7. Educación

El gobierno actual está fomentando y regulando los parámetros que se deben tener en las escuelas y colegios para poder brindar un nivel de educación más alto y completo a los niños. Al relacionarlo con el negocio este aspecto es positivo debido a que la actividad física es un buen factor para mejorar el desempeño de los niños académicamente, así como el aspecto emocional y social. Esto ayudará a complementar la educación de calidad que el gobierno busca ofrecer.

2.2.3.8. Control por parte de los padres

Las actividades a las cuales están expuestos los niños y que contribuyen a que opten por un estilo de vida sedentario son: ver televisión, estar en la computadora y el uso de video juegos, entre otros. Además, la falta de tiempo de los padres que por trabajo se ven obligados a pasar menos tiempo con sus hijos y no pueden controlar las actividades que realizan en el tiempo libre. Adicionalmente, los niños prefieren comer comida chatarra como hamburguesas, pizza y dulces, todo esto más la inactividad física de los mismos, son perjudiciales para la salud y aportan a que este problema crezca; por lo que, se puede determinar que la base de la obesidad no está en únicamente comer en exceso sino en tener una mala nutrición, considerando mala nutrición a la ausencia de verduras, frutas, y proteínas en su ingesta diaria.

Las consecuencias de tener una mala nutrición se ve afectada en el sistema inmunológico de los niños, ya que su cuerpo no desarrolla las suficientes defensas para evitar las enfermedades. Afecta a su desarrollo cerebral, cognitivo y a la capacidad para concentrarse, y atender; sin dejar de lado los problemas sociales que se pueden generar por ser un niño pasado de peso. Uno de ellos, es la discriminación por sus compañeros, esto puede afectar a la formación de la personalidad de los niños, ya que les puede hacer sentir rechazados y crear problemas de baja autoestima, afectando a su desempeño dentro de la escuela.

Los niños pueden sufrir el llamado bullying, “comportamiento agresivo e intencional, que supone un desbalance de poder y que se repite a lo largo del tiempo. Puede darse a través de diferentes formas de hostigamiento: físico, verbal, psicológico, virtual.” (Terra, 2013). Este es un tema social que se ha puesto de moda porque cada vez se incrementan los casos de bullying en los colegios.

Este aspecto representa una oportunidad para el negocio.

2.2.4. Tecnológico

Dentro del aspecto tecnológico se debe considerar primero que nada, el libre acceso que se tiene a internet hoy en día y la facilidad con la que las personas pueden usar esta herramienta.

2.2.4.1. Internet

Según empleados de la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador en diciembre de 2012 tuvo un total de 8.982.014 usuarios de internet con una densidad de 59,67%. Esto denota en un crecimiento del uso de esta tecnología en un 66% respecto del año 2011 con un total de 5.403.833 usuarios de internet. El Ecuador con un promedio de crecimiento de 44% de usuarios en 10 años, es un país que si bien no tiene el porcentaje más alto de América Latina si se mantiene por encima de la media.

El nivel de usuarios es totalmente alto y con esto se toma en cuenta que los niños tienen mucha facilidad y acceso al mismo.

2.2.4.2. Desarrollo tecnológico

Relacionado al porcentaje de usuarios de internet, es importante considerar el desarrollo que ha tenido la tecnología; es decir, cada día existe la presencia de nuevos videojuegos y juegos online. El playstation, wii, xbox, entre otros, son

aparatos electrónicos muy sofisticados, que captan toda la atención de niños y adolescentes, incluso les puede generar una adicción a estar siempre conectados o jugando, apartándoles, muchas veces dentro de los hogares, aislándolos de la sociedad paulatinamente y con más razón, de la actividad física, contribuyendo a que aumente el sedentarismo infantil.

2.2.4.3. Cable en los hogares

Otro factor que contribuye en este aspecto, es la presencia de cable dentro de los hogares, ya que, al igual que el internet, los niños, hoy en día, prefieren usar su tiempo viendo películas o dibujos, en lugar de realizar otro tipo de actividades que les permita moverse o mantenerse en actividad física.

2.2.4.4. Aparatos de evaluaciones médicas

El desarrollo tecnológico puede tener un aspecto muy positivo para el giro de negocio, ya que va a permitir brindar un servicio más completo a los clientes. Debido a que hay mucha variedad en aparatos para realizar una correcta y completa evaluación a los niños en cuanto a glucosa, cantidad de masa muscular, presencia de grasa, presión arterial, problemas cardiovasculares o del corazón, entre otros.

2.2.4.5. Tasas nutricionales de los niños

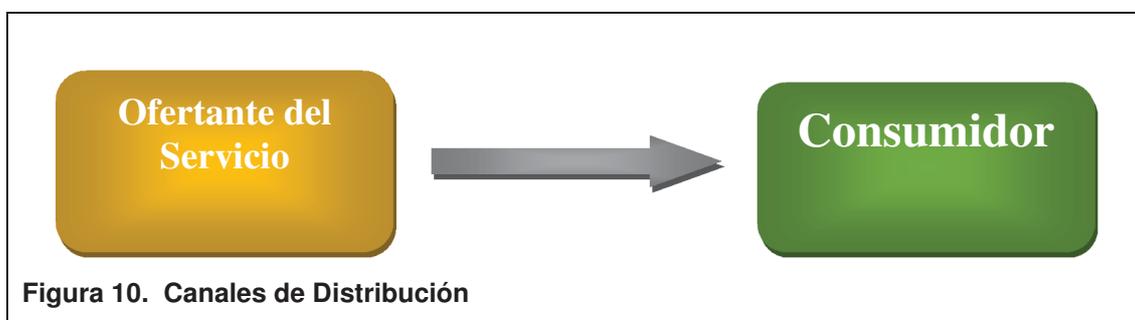
El gobierno actual de Rafael Correa ha estado luchando fuertemente en disminuir los índices de desnutrición que existían en el país en los niños menores a 5 años, según el Ministerio de Salud Pública se ha logrado disminuir en un 23% este porcentaje en este año 2014.

En conclusión, este aspecto puede afectar al negocio ya que la facilidad y el acceso que se tiene a estas herramientas es totalmente libre y no existe ningún tipo de límite, por lo cual esto representa una amenaza.

2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución de una empresa se relacionan al momento de comercializar el producto, en este caso, por tratarse de un servicio, se establece como se va brindar el servicio al cliente final. Es decir, para determinar el canal de distribución es necesario evaluar todo el proceso y hacer un análisis de las personas que van a contribuir a lo largo del mismo; desde que se está ofreciendo el servicio hasta que es consumido por el cliente.

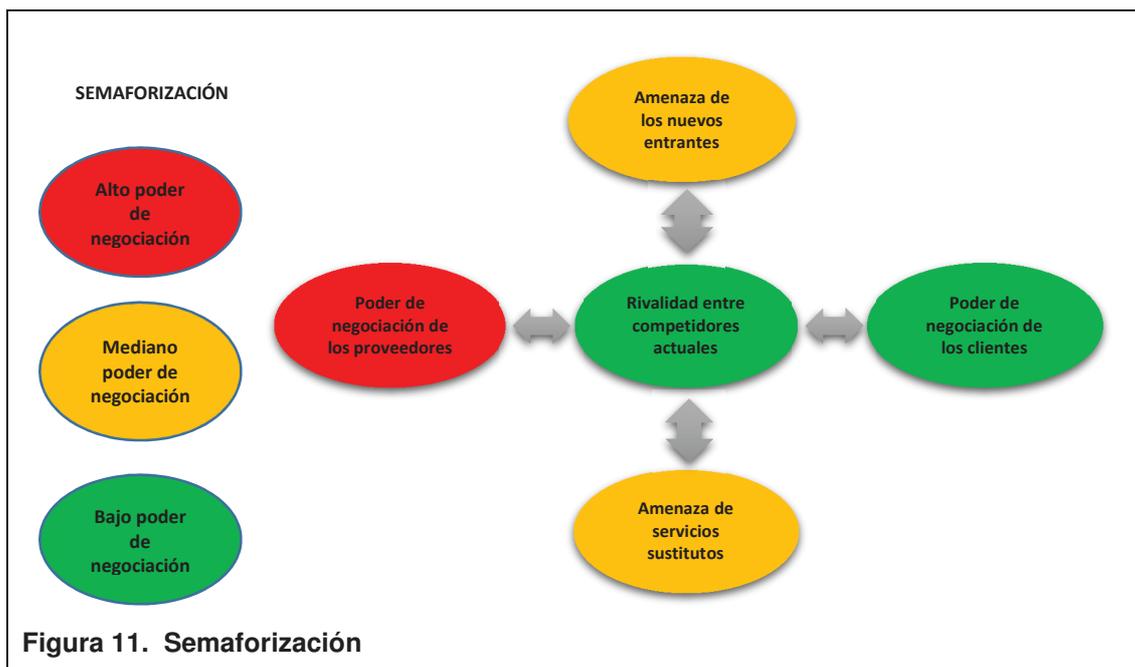
Al ser un servicio, el mejor canal de distribución es el directo; es decir, del productor u ofertante del servicio en este caso al consumidor, sin necesidad de la presencia de ningún intermediario. Por lo tanto, el ofertante de servicio es el que se encarga de desempeñar las funciones de comercializar, logística, organización, adecuaciones, entre otros, aceptando el riesgo que esto le puede representar si es que no tiene el suficiente conocimiento dentro de alguna de las áreas. A continuación se muestra un esquema de cómo funciona este tipo de canal.



2.4. ANÁLISIS MICRO ENTORNO

2.4.1. Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en término de rentabilidad, el proyecto será analizado de la siguiente manera, demostrada en la figura a continuación:



2.4.1.1. Amenaza de los nuevos competidores

Esta fuerza se enfoca a la competencia de la industria de la enseñanza que pueda generar un nuevo servicio que se parezca y ofrezca los beneficios de un gimnasio para niños; además, del desarrollo de habilidades emocionales y sociales que contribuyan a la formación de la personalidad de un niño.

Esta posible solución requiere de un minucioso estudio de mercado acerca de mejores y nuevas técnicas y ejercicios que se puedan desarrollar para establecerlos en una rutina de gimnasia divertida que no solo aporte al desarrollo físico de un niño. Todo este proceso es complicado, requiere un análisis y estudio profundo con profesionales que aporten y estén interesados en desarrollar un nuevo programa similar al que se ofrece; sin embargo, hay que tomar en cuenta que la curva de aprendizaje es alta y requiere de un fuerte trabajo y de un equipo capacitado.

- 1) Economías de escala.- Al referirse a que entre mayor volumen de producción, se puede reducir los costos; al aplicarlo a una empresa de servicios se refiere a que al aumentar el número de clientes se van a poder reducir los costos totales, porque los costos fijos o gastos no van a variar.

- 2) Diferenciación de productos.- dentro de la industria, existe el posicionamiento de Gymboree, que fue el pionero en establecerse dentro del Ecuador dando un servicio personalizado para niños. Sin embargo, My Gym tiene varios diferenciadores empezando por el segmento al cual va dirigido junto con el tipo de actividad que realiza, puesto que a diferencia de Gymboree que solo atiende a niños de hasta cinco años, la propuesta de negocio es hasta los trece años. Mientras que la competencia solo brinda estimulación temprana, en My Gym hay preparación física y desarrollo de habilidades.
- 3) Necesidad de capital.- esta es una de las barreras más importantes ya que para poder establecer un lugar con un servicio que mejore las características del negocio; es un impedimento grande para los nuevos competidores, ya que los recursos financieros para competir pueden ser muy altos, el mismo hecho de tener que buscar proveedores y entidades que cumplan con los requisitos de calidad similares o mejores a los de la franquicia puede representar una pérdida de dinero y tiempo para los mismos.
- 4) Costos cambiantes.- en cuanto a costos, se mantiene relativamente en un promedio aceptable. Al tener un acuerdo previamente establecido con el proveedor por el periodo de establecimiento, no varían porque van a ser estipulados desde un comienzo con los proveedores.
- 5) Acceso a canales de distribución.- esta barrera no es importante porque este tipo de servicio tiene un canal directo, sin ningún intermediario, evitando cualquier tipo de inconveniente en la entrega o desarrollo del servicio.
- 6) Desventajas de costos independientes de las economías de escala.- el franquiciante ya está establecido y reconocido a nivel internacional, cuenta con el apoyo y soporte de la franquicia principal; es decir que, las técnicas y la tecnología que maneja la empresa son de un nivel mucho más alto, que al que se puede conseguir aquí en el país, por lo que los nuevos competidores se podrían ver limitados en este aspecto. Esta posible solución requiere de un minucioso estudio de mercado acerca de mejores y nuevas técnicas y

ejercicios que se puedan desarrollar para establecerlos en una rutina de gimnasia divertida que no solo aporte al desarrollo físico de un niño. Todo este proceso es complicado, requiere un análisis y estudio profundo con profesionales que aporten y estén interesados en desarrollar un nuevo programa similar al que se ofrece; sin embargo, hay que tomar en cuenta que la curva de aprendizaje es alta y requiere de un fuerte trabajo y de un equipo capacitado.

- 7) Política Gubernamental.- el gobierno ecuatoriano se encuentra haciendo reformas para la importación de productos extranjeros al país, por lo que está barrera afecta al negocio, pudiendo retrasar el establecimiento físico del lugar.

Por este motivo, después de analizar cada una de las barreras de se considera que esta amenaza tiene un poder de negociación medio.

2.4.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza relaciona directamente a los proveedores de la empresa, al contar con varios proveedores se tiene el poder de negociación sobre los mismos, puesto que si un proveedor no presenta una oferta atractiva, la empresa procederá a la contratación de otro proveedor.

Al ser este modelo de negocio una franquicia, tiene una alta dependencia en el poder de negociación con los proveedores puesto que esto está delineado directamente por el franquiciante, con el fin de mantener un estándar de calidad y de prestigio para la marca. El franquiciado debe cumplir con los requerimientos y especificaciones al momento de buscar su proveedor para seguir con los mismos estándares de calidad; incluso, en ocasiones, se debe tener el mismo proveedor, para cierto tipo de productos o materiales de acondicionamiento del lugar.

En conclusión, esta es una debilidad para la empresa ya que el poder de negociación de los proveedores es sumamente elevado, se depende

directamente de él y no se puede cambiar a otro, ya que, los equipos son creados exclusivamente para el uso de la marca.

2.4.1.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes, es una fuerza que básicamente representa la concentración de los compradores respecto a las compañías ofertantes del servicio; es decir, la tendencia de compra que puede tener el cliente.

En el servicio que este gimnasio para niños ofrece, los clientes no tienen el poder de negociación en lo que se refiere a los precios, ya sean por clase o mensuales estarían pre-establecidos; además, los servicios que ofrece la competencia son a un precio elevado y tienen características totalmente diferenciadoras. Los clientes no pueden escoger como va a ser la clase, ni las actividades que se van a realizar, solo pueden acogerse a la clase que sea acorde a la edad de su hijo, el modelo de la clase tiene un esquema y un orden establecido, diseñado previamente; sin embargo, los clientes pueden decidir si desean o no adquirir este tipo de servicio y si sus hijos son aptos para realizar este tipo de actividad. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es bajo, en este gimnasio para niños, la empresa tiene el poder en esta fuerza.

2.4.1.4. Amenaza de los servicios sustitutos

Esta fuerza de Porter se refiere a que se analice la posibilidad de que el servicio se vea reemplazado por otro, de empresas competidoras o relacionadas. En este caso, al ser un servicio que ayuda a combatir el sobrepeso, la obesidad y el sedentarismo infantil, es importante tener en cuenta que existen muchos servicios sustitutos que pueden afectar el negocio.

En el Ecuador existen varias academias de baile, los principales ritmos son los tropicales como la salsa y el merengue, en donde se busca formar desde

pequeños a futuros bailarines profesionales, por lo que existen clases para los niños desde muy pequeños. Además, hay que tomar en cuenta la presencia de las escuelas de fútbol, básquetbol, voleibol, tenis, natación, entre otros, que pueden ser escogidos por los clientes, incluso las actividades extracurriculares que se realizan dentro de las escuelas. En el período de vacaciones de un año escolar a otro, entran en funcionamiento los centros de cursos vacacionales que ofrecen una variedad de actividades que mezclan todos estos tipos de deportes y actividades como gimnasia y baile. Todos estos servicios sustitutos ayudan al desarrollo de actividad física en los niños, y por lo tanto, a combatir la problemática incremental.

En conclusión, se considera que esta amenaza tiene un mediano poder de negociación, es mediano, debido a que no ofrecen el mismo servicio que se puede ofrecer en un gimnasio para niños que estimule el desarrollo emocional y psicológico de los mismos.

2.4.1.5. Rivalidad entre competidores existentes

En la actualidad, en el Ecuador, solo existe un competidor: Gymboree, que ofrece un servicio de estimulación temprana y de clases que desarrollan y cultivan habilidades para obtener un mejor desarrollo dentro de la escuela, esta empresa solo está enfocada a un segmento limitado de edades, además de mujeres embarazadas. La mayoría de las clases son en compañía de los padres de familia.

El modelo de la clase de la franquicia ofrece características diferenciadoras que permiten al cliente optar por un servicio más completo y estructurado que le otorgará beneficios para la salud, tanto física como emocional de sus hijos.

Debido a que solo existe un competidor dentro de la industria con características similares del servicio, se puede considerar a esta fuerza con un nivel bajo de poder de negociación.

Conclusión

En conclusión, el negocio oscila entre un medio y bajo poder de negociación dentro de la industria puesto que los influyentes son los servicios sustitutos y la capacidad de generar ideas de negocio similares para atacar al mismo nicho de mercado; sin embargo, su poder de negociación continua siendo medio debido a que se requiere un análisis de mercado y un estudio del servicio para mejorar la oferta y captar más clientes. Se puede apreciar que en el negocio los clientes no logran una influencia directa; en primer lugar, las clases deberán ser regularizadas y estandarizadas de acuerdo a las edades de cada niño. Además, los precios serán fijos para cada una de estas clases posterior a un estudio de mercado. En segundo lugar, esto está atado directamente a la existencia tan solo de competidores indirectos en el mercado ecuatoriano, siendo así finalmente el poder de negociación de los proveedores, es la única fuerza de alto impacto, puesto que como se menciona anteriormente, al ser una franquicia siempre estará regido a las leyes y normas internacionales de la empresa.

2.5. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.5.1. La idea y modelo de negocio

Debido a los antecedentes mencionados de los problemas de obesidad y sobrepeso infantil que se han generado en el país y al análisis realizado del entorno macroeconómico, el Ecuador debe tomar una acción; una propuesta de negocio innovadora es tomar la excelente idea de las potencias desarrolladas como Estados Unidos, teniendo en cuenta la acogida significativa que tienen las franquicias internacionales de origen estadounidense, se considera como una buena e innovadora idea de negocio para implementar la franquicia de My Gym en el Ecuador.

My Gym es un gimnasio para niños que mediante clases dirigidas tiene como objetivo, el desarrollo físico, cognitivo y emocional de los niños y niñas, mediante el entretenimiento y la diversión, ya que sus actividades son una mezcla de

música, danza, acrobacia, juegos, actividades especiales, gimnasia, deportes, entre otros.

Las clases están guiadas por dos instructores capacitados que conducen el tiempo y ayudan a desempeñar estas actividades a los niños, ya que existen actividades que necesitan la supervisión y ayuda del instructor para evitar cualquier tipo de lesión o accidente que pueda pasar dentro de la hora de clase.

El acondicionamiento del lugar, es un requisito para que las clases sean amenas y fructíferas, todos los objetos que están dentro del mismo tienen que ser de un material suave para evitar algún tipo de accidente, y el local debe estar totalmente alfombrado y bien organizado, las formas de las estructuras sean protegidas en todas las puntas para evitar golpes o lesiones.

Las clases permiten a los niños que adquieran y desarrollen fuerza, agilidad, flexibilidad, equilibrio y coordinación. Además, My Gym busca, a través de la práctica de actividad física, que los niños sean capaces de desarrollar sus habilidades sociales, que les ayude a formar su personalidad, así como la confianza en ellos mismos. Además, según los estudios de My Gym, (s.f.) "la actividad física en los niños potencia la inteligencia, el desarrollo de la creatividad y de la imaginación".

Los beneficios y ventajas que se desarrollan dentro de las actividades y las clases que ofrecerá My Gym a los niños y niñas potenciará su adecuada formación, especialmente su personalidad, lo que requiere toda la atención, paciencia y que se les escuche.

La idea de incorporar esta franquicia en el Ecuador sería la de combatir y disminuir los índices de sobrepeso y obesidad que existen, aparte de que contribuirá a la estimulación y conciencia de una vida sana desde una edad temprana.

2.5.2. Conceptos de diferenciación

My Gym tiene grandes conceptos de diferenciación dentro de la industria, empezando por la variedad de actividades que realizará. El factor clave de diferenciación es el enfoque o alta segmentación, esta es una estrategia que consiste en enfocarse en un nicho de mercado específico, en este caso serían los niños comprendidos en edades de 0 -13 años.

Para cumplir esta estrategia es necesario tener un enfoque de las otras dos estrategias de diferenciación y liderazgo total en costos. La unión de estas permitirá al negocio salir adelante y mantener una posición fija dentro del mercado. La franquicia ofrece un eje muy diferenciador en el servicio que ofrece, en el país no existe un gimnasio para niños que, además de la actividad física, estimule su desarrollo emocional y destrezas como la seguridad y la confianza en ellos mismos. My Gym espera fomentar la importancia que tiene realizar ejercicio desde pequeños a través de una competencia sana. Esta estrategia de diferenciación permite al negocio atraer la atención de los clientes e incentivarlos a conocer sobre el servicio.

2.5.3. Estructura legal de la empresa

Después de analizar los tipos de sociedades existentes, se ha determinado que la Sociedad Anónima es la idónea para constituir una compañía por cuanto su capital está dividido en acciones negociables y está formada por la aportación de cada uno de los accionistas, que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Según la Ley de Compañías, en la sección VI desde el artículo 143 y siguientes se establece que para constituir una Sociedad Anónima se necesita \$800 (dólares americanos) como capital mínimo de acuerdo a lo determinado por la Superintendencia de Compañías. El capital autorizado será constituido por el capital pagado y el capital suscrito, dentro del capital suscrito las aportaciones puede ser en dinero o en bienes muebles e inmuebles siempre que estos

correspondan al género de comercio de la compañía. Se requiere al menos dos accionistas al momento de su constitución.

El detalle de la constitución de la empresa se detalla en el Capítulo 5.

2.5.4. Misión, Visión y Objetivos

2.5.4.1. Misión

La misión de la empresa está alineada a la misión base que tiene la franquicia. My Gym se dedica a mejorar la vida de los niños y sus familias a nivel mundial. Brindar un servicio de excelencia y calidad enfocado en el desarrollo emocional y físico de los niños a través del desarrollo de infraestructuras, programas, servicios y técnicas modernas especializadas que ayuden a estimular la salud y el bienestar tanto interno como externo de los niños; ayudándoles a adquirir las habilidades, confianza y autoestima necesarias para convertirse en adultos sanos.

2.5.4.2. Visión

Ser la compañía líder en el mercado de acondicionamiento físico para niños, en un plazo máximo de 5 años en la ciudad de Quito, especializada en el cuidado, atención, desarrollo físico y emocional de niños en edades escolares, con el fin de contribuir en la formación de su personalidad.

2.5.4.3. Objetivos

Objetivo General

Combatir y disminuir los índices de sobrepeso, obesidad y sedentarismo, a través del fomento de la actividad física en los niños desde una temprana edad con el fin de desarrollar destrezas, habilidades y una personalidad estable en un ambiente sano, para llevarles a la integración social.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer la marca, para que los clientes conozcan el negocio, en un plazo de 6 meses.
- Establecer una cultura de conciencia social de la importancia de realizar ejercicio a una corta edad dentro del primer año.
- Posicionarse como líderes en la mente de los clientes en actividades extracurriculares para niños a año a año.
- Mantener el 50% de los clientes mes a mes.

Largo Plazo

- Aumentar el nivel de ventas en un 10% año a año en la ciudad principal, Quito.

2.5.5. Logo y slogan



Figura 12. Logo y Slogan

Tomado de My Gym

El logo y el slogan, al ser la idea de negocio una franquicia, se debe utilizar los mismos. En el logo, lo más representativo es el mono, que representa la hiperactividad y agilidad de los niños y el constante movimiento que realizan. El slogan es Children's Fitness Center, que representa el ideal del negocio claramente.

2.6. EL PRODUCTO O SERVICIO ACTUALES Y PROYECTADOS

My Gym es una empresa estadounidense que abrió su primer centro en el año 1983, al comienzo, los fundadores tuvieron tan buena acogida que decidieron expandirse, por lo que, se crea My Gym Enterprises, esta es la empresa encargada de las franquicias que maneja My Gym en todo el mundo, fue establecida en 1994. Este negocio ha ido creciendo enormemente, tienen cerca de 200 locales en 25 diferentes países. La franquicia ha sido reconocida dentro del top 500 de la lista anual de franquicias por la revista Entrepreneur, al igual que en el top 200 de la lista anual de franquicias internacionales. (My Gym, 2011). Dentro de América Latina se encuentran en los países Brasil y Chile.

Debido a las oportunidades, reconocimiento internacional, crecimiento de la franquicia y aprovechando los índices de sedentarismo y obesidad infantil que tiene el Ecuador, la implementación dentro del país es un gran acierto.

Los locales de My Gym tienen características que se deben seguir y son parecidos unos con otros, la adecuación y decoración del lugar, es de acuerdo a los parámetros establecidos por la franquicia. El espacio en donde se desempeñarán las actividades será un lugar amplio con todos los implementos como piscinas de bolas, escaleras chinas, cuerdas, conos, entre otros implementos que son de ayuda para el desarrollo de las clases. Los objetos se mueven de acuerdo a la hora de clase, ya que son cinco diferentes tipos, en las cuales los objetos varían dependiendo la edad y la rutina de ejercicios que es muy variada y en el programa semanal no se pueden repetir.

En cuanto al material que se utilizará será el adecuado para evitar lesiones o golpes, dentro de lo posible, el espacio destinado para el juego y la actividad alfombrado, los niños entran al área sin zapatos y todos los materiales que se utilizan serán forrados con un material suave que ayude a prevenir accidentes.

La idea de concepto de My Gym es el desarrollo y la estimulación de los niños, a través del desenvolvimiento de aptitudes y destrezas que aporten y promuevan la flexibilidad, el balance, la coordinación, habilidades sociales y la autoestima de cada uno de los niños.

Tabla 4. Grupos de clases

Grupos	Edad	Actividades	Destrezas
Little Bundles	6 semanas a 6 meses	Canciones, movimientos con música, ejercicios, paseos.	Exploración visual, auditiva y dimensional
Tiny Tykes	7 a 13 meses	Ejercicios, estiramientos, canciones, bailes, habilidades de equilibrio, agilidad y piruetas de principiantes	Desarrollo relación de movimiento y actividad. Desarrollo físico y cognitivo.
Waddlers	14 meses a 22 meses	Nivel de movilidad (gatear-correr), patear la pelota, construir bloques, subir escaleras, canciones. Social: Coreografías, teatros, columpios, entre otras.	Controlar equilibrio, agilidad, gusto por la actividad física, habilidades motrices finas y gruesas, habilidades sociales
Gymsters	23 meses a 2 años y medio	Correr, Saltos, actividades para una mayor conciencia dimensional de los cuerpos,	Habilidades motrices gruesas, confianza, atención y concentración
Terrific Tots	2 y medio a 3 y medio años	Juegos estructurados, ejercicios preliminares de gimnasia, ejercicios independientes de los padres.	Habilidades deportivas, habilidades motrices finas y gruesas, fortalecer habilidades manipulativas, independencia, autoestima.
Migthy Mites	3 y medio a 4 y medio años	Ejercicios de gimnasia con técnicas seguras, ejercicios deportivos, aumento de resistencia, coordinación, y capacidad de manipulación.	Estimulación autoconfianza, fuerza, flexibilidad, agilidad y comunicación. Refuerzo de confianza y autoestima.
Whiz Kids	4 y medio a 6 años	Ejercicios para desarrollo habilidades motrices gruesas: correr, saltar, lanzar, patear y atrapar. Actividades de trabajo en equipo, ambiente positivo, solidario y no competitivo.	Perfeccionar y dominar habilidades motrices gruesas, inculca sentido de autoconfianza y conexión con la actividad física. Desarrollo de fuerza, balance, agilidad, flexibilidad y coordinación.
Champions	6 a 8 años	Deportes y actividades gimnásticas. Ejercicios para complementar las habilidades físicas y actividades en grupo.	Comprensión del trabajo duro, metas. Enfatizando en valores como esfuerzo, diligencia, fraternidad, juego limpio y trabajo en equipo.
Cardio Kids	7 a 13 años	Ejercicio cardiovascular, fuerza y flexibilidad. Actividades dinámicas y emocionantes, con grupos específicos de músculos. Tips nutricionales	Habilidades motoras y resistencia. Objetivo: inculcar la salud y acondicionamiento físico como una forma de vida.

Tomado de My Gym Chile, www.mygymchile.cl

Se puede observar en la tabla como las actividades están enfocadas y se realizan de acuerdo al desarrollo y edad de cada niño, permitiéndoles ser mejores día a día. El objetivo principal es que los niños desde muy pequeños adquieran el sentido de desarrollar y tener una vida saludable a través del ejercicio y que lo conviertan en un estilo de vida que les acompañe a lo largo de sus vidas para evitar posibles enfermedades o problemas a largo plazo.

Las clases duran entre 45 minutos y una hora, depende el calendario y la actividad que se realice en cada grupo, siempre los niños está acompañados de dos instructores que les ayudan y explican a detalle cada ejercicio, aparte de cuidar y fomentar un ambiente de trabajo tranquilo y dinámico, con respeto y alegría.

2.7. MATRIZ FODA

Tabla 5. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Interés por parte de los niños para realizar el tipo de actividad física que ofrece el negocio. • La aceptación por parte de los padres y los niños a la idea de un gimnasio para niños. • El poder combinar el juego con la actividad física motiva a los niños a ir al lugar. • El lugar está cubierto de un material suave, aparte del tatami y los instrumentos con los que se trabaja no se rompen fácilmente. • Diferenciación en los servicios y valor agregado como desarrollo de destrezas sociales en los niños. • La empresa tiene un segmento de edades que comprende de 0 a 13 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los niños prefieren realizar actividades al aire libre, opción que no tiene la empresa. • Los niños creen que es necesario que las actividades de acuerdo a las diferentes edades se realicen en cuartos diferentes. • No contar con un lugar que se adapte a los lineamientos de la franquicia y las leyes del Ecuador. • Falta de personal capacitado. • No tiene reconocimiento o posicionamiento todavía, por ser nueva en el mercado ecuatoriano.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva tendencia de la humanidad hacia una vida saludable. • Beneficios de realizar ejercicio a una corta edad. • Estadísticas crecientes de la obesidad y el sedentarismo infantil en el país. • Alta adaptación de las franquicias internacionales en el Ecuador. • Ausencia de leyes o barreras legales reguladoras en contra del ingreso de franquicias al país. • Existe la presencia de un solo competidor fuerte en el mercado, Gymboree; sin embargo, no hay una competencia que abarque los segmentos de edades de 6 a 13 años. • Existe un mercado objetivo considerablemente grande al cual se puede atacar, enfocándose en un nicho de mercado. • El análisis económico es una oportunidad, ya que los aspectos a considerar van a contribuir con el crecimiento del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe confianza y seguridad por parte de los futuros inversionistas. • Impuesto a la salida de divisas, representa un gasto significativo para el negocio. • Presencia de desigualdades socio económicas en la sociedad ecuatoriana. • El acceso a la tecnología por parte de los niños es alto y distrae el control que los padres deben tener sobre ellos. • Los niños prefieren jugar otro tipo de actividades antes que realizar actividad física. • Total dependencia del proveedor al ser una franquicia. • La curva de aprendizaje que existe en el mercado es extremadamente rápida, por lo que podrían haber posibles imitadores y competidores. • La presencia de servicios sustitutos como escuelas de deportes, baile, entre otros es alta.

2.7.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades			
<input type="checkbox"/> Nueva tendencia de la humanidad hacia una vida saludable.	0.06	3	0.18
<input type="checkbox"/> Beneficios de realizar ejercicio a una corta edad.	0.08	4	0.32
<input type="checkbox"/> Estadísticas crecientes de la obesidad y el sedentarismo infantil en el país.	0.06	1	0.06
<input type="checkbox"/> Alta adaptación de las franquicias internacionales en el Ecuador.	0.05	2	0.1
<input type="checkbox"/> Ausencia de leyes o barreras legales reguladoras en contra del ingreso de franquicias al país.	0.07	3	0.21
<input type="checkbox"/> Existe la presencia de un solo competidor fuerte en el mercado, Gymboree; sin embargo, no hay una competencia que abarque los segmentos de edades de 6 a 13 años.	0.05	3	0.15
<input type="checkbox"/> Existe un mercado objetivo considerablemente grande al cual se puede atacar, enfocándose en un nicho de mercado.	0.08	4	0.32
<input type="checkbox"/> El análisis económico es una oportunidad, ya que los aspectos a considerar van a contribuir con el crecimiento del negocio.	0.05	2	0.1
Amenazas			
<input type="checkbox"/> No existe nivel de confianza y seguridad por parte de los futuros inversionistas.	0.07	2	0.14
<input type="checkbox"/> Impuesto a la salida de divisas, representan un gasto significativo para el negocio.	0.07	1	0.07
<input type="checkbox"/> Presencia de desigualdades socio económicas en la sociedad ecuatoriana.	0.04	3	0.12
<input type="checkbox"/> El acceso a la tecnología por parte de los niños es alto y distrae el control que los padres deben tener sobre ellos.	0.08	3	0.21
<input type="checkbox"/> Los niños prefieren jugar en otro tipo de actividades antes que realizar actividad física.	0.07	3	0.21
<input type="checkbox"/> Total dependencia del proveedor al ser una franquicia.	0.08	4	0.32
<input type="checkbox"/> La curva de aprendizaje que existe en el mercado es extremadamente rápida, por lo que podría haber posibles imitadores y competidores.	0.05	2	0.1
<input type="checkbox"/> La presencia de servicios sustitutos como escuelas de deportes, baile, entre otros es alta.	0.04	3	0.12
Total	1	44	2.73

Al tener una ponderación de 2,7 significa que la empresa responde de una buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, se encuentra a 0.2 del promedio normal.

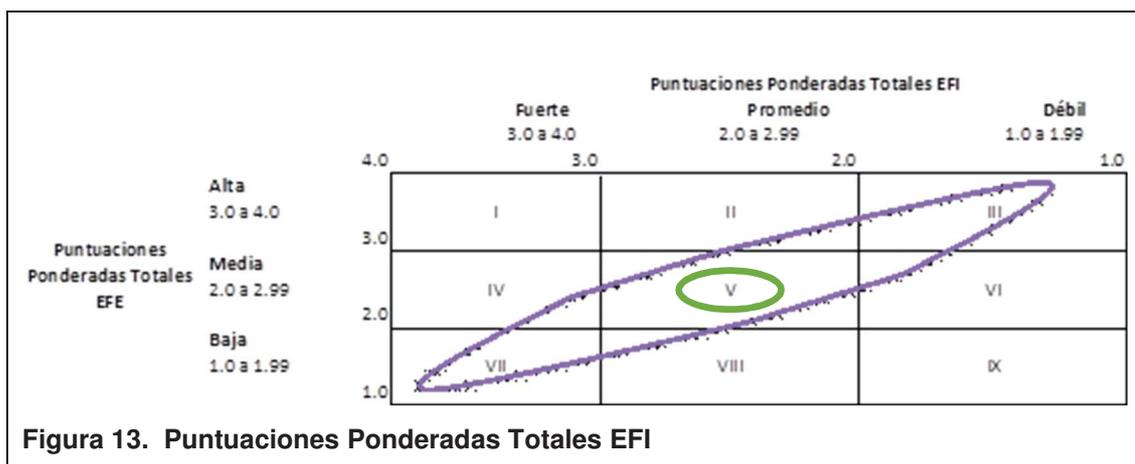
2.7.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
<input type="checkbox"/> Interés por parte de los niños para realizar el tipo de actividad física que ofrece el negocio.	0.1	3	0.3
<input type="checkbox"/> La aceptación por parte de los padres y los niños a la idea de un gimnasio para niños.	0.1	4	0.4
<input type="checkbox"/> El poder combinar el juego con la actividad física motiva a los niños a ir al lugar.	0.08	3	0.24
<input type="checkbox"/> El lugar está cubierto de un material suave, aparte del tatami y los instrumentos con los que se trabaja no se pueden romper.	0.09	3	0.27
<input type="checkbox"/> Diferenciación en los servicios, y valor agregado como desarrollo de destrezas sociales en los niños.	0.1	4	0.4
<input type="checkbox"/> La empresa tiene un segmento de edades que comprende de 0 a 13 años.	0.09	3	0.27
Debilidades			
<input type="checkbox"/> Los niños prefieren realizar actividades al aire libre.	0.1	2	0.2
<input type="checkbox"/> Los niños creen que es necesario que las actividades de acuerdo a las diferentes edades se realicen en cuartos diferentes.	0.09	1	0.09
<input type="checkbox"/> No contar con un lugar que se adapte a los lineamientos de la franquicia y las leyes del Ecuador.	0.07	2	0.14
<input type="checkbox"/> Falta de personal capacitado.	0.08	2	0.16
<input type="checkbox"/> No tiene reconocimiento o posicionamiento, por ser nueva en el mercado ecuatoriano.	0.1	1	0.1
Total	1	28	2.57

El valor dio como resultado en la matriz EFI de 2.6, se encuentra en el promedio por lo que indica que la empresa tiende a ser una organización fuerte internamente; a pesar de ser un negocio nuevo.

2.7.3. Matriz interna- externa (IE)



Al realizar la matriz IE, el resultado para la empresa recae sobre el cuadrante V, el cual representa la descripción de mantener y conservar. Las estrategias más idóneas para este cuadrante se refieren a la penetración de mercado y el desarrollo de producto, estas estrategias se adaptan perfectamente al negocio. (Porter, 2012) Al ser nueva la idea, lo que se necesita hacer es una profunda penetración de mercado para así poder establecer una buena participación de en el mismo.

2.8. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia de ingreso será la penetración de mercado, aprovechando que se trata de un concepto universal ya posicionado; en el país, se desarrollarán campañas de marketing y publicidad para introducir el nombre de la franquicia al mercado y darse a conocer.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo se encuentra en la ciudad de Quito, los clientes son todos los padres que tengan hijos en edades de 0 a 13 años, con un nivel socio-económico alto y medio–alto, es importante indicar que los consumidores son los niños.

3.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Al ser una franquicia que se enfoca en niños de 0 a 13 años, es necesario determinar el segmento del mercado ecuatoriano.

3.2.1. Segmentación geográfica

La población del Ecuador, según el último censo es de 14.483.499 (INEC, 2010)

El mercado objetivo está en la provincia de Pichincha, ciudad Quito, que es en donde se quiere localizar la franquicia. Estos datos se refieren a los habitantes que hay en esta ciudad, tomando en cuenta hombres y mujeres.

Pichincha: 2.576.287 habitantes

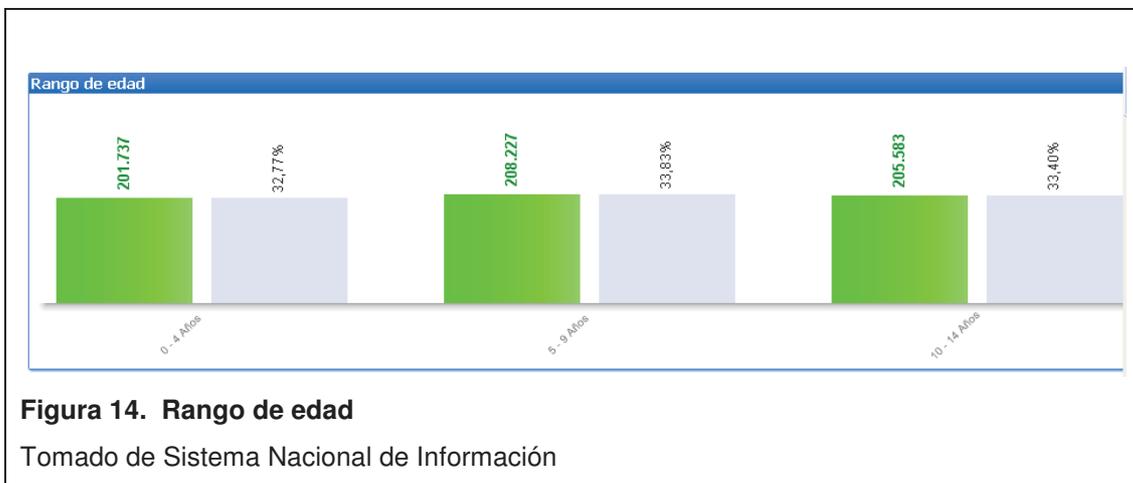
Quito, Distrito Metropolitano: 2.239.191 habitantes

3.2.2. Segmentación demográfica

Como la franquicia se encuentra enfocada a los niños, únicamente, es necesario determinar el número de habitantes niños y niñas en la ciudad.

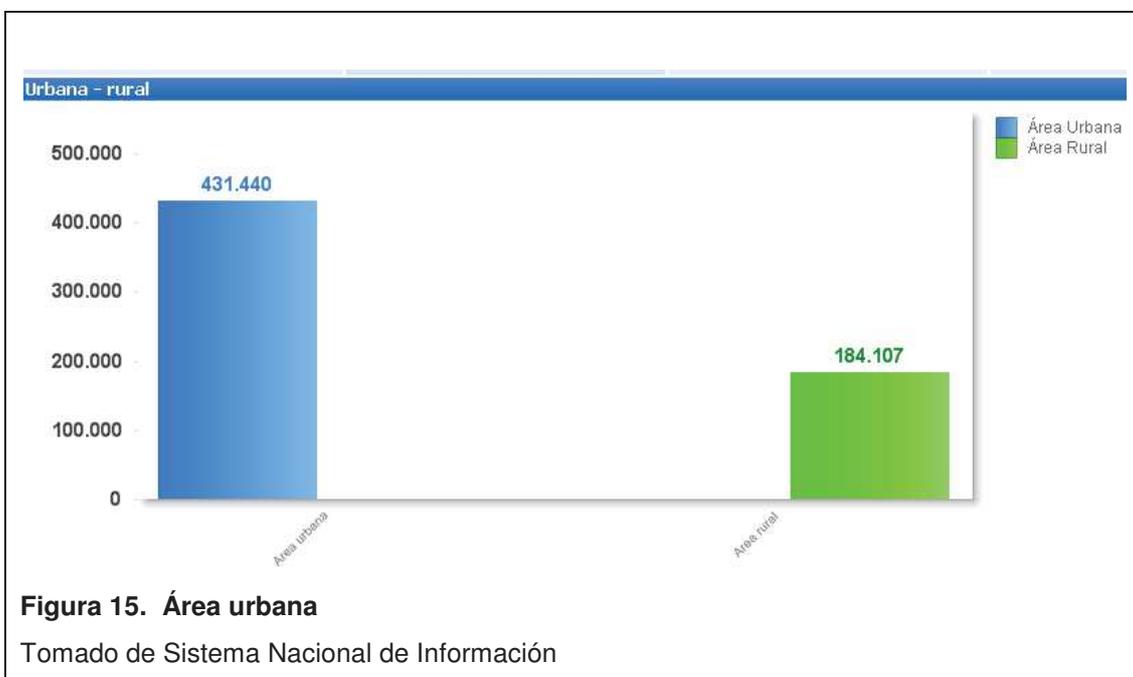
Niños Cantón Quito en edades comprendidas entre 0-14 años: 615.541 habitantes.

A continuación, se puede apreciar el número de niños por rango de edades, predominando el rango de 5 a 9 años de edad.



Dentro de este segmento, se puede segmentar en el área en donde viven los niños que sería el área urbana.

Área Urbana: 413.440 habitantes



Debido a que el último censo realizado en Ecuador fue en el año 2010, es necesario utilizar la tasa neta de crecimiento poblacional del 1,4% y estimar el número de habitantes aproximadamente hasta el año 2014. En la siguiente tabla se puede observar la nueva información:

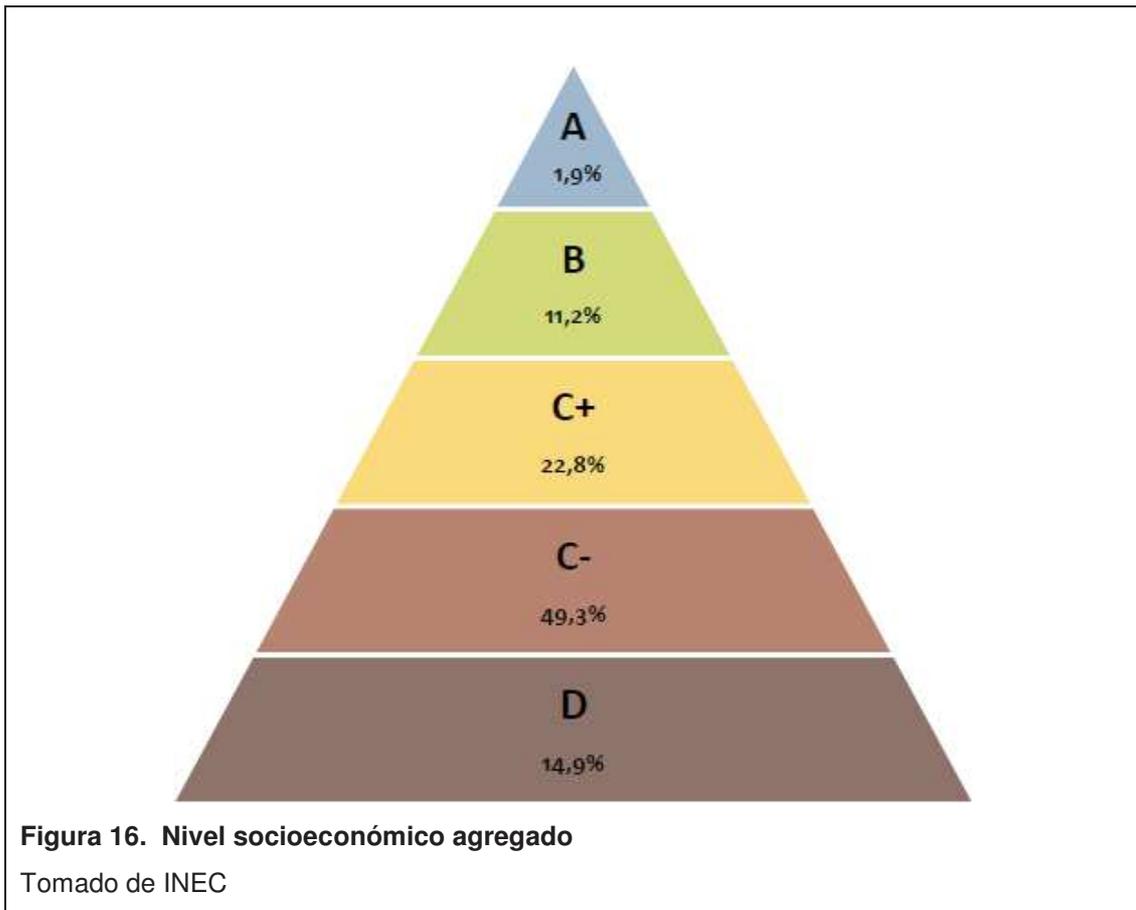
Tabla 8. Segmentación

Año / Segmentación	2010	2011	2012	2013	2014
Ecuador	14483499	14693510	14906566	15122711	15341990
Pichincha	2576287	2613643	2651541	2689988	2728993
Quito	2239191	2271659	2304598	2338015	2371916
Niños 0 - 14 años Quito	615541	624466	633521	642707	652026
Área Urbana	413440	419435	425517	431687	437946

Partiendo de los datos del censo y aplicando la tasa de crecimiento neto poblacional se tiene que en el 2014, el número de niños en edades entre 0 – 14 años, en el área urbana de Quito, es de 437.946.

3.2.3. Segmento psicográfica

Se toma en cuenta el nivel socioeconómico de la población de Quito. Enfocándose en el nivel A y B únicamente.



Los niveles A y B corresponden al 13,1%; por lo que, la población es de 57.371 niños.

3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.3.1. Fuentes primarias

3.3.1.1. Investigación cualitativa

Entrevista exhaustiva

Entrevista a un experto: El entrevistado es el Doctor Gonzalo Yáñez, Pediatra de la Clínica Pichincha. La entrevista fue dirigida a un Pediatra ya que al ser un especialista de la salud de los niños, puede comentar a profundidad sobre el tema y dar una guía más clara como ayuda al giro del negocio.

- **Análisis**

El doctor se vio muy interesado en la idea, por lo que para comenzar se habló de las principales actividades que realiza un niño en su vida diaria, el doctor afirmó que la influencia y el desarrollo de la tecnología hoy en día ha cambiado los hábitos rutinarios y comunes para un niño. Los niños han dejado de lado actividades propias de su edad como el salir a jugar en un parque, compartir con sus padres o el simple hecho de estar al aire libre, ya que prefieren pasar tiempo en las computadoras, celulares, videos juegos, entre otros. Estas actividades disminuyen la actividad física de los niños debido a que pasan la mayor parte del tiempo sentados, afectando a su salud. Los pequeños no solo corren el riesgo de comenzar adoptar una vida sedentaria sino que este tipo de juegos puede llegar a generar un tipo de estrés y obsesión por la presión que sientan al querer pasar de niveles, por ejemplo. El doctor Yáñez habló de un estudio que se había realizado que demostraba que cuando un niño se concentra demasiado en este tipo de juegos les puede llegar incluso a provocar convulsiones. Vale la pena recalcar que la tecnología tiene sus efectos positivos y negativos, y que los padres deben tener un buen control sobre el uso de la misma, ya que pueden afectar en las relaciones interpersonales de los niños con los demás.

Otro punto importante fue el nombrar y conocer cuáles son las principales enfermedades de los niños a parte de las enfermedades respiratorias que son muy comunes en las tempranas edades, se destacan el estrés, ansiedad, mala alimentación, falta de atención o concentración, diabetes, entre otras. Los padres tienen un bajo nivel de interés en la actividad física que realizan sus hijos, existe poco apoyo o estimulación al ejercicio, ya que el ritmo de vida es más acelerado. La mayoría de padres modernos por llamarlos así, trabaja y cada vez tiene menos tiempo para compartir con sus hijos o de tener un mejor control de las actividades que realizan sus hijos en su tiempo libre. Se puede decir que tienden a ser un poco más

cómodos y menos pacientes por lo que a veces solo por complacerlos o tratar de pasar tiempo con ellos, les permiten hacer e ingerir los alimentos que ellos quieran como pizza, hamburguesas, golosinas; en lugar de tener un tiempo de calidad en familia.

El doctor habló que muchos padres desconocen de los verdaderos beneficios que hay al realizar ejercicio desde muy pequeños, se considera que la edad promedio para incentivar a los niños a la actividad física es desde los 7 años. Comparte que la preocupación desde pequeños con estas actividades de estimulación, y ejercicio les ayuda a mejorar sus destrezas psicomotoras, para que desarrollen y mejoren habilidades.

Algunas buenas ideas y la mejor forma de llegar a captar la atención de un niño es hacerlo con el ejemplo, los niños cuando son pequeños, sienten una profunda admiración por sus padres, por lo que sería la mejor forma de que padre e hijo compartan y se beneficien los dos de esta forma.

Entrevista

La entrevista fue realizada a Camila Samaniego, quien es la administradora del local Gymboree ubicado en la Plaza de las Américas.

- **Análisis**

La entrevistada para comenzar comentó acerca de qué es Gymboree; es un centro de estimulación en donde se trabaja mucho con los papás de los niños, los programas son interactivos entre padres e hijos. Tiene una estrecha relación con la educación a padres de familia, para que ellos ayuden a sus hijos con los movimientos y les ayuden a sentirse más seguros con cada ejercicio. Gymboree está dirigido a un segmento alto y medio-alto debido al costo que tiene, su pago es trimestral o semestral. No tienen presencia de competidores directos.

En cuanto a los primeros años de implementación de Gymboree fue muy dura ya que en el año que llegó al Ecuador, existían muchas barreras, empezando por el rechazo de los pediatras y por ende de los padres de familia a la estimulación temprana. Sin embargo, en la actualidad se manejan con un nuevo concepto que es respetar el desarrollo individual de cada niño. Gymboree no hace ninguna clase de evaluación, y tampoco ejerce un tipo de presión por forzar a que los niños encajen en los diferentes niveles.

Tienen una ideología basada en el respeto, la música y el juego, sus instalaciones cambian la decoración del lugar cada 15 días, para variar el ambiente y que no se vuelva monótono. Tienen tres principales programas basados en el desarrollo y las habilidades para niños de 0 a 5 años, en el cual dependiendo del avance de cada niño pueden pasar al siguiente nivel. Actualmente cuentan con 450 niños en el centro de la Plaza de las Américas, adicionalmente cuentan con cinco locales, dos en Guayaquil, uno en el Valle de los Chillos, Cumbayá y en el Condado.

Su principal medio de comunicación y su forma de llegar al cliente es a través de las redes sociales, facebook y la página web. Su estrategia es mouth to mouth, no hay mejor forma que los papás se enteren y sientan más confianza con el lugar.

En cuanto a alianzas estratégicas, han tenido convenios con las guarderías pero en realidad Gymboree representa el primer paso antes de entrar a la guardería es una forma de preparar a los niños para que asistan a estos lugares, haciéndoles que se sientan más seguros y confiados con ellos mismos. Camila también comentó que el trabajar con niños es algo muy satisfactorio y que de verdad te debe gustar porque es muy gratificante cuando ves que puedes ayudar a un niño y ayudarlo a que sea mejor, y que no hay mejor recompensa que la sonrisa de un niño. Lo mejor es que al brindar atención personalizada seguida por el cumplimiento de las

expectativas del cliente, permite que sus clientes sean fieles y apoyan al crecimiento de la franquicia.

Entrevista

La entrevistada fue María Cristina Espinoza, dueña de la primera franquicia Curves en el Ecuador. La entrevista fue dirigida a María Cristina ya que al ser la pionera en la implementación de la franquicia de servicios hace once años, puede comentar sobre el tema a través de la experiencia en el proceso.

- **Análisis**

Para comenzar se habló un poco sobre la franquicia Curves que es originaria de Waco, Texas donde se fundó la franquicia hace más de veinte años aproximadamente. La primera franquicia dentro del Ecuador se fundó en el año 2004, la idea de implementarla en el país nace de la experiencia de un familiar del esposo de María Cristina en la ciudad de Santiago de Chile y más que nada la necesidad de buscar un negocio con el enfoque saludable y deportivo que no existía en el país en ese momento. Curves es la franquicia de gimnasios para mujeres más grande del mundo, ofrece ejercicio cardiovascular y de fuerza a través de una rutina de 30 minutos, está orientado para mujeres que no han realizado ejercicio físico antes que debido a la edad o por problemas de salud no han podido realizar una actividad física. Dentro del circuito de los 30 minutos se trabaja todos los grupos musculares del cuerpo al mismo tiempo con máquinas hidráulicas hechas específicamente para el cuerpo de la mujer, donde se quema grasa y se crea músculo a la vez, esto se combina con diferentes actividades cardiovasculares como clases de baile, Pilates, pesas, entre otras con el fin de quemar 500 calorías por circuito aproximadamente.

En cuanto a la implementación de la franquicia no tuvieron problemas, no existía ninguna ley, ni limitación para cumplir con el proceso. Las dificultades se dieron hasta dar a conocer un servicio que no existía como

era un gimnasio solo para mujeres. De hecho María Cristina comenta que se realizó un estudio de mercado previo a la decisión de la compra de la franquicia y los resultados fueron negativos, es decir que no era rentable porque la idea que se tenía de un “gimnasio” era que servía para conocer gente y relacionarse que más por el concepto de hacer ejercicio. Sin embargo, se hizo caso omiso a la investigación de mercado y contrario a los resultados Curves tuvo una acogida muy significativa tan solo en el primer mes, vendiendo 100 membresías en la semana de apertura.

Para el proceso de apertura, se obtuvo el soporte de la franquicia a través de la explicación y capacitación de un proceso de pre-apertura que dura 4 semanas, tiempo en el cual se indica exactamente los pasos a seguir antes de abrir el gimnasio, se contó con la presencia de un mentor por una semana que les ayudó a completar todos los procesos y requisitos que la franquicia solicitaba en cuanto al proceso de ventas, llamadas, medición de socias, dar a conocer el servicio, entre otros. Para contratar el personal, la franquicia brinda manuales de entrenamiento en los cuales las socias se encargan de capacitar al personal de acuerdo a los procedimientos Curves. Actualmente, cuentan con 11 gimnasios, este éxito de Curves se debe al enfoque de diferenciación en el segmento y en los horarios en los cuales se practica, que son solo 30 minutos sin horarios fijos o establecidos. El negocio resultó ser más rentable de lo esperado ya que la inversión se recuperó en tan solo 5 meses. Las recomendaciones para los nuevos emprendedores fueron que se debe buscar franquicias serias y con experiencia, revisar los procedimientos, porcentaje de regalías, exigencias, apoyo, leyes y regulaciones que tiene el país, buscar nichos de mercado con necesidades que aún no estén satisfechas.

En cuanto a la competencia tratan de llegar a las mujeres con la idea de verse bien y saludables con la actividad física. Los medios de comunicación que utiliza Curves es el boca a boca, su lema es “no hay nada mejor que una clienta satisfecha”, esto permite que las clientes

comuniquen por sí solas los beneficios que se obtienen; otra forma de comunicación es tener una ubicación estratégica que permite a las personas observar las rutinas y animarse a ser parte de este gimnasio.

Grupo de enfoque

Para aplicar esta herramienta se seleccionó a personas que cumplen las siguientes características:

- Niños
- Que viven en la ciudad de Quito
- En edades de 6 a 13 años
- De un nivel socioeconómico alto y medio-alto

Tabla 9. Guía de selección y reclutamiento de los participantes

Factores	Guía
Criterios de Selección	1. Deben ser niños. 2. Niños que vivan en la ciudad de Quito 3. Niños que comprendan las edades de 6 a 13 años 4. Niños cuya familia tenga un nivel socioeconómico alto y medio-alto
Posibles desviaciones	Estar atenta a posibles integrantes que traten de manejar el grupo de enfoque e influenciar en las decisiones de los demás participantes.
Selección Aleatoria	La selección de los participantes se realizó de manera aleatoria, lo único que se necesitaba es que cumplan con las características anteriormente mencionadas. La selección se ha hecho de esta manera, precisamente para evitar las desviaciones del punto anterior.

Tamaño del grupo de enfoque

El tamaño del grupo de enfoque fue de 10 niños en edades comprendidas entre 6 y 13 años.

Lugar donde se realizó el grupo de enfoque

El grupo de enfoque fue realizado en la casa de uno de los participantes, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito.

Guía y desarrollo del focus group

El focus group fue planificado para unos 15 minutos, tenía como objetivo encontrar lo que los consumidores piensan acerca de un gimnasio para niños y de la importancia de realizar ejercicio a una corta edad.

Estructura

Servicio: Gimnasio para niños

Introducción:

- Bienvenida
- Presentación
- Reglas
- Dudas

Calentamiento:

- Presentación (nombre, edad, qué les gusta hacer)

Preguntas:

- 15 Preguntas
- Sugerencias

Final

- Agradecimiento
- Incentivo

Análisis de los resultados

El análisis de los resultados del grupo de enfoque será realizado de una manera general en base a las respuestas de los participantes.

Los participantes manifestaron:

- Sus principales gustos por la actividad física, el deporte preferido por los niños fue el fútbol incluidas niños y niñas, es la actividad que más les divierte realizar en su tiempo libre. Entre otras actividades estaban el tenis, basquetbol, atletismo, resistencia, natación y raquet.
- Se comentó la importancia de realizar ejercicio a una corta edad, los niños están conscientes de que iniciar con la actividad física desde pequeños les ayuda a tener un mejor crecimiento, a estar en forma, al sano desarrollo de sus mentes ya que les ayuda a estar más activos y con más energía. Además que es una oportunidad para no caer en ningún vicio cuando están creciendo.
- La idea de un “gimnasio para niños” les llama la atención y lo ven como una oportunidad de poder ejercitarse y divertirse, ya que podría ser a través de juegos en los cuales ellos puedan compartir, pero también que haya juegos virtuales en donde puedan interactuar a través de sensores de movimiento.
- Les llama la atención la idea de poder realizar ejercicio y divertirse a la vez, se imaginan un lugar en donde se puedan combinar estas dos cosas.

- En cuanto a la decoración del lugar, buscan que sea grande y espacioso y que este más adecuado y decorado de acuerdo a la edad de cada uno, podría ir de la mano la música y los deportes en cada cuarto.
- En cuanto a la seguridad, el material del cual está cubierto el local es atractivo para ellos porque así pueden evitar accidentes, evitar dañar o romper cosas, esto les ayudaría a sentirse más libres y tranquilos al momento de jugar.
- Están interesados en que en este gimnasio les puedan ayudar a mejorar sus habilidades y destrezas para que sean mejores en los deportes y en las actividades que realizan a diario.
- Les preocupa el que las actividades se encuentren muy juntas y que el espacio sea pequeño por como se pudo observar en la foto indicada, y en realidad están en contra de que se mezclen las edades en estas clases.
- La idea de conocer y hacer más amigos de diferentes lugares es un punto que les atrae, al igual que la idea de que puedan jugar y compartir más tiempo con sus papás.
- Sienten curiosidad de cómo es y una clase de prueba sería ideal para probar y poder volver.
- Entre las sugerencias que los participantes dieron están:
 - Que haya la posibilidad de crear un cuarto para que la decoración vaya acorde a la edad de cada grupo.
 - Que las actividades se puedan desarrollar al aire libre.

3.3.1.2. Investigación cualitativa numérica

Encuestas

Determinar el mercado objetivo

Debido a las variables de segmentación tomadas anteriormente se define que el mercado objetivo es de 57.371 habitantes de la ciudad de Quito, de los estratos socioeconómicos A y B, comprendidos entre las edades de 0 a 14 años.

Determinación de la muestra

$$n = \frac{N \cdot z^2 (p \cdot q)}{e^2(N-1) + z^2 (p \cdot q)} = 381$$

$$n = \frac{57371 \cdot (1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2(57371-1) + (1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)} = 381$$

N = tamaño del universo

e= 5% error muestral

p= probabilidad positiva

q= probabilidad negativa

z= desviación estándar

Nivel de confianza = 95%

Tamaño de la muestra: 381

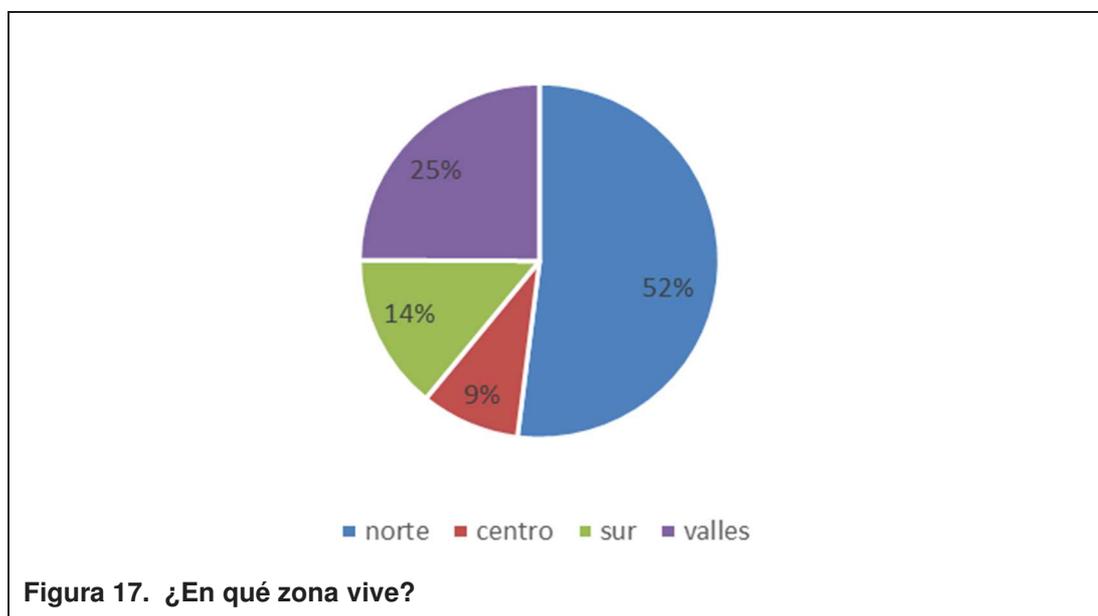
Se aplicarán las encuestas a 381 personas, que sean padres de familia y que tengan hijos entre 0 a 13 años. El modelo de encuesta se encuentra adjuntada en Anexo 2.

Una vez realizadas las encuestas se llevó a cabo el análisis de las mismas. Los resultados obtenidos fueron:

1. ¿En qué zona vive?

Tabla 10. ¿En qué zona vive?

Opciones	Frecuencia
Norte	198
Centro	34
Sur	54
Valles	95
Total	381



El 52% de los encuestados vive en la zona norte de Quito y 25% en los valles, por lo que se afirma que el mercado objetivo se encuentra ubicado en estas zonas; es por esto, que el local se ubicará en la zona norte de la ciudad.

2. ¿Cuántos hijos tiene?

Tabla 11. ¿Cuántos hijos tiene?

Opciones	Cantidad
1	184
2	158
3 o más	39
Total	381

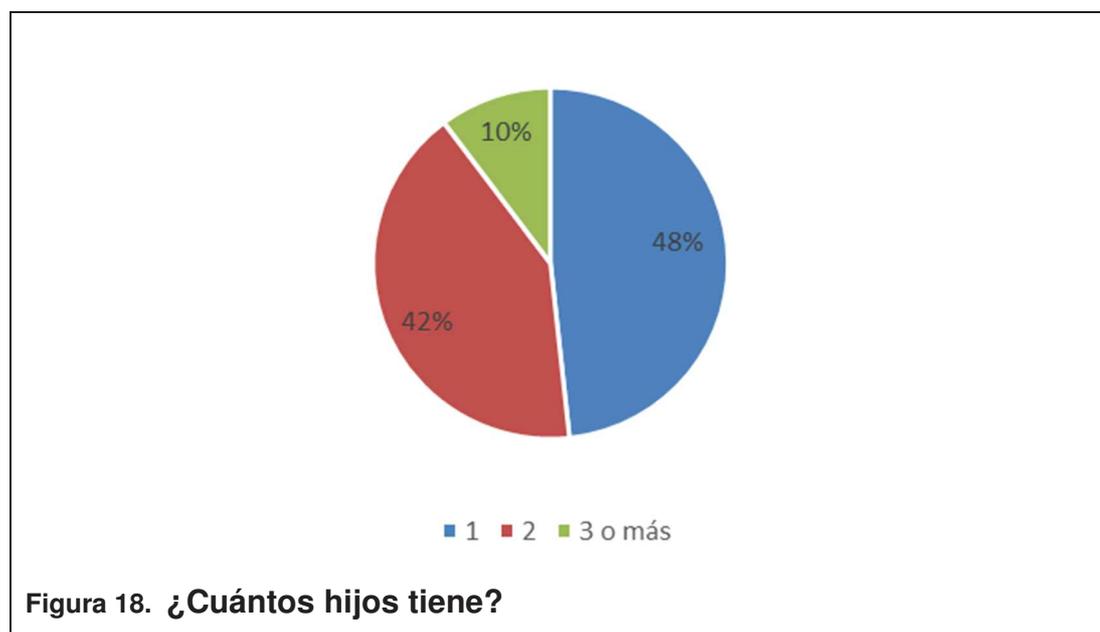


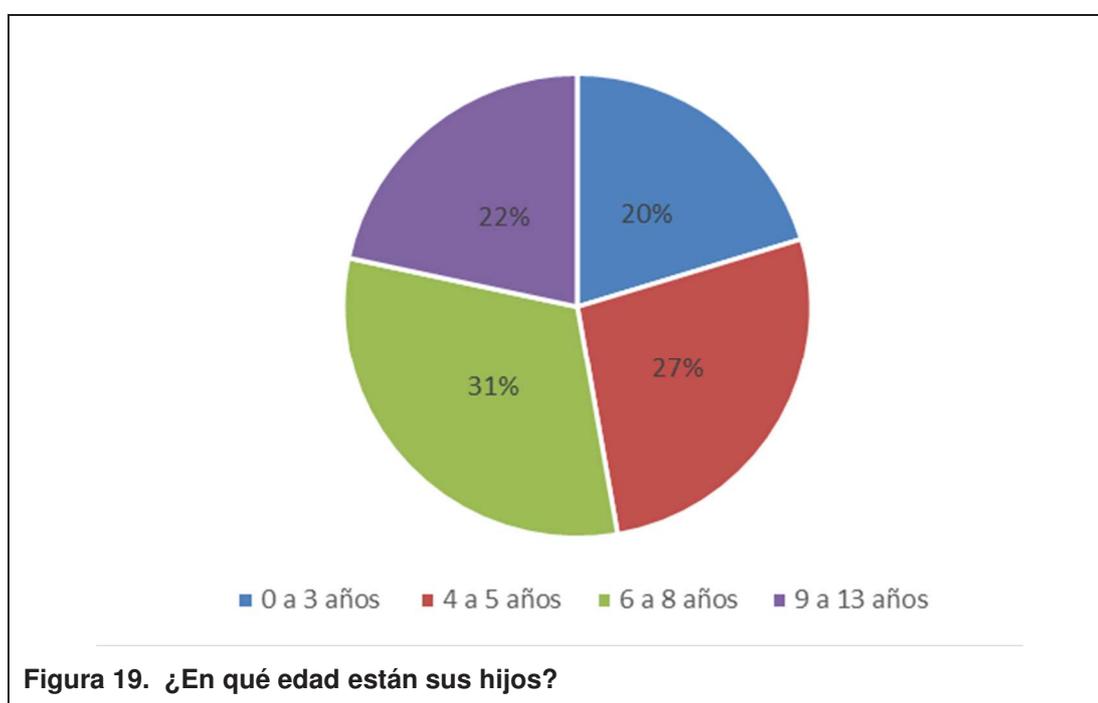
Figura 18. ¿Cuántos hijos tiene?

Para el análisis de esta pregunta es necesario realizar una asociación con la siguiente pregunta.

3. ¿En qué edad están sus hijos? (Escoja el rango de edad en la que se encuentran su(s) hijo(s))

Tabla 12. ¿En qué edad están sus hijos?

Opciones	Cantidad
0 a 3 años	92
4 a 5 años	122
6 a 8 años	141
9 a 13 años	98



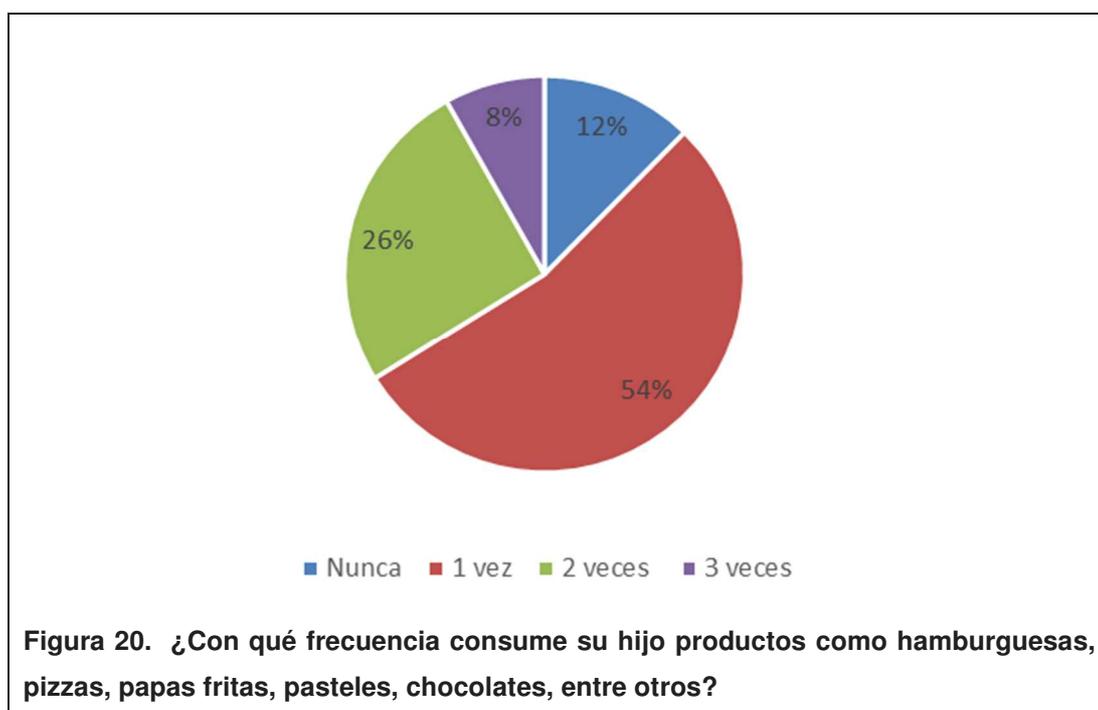
Observando los resultados de las dos preguntas, se puede concluir que el rango de edades en el que mayor están los niños es entre 6 a 8 años y de 4 a 5 años y que la mayoría de los padres encuestados tienen entre 1 o 2 hijos por familia, esto representa cuales serían las clases con más demanda.

Sin embargo, los otros dos segmentos también tienen un número significativo de posibles niños, lo cual es muy bueno para el negocio e indica que el rango de edades al que se enfoca el negocio es amplio y brinda la visión de cómo se pueden distribuir los horarios de las clases.

4. ¿Con qué frecuencia consume su hijo productos como hamburguesas, pizzas, papas fritas, pasteles, chocolates, entre otros? (Escoja una respuesta)

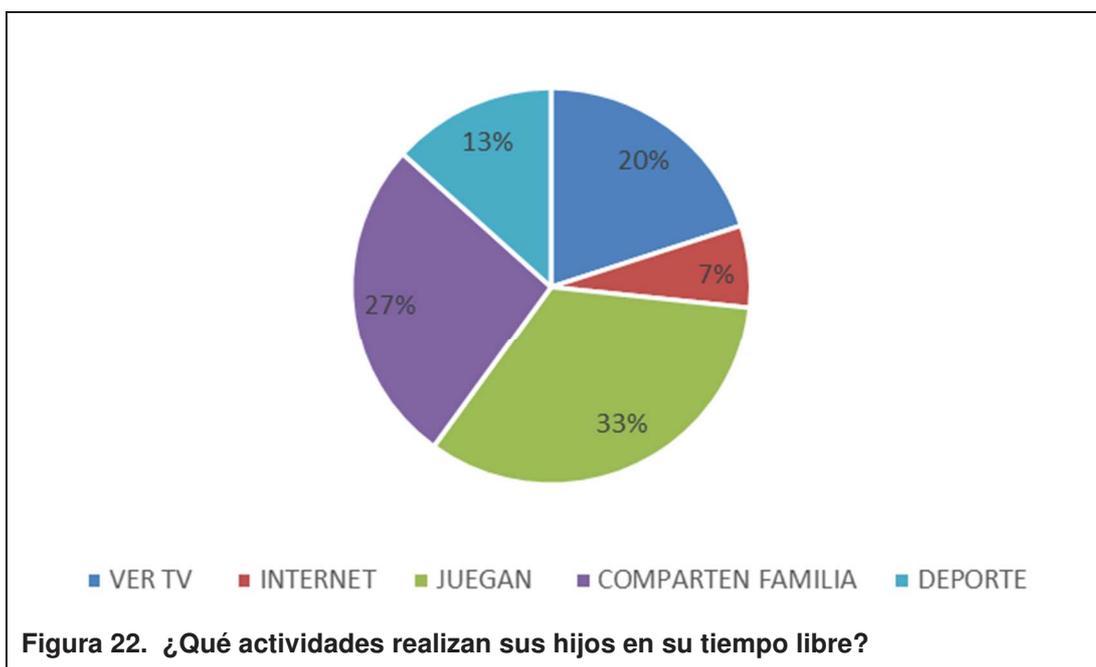
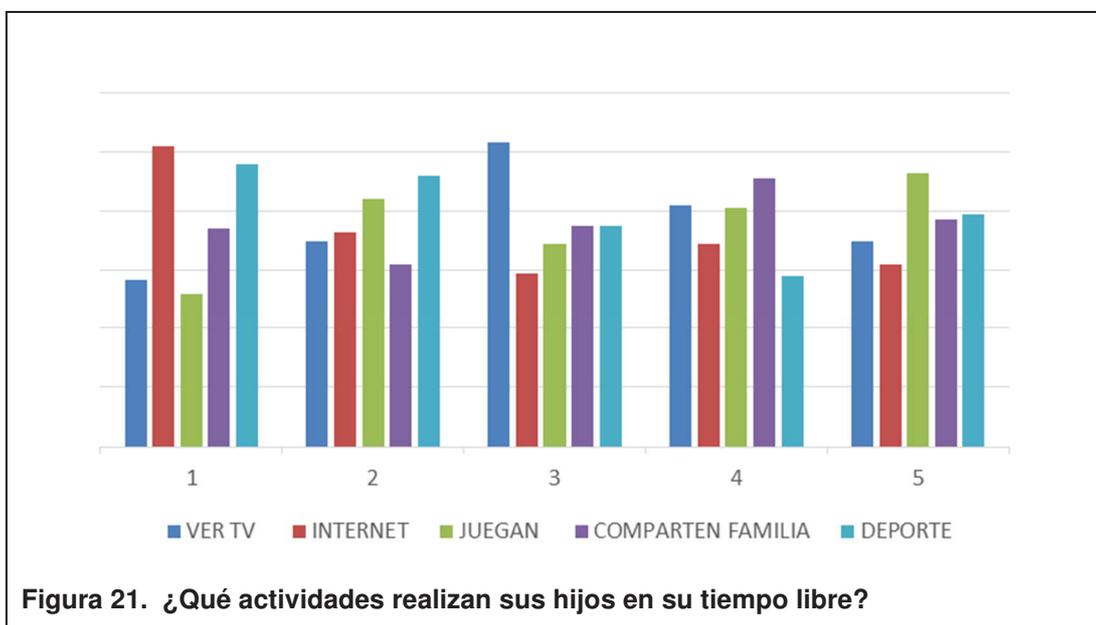
Tabla 13. ¿Con qué frecuencia consume su hijo productos como hamburguesas, pizzas, papas fritas, pasteles, chocolates, entre otros?

Opciones	Frecuencia
Nunca	47
1 vez por semana	205
2 veces por semana	98
3 veces por semana	31
Total	381



El 54% de los niños consume una vez por semana productos con grasas y dulces, esto quiere decir que existe un buen control por parte de los padres al consumo de estos productos. Es una oportunidad para el negocio debido a que para los niños será mucho más fácil asimilar la importancia de las indicaciones nutricionales que se darán durante las clases.

5. ¿Qué actividades realizan sus hijos en su tiempo libre? Enumere del 1 al 5, (siendo 5 la más frecuente y 1 la menos frecuente)



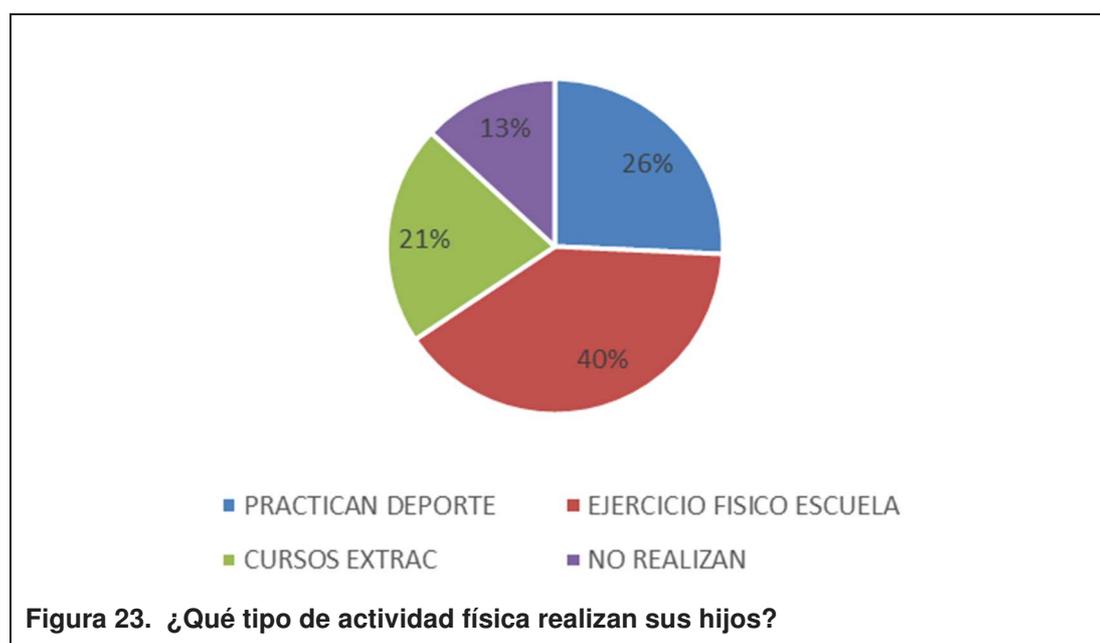
Se puede ver que la mayoría de las personas encuestadas, seleccionaron el orden de actividades que realizan sus hijos siendo: jugar, compartir en familia, ver televisión/ películas, deporte y por último internet.

Al ser la actividad que más realizan todavía los niños, jugar y deporte una de las últimas, el negocio puede aprovechar este punto como una oportunidad para captar la atención de los niños debido a que en las clases se combinan estas dos actividades permitiéndoles ser más activos y realizar más ejercicio.

6. ¿Qué tipo de actividad física realizan sus hijos? (Escoja una respuesta)

Tabla 14. ¿Qué tipo de actividad física realizan sus hijos?

Opciones	Número
Practican algún deporte	98
Ejercicio físico en la escuela	152
Cursos extracurriculares	81
No realizan	50
Total	381

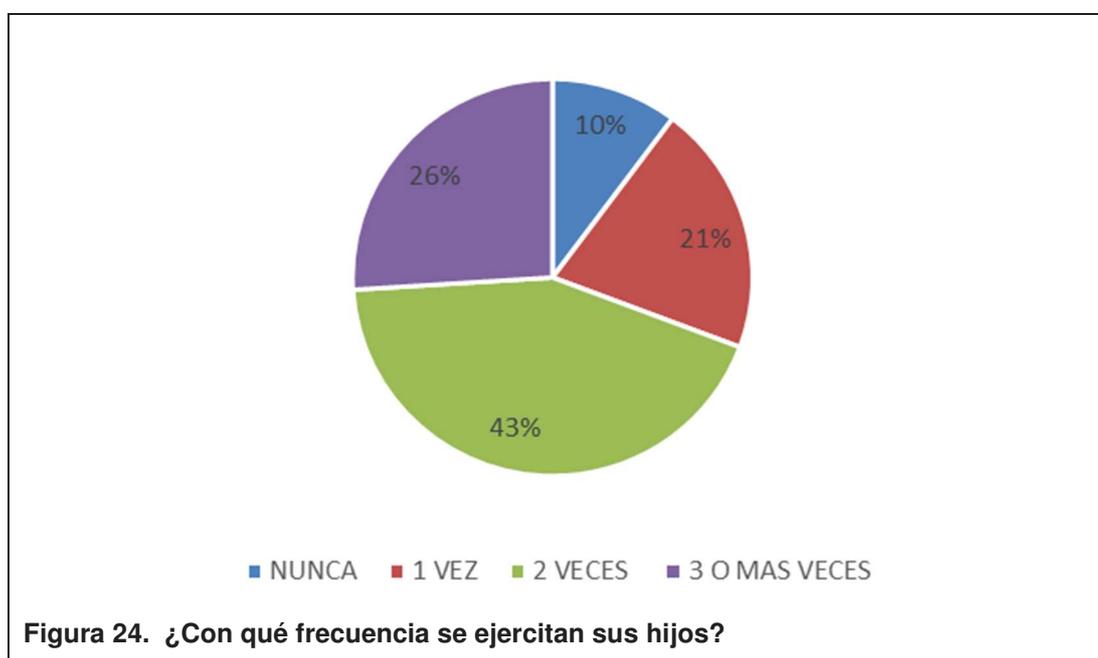


El 40% de los niños realizan ejercicio físico en la escuela únicamente, lo cual es una oportunidad para el negocio ya que se van a sentir interesados tanto los papás como los niños en aprender nuevas actividades y mejorar sus habilidades.

7. ¿Con qué frecuencia se ejercitan sus hijos? (Escoja una respuesta)

Tabla 15. ¿Con qué frecuencia se ejercitan sus hijos?

Opciones	Frecuencia
Nunca	39
1 vez por semana	78
2 veces por semana	165
3 veces o más por semana	99
Total	381

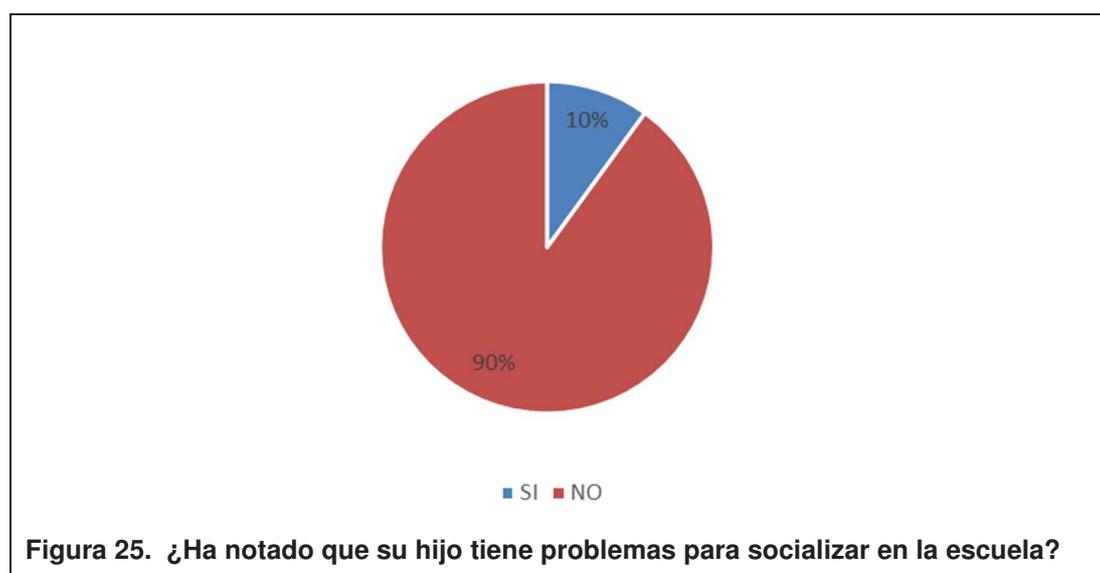


El 43% de los niños se ejercitan dos veces por semana, lo cual refleja una clara evidencia de interés por parte de los niños hacia la actividad física, señalando que si tendrían interés en practicar una actividad nueva.

8. ¿Ha notado que su hijo tiene problemas para socializar en la escuela?

Tabla 16. ¿Ha notado que su hijo tiene problemas para socializar en la escuela?

Opciones	Número
Si	38
No	343
Total	381



El 90% de los hijos de los encuestados no tienen problemas para socializar en la escuela, esto quiere decir que no habría mayor problema en las actividades que involucre desarrollo social. Estas actividades solo reafirmarían y fomentarían el sentido de confianza en sí mismos y el desenvolvimiento personal en un ambiente seguro.

9. ¿Le gustaría que su hijo tenga un nivel de vida más activa?

Tabla 17. ¿Le gustaría que su hijo tenga un nivel de vida más activa?

Opciones	Número
Si	38
No	343
Total	381



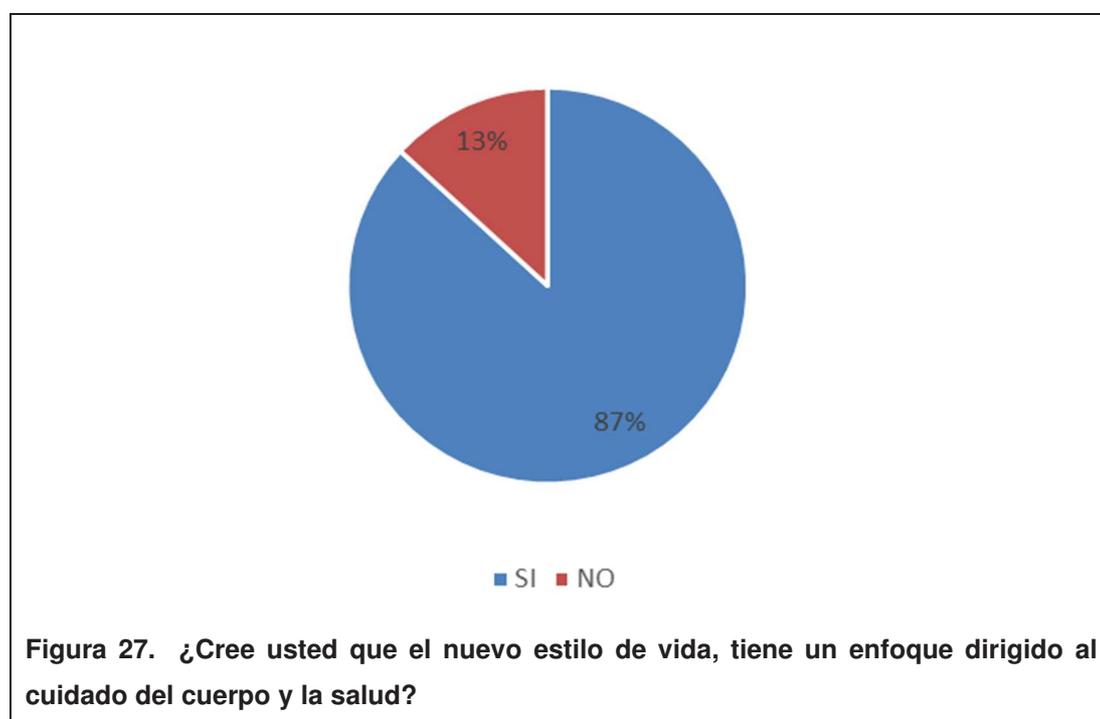
Figura 26. ¿Le gustaría que su hijo tenga un nivel de vida más activa?

El 89% de los padres desearían que sus hijos tengan un nivel de vida más activo, lo cual es una oportunidad para el negocio ya que las clases promueven la actividad física y el interés por parte de los niños hacia el ejercicio.

10. ¿Cree usted que el nuevo estilo de vida, tiene un enfoque dirigido al cuidado del cuerpo y la salud?

Tabla 18. ¿Cree usted que el nuevo estilo de vida, tiene un enfoque dirigido al cuidado del cuerpo y la salud?

Opciones	Número
Si	331
No	50
Total	381



El 87% de los encuestados cree que el nuevo estilo de vida, tiene un enfoque dirigido al cuidado del cuerpo y la salud, esto reafirma la tendencia que existe hacia verse mejor física como anatómicamente y la ventaja de que el negocio se enfoca desde los niños, fomentando esto de un manera saludable.

11. ¿Le gustaría que exista un lugar en donde su hijo pueda aprender todo tipo de actividad física, que aporte con destrezas psicomotoras y le enseñe a desenvolverse en un ambiente social?

Tabla 19. ¿Le gustaría que exista un lugar en donde su hijo pueda aprender todo tipo de actividad física, que aporte con destrezas psicomotoras y le enseñe a desenvolverse en un ambiente social?

Opciones	Número
Si	376
No	5
Total	381

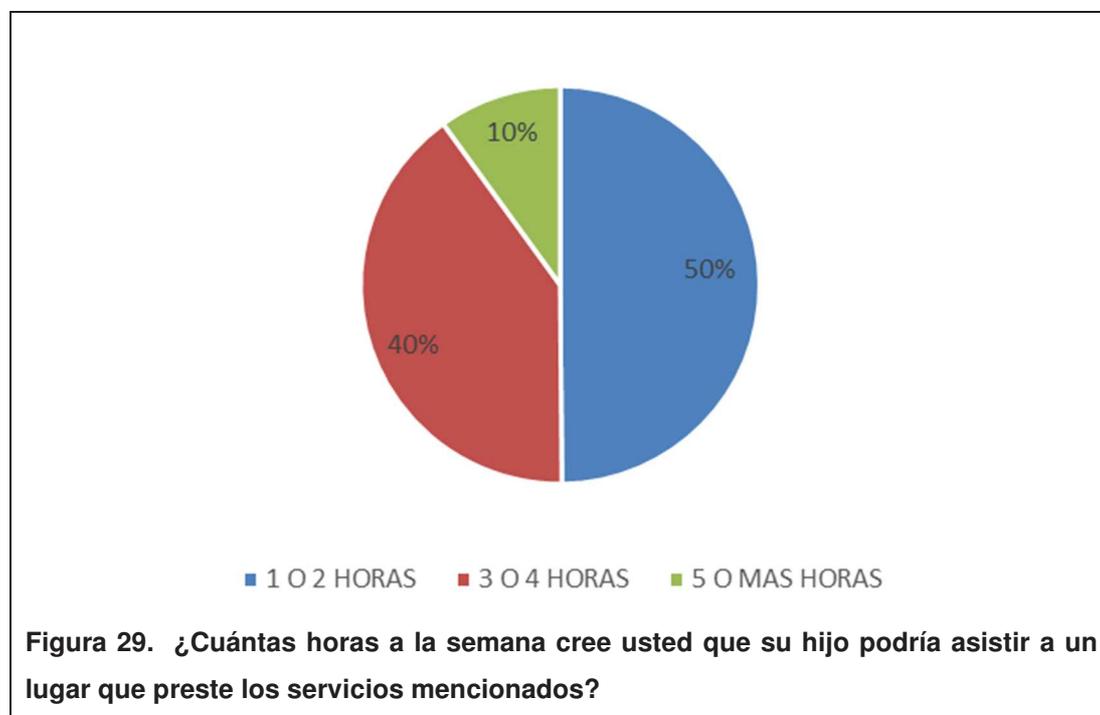


Al 99% de los padres de familia le gustaría que exista un lugar en donde su hijo pueda aprender más de una sola actividad, aprenda nuevas destrezas psicomotoras y a desarrollarse en un ambiente social. Esto demuestra la factibilidad y la oportunidad que tiene el negocio de crecimiento y acogida por el mercado al cual se está dirigiendo.

12.¿Cuántas horas a la semana cree usted que su hijo podría asistir a un lugar que preste los servicios mencionados? (Escoja una respuesta)

Tabla 20. ¿Cuántas horas a la semana cree usted que su hijo podría asistir a un lugar que preste los servicios mencionados?

Opciones	Número
1 o 2 horas	190
3 o 4 horas	153
5 o más horas	38
Total	381

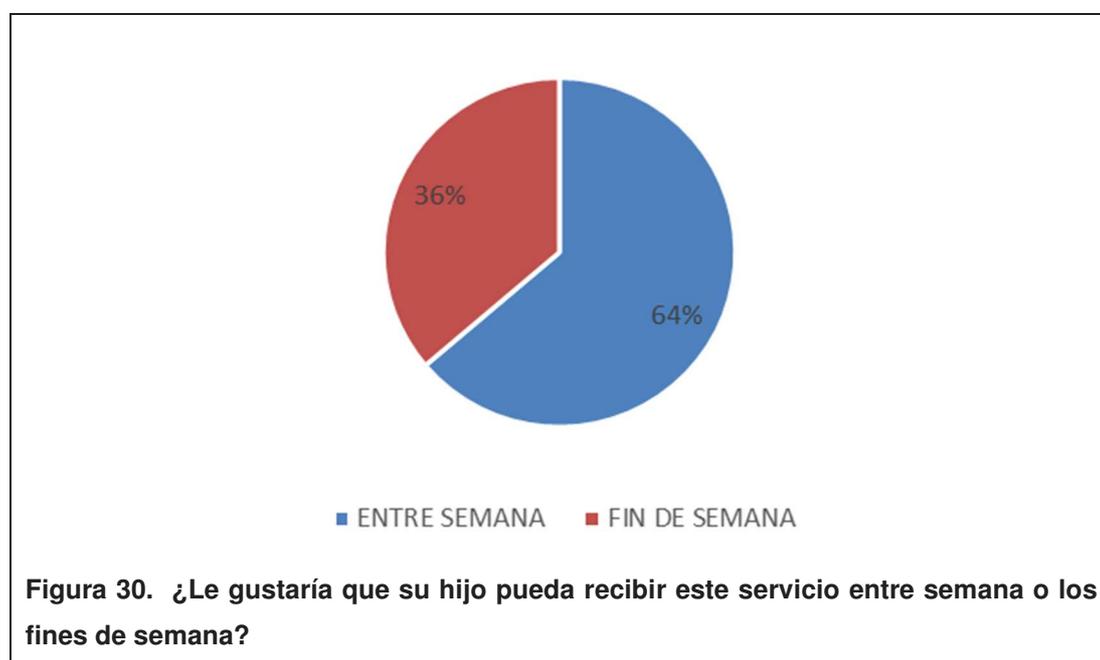


La mitad de los encuestados está dispuesto a que su hijo asista entre una o dos horas a la semana, lo cual permite que el negocio establezca de mejor manera los horarios de cada clase, seleccionando dos días a la semana para cada grupo de edades.

13. ¿Le gustaría que su hijo pueda recibir este servicio entre semana o los fines de semana? (Escoja una respuesta)

Tabla 21. ¿Le gustaría que su hijo pueda recibir este servicio entre semana o los fines de semana?

Opciones	Número
Entre semana	243
Fin de semana	138
Total	381

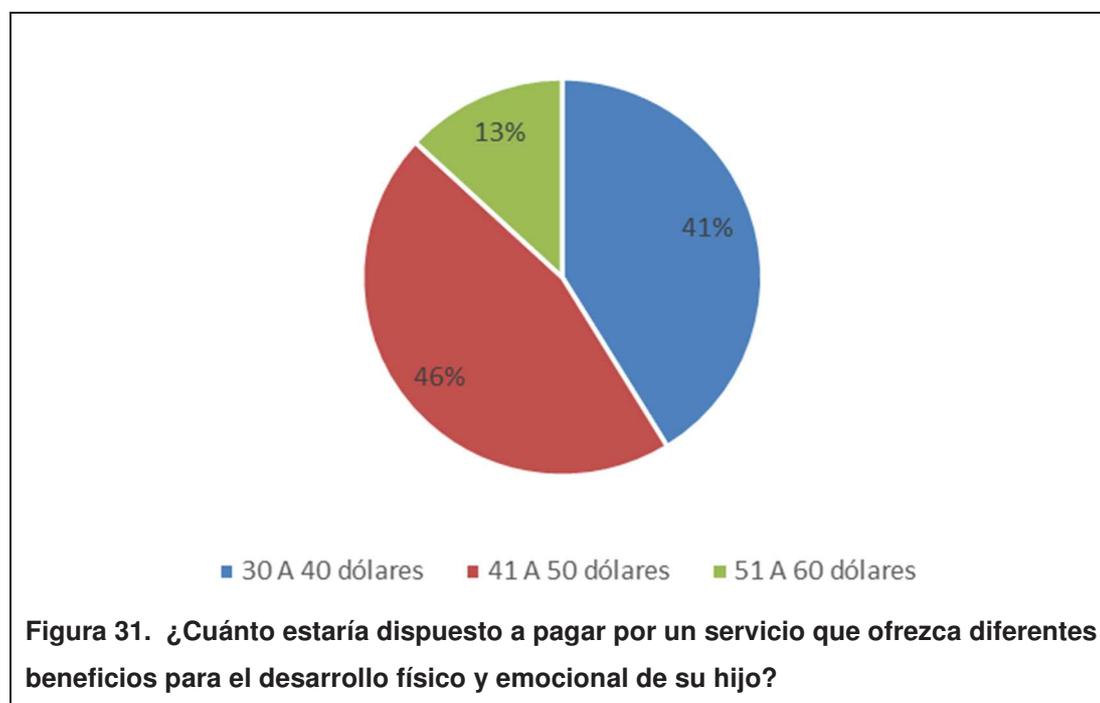


El 64% de los padres de familia prefiere que su hijo asista a este servicio entre semana, esto le beneficia al negocio porque de esta manera se puede organizar de mejor manera las clases dentro de la semana y brinda la oportunidad para que los fines de semana se puedan realizar eventos especiales con el involucramiento de los papás.

**14.¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que ofrezca diferentes beneficios para el desarrollo físico y emocional de su hijo?
(Escoja una respuesta)**

Tabla 22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que ofrezca diferentes beneficios para el desarrollo físico y emocional de su hijo?

Opciones	Número
30 a 40 dólares	157
41 a 50 dólares	174
51 a 60 dólares	50
Total	381

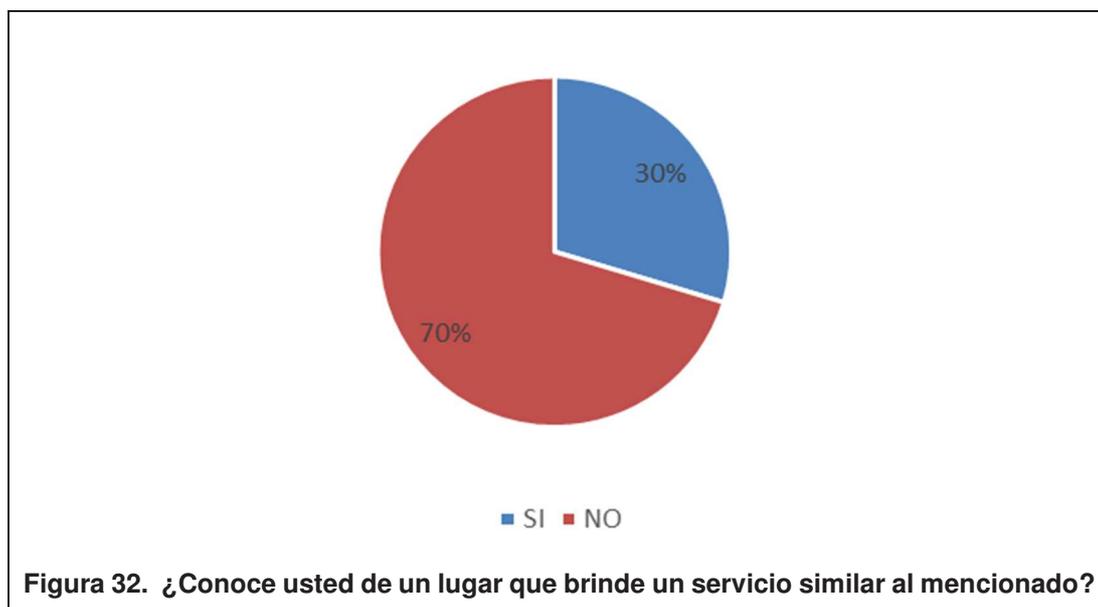


El 46% de los padres estaría dispuesto a pagar de 41 a 50 dólares por el servicio. Lo que quiere decir que se puede establecer un precio basado en el del mercado.

15. ¿Conoce usted de un lugar que brinde un servicio similar al mencionado?

Tabla 23. ¿Conoce usted de un lugar que brinde un servicio similar al mencionado?

Opciones	Número
Si	113
No	268
Total	381



El 70% de los encuestados conocen un lugar similar al mencionado. El análisis se realiza en la siguiente pregunta.

16. ¿Ha asistido su hijo a alguno de estos lugares? ¿Cuál?

Dentro de los padres que conocen un lugar similar al mencionado, el 15% mencionó a Gymboree, el cual es la competencia de la franquicia, Otras respuestas se vieron confundidas con clubes deportivos de fútbol únicamente o cursos vacacionales, otras dejaron en blanco esta pregunta. Esto representa una oportunidad para el negocio debido a que el servicio que se ofrece es diferente y aporta con actividades variadas para los niños.

3.3.2. Resultados y conclusiones de fuentes primarias

Los resultados y conclusiones del trabajo de investigación fueron muy precisos. El aporte que la nueva idea de un gimnasio para niños le brinda a la sociedad ecuatoriana se puede definir claramente, desde la perspectiva médica y la asociación que el pediatra hace entre la nueva tendencia de los beneficios de realizar ejercicio a una temprana edad y el desarrollo de la tecnología se evidencia todos los aspectos positivos tanto físicos como mentales que se van a generar en los niños.

Como conclusión, del grupo focal que fue realizado a niños, se puede recalcar que existe una gran aceptación y expectativa por parte de los niños a conocer el lugar y formar parte del mismo, les atrae el concepto de poder mejorar sus habilidades, conocer más amigos y poder ser mejores en los deportes que ellos practican regularmente. En cuanto a las entrevistas a expertos, como negocio y debido a la tendencia de una vida cada vez más sana se concluye que la idea es rentable y tiene una buena acogida por parte de los clientes, además representa un buen nivel de expansión y crecimiento. Los expertos aseguran que la experiencia de trabajar con niños es muy gratificante y aporta salud y felicidad tanto a los niños como a sus familias.

Por otro lado, en el estudio de mercado realizado a través de las encuestas se obtuvo un excelente resultado, afirmando que existe un mercado potencial totalmente interesado y dispuesto a probar el nuevo servicio que se estaría brindando. Mediante un buen plan de marketing, se puede aprovechar la mentalidad de los clientes hacia la nueva tendencia de cuidar el cuerpo y la salud para captar de una manera más rápida la atención.

3.3.3. Fuentes secundarias

Actualmente, el gobierno ecuatoriano se encuentra apoyando a la iniciativa que se aplicó en la mayoría de escuelas a partir de este año lectivo 2014-2015. Por

disposición del Ministerio de Educación (2014), dentro de la malla curricular se aumentarán horas de educación física, se disminuirán las horas de computación y la clase de los clubes será parte del horario de clases en las escuelas públicas principalmente. Se puede evidenciar como la preocupación por una vida saludable cada vez más va creciendo y la tendencia de inculcar el ejercicio como un estilo de vida. Además, en el mes de noviembre del año 2014, entró en vigencia el 'Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano', el cual consiste en informar en los productos de venta los niveles de grasa, azúcar y sal que estos contienen. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

3.3.3.1. Observación directa

Gymboree

Se hizo una observación directa de este lugar, Gymboree es considerado como la única competencia directa. Sus principales características se detallaron en la entrevista que se realizó a la encargada administrativa del lugar, pero se puede concluir que tiene un manejo de la clase distinto y su metodología es diferente.

3.3.4. Resultados de las fuentes secundarias

Como resultado se puede decir que el apoyo del gobierno ecuatoriano a la actividad física cada vez es más fuerte y se encuentra preocupado por la salud de los ecuatorianos, atacando el problema desde los más pequeños. A través de la observación directa se puede confirmar que el negocio no tiene mayor competencia en el mercado.

3.3.5. Conclusiones generales de la investigación de mercado

Como conclusión de la investigación de mercado realizada se puede deducir que existe un ambiente favorable para el giro de negocio dentro del mercado ecuatoriano y que el segmento al cual está enfocado el negocio es amplio, lo que

muestra una gran oportunidad de crecimiento y expansión. Además, se encuentra un mercado totalmente interesado y consciente del aporte y de los beneficios de realizar ejercicio a una corta edad para la vida y salud de los niños. Desde todos los aspectos, la idea de un gimnasio para niños rompe un poco los esquemas que tiene la sociedad pero es muy atractiva. Los clientes que son los padres de familia están dispuestos a pagar y a dejar a los niños en el local un par de horas para que prueben una actividad nueva y diferente, conforme se perciban los cambios y mejoras en sus hijos, tanto físicos como sociales, los papás serán los encargados de difundir y hacer conocer el negocio a través de sus amistades; sin embargo, al ser un negocio cien por ciento nuevo al comienzo el proceso de establecimiento y adaptación será complicado.

3.3.6. Mercado relevante y cliente potencial

El mercado está claramente definido, se va a enfocar en la clase social alta y media-alta del sector norte de Quito y los valles, únicamente a los padres con hijos con edades comprendidas entre 0 a 13 años. Los clientes potenciales son todos los nuevos padres de familia que tengan hijos recién nacidos y los padres con hijos que cumplan con las características principales que vivan en otros sectores de la ciudad o que se trasladen a los sectores enfocados y se encuentren interesados en el servicio.

3.4. TAMAÑO DE MERCADO

Después de realizar el estudio de mercado, se determina que el nivel de aceptación por parte de los clientes es considerado alto. Es por eso que se ha decidido atacar al 3,35% del mercado, se determinó en base a la capacidad del local y al número mínimo de niños por clase. Además de la tasa de crecimiento poblacional anual del 1.4%. Este porcentaje irá creciendo conforme el negocio vaya prosperando y posicionándose en la mente de los consumidores, con el fin de aumentar los clientes y captar la atención de potenciales clientes. A continuación el detalle de la relación del mercado y la demanda.

Tabla 24. Tamaño de Mercado

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado Potencial	57371	58174	58989	59814	60652
Demanda (niños)	1922	1949	1976	2004	2032

3.5. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Como se mencionó en la entrevista realizada previamente, se puede decir que la competencia directa sería Gymboree, que es un centro de estimulación temprana dirigido a niños de 0 a 5 años de edad, en el cual se tiene una hora de clase en la compañía de los padres de familia, enfocada en un ambiente de música y juego. Tiene 5 locales abiertos, perfectamente ubicados, existen 3 en lugares estratégicos de la ciudad de Quito y 2 en la ciudad de Guayaquil; lo cual facilita a los clientes la accesibilidad al servicio que ofrecen. Dentro de las principales ventajas que tiene dentro del país, es que se encuentra muy bien posicionado en la mente de los clientes al ser el único lugar donde se ofrecen este tipo de servicios al momento. Además, la estrategia más fuerte de Gymboree es aprovechar el boca a boca que permite que se corra la voz y se dé a conocer de manera más rápida y eficaz entre las madres de familia.

Por otro lado, la presencia de los innumerables servicios sustitutos que existen en la ciudad, la presencia de escuelas de todo tipo de deportes como fútbol, voleibol, basquetbol, natación, tenis, karate, entre otros. La variedad que existe es muy grande, el que estos lugares se dediquen a una sola actividad puede llamar la atención más de los niños y de los padres de familia, pensando que así van a desarrollar mejor sus habilidades en ese campo. Existen varios tipos de escuelas o cursos que varían su enfoque para todo tipo de clases sociales, se encuentran en diferentes lados de la ciudad y son de fácil acceso; estos lugares se encuentran abiertos durante todo el año y otros sólo por la época de vacaciones de las escuelas.

Mini city

Este lugar es un servicio sustituto, completamente distinto ya que los niños aquí van a disfrutar un día como si fueran grandes; es decir, los niños pueden observar y participar en trabajos que realizan los adultos en el día a día; es decir, actividades de la vida cotidiana como son ir de compras, de fiesta, así mismo pueden vivir la experiencia de interpretar el papel de las profesiones que hay como ser bomberos, banqueros, trabajos en correos, farmacia, entre otros. Su principal objetivo es hacerles conocer a los niños cómo se siente y vive la perspectiva del mundo adulto. (Minicity, 2014)

3.6. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN Y A FUTURO

El proceso de evaluación es en el cual, se va a medir y evaluar la estrategia que se aplicó en el negocio desde sus primeros meses. En este análisis se podrán sacar conclusiones de si se debe mantener o reformular la misma.

Durante el proceso de implementación, se podrán hacer las evaluaciones en la práctica diaria, es decir, se debe tener un control de seguimiento que permita ir evaluando si se ha ido cumpliendo con lo establecido e identificar los problemas diarios o riesgos que puedan estar afectando al desempeño y crecimiento del negocio.

- Es importante definir el nivel de acogida que ha tenido en los primeros meses, llevar un control del crecimiento que se ha tenido mes a mes desde la apertura del local y evaluar si el número de clientes se ha mantenido o ha ido aumentando. Dependiendo de este resultado, se revisará el plan de marketing que se ha establecido.
- Tener al día toda la contabilidad y los registros financieros que se manejan en el negocio, para determinar cómo va el proceso hasta llegar al punto de

equilibrio y analizar que se puede hacer para obtener más utilidad y ver si se puede disminuir el tiempo en el que se va a recuperar la inversión.

- Se debe tener un constante estudio y preocupación por el medio en el que se encuentra rodeado el negocio; o sea, tener en cuenta avances tecnológicos, por ejemplo, que se puedan aplicar al negocio para así captar la mayor atención por parte de los niños.
- Llevar a cabo encuestas de satisfacción periódicas mensuales para conocer la opinión de los clientes y poder recibir sugerencias o quejas para implementarlas en el local en base a la elaboración de un plan de mejoras.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Después de realizar el proceso de investigación de mercados y obtener conclusiones de los gustos y preferencias de los clientes y los consumidores del servicio. Se puede determinar la estrategia general para empezar a elaborar el plan de marketing de la empresa.

Objetivo de la estrategia general de marketing: Ser una marca reconocida por la calidad y el aspecto innovador que brinda el servicio. Además de posicionarse en la ciudad de Quito a través de una estrategia de diferenciación aprovechando la ventaja competitiva que tiene.

Estrategia de marketing general: Crear y fomentar un equilibrio en la parte emocional, física y cognitiva del niño, logrando estabilidad y adaptando el ejercicio a su estilo de vida, con el fin de que los padres perciban el beneficio generado desde una temprana edad y continúen adquiriendo el servicio y creen un marketing de boca a boca, aprovechando el reconocimiento internacional que tiene la franquicia.

4.2. ESTRATEGIA DE SERVICIOS

Objetivo: Dar a conocer el servicio en el mercado ecuatoriano con el fin de posicionar los beneficios y características diferenciadoras.

- Equilibrar el tiempo del niño para el uso de computadora, obligaciones del colegio y el ejercicio.
- Inculcar y motivar al padre de familia a las actividades deportivas para que se convierta en la motivación de los hijos, siendo un reflejo de apoyo.

- Mantener una constante actualización de las tendencias y preferencias del cliente y consumidor para poder adaptar el servicio.
- Transmitir y evidenciar a los padres de familia el desarrollo y progreso de las habilidades de los niños al final de cada mes.
- Convocar a una familia que ha vivido el proceso de mejoramiento al involucrar a sus hijos en My Gym, a fin de que pueda dar un testimonio de los resultados adquiridos no solo para el niño sino para la familia aplicando el boca a boca.

4.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Objetivo: Mantener precios que consideren aceptables los clientes y den rentabilidad a la empresa para lograr que el negocio se mantenga y pueda crecer a un largo plazo.

- Establecer el precio obtenido en la investigación de mercado para captar la mayor cantidad de clientes hasta que el servicio se dé a conocer.
- Establecer el precio ligeramente inferior al de la competencia para fortalecer la imagen en su etapa inicial, conservando la idea de un bien diferenciado.

4.4. ESTRATEGIAS DE PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Objetivo: Encontrar la ubicación correcta y puntos geográficos de accesibilidad para los clientes.

- Ubicar el local en un lugar estratégico que sea de fácil acceso en la parte norte de la ciudad según el estudio de mercado realizado.

- Ofrecer y hacer conocer del servicio a los clientes a través de una campaña de correo directo 5km a la redonda de la ubicación del local.
- Establecer alianzas estratégicas con guarderías, jugueterías y farmacias cercanas para que los clientes puedan acceder a la publicidad del negocio.
- Señalizar las vías de acceso al local para que los clientes puedan llegar directamente.
- Abrir otro local en Cumbayá, en el segundo año.

4.5. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES Y DE PUBLICIDAD

Objetivo: Introducir My Gym en el mercado ecuatoriano dando a conocer los beneficios innovadores del servicio y captar una importante participación para arrancar el negocio, mantener y continuar incrementándola mes a mes.

- Para iniciar con estrategias de penetración de mercado crear promociones por la inscripción durante el primer año de apertura; como por ejemplo, inscribir a dos de sus hijos por el precio de uno.
- En las fechas importantes como día del amor y la amistad, día del niño, Halloween, fiestas de Quito, Navidad realizar eventos y clases especiales de acuerdo a las festividades.

4.5.1. Publicidad

- Pautar acerca del servicio en revistas especializadas dirigidas al segmento adecuado.
- Entregar hojas volantes en eventos educativos puntuales con cupones libres del pago de la inscripción.

- Desarrollar un plan de marketing digital que incluya la creación de la página web basada en estrategias de SEO y CEM (Gálvez, 2010, p. 195) creación de un fanpage en Facebook con estrategias de captación de clientes, creación de una cuenta de Instagram, apertura de una cuenta de Google+.
- Contratar una campaña de e-mailing a una base de datos para padres de familia que se ajusten a la descripción del mercado objetivo.

4.5.2. Relaciones públicas

- Realizar premiaciones trimestrales por constancia y dedicación a los clientes, contando con la presencia de medios de comunicación importantes que puedan generar notas públicas en los noticieros y programaciones de la mañana.
- Coordinar con el relacionista público programas mensuales de difusión en medios de comunicación, televisivos, radiales y prensa escrita.

4.5.3. Promoción de ventas

- Ofrecer siempre una clase de prueba para que los niños se motiven y los padres también a adquirir el servicio.
- Desarrollar una cuponera para vender en el local que tenga alianzas estratégicas con marcas de niños, por ejemplo en Bebemundo, Mi Juguetería, entre otros.
- Realizar una campaña de marketing experiencial a través eventos especiales para padres e hijos a fin de que sus padres vean los avances que tienen los niños en My Gym, para crear una comunidad de padres My Gym.

- Implementar un sistema de fidelización de los clientes a través de tarjetas de descuentos a clientes frecuentes.

4.6. TÁCTICAS DE VENTAS

- Contratar un representante de ventas freelance que puedan desarrollar plan escuelas, a los mismos que se les pagará un porcentaje por contrato cerrado.

4.7. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

- Capacitar a un experto en psicología neurolingüística (PNL) para todo el personal administrativo y de ventas.
- Programa de capacitación de excelencia en el servicio y atención al cliente.
- Buscar las maneras de resolver inquietudes y quejas de los clientes de manera práctica, con apoyo de la gerencia.
- Atención personalizada para los padres de familia con un trato directo y de confianza en primera persona acompañada de una explicación clara y sencilla del servicio.
- Se debe tratar a todos los niños por su nombre, de una manera cordial, entusiasta y respetuosa para explicar cualquier actividad.
- El representante de ventas debe cerrar dos planes escuelas por mes como mínimo.
- Permitir que los padres, hasta conseguir la adaptación observen y acompañen a sus hijos más pequeños.

- Se realizarán encuestas periódicas a los clientes para identificar los mejores medios de información sobre promociones y nuevos servicios.
- Se realizará un reporte mensual de evaluación de las actividades ejecutadas, para determinar si se debe modificar o cambiar el enfoque del plan de marketing estructurado.
- Se hará un análisis del incremento de seguidores y fans en las redes sociales.
- Evaluar la fidelización de los clientes mes a mes, ya que el objetivo principal es mantener los clientes existentes y captar nuevos.

5. DISEÑO Y PLAN DE DESARROLLO

5.1. CONDICIONES PARA EL LANZAMIENTO, DIFICULTADES Y RIESGOS

Se cuenta con condiciones favorables para la implementación del negocio, debido al análisis previamente realizado del entorno macroeconómico de la industria. Se puede determinar que la acogida que este gimnasio para niños tendrá será muy positiva, ya que al ser un servicio innovador y novedoso atraerá la atención de los principales clientes, invitándolos a probar y ver los beneficios y el valor agregado que My Gym les puede aportar a la vida de sus hijos. Aprovechando el enfoque actual de la importancia que tiene verse bien, tener una buena salud y el mejoramiento del aspecto físico.

Dificultades y riesgos

- El cliente puede sentir desconfianza hasta probar el servicio.
- El proceso de nacionalización de los equipos puede tomar más tiempo del esperado, demorando la apertura del local.
- Puede existir una fuerte reacción de la competencia del mercado.

5.2. MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS FUTUROS

Al ser una franquicia extranjera, que brinda un servicio y tiene un plan estructurado de clase proporcionado por la franquicia de Estados Unidos, no se pueden realizar modificaciones en la etapa de implementación y hasta que se establezca en el mercado. Sin embargo, la franquicia mantiene un contacto directo con el franquiciado para tener un control y una guía de los procesos y actualizaciones o mejoras que se deban hacer en el negocio con el fin de garantizar la originalidad y exclusividad para los clientes.

5.3. COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS Y NUEVOS PRODUCTOS

Los costos de desarrollo no aplican en este caso, primero, porque al ser un servicio no hay necesidad de almacenar, también porque los equipos y los instrumentos de trabajo no van a estar almacenados en ninguna bodega, no se va a utilizar este tipo de sistema. Todos los equipos que llegarán son para distribuirlos y acomodarlos en el local, lo único que se realiza es mover los objetos y equipos según la clase, en el caso de ser necesario y renovarlos según el mejoramiento tecnológico, que no se puede determinar en este momento.

5.4. PROPIEDAD INTELECTUAL

Al ser una tesis de grado, no se debe registrar en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), “que es el organismo administrativo para promover, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado Ecuatoriano, los derechos de propiedad intelectual reconocidos por la Ley y en los tratados y convenios internacionales” (www.propiedadintelectual.gob.ec). Por lo tanto, esta información es un estudio de libre consulta de la Universidad de las Américas, aparte que en este caso se deben de ligar a los requisitos de la franquicia.

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este plan se detalla todos los procesos y operaciones que la empresa debe realizar para la implementación de la franquicia y como se debe operar el servicio una vez ya establecido. Para comenzar se explica información básica de la franquicia.

My Gym tiene dos tipos de franquicia: la franquicia maestra y la franquicia individual. Las principales diferencias entre estos dos tipos son que la primera se rige a casi todas las normas y al control directo de la franquicia de Estados Unidos; es decir, que tendría una completa guía y un representante de ella para ayudar a implementar My Gym en el Ecuador; por ejemplo, desde una completa guía en el plan de marketing, publicidad, estrategias, precios y horarios.

Por otro lado, la franquicia individual tiene más autonomía y es casi independiente del control de My Gym Estados Unidos, el manejo es más flexible y los planes de marketing, horarios, establecimiento de precios y estrategias van por cuenta de los franquiciados después de haber realizado un exhaustivo estudio de mercado que se adapte a las exigencias y requerimientos de los futuros clientes.

Dentro de las exigencias o requisitos para el proceso de aplicación, se debe tomar en cuenta que el perfil del socio debe tener características como emprendedor, dedicado, interesado en aportar a la salud de los niños, un perfil legal limpio, contar con el presupuesto, tiempo necesario para ponerlo en marcha y por último experiencia en el sector educativo aunque este punto no es tan relevante para la franquicia, ya que una vez que se pase el proceso de selección, la franquicia se encarga de capacitar y entrenar a los socios a lo largo de un mes en temas de cómo funciona la temática, procesos, clases, metodología, sistema, programas y todo lo que involucra el proceso de desarrollo. La información fue obtenida en una reunión con la representante de My Gym Latinoamerica, Aura María López.

El tipo de franquicia al cual se acoge este plan de negocios es la individual debido a la autonomía y a que es mejor adaptar las condiciones del servicio de acuerdo a las características del mercado ecuatoriano.

6.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Objetivo: Implementar la franquicia My Gym en el mercado ecuatoriano con el fin de demostrar su factibilidad, calidad y potencial crecimiento a largo plazo.

- Aprovechar los conceptos de diferenciación que tiene el servicio, enfocado específicamente a niños, utilizando el posicionamiento que tiene la matriz y con resultados garantizados.

6.2. DIAGRAMA DE OPERACIONES

Al ser un servicio el que se está brindando, se describe el proceso de atención al cliente y la descripción de cómo serán las clases.

6.2.1. Flujograma de procesos

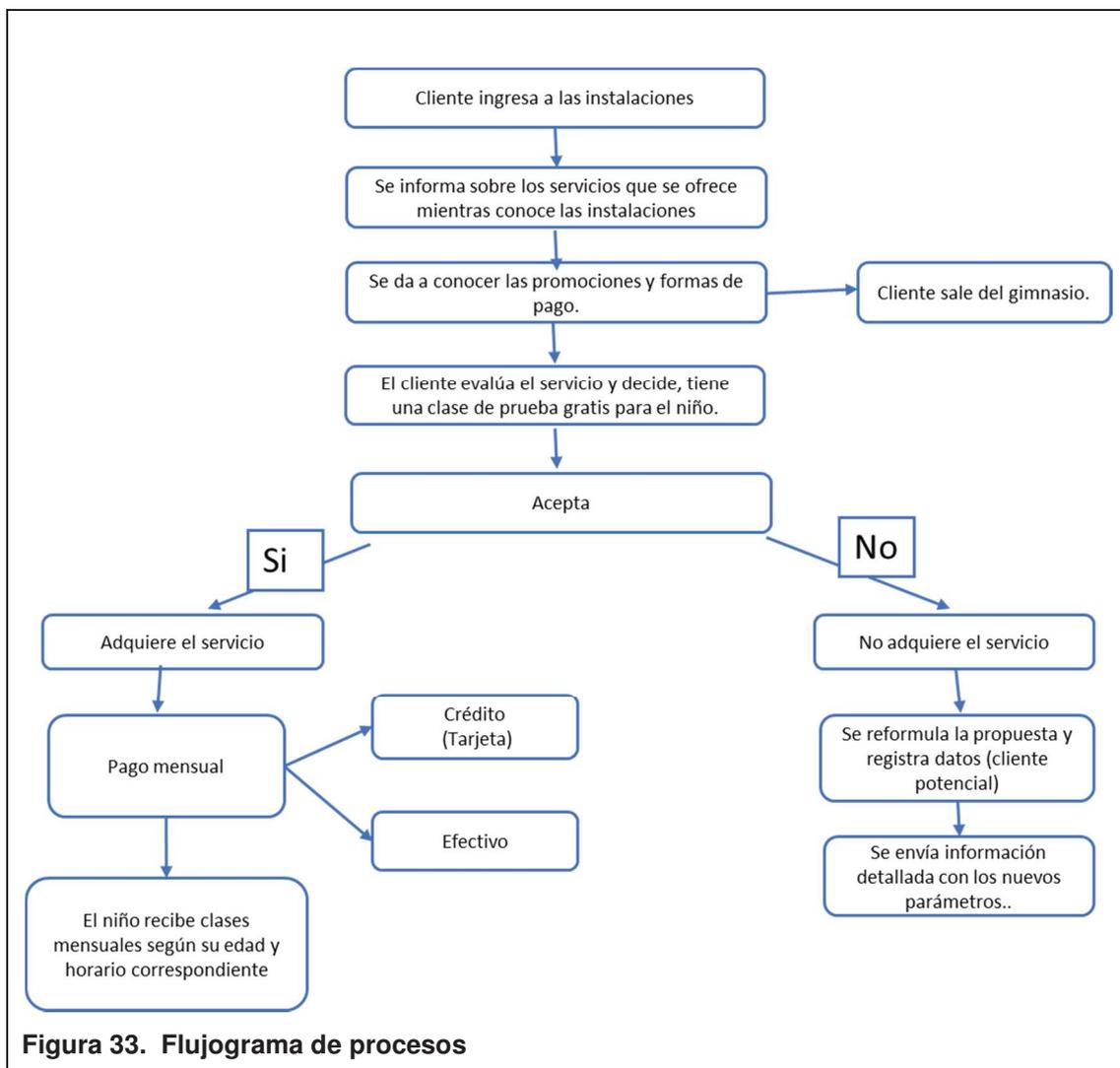
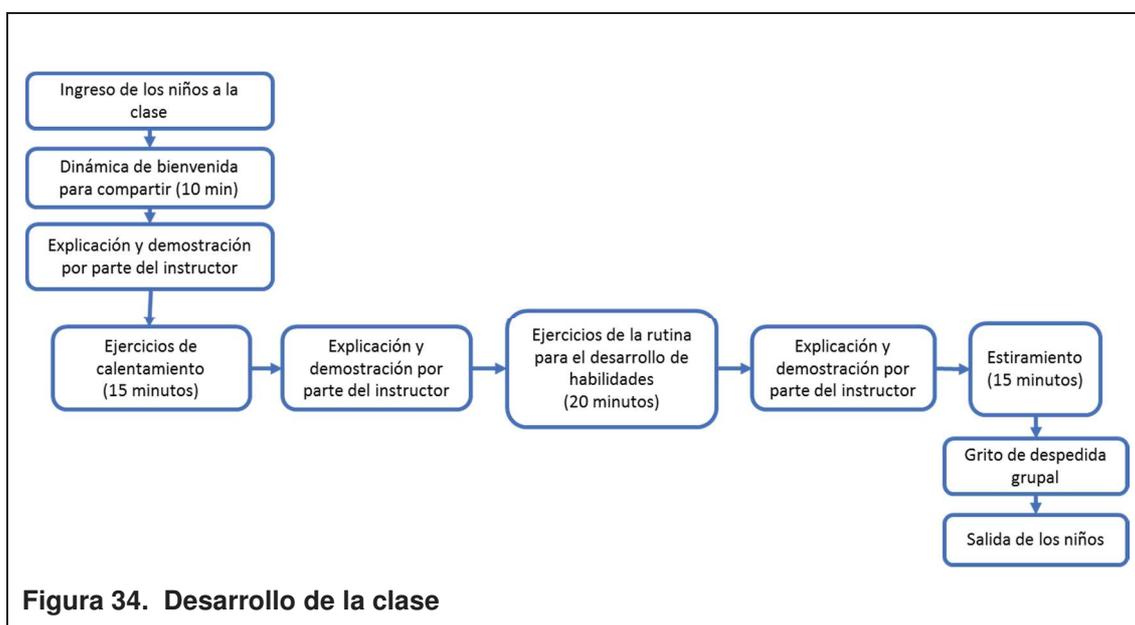


Figura 33. Flujograma de procesos

6.2.2. Desarrollo de la clase



El desarrollo de la clase es acorde a las distintas clases de edades que se van a tener, como se había mencionado anteriormente, existen nueve grupos. A continuación se detallan ejemplos de rutinas, esta información se elaboró con la ayuda del entrenador físico Carlos Castro enfocado a las explicaciones de la franquicia. El modelo de la clase siempre va a constar de tres partes que son calentamiento, ejercicios de la rutina y el estiramiento.

A través de las rutinas se busca el desarrollo de las diez principales habilidades, la primera es resistencia cardiovascular y respiratoria, la cual los niños la tienen muy bien desarrollada. Existen dos grupos de habilidades clasificadas en fuerza que corresponde a: potencia, velocidad y fuerza; el otro grupo se conoce como habilidades gimnásticas que corresponde a: flexibilidad, aceleración, precisión, estabilidad y coordinación.

Para los grupos de los más pequeños en edades comprendidas de seis semanas a tres años y medio, las clases son en compañía de los padres de familia, con la misma ideología de la clase solo que los padres se encargan de ayudar a sus hijos personalmente a realizar cada y cada una de las actividades según el grupo

se irán desarrollando las habilidades que correspondan, fomentando una mejor relación entre padres e hijos. Las habilidades que se deben desarrollar en cada uno de los grupos se encuentran explicadas anteriormente.

Little Bundles 6 semanas a 6 meses:

Para estas clases que los niños son más pequeños se necesita de la ayuda directa de los padres a parte que se busca un relacionamiento de los padres con los niños. Las rutinas son un poco más lentas y tomarán más tiempo en cada ejercicio debido a la edad de los niños.

Rutina:

Para comenzar y de acuerdo a las destrezas que se necesitan desarrollar a esta temprana edad como son la exploración visual, auditiva y dimensional los ejercicios que se realizarán son escuchar canciones en las cuales durante las mismas puedan ir moviendo lentamente las extremidades de los niños, bailes con los papás, paseos, demostración de juguetes coloridos y con sonidos distintos para captar la atención de los niños.

Tiny Tykes (7 a 13 meses):

Los niños son un poco más grandes y duros para poder realizar otro tipo de movimientos como son gatear, estiramiento, movimiento, acorde a las canciones, juegos para aprender el equilibrio, agilidad y piruetas muy simples de principiantes con la ayuda de sus padres, se realiza juegos con canciones, paseos, columpios, entre otros. Las habilidades que se desarrollan aquí son la relación de movimiento y actividad y el desarrollo físico y cognitivo.

Waddlers (14 meses a 22 meses):

Los pequeños han crecido y han desarrollado su nivel de movilidad de gatear a correr, patear la pelota, construir bloques, subir escaleras, jugar al ritmo de la

música. Para el entorno social se realiza actividades como coreografías básicas, teatros con marionetas, columpios de diferentes formas y tamaños, entre otras. El principal objetivo es que los niños aprendan a controlar el equilibrio, la agilidad y desarrollen el gusto por la actividad física, así como las habilidades motrices finas y gruesas; y las habilidades sociales mediante el compartir con otros niños.

Gymsters (23 meses a 2 años y medio):

Las habilidades motrices gruesas de los niños se desarrollan más a esta edad, sus principales ejercicios son correr, saltos con los pies juntos, actividades que les ayudan a tener una mayor conciencia dimensional de los cuerpos, actividades de baile, canto, paseos en carros de juguete, juegos y unos minutos de tiempo libre para que a través de instrumentos tengan una mejor coordinación mano-ojo. Estas actividades buscan trabajar la confianza, atención y concentración de los niños.

Terrific Tots (2 y medio a 3 y medio años):

Los niños están más grandes y tienen una mejor conciencia de sus cuerpos por lo que en esta fase las actividades son con juegos estructurados, ejercicios preliminares de gimnasia, empiezan a realizar y desarrollar sus primeras habilidades deportivas, el mejoramiento de las habilidades motrices finas y gruesas, fortalecen las habilidades manipulativas. Se empiezan a realizar actividades, en las cuales el apoyo de los padres va disminuyendo gradualmente para brindarles a los niños una sensación de independencia, autoestima y seguridad en ellos mismos al ser tratados como niños grandes. Las habilidades físicas y sociales son una prioridad en esta fase a través de movimientos y explicaciones de cómo deben aprender a seguir las reglas, cooperación en un grupo y darles la oportunidad de aprender más sobre ellos mismos.

Mighty Mites (3 y medio y 4 y medio años):

Este es el primer grupo en el que los niños trabajan por si solos por primera vez y únicamente con la ayuda del instructor, descubriendo la independencia, confianza en cada uno.

Calentamiento: Se puede realizar los primeros movimientos para desarrollar las habilidades deportivas, impulsando así su coordinación, agilidad y control sobre los objetos. Se hará juegos con pelotas y el ula-ula.

Rutina: Caminatas en la biga con la ayuda del instructor, búsqueda de objetos en la piscina de pelotas y cruces entre obstáculos que se mueven.

Estiramiento: Toparse la punta de los pies con las manos y colgarse de la escalera china por unos segundos.

Whiz Kids (4 y medio a 6 años):

Calentamiento: Se van a parar en dos filas todos los niños y con una pelota liviana, tienen que lanzarse la pelota de frente y la pelota tiene que pasar por todos los integrantes hasta llegar al otro lado en un tiempo determinado, cada que no lo logren tendrán una penitencia.

Rutina: Con la ayuda de una cama saltarina, colchonetas y el instructor les enseñará el arte del trampolín, ejercicios de gimnasia olímpica y se practicará subidas al cabo.

Estiramiento: Cargadas de extensión de espalda, trabajo de estiramiento en parejas.

Rutina 2:

Calentamiento: Los niños van a jugar a las cogidas, se jugará un mini partido de fútbol durante 10 minutos.

Rutina: Se enseñará caminatas de los animales: oso, pato y cangrejo, salto del pato. Durante 12 metros, 2 veces cada caminata de animal. Cada que se complete un animal, se practicará una parada de manos y de cabeza con la ayuda del instructor por 30 minutos hasta que todos hayan practicado. Para terminar se hará una carrera de obstáculos con el ula-ula.

Estiramiento: Deben cogerse de un tubo o estar colgados de la escalera china para estirar los hombros.

Champions (6-8 años):

Calentamiento: Se empezará con las cogidas, este juego estimulará la concentración, velocidad y reacción. Esto se lo realizará por 5 minutos. Después se realizarán lanzamientos a un objetivo, este ejercicio ayudará a la precisión y la coordinación de los niños. El desarrollo tomará unos 10 minutos.

Rutina: Se enseñará caminata y control del equilibrio en el caballete, se hará cruzar la escalera china siempre con la supervisión del adulto. Prácticas de pararse en la tabla de surf durante 2 minutos cada niño.

La rutina será basada en el control del propio peso corporal y el equilibrio del cuerpo.

Estiramiento: Ejercicios que fomenten el equilibrio, como yoga.

Rutina 2:

Calentamiento: Se empezará explicando cómo se realiza una correcta sentadilla, para poder realizar una sentadilla de arranque, que puede ser con un tubo pvc, esto se hará durante 20 minutos.

Rutina: Se puede jugar basquetbol, o cualquier otro deporte en equipo. Luego se hará una carrera de relevos hasta completar 1 kilómetro.

Estiramiento: Para estirar se puede hacer 5 rounds de caterpillar, este estiramiento consiste en llevar la cadera de arriba hacia abajo caminando con las manos y los pies sin moverse asentados en el piso, sin doblar las rodillas ni los codos.

Cardio Kids (7-13 años):

La primera rutina son varios ejercicios de coordinación, que también ayudarán con elasticidad y precisión. Se empieza con un calentamiento básico, correr por un minuto y hacer 10 saltos de angelito, durante 5 minutos. Luego se explica los ejercicios, que serán realizados con un formato de pista de obstáculos, burpees, slalon, pasar por debajo de una altura determinada, pasar por encima de una altura determinada, hacer piques con separaciones en el piso y trampolín.

La secuencia y rutina será de la siguiente forma: Realizar 5 burpees, ya que ayudan mucho a la coordinación, correr hacia el frente dónde estará una estación de 8 tubos verticales para hacer slalon (esto requiere mucha concentración y coordinación), más adelante estará el tubo horizontal bajo para agacharse y pasar por debajo, y seguido a eso está el tubo horizontal alto, para pasarlo por encima con un salto, luego se tiene 10 tubos horizontales tirados en el piso dónde tendrán que hacer los piques corriendo por encima de estos tubos evitando tocarlos, y por último tendrán una colchoneta para darse un trampolín. Esta rutina durará alrededor de 2 minutos, pueden hacerlo 5 veces, descansado 2 minutos entre cada round.

La clase se acaba con el estiramiento, procurando estirar los abductores y la cadera. Hacemos que abran las piernas lo más posible y con sus manos intenten tocar sus talones, todo esto sin doblar las rodillas, esto durante 20 segundos, luego se hace que vayan totalmente hacia la pierna derecha procurando tocar su rodilla con la frente, de igual manera no deberían doblar la rodilla, por 20 segundos cada pierna, 3 veces.

Rutina 2:

En esta rutina se busca alternar velocidad con algo de fuerza, así como el juego en equipo y una competencia sana.

Calentamiento: Se busca ejercicios para calentar los músculos y que no sean dañinos para las articulaciones, ese tipo de ejercicios se pueden hacer con un peso externo al cuerpo pero no con un peso excesivo.

Rutina: Para empezar 15 minutos de handball utilizando una pelota medicinal de 5 libras (para esto dos equipos van a tener una sola pelota y van a tratar de meterla en el arco del rival).

Se practicará reacción de velocidad consiste en que el niño empieza en una posición que el instructor requiera acostado, sentado o de espaldas, y cuando escuche una orden se movilice de un lado a otro lo más rápido que pueda, distancia a recorrer 12 metros. Se va a realizar el mismo ejercicio 6 veces con un descanso de 90 segundos entre repetición. Una vez concluido esto se va a recorrer la misma distancia, el mismo número de veces pero con un compañero del mismo peso aproximado en la espalda, a este ejercicio se le llama caminata de bomberos.

Estiramiento: Se realizó mucho trabajo de piernas, cuádriceps, abductores. Los ejercicios serán enfocados a estos músculos.

Se procura que en todas las rutinas se fomente el trabajo en equipo, siempre es bueno fomentar la competencia sana y así se logrará que cada niño este concentrado en un cien por ciento. Es muy importante realizar trabajos divertidos y fáciles de entender para los niños, a cualquier tipo de rutina se le pueden agregar saltos a la cuerda y abdominales, deportes de alta concentración como son el voleibol, basquetbol, fútbol, tenis, entre otros.

También es muy recomendable realizar juegos de alto nivel deportivo, como las avanzadas, las cogidas, pato-pato ganso; esto mantendrá a los niños entretenidos, concentrados y con un buen nivel cardiovascular. Las rutinas son muy variadas y se modificarán mes a mes para que no se repitan los modelos de clases y sea una sorpresa todos los días para los niños y así mantenerlos interesados, evitando caer en la rutina.

Los niños tienen la oportunidad de ir a jugar y únicamente a divertirse dos horas a la semana en el horario establecido.

Tabla 26. Horario de atención

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Reunión Semanal y planificación	Waddlers 10:00 - 11:00	Little Bundles 10:00 - 11:00	Waddlers 10:00 - 11:00	Little Bundles 10:00 - 11:00
	Gymsters 11:30 - 12:30	Tiny Tykes 11:30 - 12:30	Gymsters 11:30 - 12:30	Tiny Tykes 11:30 - 12:30
Terrific Tots 15:00 -16:00	Mighty Mites 15:00 -16:00	Terrific Tots 15:00 -16:00	Mighty Mites 15:00 -16:00	FREE- PLAYTIME
Whiz Kids 16:30 - 17:30	Champions 16:30 - 17:30	Whiz Kids 16:30 - 17:30	Champions 16:30 - 17:30	16:00 - 17:00
	FREE-PLAYTIME 18:00 - 19:00	Cardio Kids 18:00 - 19:00		Cardio Kids 18:00 - 19:00

Clases con participación padres
Little bundles: 6 semanas a 6 meses
Tiny Tykes: 7 a 13 meses
Waddlers: 14 a 22 meses
Gymsters: 23 meses a 2.5 años

Clases independientes
Terrific Tots: 2.5 a 3.2 años
Mighty Mites: 3.3 a 4.5 años
Whiz Kids: 4.5 a 6 años
Champions: 6 a 8 años
Cardio Kids: 7 a 13 años

6.3. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Al ser una franquicia, se debe mantener la forma de adecuación y operación de My Gym a nivel mundial. La franquicia principal se encarga directamente de conseguir todos los equipos que van a ser utilizados y de importarlos desde China y de diferentes países, para luego realizar un solo paquete de envío al país de destino, en este caso al Ecuador. Los gastos por desaduanización se considerarán en el capítulo financiero. El tiempo en que se tendrán los equipos aquí será de un mes. El detalle es el siguiente:

Tabla 27. Herramientas principales

Piso alfombrado
Conos
Aros
Arco
Pelotas de fútbol
Pelotas de basquetbol
Pelotas de voleibol
Escalera china
Caballote
Biga
Colchonetas
Tubos pvc
Pelotas medicinales
Tablas de surf
Piscina de pelotas
Cama saltarina
Cuerdas
Resbaladeras
Ulas ulas



Figura 35. Instalaciones

Tabla 28. Equipos y materiales

Muebles y enseres	Cantidad	Precio Unit.	Precio total
Escritorio de oficina	1	120	120
Sillas ergonómicas	2	46.99	93.98
Basureros	4	14.99	59.96
Stand	1	300	300
Sillón individual	2	300	600
TOTAL			1173.94

Equipos de computación	Cantidad	Precio Unit.	Precio total
Laptops	1	499.99	499.99
Proyector	1	129	129
Sony Led TV 32"	1	399	399
Impresora multifunción Epson	1	169	169
Teléfono	1	35	35
TOTAL			1196.99

6.4. TAMAÑO DE LA PLANTA

Las medidas del espacio se recomienda sean de 170 metros cuadrados; sin embargo, no está preestablecida una medida oficial con la que se deba cumplir, la franquicia sugiere que este espacio es el más adecuado y cómodo para poder trabajar durante la clase y más que nada para poder mover libremente el equipo para cada clase. El local contará con dos baños, una oficina y la sala de espera; es un espacio de 180 metros cuadrados el que se consiguió.

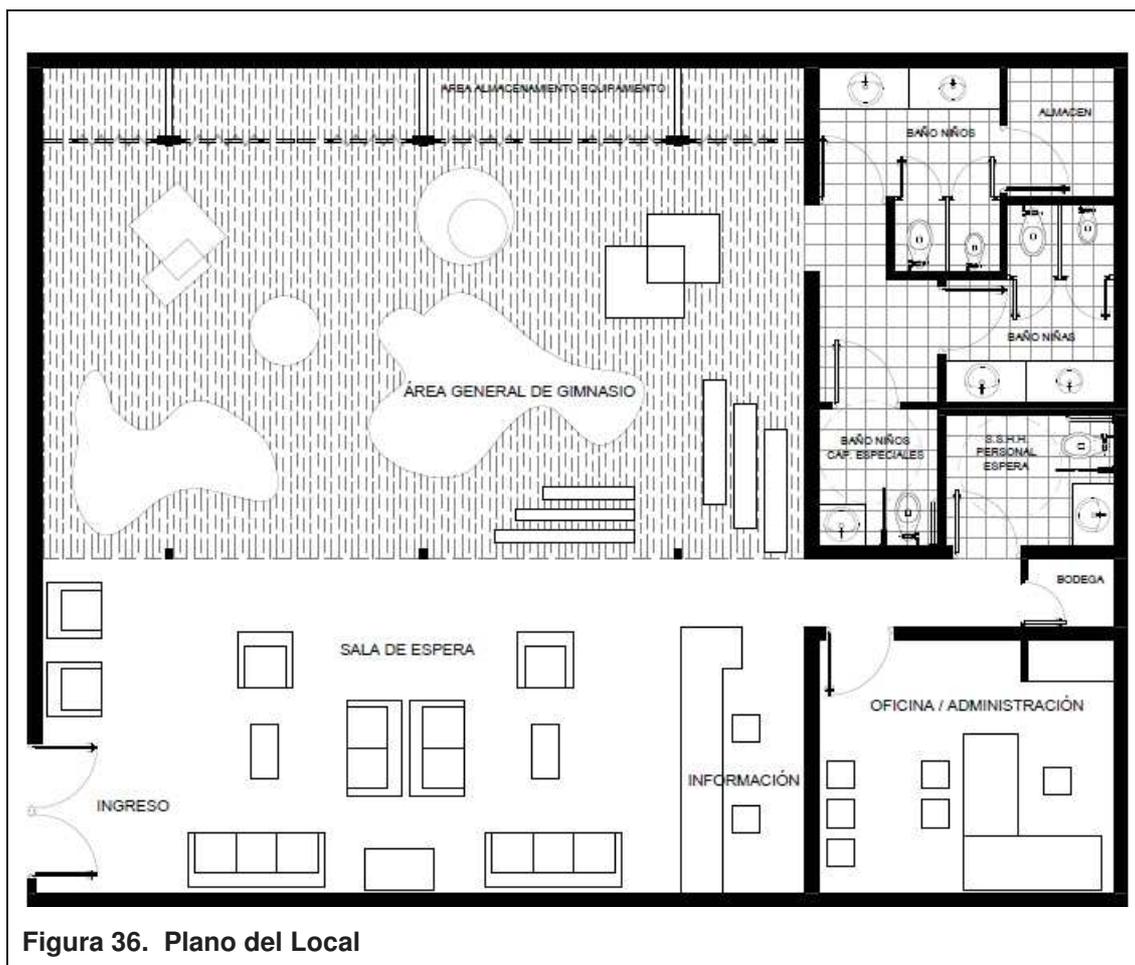


Figura 36. Plano del Local

6.5. INSTALACIONES Y MEJORAS

Siguiendo el diseño de My Gym, las instalaciones serán de una sola planta y se adaptarán las clases de acuerdo a la clase que corresponda. La oficina para los temas administrativos, con la recepción en la parte de afuera. En relación a la capacidad máxima instalada, es para atender de 10 a 15 niños por clase.

Como plan de mejoras, My Gym espera conseguir un lugar con área verde para que se puedan realizar actividades al aire libre.

6.6. MACRO LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se determinó que el gimnasio se debe localizar en la zona norte de Quito, en la Av. República del

Salvador y calle Irlanda, en el Edificio Rossania en el segundo piso, el edificio se encuentra ubicado junto al Hotel Dann Carlton.

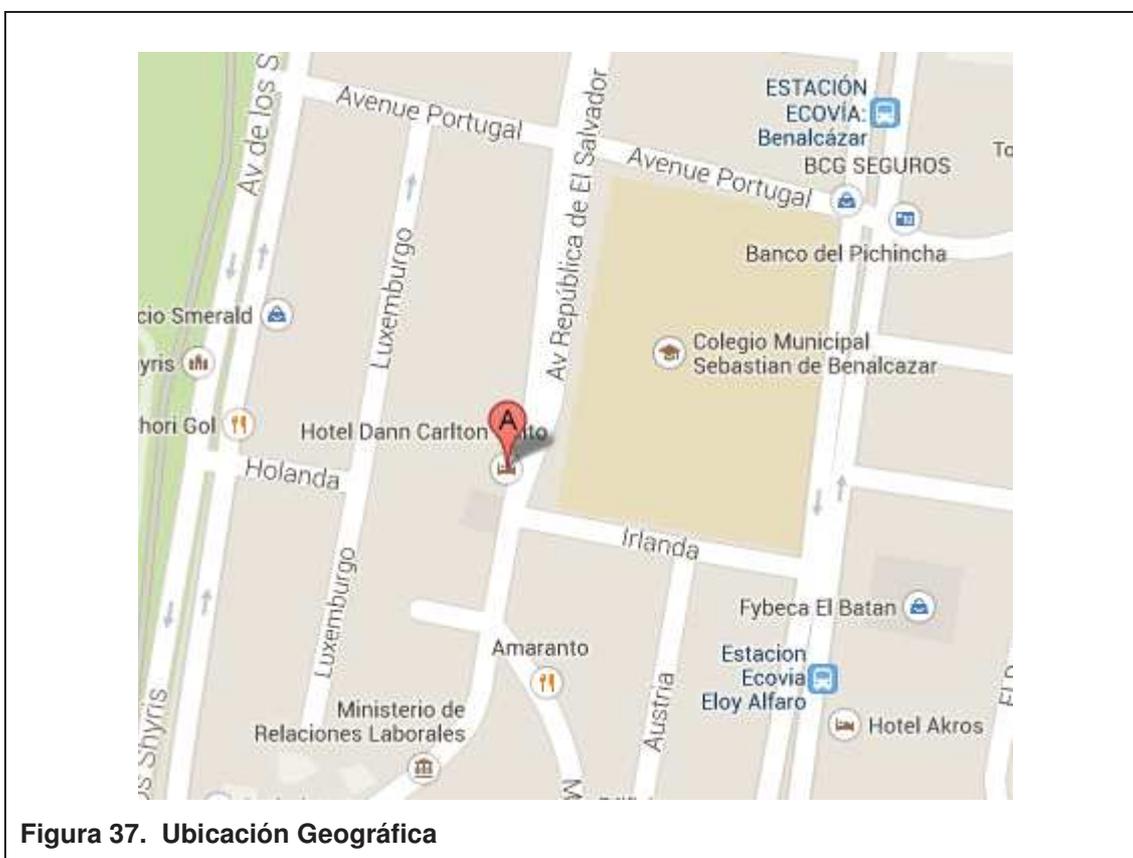


Figura 37. Ubicación Geográfica

6.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

My Gym se constituirá como sociedad anónima, el capital será distribuido proporcionalmente por dos accionistas. El capital inicial requerido para el establecimiento de la empresa es de 800 dólares americanos. Se elegirá un presidente y un gerente los cuales serán electos dentro de la Junta General de accionistas, así también como los demás cargos administrativos, siendo el gerente el representante legal. Esta compañía será inscrita tomando en cuenta todos los lineamientos y requisitos solicitados por la Superintendencia de Compañías y demás entes jurídicos.

OBLIGACIONES CON LAS QUE DEBEN CUMPLIR LAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO

1. Libros sociales: son documentos jurídicos en los cuales se establece las actividades planificadas, realizada, de la compañía, de igual manera la compañía contará con un libro de expedientes, esto con la finalidad de verificar la actividad de los socios en el desempeño diario de la compañía. Para concluir contará con el libro de acciones y accionistas para determinar la propiedad de las acciones.

2. Impuestos municipales
 - Patente municipal: es la contribución anual que están obligadas a realizar las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la ciudad, que ejerzan actividades industriales, comerciales, profesionales, esta contribución se la realiza una vez al año.

 - 1.5 por mil corresponderá al activo total del ejercicio fiscal del año anterior y se paga una vez por año.

3. Declaraciones de impuesto al valor agregado (IVA 12%): grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal en todas sus etapas de comercialización, derechos de autor, propiedad industrial, derechos conexos. (www.sri.gob.ec)

4. Retenciones en la fuente: es un pago anticipado del impuesto a la renta que está obligado a efectuar el sujeto activo cuando así lo ha determinado la autoridad tributaria, la obligación formal es presentar una vez al mes, el plazo depende del noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de cada compañía.

5. Declaraciones de Impuesto a la Renta: Según el Art 1 de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno publicada el 29 de diciembre del 2007, dispone “establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras” debe presentar una declaración por año por periodo fiscal.
6. Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil: La Ley de Compañías dispone que las personas jurídicas existirán desde que son inscritas en el Registro Mercantil. La empresa contará con un Gerente General quien ejercerá la representación legal, judicial y extra judicial de la compañía; y un Presidente quien subrogará las funciones del Gerente General en los términos que dispone la Ley de Compañías.
7. La empresa My Gym deberá obligatoriamente regularizar sus derechos de autor con la finalidad de proteger la marca, slogan, su denominación de origen extranjero.
8. RUC (Registro Único de Contribuyentes): El RUC registra información relativa a la empresa, esto con la finalidad de identificar la dirección de la matriz donde ejercerá una actividad económica. De igual manera se detallará las actividades económicas que se va a llevar cabo a partir de las cuales se configurarán las obligaciones tributarias. Servicios de Rentas Internas (s.f.).
9. LUAE (Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas): “La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito” Servicios Ciudadanos (s.f.).

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS).
- Permiso Sanitario

- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia
- General de Policía.

10. Obtener del IESS el certificado de obligaciones patronales.

11. Registro y legalización de los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales.

12. Informe empresarial de reparto de utilidades, esta obligación se debe verificar ante el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.

FORMA DE CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA

My Gym tendrá una Constitución simultánea, la cual según la ley de compañías (2008) establece que “Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2008)

CAPITAL MÍNIMO

El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2008)

ACCIONES

La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2008)

Cada acción da derecho, en proporción a su valor pagado, a voto en la Junta General, a participar en las utilidades y a los demás derechos establecidos en la Ley.

El paquete accionario de My Gym estará distribuido de la siguiente manera:

Tabla 29. Paquete Accionario

Accionista	N° Acciones	Valor pagado	Porcentaje
Soraya Loza	15000	\$15000	26%
Patricio Loza	42000	\$42000	74%

La sociedad anónima se llamará SOPALO S.A. y prestará los servicios de un gimnasio para niños mediante un contrato comercial de franquicia. Este contrato estará regulado por las leyes y costumbres internacionales debido a que Ecuador no cuenta con una Ley especial para las franquicias, el costo de la asesoría y la implementación de la franquicia antes mencionada se trasladarán a los accionistas de la compañía proporcionalmente a su capital aportado.

El tiempo estimado para realizar la nacionalización es de un mes más o menos debido a que el monto es mayor a \$2000 dólares se necesita contratar un agente de aduana que realice el proceso de desaduanización.

A continuación se detalla el proceso por el cual se van a importar los instrumentos de trabajo desde Estados Unidos.

- Contar con el RUC de la empresa y tener un estado activo para la emisión del comprobante de venta y guías de remisión.
- Se debe registrar como importador en la página del Ecuapass y ser aprobados por el SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador).
- El material y artículos se importarán bajo el régimen de importación a consumo, dentro de la partida arancelaria pertenece a:

Tabla 30. Partida arancelaria

Clasificación	Código	Designación de la mercancía	Tarifa arancelaria
Capítulo	95	Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios	30%
Partida del Sistema Armonizado	95.06	Artículos y material para cultura física, gimnasia, atletismo, demás deportes (incluido el tenis de mesa) o para juegos al aire libre, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo; piscinas, incluso infantiles	
Subpartida Nandina	9506.91.00	Artículos y material para cultura física, gimnasia, atletismo	

Tomado de Sistema Armonizado de descripción y codificación de mercancías, 2012

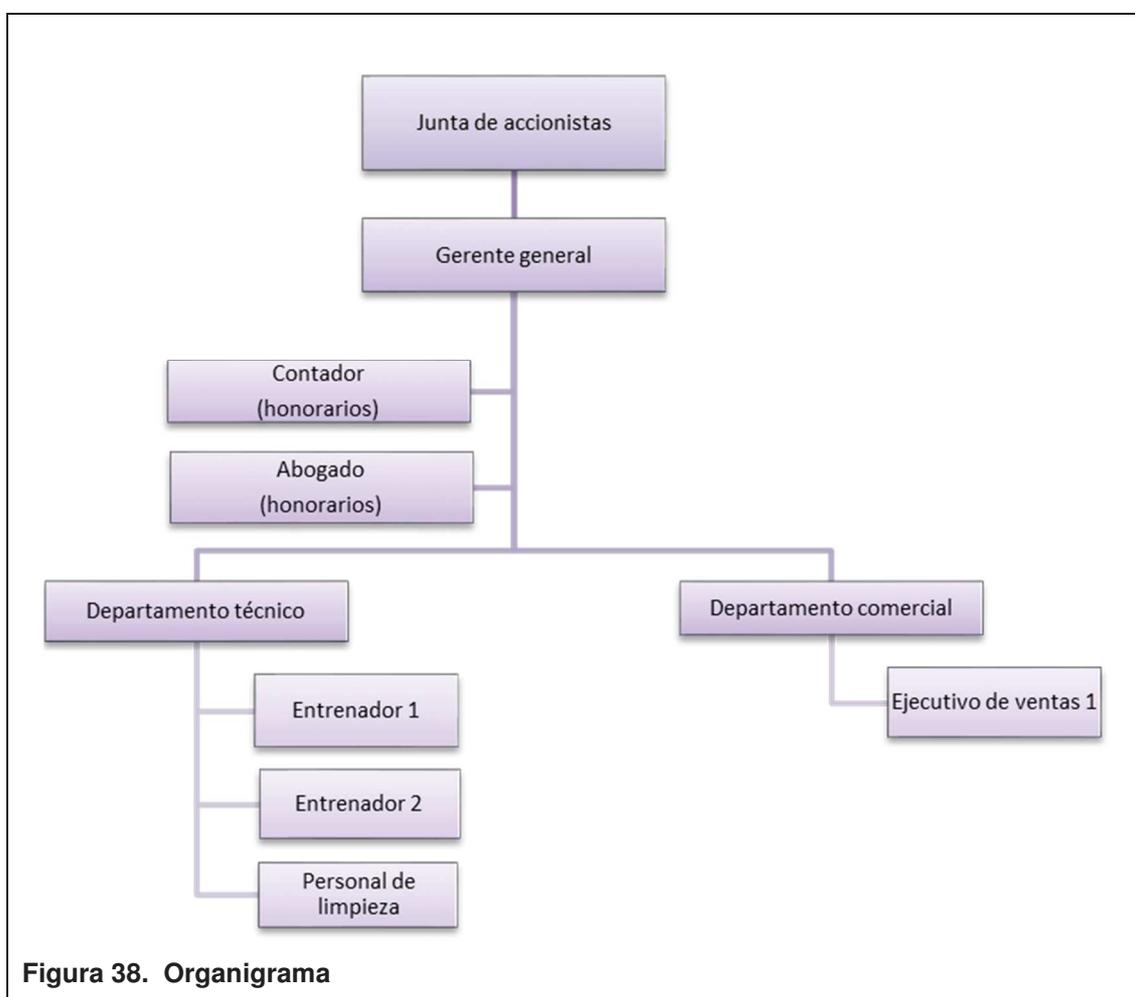
- Para el proceso de desaduanización, se contratará un agente aduanero, quien se encargará del proceso y de presentar todos los documentos como la declaración aduanera de importación (DAI), documento de transporte, certificado de origen, factura comercial, póliza de seguro, entre otros.
- Un valor arancelario será cargado a los bienes importados, entre ellos están: AD-VALOREM, FODINFA, ICE, IVA.

7. EQUIPO GERENCIAL

7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa es un pilar fundamental para tener una base sólida, organizada y clara de cómo se va a manejar la empresa. Es importante que el personal que conforma la empresa tenga una visión muy clara de los niveles de la empresa.

7.1.1. Organigrama



7.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

El personal administrativo es quien está involucrado en el proceso del giro de negocio y es responsable de sacarlo adelante. El personal administrativo y técnico en conjunto son quienes se hacen cargo de que el proceso de servicio a los clientes se encuentre completo y sea una experiencia satisfactoria y divertida.

7.2.1. Descripción de funciones (por competencias)

Tabla 31. Gerente general

Características principales:
<ul style="list-style-type: none"> - Hombre o mujer - Edad: 23 a 40 años - Tercer nivel de educación (Educación superior)
Competencias profesionales:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento administrativo, financiero y comercial. - Manejo de Office completo. - Manejo de clientes y personal. - Capacidad de planeación y organización. - Pensamiento estratégico.
Competencias personales
<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de responsabilidad - Compromiso con la empresa - Personalidad de líder - Capacidad de respuesta rápida
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar el cumplimiento de los planes y estrategias de la empresa. - Solicitar y analizar los reportes de avances de proceso y metas cumplidas con el fin de obtener un buen funcionamiento. - Representar a la empresa en eventos sociales y como medio de apoyo para el crecimiento de respuesta. - Busca el mejoramiento constante de la empresa.

Tabla 32. Entrenador

Características principales:
<ul style="list-style-type: none"> - Hombre o mujer - Edad: 23 a 30 años - Tercer nivel de educación (educación superior)
Competencias profesionales:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento técnico deportivo y pedagógico. - Vocación por los niños. - Buen estado físico.
Competencias personales
<ul style="list-style-type: none"> - Alegre. - Facilidad de palabra. - Capacidad de explicar, guiar y mantener el control. - Buena presencia, actitud proactiva y responsable. - Paciencia, disciplina y tolerancia. - Capacidad de respuesta frente a situaciones de presión.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir las clases con una explicación completa y clara a los niños y padres de familia. - Fomentar la seguridad y un ambiente agradable dentro del espacio de trabajo. - Dar la bienvenida y explicación de cómo funciona el gimnasio y la modalidad de las clases. - Encargarse de la decoración y preparación del material para cada clase. - Mantener el orden y seguir la programación semanal de las clases. - Reportar al administrador del local.

Tabla 33. Vendedor

Características principales:
<ul style="list-style-type: none"> - Hombre o mujer - Edad: 23 a 30 años - Tercer nivel de educación (educación superior)
Competencias profesionales:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en tácticas de venta. - Técnicas de relacionamiento con el cliente. - Conocimiento en planes de estabilidad y mantención de la relación con los clientes. - Habilidad para cerrar los negocios.
Competencias personales
<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de palabra. - Habilidad para determinar las necesidades del cliente. - Habilidad para convencer y brindar seguridad. - Buena presencia. - Actitud entusiasta, determinante y tolerante. - Compromiso y responsabilidad.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> - Poner en práctica los planes de marketing. - Establecer y mantener las relaciones con los clientes. - Reportar mensualmente el avance y los logros del mes con la gerencia. - Estar al tanto de las condiciones del mercado.

Tabla 34. Personal de limpieza

Características principales:
- Mujer - Edad: 20 a 45 años - Segundo nivel de educación (Bachiller)
Competencias profesionales:
- Experiencia en otros lugares. - Recomendación antiguos jefes.
Competencias personales
- Honrada, respetuosa, buena voluntad y activa. - Compromiso con el negocio. - Responsable y cuidadosa.
Funciones
- Arreglar el local. - Limpiar y cuidar el mantenimiento de los equipos. - Mantener limpio el espacio de trabajo y baños.

7.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Las personas que presten sus servicios lícitos y personales para My Gym podrán percibir un sueldo, se garantiza todos los beneficios sociales y establecidos por ley de conformidad a la modalidad de contrato. La intención de My Gym será contar con profesionales bien remunerados, lo cual permitirá ofrecer un servicio de calidad.

Tabla 35. Compensaciones

Concepto	Sueldo mensual	Cantidad	Anual	13er.	14to.	Aporte patronal (12.15%)	Fondo reserva	TOTAL
Gerente	\$ 800	1	\$ 9600	\$ 800	\$ 354	\$ 1166	\$ 800	\$ 11920
Limpieza	\$ 360	1	\$ 4320	\$ 360	\$ 354	\$ 525	\$ 360	\$ 5559
Profesor	\$ 600	2	\$ 14400	\$ 1200	\$ 708	\$ 1749.6	\$ 1300	\$ 18057.6
Publicista	\$ 400	1	\$ 4800	\$ 400	\$ 354	\$ 583	\$ 400	\$ 6137
Vendedor	\$ 400	1	\$ 4800	\$ 400	\$ 354	\$ 583	\$ 400	\$ 6137
Abogado (honorarios)		1	\$ 150					\$ 150
Contador (honorario)	\$ 150	1	\$ 1800					\$ 1800

Los fondos de reserva se pagan a partir del segundo año, por lo tanto no están considerados en el total.

7.4. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Las políticas de empleo y beneficios del trabajador se establecen según el Código de Trabajo y una normativa interna de la empresa, las mismas que se detallan a continuación:

- La empresa está abierta a evaluar y recibir las carpetas de todas las personas que apliquen a la posición siempre y cuando cumpla con las características básicas descritas.
- Todos los empleados pasarán por el período de prueba de noventa días de conformidad con la Ley, posterior a este tiempo y una evaluación se procederá a la firma de un contrato fijo.
- La empresa ofrece un trato igual para todo el personal, tanto administrativo como técnico y comercial, respetando las diferencias y opinión personal.

- Los vendedores deben cerrar dos negocios como mínimo dos convenios por mes.
- Todo lo que no se encuentre estipulado en las políticas de empleo será resuelto en una reunión de los socios de la compañía.

Beneficios

Todos los trabajadores accederán a estos beneficios establecidos en el Código de Trabajo y en la página del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL). La empresa está en la obligación de actualizarse y revisar las reformas que se hagan en el Código de Trabajo.

- Seguro Social
- Seguro de Incapacidad
- Licencia por maternidad / paternidad
- Seguro de Salud y Vida
- Extensión posterior a la terminación del empleo
- Bonificaciones (13°, 14°, fondos de reserva, otros)
- Días feriados
- Vacaciones

7.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Derechos

- Participar en las deliberaciones y resoluciones de la empresa.
- Su participación se limita al monto de las aportaciones.
- Tener el control de la administración de la empresa.

- Solicitar y revisar información financiera y comercial del manejo de la empresa en cualquier momento.
- Percibir utilidades

Restricciones

No se puede tomar ninguna decisión sin haber un consenso previo entre los socios, más aún cuando se trata de venta de acciones o problemas relacionados totalmente con el giro de negocio.

7.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

- **Contador**

La empresa contratará mensualmente por honorarios un contador que maneje todos los registros contables tanto para un control financiero como para su respectiva declaración ante las autoridades pertinentes que regulan y revisan a la empresa; con el fin de siempre mantener la información contable y financiera clara y precisa.

- **Abogado**

Se contratará un asesor jurídico que se encargue de los temas legales en los que tenga que incurrir la empresa, con el fin de evitar cualquier tipo de problema legal. Su labor es revisar y estar al día de cualquier reforma o documento que sea necesario para la legalización, constitución de la empresa y trámites legales con la franquicia.

8. CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se detallaran las actividades necesarias para poner en marcha el negocio junto con la estimación de las fechas para cada una de las actividades.

8.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

- Desarrollo de la idea del plan de negocios.
- Contacto con la franquicia.
- Establecer la adaptación de la franquicia al mercado.
- Constitución de la empresa y de todos los permisos de funcionamiento.
- Firma de convenio con la franquicia.
- Busca de un local comercial que cumpla con las condiciones necesarias.
- Importación de los equipos.
- Desaduanización de los equipos.
- Traslado de los equipos.
- Adecuación del local.
- Contratación del personal técnico y comercial.
- Capacitación al personal.
- Ejecución del plan de marketing.
- Implementación de la señalética para encontrar el local.
- Evento de apertura del local.
- Apertura y funcionamiento regular del local.

8.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

En cuanto a los riesgos en algunos de los procesos que se describen en el cronograma de actividades los más importantes y que podrían tomar más tiempo del esperado son:

- **Constitución de la empresa y los permisos de funcionamiento:** Esta actividad puede tomar más tiempo del esperado ya que hay que esperar a la validación y aprobación de las instituciones públicas.

Plan de acción: Presionar y dar seguimiento al abogado contratado para la constitución de la empresa, de manera que pueda agilizar el proceso y cumplir con el tiempo estimado.

- **Firma del convenio con la franquicia:** La revisión por parte de la parte legal puede tardar hasta adaptar las leyes y condiciones de cada país.

Plan de acción: Programar reuniones entre los abogados de cada parte semanalmente para ir solventando las dudas e inconvenientes.

- **Importación y desaduanización de los equipos:** El trámite podría demorar más tiempo debido al proceso de aduanas y papeles en general que se deba presentar a las entidades públicas.

Plan de acción: Tomar en cuenta un semana más del esperado en el caso de que no se pueda cumplir en el tiempo esperado.

- **Contratación del personal técnico y comercial:** El proceso de reclutamiento de personal puede tomar tiempo hasta encontrar personas que estén dispuestas a trabajar y que cumplan con los requisitos previstos anteriormente.

Plan de acción: Reclutar personas a través de las universidades.

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

9.1.1. Ubicación

La ubicación del local ha sido en base al sector en donde vive el mercado objetivo y en base al estudio de mercado que se realizó. Se encuentra en una zona céntrica de la ciudad con fácil acceso para los padres de familia. Por eso se ubicará en la en la Av. República del Salvador y calle Irlanda, en el Edificio Rossania en el segundo piso, el edificio se encuentra ubicado alado del Hotel Dann Carlton.

9.1.2. Segmentación

Para calcular el mercado objetivo, se tomó variables en la segmentación llegando a determinar que el mercado al cual la franquicia se debe enfocar son todas las personas que vivan en la ciudad de Quito en la zona urbana de la ciudad en la zona norte y valles como Cumbayá, con hijos en edades comprendidas de 0 a 13 años, con un nivel socio-económico alto y medio alto.

9.1.3. Marketing

El plan de marketing se basó en el estudio de mercado que se realizó a los consumidores y las entrevistas a expertos, de tal manera que todas las estrategias se encuentran enfocadas a las preferencias y necesidades de los clientes con el fin de satisfacer las mismas.

9.1.4. Operaciones

Para la descripción de todas las clases y el proceso de cómo se va a llevar a cabo las clases y las estructura de las mismas, se basó en las habilidades que

cada una de las clases deben desarrollar de acuerdo a las edades, con la ayuda de un instructor y en relación a los videos modelo de cada una de las clases que tiene la franquicia como muestra.

9.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Ventas

El principal problema o riesgo que el negocio tendría es no cubrir o tener el número de niños esperados mensuales.

Plan de acción

Invertir más en campañas de publicidad y contar con el soporte de la franquicia para evaluar y detectar el problema en el plan de marketing que podría estar fallando debido a que ellos realizan un monitoreo constante a los franquiciados al menos durante su primer año de implementación.

Restricciones

Un riesgo importante que afectaría al proyecto sería el establecimiento de nuevas leyes regulatorias o restrictivas para el ingreso de franquicias al país.

Plan de acción

Tener un constante estudio y revisión de las leyes o disposiciones nuevas legales junto con la asesoría del abogado de la empresa.

10. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se detalla el análisis financiero del proyecto para determinar su rentabilidad y viabilidad.

Los parámetros con los cuales se ha elaborado son:

1. Periodo de evaluación: cinco años.
2. Valoración lineal: esto es, no utilizar la inflación para valorar, sino todas las variables monetarias se mantienen constantes y se ajusta dicha valoración llevando los resultados futuros al presente considerando el costo de oportunidad como elemento de ajuste para que sea el que determine la rentabilidad del proyecto frente a la inversión inicial.
3. Para determinar el valor residual, se utilizó el método contable.
4. Entendiendo que es una proyección de resultados a futuro, siempre se encontrará que pueden diferir con lo programado; razón por la cual, se formulan tres escenarios de flujo de caja: uno de valoración, otro optimista y un tercero pesimista frente a lo cual se utilizaron las fórmulas estadísticas para analizar, cuando ya entre en operación el proyecto, dichas variaciones.
5. Buscando los mejores resultados, se elaboraron escenarios con la posibilidad de conseguir crédito bancario, puesto que si el costo del dinero es inferior al CAPM, será conveniente utilizar dicho apalancamiento.
6. Se ha elaborado un análisis de sensibilidad unidimensional, con el objeto de tomar decisiones oportunas, antes de que la empresa entre en dificultades monetarias por pérdidas.

10.1. INVERSIÓN INICIAL

Dentro de la inversión inicial se considera todos los costos y gastos necesarios antes de poner el negocio en marcha, como son los activos, gastos de constitución, capital de trabajo, entre otros. Se puede ver el detalle completo de cada componente de la inversión inicial en el Anexo 4.

Tabla 36. Inversión Inicial

Inversión Inicial	Valor
Activos Tangibles	25,650.93
Activos Intangibles	63,036.00
Capital de Trabajo	6,188.44
TOTAL	94,875.37

10.2. FUENTES DE INGRESOS

La principal fuente de ingresos de la empresa son las ventas mes a mes, que se ve reflejada por la cantidad de niños registrados, inscripciones y los 2 convenios con escuelas que los vendedores deben cerrar de acuerdo al plan de marketing, el detalle completo se lo puede observar en el Anexo 7.

Tabla 37. Ingresos anuales para flujo de caja de valoración

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Inscripción	160	176	194	213	234
	Precio	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
P. 1	Subtotal	\$ 4,800.00	\$ 5,280.00	\$ 5,808.00	\$ 6,388.80	\$ 7,027.68
2	Mensualidad	1920	2112	2323	2556	2811
	Precio	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
P.2	Subtotal	\$ 96,000.00	\$ 105,600.00	\$ 116,160.00	\$ 127,776.00	\$ 140,553.60
3	Convenios Vendedor	24	26	29	32	35
	Precio	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
P.3	Subtotal	\$ 12,000.00	\$ 13,200.00	\$ 14,520.00	\$ 15,972.00	\$ 17,569.20
	TOTAL	\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48

10.3. COSTOS Y GASTOS

10.3.1. Costos anuales

Los costos de este proyecto se pueden ver reflejados a continuación y en más detalle dentro del Anexo 5, tomar en cuenta que se están considerando los sueldos y salarios por separado.

Para el proyecto se manejó una valoración lineal, en donde quiere decir que las variables monetarias están tratadas bajo el concepto “ceteris paribus” para la proyección.

Tabla 38. Costos anuales

COSTOS ANUALES - VALORACION						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITE	CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Salarios	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
	SUBTOTAL M.O.D.	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
1	Energía, Luz, agua	\$ 1,200.00	\$ 1,272.00	\$ 1,348.32	\$ 1,429.22	\$ 1,514.97
2	Mantenimiento	\$ 800.00	\$ 848.00	\$ 898.88	\$ 952.81	\$ 1,009.98
3	Arriendos	\$ 24,000.00	\$ 25,440.00	\$ 26,966.40	\$ 28,584.38	\$ 30,299.45
5	Publicidad	\$ 4,800.00	\$ 5,088.00	\$ 5,393.28	\$ 5,716.88	\$ 6,059.89
	SUBTOTAL INDIRECTOS	\$ 30,800.00	\$ 32,648.00	\$ 34,606.88	\$ 36,683.29	\$ 38,884.29
	TOTAL	\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29

10.3.2. Gastos anuales

Se puede ver el detalle de los gastos en la siguiente tabla, para más detalle ver Anexo 6.

Tabla 39. Gastos generales anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITE	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28
2	Seguro médico	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
3	Patente municipal, aporte S	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00
4	Agua	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00
	TOTAL	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28

10.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Se detalla los márgenes brutos y operacionales calculados en el estado de resultados desapalancado y apalancado para este proyecto con la proyección a 5 años.

Tabla 40. Desapalancado

AÑO	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	\$ 51,668.00	\$ 61,100.00	\$ 71,549.12	\$ 83,121.51	\$ 95,934.19
Variacion en Utilidad Bruta	0%	18.26%	17.10%	16.17%	15.41%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
Variacion en Utilidad Operacional	0%	67.11%	44.49%	35.31%	27.90%
UTILIDAD NETA	\$ 8,759.64	\$ 14,637.85	\$ 21,149.95	\$ 28,618.03	\$ 36,603.15
Variacion en Utilidad Neta	0%	67.11%	44.49%	35.31%	27.90%

Tabla 41. Apalancado

AÑO	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	\$ 51,668.00	\$ 61,100.00	\$ 71,549.12	\$ 83,121.51	\$ 95,934.19
Variacion en Utilidad Bruta	0%	18.26%	17.10%	16.17%	15.41%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
Variacion en Utilidad Operacional	0%	67.11%	44.49%	35.31%	27.90%
UTILIDAD NETA	\$ 6,276.26	\$ 12,557.21	\$ 19,514.35	\$ 27,474.18	\$ 36,002.70
Variacion en Utilidad Neta	0%	100.07%	55.40%	40.79%	31.04%

10.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

“El estado de resultados mide el desempeño de una empresa durante cierto periodo” (Ross, Westerfield, Jordan, 2010, p. 24). Se hizo una proyección a 5 años del estado de resultados apalancado y desapalancado en el Anexo 8. El método de proyección utilizado es el método causal de regresión lineal simple.

Tabla 42. Estado de Resultados Desapalancado

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO						
<i>Ingresos operacionales</i>						
Años	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
Costo del servicio		\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29
UTILIDAD BRUTA		\$ 51,668.00	\$ 61,100.00	\$ 71,549.12	\$ 83,121.51	\$ 95,934.19
<i>Gastos operacionales</i>		\$ 37,612.54	\$ 37,612.54	\$ 37,612.54	\$ 37,201.88	\$ 37,201.88
Sueldos		\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28
Seguro médico		\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Patente municipal, aporte SuperCías.		\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00
Agua		\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 12,718.60	\$ 12,718.60
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
<i>Gastos financieros</i>						
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BASE IMPONIBLE		\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
<i>Impuestos y otros</i>						
15% Participación Trabajadores		\$ 2,108.32	\$ 3,523.12	\$ 5,090.49	\$ 6,887.94	\$ 8,809.85
Impuesto a la renta 22%		\$ 2,628.37	\$ 4,392.15	\$ 6,346.14	\$ 8,586.97	\$ 10,982.94
Regalías Franquicia 6%		\$ 559.13	\$ 934.33	\$ 1,350.00	\$ 1,826.68	\$ 2,336.37
UTILIDAD NETA		\$ 8,759.64	\$ 14,637.85	\$ 21,149.95	\$ 28,618.03	\$ 36,603.15
Dividendos			\$ 8,759.64	\$ 14,637.85	\$ 21,149.95	\$ 28,618.03

Tabla 43. Estado de Resultados Apalancado

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO						
<i>Ingresos operacionales</i>						
Años	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$112,800.00	\$124,080.00	\$136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
Costo del servicio		\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29
UTILIDAD BRUTA		\$ 51,668.00	\$ 61,100.00	\$ 71,549.12	\$ 83,121.51	\$ 95,934.19
<i>Gastos Operacionales</i>		\$ 37,612.54	\$ 37,612.54	\$ 37,612.54	\$ 37,201.88	\$ 37,201.88
Sueldos		\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28
Seguro médico		\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Patente municipal, aporte SuperCías.		\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00
Agua		\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 12,718.60	\$ 12,718.60
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
<i>Gastos Financieros</i>						
Intereses		\$ 3,984.77	\$ 3,338.53	\$ 2,624.45	\$ 1,835.38	\$ 963.47
BASE IMPONIBLE		\$ 10,070.69	\$ 20,148.92	\$ 31,312.13	\$ 44,084.25	\$ 57,768.84
<i>Impuestos y otros</i>						
15% Participación Trabajadores		\$ 1,510.60	\$ 3,022.34	\$ 4,696.82	\$ 6,612.64	\$ 8,665.33
Impuesto a la renta 22%		\$ 1,883.22	\$ 3,767.85	\$ 5,855.37	\$ 8,243.75	\$ 10,802.77
Regalías franquicia 6%		\$ 400.61	\$ 801.52	\$ 1,245.60	\$ 1,753.67	\$ 2,298.04
UTILIDAD NETA		\$ 6,276.26	\$ 12,557.21	\$ 19,514.35	\$ 27,474.18	\$ 36,002.70
Dividendos			\$ 6,276.26	\$ 12,557.21	\$ 19,514.35	\$ 27,474.18

10.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

El balance general es considerado normalmente como una foto de la empresa en un momento dado. “Es un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia

entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado del tiempo” (Ross, Westerfield, Jordan, 2010, p. 20). Ver el detalle en el Anexo 9.

10.7. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Se realizó un flujo de efectivo con una proyección a 5 años. Para ver el detalle completo revisar el Anexo 10.

10.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es cuando la empresa logra cubrir los costos fijos totales a través de las ventas, es decir que no gana ni pierde dinero. Es muy útil para conocer el nivel de ventas que debe alcanzar la empresa para cubrir los costos.

P= precio

V = costo unitario variable

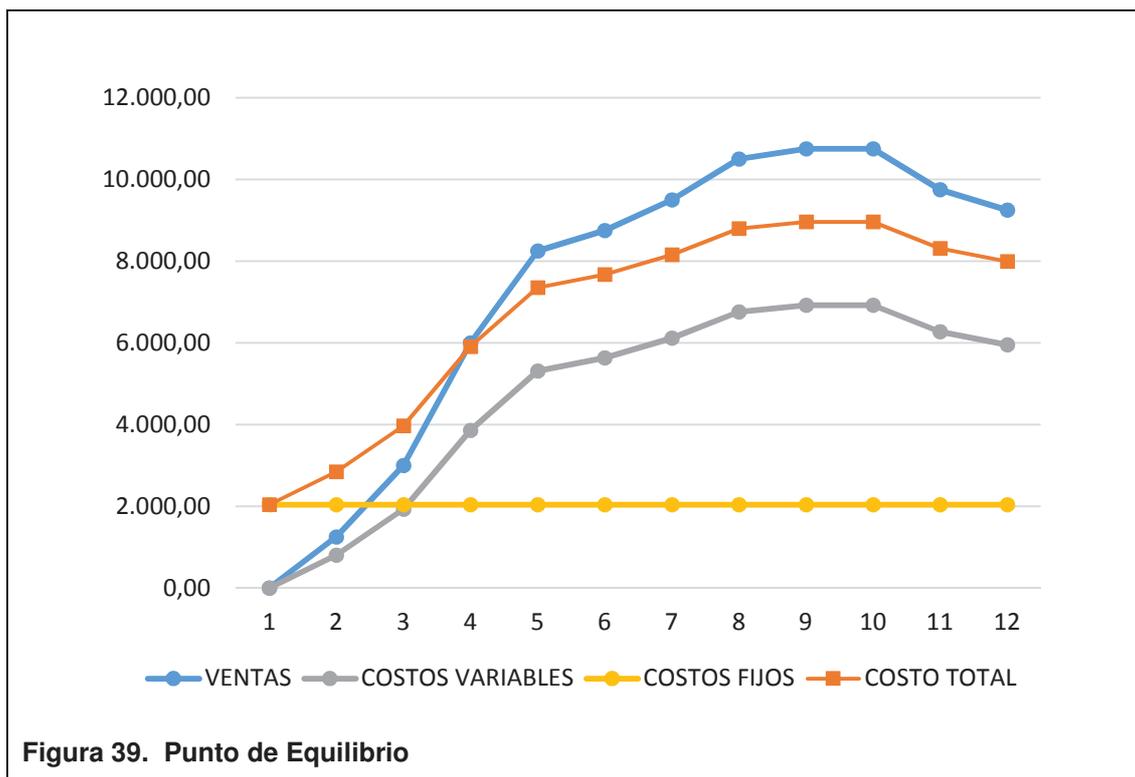
F = costo fijo total (gasto)

Q = cantidad

Tabla 44. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro. Año	2do. Año	3ro. Año	4to. Año	5to. Año
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p-v$					
P (PVP)=	\$ 53.61	\$ 53.61	\$ 53.61	\$ 53.61	\$ 53.61
v =	\$ 31.96	\$ 29.92	\$ 28.06	\$ 26.31	\$ 24.70
F =	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
q=	1131	1033	958	897	847
Ventas mínimas	1131	1033	958	897	847

La empresa para llegar a su punto de equilibrio debe tener 1131 niños que hayan contratado el servicio al año. Se puede ver que se llega al punto de equilibrio dentro del cuarto y quinto mes del primer año. El punto de equilibrio va bajando año a año, debido a que el volumen de ventas crece, teniendo más capacidad de cubrir los costos de la empresa cada año.



10.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

10.9.1. Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad unidimensional. “El análisis unidimensional de la sensibilidad del VAN determina hasta dónde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable” (Sapag, 2008, p. 316). Por lo tanto, la variable a sensibilizar son las ventas. Determinando que se puede hacer una disminución en el volumen de las ventas hasta en un 6,03%, del escenario de valoración para que el proyecto siga siendo rentable. Ver Anexo 11.

10.9.2. Escenarios

Se consideran tres escenarios: uno de valoración, un pesimista y un optimista con una proyección a 5 años con apalancamiento y sin apalancamiento. Para ver el detalle completo de cada uno de los escenarios revisar el Anexo 12.

- Para el escenario de valoración se contemplan los ingresos, costos y gastos anuales calculados.
- Para el escenario optimista se contempla un incremento en ventas del 10% año a año.
- Para el escenario pesimista se contempla una disminución en ventas del 5% año a año.

En cada uno de los escenarios se calculó el VAN y el TIR, en todos se tiene un TIR mayor a la tasa de descuento o costo de oportunidad demostrando que el negocio es rentable hasta en el escenario pesimista.

10.9.3. Índices financieros

Todos los índices financieros están calculados al 31 de diciembre del primer año del Balance General.

10.9.3.1. Liquidez

Razón circulante

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}} = \frac{\$ 27,578.62}{\$ 8,134.24} = 3.39$$

Por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, tiene 3.39 dólares para afrontarlo, en relación al de la industria se encuentra dentro del promedio.

Capital de trabajo:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente} = \$ 19,444.38$$

A la empresa le quedaran \$19,444.38 después de pagar todas sus obligaciones corrientes que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

10.9.3.2. Rentabilidad

Los índices de rentabilidad están calculados al 31 de diciembre del primer año del Estado de Resultados y Balance General.

Margen de utilidad:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{8,759.64}{112,800.00} = 0.07 = 7\%$$

La empresa tiene un 7% de utilidad por cada dólar que vende.

Rendimiento de la inversión (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rendimiento}}{\text{valor promedio invertido}} = \frac{8,759.64}{75,557.67} = 0.11 = 11\%$$

Este índice mide la rentabilidad de la inversión al valor invertido, por lo que se puede decir que la inversión tuvo un 11% de rentabilidad.

Rendimiento sobre los activos (ROA):

$$\text{ROA} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{activos totales promedio}} = \frac{14,055.46}{94,875.37} = 0.14 = 14.81\%$$

Este índice mide la eficiencia del manejo de los activos en la empresa, por lo que se determina que tiene 14,81% de rendimiento sobre los activos.

Rendimiento sobre el capital (ROE):

$$\text{ROE} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio total promedio}} = \frac{\$8,759.64}{\$63,201.48} = 0.13 = 13.85\%$$

Este índice mide la rentabilidad sobre la inversión, es decir que la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios es de 13,85% de utilidad por cada dólar de capital.

10.9.3.3. Apalancamiento

Los índices financieros de apalancamiento están calculados al 31 de diciembre del primer año del Balance General.

Endeudamiento sobre activos totales:

$$\text{Endeudamiento sobre activos totales} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{activo total}} = \frac{\$ 39,934.81}{\$ 103,136.29} = 0.38 = 38\%$$

Se concluye que la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa es de 38%, lo cual no es muy alto y no presenta un mayor riesgo para la misma.

Apalancamiento:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{total patrimonio}} = \frac{\$ 39,934.81}{\$ 63,201.48} = 0.63 = 63\%$$

Se concluye que la empresa presenta un nivel de endeudamiento medio debido a que el 63% del patrimonio está comprometido con los acreedores.

10.10. VALORACIÓN

Para la valoración fue necesario calcular el costo de oportunidad CAPM o tasa de descuento, como se puede ver el detalle a continuación:

Costo de oportunidad CAPM

Es el costo de la mejor opción que se deja de lado por elegir realizar o invertir en el proyecto.

Tabla 45. Costo de Oportunidad CAPM

Costo de oportunidad CAPM		
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$		
Rf	1.48	Damodaran, 2014
B (Industria de Enseñanza)	1.05	Damodaran, Betas by sector
($r_m - r_f$)	12.15	Damodaran, 2014
Rp	5.69	Banco Central del Ecuador, 2014
R	19.93%	

Tomado de (Damodaran, 2014), (Banco Central del Ecuador, 2014)

Rf = tasa libre de riesgo

B= beta del mercado

($R_m - R_f$) = prima de riesgo

Rp = riesgo país

Para la valoración y evaluación de todos los escenarios fue tomada esta tasa de descuento y como se observa en el resumen adjunto la TIR siempre es mayor a la misma, afirmando que el negocio es rentable en todos los casos. Para la valoración de los flujos de caja apalancados se utilizó el modelo de “valor neto actual ajustado”. Para el detalle completo revisar el Anexo 12.

Tabla 46. Resumen valoración

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	\$ 12,118.44	25%	\$ 17,280.44	42.3%
OPTIMISTA	\$ 30,782.29	34%	\$ 35,944.29	46.0%
PESIMISTA	\$ 2,364.93	21%	\$ 7,526.93	40.7%

11. PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

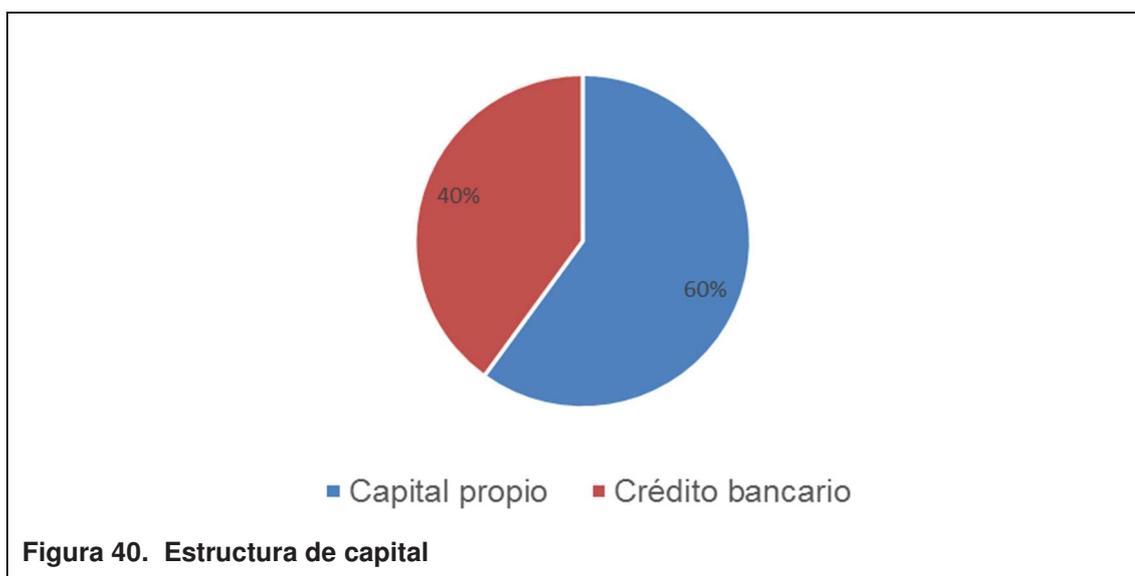
Para la realización del proyecto se necesita una inversión inicial de \$94,875.37; por lo que se considera sea a través de capital propio y financiamiento a través de una entidad bancaria.

Tabla 47. Financiamiento

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	\$ 56,925.22	60%
Crédito bancario	\$ 37,950.15	40%
TOTAL	\$ 94,875.37	100%

11.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El capital total es de \$94,875.37 se encuentra constituido por el capital propio y un préstamo bancario como se detalla en la siguiente figura:



Para el crédito bancario realizado con la entidad financiera se establece la siguiente tabla de amortización:

Tabla 48. Amortización del Crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	\$ 37,950.15	PLAZO	5	PAGO	\$ 10,139.35
TASA INTERES	0.105	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	\$ 37,950.15				\$ 37,950.15
1		\$ 3,984.77	\$ 6,154.58	\$ 10,139.35	\$ 31,795.56
2		\$ 3,338.53	\$ 6,800.82	\$ 10,139.35	\$ 24,994.75
3		\$ 2,624.45	\$ 7,514.90	\$ 10,139.35	\$ 17,479.85
4		\$ 1,835.38	\$ 8,303.97	\$ 10,139.35	\$ 9,175.88
5		\$ 963.47	\$ 9,175.88	\$ 10,139.35	\$ -

11.3. CAPITALIZACIÓN

La empresa estará constituida por dos socios, cuya distribución de capital se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 49. Capitalización

Accionista	Nº Acciones	Valor pagado	Porcentaje
Soraya Loza	15000	\$15000	26%
Patricio Loza	42000	\$42000	74%

El resto de la inversión inicial, será cubierta con el crédito bancario, ya mencionado.

En vista de que no se prevé inversión de ampliación ni de reposición, no se requiere acumular reservas facultativas. Es importante tener en cuenta los pagos de los dividendos que se realizarán a los accionistas.

11.4. USO DE FONDOS

El uso de fondos será principalmente para los gastos que se deben realizar en el proceso de vida del proyecto, como el 6% que anualmente se entrega como regalías, arriendo del local, instrumentación de los planes de marketing, pago del personal, servicios básicos, entre otros.

11.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Para el inversionista lo más importante es saber el rendimiento que va a tener por invertir en la compañía. Es por esto que se planteó tres escenarios que demuestran la rentabilidad del proyecto al compararlos con el costo de oportunidad todos reflejan una rentabilidad positiva para el proyecto, demostrando así que es atractivo invertir en el negocio. Se puede revisar el Anexo 12 para ver la información detallada.

Tabla 50. Retorno para el inversionista

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	\$ 12,118.44	25%	\$ 17,280.44	42.3%
OPTIMISTA	\$ 30,782.29	34%	\$ 35,944.29	46.0%
PESIMISTA	\$ 2,364.93	21%	\$ 7,526.93	40.7%

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. CONCLUSIONES

- En el análisis macroeconómico de la industria para la implementación de la franquicia, en el aspecto político se determina que tiene un impacto medio debido a las regulaciones realizadas por el Estado en los últimos años.
- En cuanto al aspecto económico, las condiciones favorecen al negocio y notan su aporte al crecimiento, debido al porcentaje creciente de la industria, la estabilidad que se ha mantenido en cuanto a la inflación, tasas de interés y el apoyo de las entidades públicas a los nuevos emprendedores como la CFN.
- En el aspecto social se evidencia la oportunidad que tiene la idea de negocio de un gimnasio para niños para la implementación, debido al crecimiento en los problemas sociales como son el sedentarismo, la obesidad, el descuido por parte de los padres, la discriminación por apariencia, entre otros.
- El aspecto tecnológico representa una amenaza para el negocio debido a que los avances tecnológicos avanzan rápidamente y el interés por realizar actividades físicas o deportivas para los niños cada vez más va perdiendo interés.
- En el análisis de las fuerzas de Porter se determinó que se encuentra entre un mediano poder de negociación en relación a la amenaza de nuevos servicios entrantes y sustitutos ya que existen muchos en el mercado y la curva de aprendizaje es muy rápida; un bajo poder de negociación en la rivalidad entre competidores actuales porque solo existe un competidor directo fuerte en el mercado y en el poder de negociación de los clientes porque el modelo de negocio establece el servicio completo sin opción a

modificaciones por parte de los clientes. Siendo el poder de negociación de los proveedores el único con un alto impacto ya que al ser una franquicia se debe regir a las disposiciones y exigencias de la misma.

- La idea de un gimnasio para niños es innovadora dentro del Ecuador debido a los conceptos de diferenciación que maneja la franquicia como es la de fomentar el desarrollo físico, emocional y cognitivo de los niños y niñas desde una temprana edad.
- Dentro del análisis FODA se concluye que el negocio tiene oportunidades y fortalezas importantes que contribuirán al éxito del mismo, en lo referente a las debilidades y amenazas existen algunas importantes como el uso descontrolado de la tecnología, la presencia de los servicios sustitutos, entre otros mencionados anteriormente pero son controlables y manejables lo que significa que no tienen una influencia tan grande. Se utilizará una estrategia de penetración de mercado a través de campañas de marketing y publicidad que enfatizen la diferenciación del servicio.
- Después de este estudio de mercado, se puede inferir que la implementación de la franquicia My Gym en la ciudad de Quito es factible y tiene una buena posibilidad de crecer y expandirse en el mediano plazo, debido a que existe un mercado interesado y que estaría dispuesto hacer uso de este servicio. El mercado ecuatoriano es amplio por lo que se determina una excelente oportunidad para el negocio, la presencia de la competencia es relativamente fuerte debido a que es el único lugar que existe en el país que desarrolla actividades similares a las del negocio, sin embargo su enfoque y su nicho de mercado son distintos al de la empresa porque solo se enfocan en niños de 0 a 5 años.
- El punto de equilibrio se alcanzará en el primer año con 1131 niños inscritos.

- El VAN en el escenario de valoración sin apalancamiento es de \$12,118.44 con una TIR del 25%; y con apalancamiento es de \$17,280.44 con una TIR del 42.3%. Se recupera la inversión al tercer año.
- Se concluye que el proyecto es financieramente rentable debido al estudio realizado en los distintos escenarios, con apalancamiento y sin apalancamiento. Las TIR y los VAN del escenario esperado, optimista y pesimista son positivos y mayores a la tasa de descuento comprobando que el proyecto es rentable y atractivo para el inversionista.

12.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener un estudio constante de la situación macroeconómica de la industria para revisar con tiempo los posibles efectos de nuevas leyes o reformas que puedan afectar al negocio directamente.
- Mantener siempre el negocio en un constante estudio y relacionamiento con la franquicia para poder innovar las nuevas técnicas o maquinaria.
- Siempre mantener una constante capacitación para la fuerza de trabajo, ya que de ellos va a depender que el ambiente sea adecuado, garantizando el retorno y permanencia de los clientes.
- Después del estudio de mercado realizado, las recomendaciones recibidas por parte de los padres de familia encuestados es que se podría implementar el servicio de transporte puerta a puerta.
- Con el tiempo buscar un lugar más amplio o que cuente con áreas verdes para poder implementar actividades al aire libre con facilidad.

- Evaluar constantemente el plan de marketing para ir adaptando a los cambios que vayan suscitando en el transcurso del negocio y los cambios en el medio.
- Acoplarse a los planes del gobierno enfocados a erradicar el sedentarismo infantil, a través de alianzas estratégicas que puedan aportar a las comunidades de menores estratos sociales.
- Posicionar la marca en los consumidores locales y tener un plan de expansión a mediano plazo a la ciudad de Guayaquil, con el fin de que a largo plazo pueda ser un estilo de vida a nivel país.
- Se recomienda favorablemente implementar el servicio, debido a que es un negocio rentable y factible que aporta al mejoramiento del estilo de vida con un enfoque saludable para los niños; quienes podrán cosechar un bienestar estable y cambio de cultura en este aspecto a futuro.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-comsumo-humano/>
- Asociación Latinoamericana de Integración. (2014). Recuperado el 9 de junio de 2014 de <http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/5e800d33de11b31203256a65006bcdd4/dfcc73af5f5b55c803256c870058a4f6?OpenDocument>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Boletín mensual. Recuperado el 29 de mayo de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación*. Recuperado el 29 de mayo de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Riesgo País*. Recuperado el 29 de mayo de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2014). Obtenido de www.bce.gov
- Benítez, J. (Julio, 2013). *Los malos hábitos inflan la obesidad. El Comercio*. Recuperado el 17 de octubre de 2013 de http://www.elcomercio.com/sociedad/obesidad-salud-Ecuador-alimentos-habitos_alimenticios-sobre_peso_0_956304414.html
- Constitución Política del Ecuador. (2014). Recuperado el 30 de mayo de 2014 <http://www.efemerides.ec/1/cons/index1.htm>

Corporación Financiera Nacional - CFN. (s.f.). *Programas de Apoyo a la Microempresa*. Recuperado el 9 de Junio de 2014 de http://www.ceede.org.pe/download/Micro_CFN_Microfinanzas.pdf

Damodaran. (2014). Obtenido de www.damodaran.com

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (10ma. ed.)

Diario El Comercio. (2014). Más actividad física y plan de educación docente. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/mas-actividad-fisica-y-plan.html>

Durán, P. R. (2013). *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos*. (1ra. ed.).

Ecuador en Cifras. (2010). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. *Estadísticas*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de www.ecuadorencifras.com

Ecuador en Cifras. (2012). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Modulo UT-ENEMDU). Recuperado el 23 de noviembre de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

Gálvez, I. (2010). *Introducción al Marketing en Internet: Marketing 2.0*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de <https://books.google.com.ec/books?id=mIQy8biqORkC&pg=PA195&dq=estrategia+de+seo+y+sem+marketing&hl>

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (s.f.). *La Institución*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI. (s.f.). ¿Qué es el IEPI?. Recuperado el 2 de junio de 2014 de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS. Certificado de Obligaciones Patronales. (s.f.). Certificado de Obligaciones Patronales. Recuperado el 16 de Febrero de 2015 de <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/certificado-de-obligaciones-patronales>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). Fascículo Nacional. Recuperado el 22 de noviembre de 2013 de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. ¿En qué utilizamos el tiempo los ecuatorianos? (2012). Recuperado el 15 de noviembre de 2013 de <http://www.inec.gob.ec/variosdos/UsoTiempo.pdf>

Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno. (2007). Impuesto a la Renta. Recuperado el 17 de Enero del 2015.

Lizarzaburo, G. (25 de febrero del 2013). Al menos seis de cada 100 niños y niñas del Ecuador tienen sobrepeso. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 16 de octubre de 2013 de <http://www.andes.info.ec/es/no-pierda-sociedad/menos-seis-cada-100-ni%C3%B1os-ni%C3%B1as-ecuador-tienen-sobrepeso.html>

MacGregor, J. (2013). Una Vida Sana puede ser divertida. *El Excelsior*. Recuperado el 14 de octubre de 2013 de <http://www.excelsior.com.mx/opinion/2013/01/21/judith-macgregor/880311>

Minicity. (s.f.). Minicitywebsite. Recuperado el 9 de Septiembre de 2014, de <http://minicityonline.com/>

Ministerio de Deporte. (2013). Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://www.deporte.gob.ec/educacion-fisica/>

Ministerio de Educación. (s.f.). Aprendiendo en Movimiento. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de <http://educacion.gob.ec/desde-este-ano-lectivo-los-estudiantes-ecuatorianos-estaran-aprendiendo-en-movimiento/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Trámites Ciudadanos. Recuperado de 16 de Febrero de 2015 de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=298>

My Gym Chile. (s.f.). Clases y Programas. Recuperado el 7 de Agosto de 2014, de <http://www.mygymchile.cl/class-Terrific-Tots.aspx>

Organización Nacional de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO. (2013). *El Estado de la Alimentación y la Agricultura 2013*. Recuperado el 17 de octubre de 2013 de www.fao.org/publications/sofa/2013/es/

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (9va. ed.).

Sapag, N., Sapag, R., Sapag, J. M. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (6ta. ed.).

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA. (2012). *Para Importar*. Recuperado el 14 de Enero del 2015 de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Servicios Ciudadanos Quito Distrito Metropolitano. (s.f.). *Nuevo proceso LUAE*. Recuperado el 16 de Febrero de 2015 de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/noticias/228-nuevo-proceso-luae.html?showall=1&limitstart>

Servicios de Rentas Internas - SRI. (2015). Recuperado el 14 de Enero del 2015 de www.sri.gob.ec

Sistema Armonizado de descripción y codificación de mercancías. (2012). Capítulo 95. Recuperado el 16 de Enero de 2015.

Sistema de Información sobre Comercio Exterior - SICE. (s.f.). Convenios Internacionales. Recuperado el 10 de Junio de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements_s.asp#FTAs

Sistema Nacional de Información. (2010). Consultas Interactivas. Recuperado el 28 de noviembre de <http://sni.gob.ec/web/inicio/consultas-inter>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2008). Ley de Compañías. Recuperado el 8 de Agosto de 2014 de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>.

Superintendencia de Compañías. (2013). Recuperado el 15 noviembre de 2013 de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf

Superintendencia de Compañías. (s.f.). Índices de gestión. Recuperado el 16 de Febrero de 2015 de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Teleamazonas. (05 de abril del 2014). *Ingreso familiar cubre costo de la canasta básica en Ecuador*. Recuperado el 1 de junio de 2014 de <http://www.teleamazonas.com/index.php/noticias/nacionales/41883-ingreso-familiar-cubre-costode-la-canasta-basica-en-ecuador>

Terra Noticias. (15 de agosto del 2013). Qué es el bullying y de qué maneras se manifiesta. Recuperado el 24 de noviembre de 2013 de <http://noticias.terra.com.ar/sociedad/que-es-el-bullying-y-de-que-maneras-se-manifiesta.html>

The Hofstede Centre. (s.f.). Recuperado el 23 de noviembre de 2013 de <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>

ANEXOS

Anexo 1. Información de soporte

Obesidad y sobrepeso afecta al menos al 8% de niños en Ecuador

Jueves 19 de Septiembre de 2013 - 12:41



<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/41368-obesidad-sobrepeso-afecta-al-menos-al-8-ninos-ecuador>

La Organización Panamericana de la Salud hace recomendaciones para enfrentar este problema, entre las que está la elaboración de un reglamento de alimentos saludables para evitar la publicidad engañosa que estimula el consumo de alimentos con exceso de azúcar, sal, grasas.

El incremento de niños obesos y con sobrepeso preocupa a nivel mundial y Ecuador no está alejado de este problema. Así lo advierte la Organización Panamericana de la Salud. Dialogamos con su representante en el país, Manuel Peña y comentó que en Ecuador 8 de cada 100 niños tienen sobrepeso y que en este momento llega a 8% de acuerdo a cifras de salud que coincide con Perú entre los 10 más altas, teniendo en cuenta peso y talla.

Los patrones alimenticios en los primeros años de vida, dando comida manufacturada, rica en sodio, en azúcares que no nutren pero engordan y lo más crítico la incorporación en los últimos 20 años de comidas procesadas y bebidas azucaradas que generan adicción.

Manuel Peña, quien es médico especialista en pediatría y nutrición, sostiene que la obesidad no se da por exceso de alimentación, sino por una nutrición inadecuada y advierte las consecuencias.

Cada día las personas están comiendo peor, consumen menos comida natural y eso genera un caos que se expresa en enfermedades como la diabetes.

Entre las soluciones, la Organización Mundial de la Salud, recomienda rescatar la cocina tradicional, recurrir a las frutas, verduras, comer semillas, tubérculos. Promover la actividad física, no permitir que los niños se pasen horas frente al televisor o con juegos electrónicos. Otro factor importante es regular la publicidad de alimentos hiperprocesados. Peña señala que la industria gasta al menos 40 mil millones de dólares anuales en publicitar el consumo de estos productos y por último, elaborar un reglamento de alimentos saludables para evitar una publicidad engañosa.

Manuel Peña, insiste en la importancia de un cambio de patrones de consumo en los bares escolares, aspecto en el que Ecuador ha logrado avances.

Al menos seis de cada 100 niños y niñas del Ecuador tienen sobrepeso

Enviado por Gabriela Lizarzaburo en Lun, 02/25/2013 - 09:35



El 44% de los casos mundiales de diabetes y el 41% de determinados cánceres son atribuibles al sobrepeso y la obesidad. Foto: Internet

Quito, 25 feb (Andes).- Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), obesidad es cuando una persona tiene un índice de masa corporal (IMC) mayor o igual a 30 en relación al peso de una persona en kilogramos dividido para su altura al cuadrado (kg/m²).

Por ejemplo: si una persona pesa 100 kg y mide 1,70 metros, la fórmula es 100 dividido para 2,89 (resultado de 1,70 x 1,70). El producto de esa fórmula es 34,60, que implica obesidad.

Juan Carlos Jiménez, médico general, explica que el sobrepeso es un incremento en el peso corporal, mientras que la obesidad es el aumento en el tamaño o la cantidad de células de grasa que dañan la salud de un individuo.

En Ecuador al menos seis de cada 100 niños tienen sobrepeso. Datos expuestos por la Coordinación Nacional de Nutrición indican que el exceso de peso en el país registra un 6,5% de personas en la edad infantil, mientras que en escolares de ocho años de edad que habitan en el área urbana es de un 8,7% de sobrepeso y un 5,3% de obesidad. Durante la adolescencia existe un incremento sostenido de 13,7% de sobrepeso y 7,5% de obesidad.

En la edad adulta, con afectación especial en las mujeres, el sobrepeso registra un 40,6% de personas y la obesidad 14,6%. En este último grupo, la mitad de las mujeres que se encuentran en condiciones de pobreza sufren de exceso de peso. Finalmente, un estudio reciente no publicado, de alcance nacional en adultos mayores reporta que el 39,5% tiene exceso de peso y el 19,5% tiene obesidad.

Para el médico, dentro de las principales complicaciones de la obesidad están la diabetes tipo II, hipertensión arterial, dislipidemia, cálculos biliares, problemas

ortopédicos, apnea del sueño, problemas respiratorios, problemas de fertilidad, discapacidades físicas, alteraciones en la piel, riesgo de cáncer y problemas psicológicos en relación al físico y la apariencia.

Los factores que pueden provocar obesidad y sobrepeso son problemas metabólicos, herencia genética, sedentarismo, actividad física insuficiente, desórdenes hormonales y factores como el estrés y la depresión que desencadenan condiciones de ansiedad excesiva frente a la comida. Sin embargo, el galeno enfatiza que la obesidad y el sobrepeso, en la mayoría de casos, se debe a los malos hábitos alimenticios.

En la lucha contra la obesidad y el sobrepeso, el Plan Nacional para el Buen Vivir enfatiza una alimentación saludable, nutritiva, natural y con productos del medio para disminuir drásticamente las deficiencias nutricionales. Asimismo, promueve el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.

Dentro de las metas en el área de la salud pública al 2013 se busca reducir en un 45% la desnutrición crónica, garantizar un consumo de proteínas mínimo de 260 calorías diarias, disminuir al 3,9% el bajo peso al nacer en niños y niñas, triplicar el porcentaje de la población que realiza actividad física más de 3,5 horas a la semana y reducir al 5% la obesidad en escolares.

Para ello, el Ministerio de Salud Pública conjuntamente con otras instituciones trabajan en programas y actividades que fomentan una alimentación más saludable, que controlan y atienden a niños en la primera infancia, proponen un Ecuador activo y enfatizan en una salud preventiva con la implementación de políticas públicas a escala nacional.

Además, Ecuador suscribió convenciones, acuerdos y tratados internacionales, que lo comprometen a garantizar el derecho de las personas a un acceso seguro

y permanente a alimentos saludables y nutritivos, así como a promover el deporte, la actividad física, la recreación y actividades beneficiosas para la salud.

La OMS señala que la obesidad ha alcanzado proporciones epidémicas a escala mundial y cada año mueren como mínimo 2,6 millones de personas a causa de este padecimiento. Aunque anteriormente se consideraba un problema confinado a los países de altos ingresos, en la actualidad la obesidad también es prevalente en los países de ingresos bajos y medianos.

El 65% de la población mundial vive en países donde el sobrepeso y la obesidad causan más muertes que la insuficiencia ponderal (por debajo del peso que se considera saludable).

El 44% de los casos mundiales de diabetes, el 23% de cardiopatía isquémica y el 41% de determinados cánceres son atribuibles al sobrepeso y la obesidad.

La información y el contenido multimedia, publicados por la Agencia de Noticias Andes, son de carácter público, libre y gratuito. Pueden ser reproducidos con la obligatoriedad de citar la fuente.

<http://www.andes.info.ec/es/no-pierda-sociedad/menos-seis-cada-100-ni%C3%B1os-ni%C3%B1as-ecuador-tienen-sobrepeso.html>

Sociedad Ecuador Los malos hábitos inflan la obesidad

TIEMPO DE LECTURA: 6' 5" NO. DE PALABRAS: 1006

JEEYLA BENÍTEZ. SENS REDACTORA Lunes 15/07/2013

Lo político, económico y tecnológico no son los únicos ámbitos donde EE.UU. ha sido desplazado de su hegemonía en la última década a escala mundial. A la lista se suman los malos hábitos alimenticios. Así lo dio a conocer la última semana la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO). Su informe 'El Estado de la Alimentación y la Agricultura 2013', de 114 páginas, revela que México tiene el mayor índice de obesidad en el mundo: 32,8% de su población padece este problema. Desplazó a EE.UU.: 31,8%. La FAO destaca que Sudamérica tiene en promedio un índice de obesidad del 21,6%, con porcentajes que oscilan desde 16,5% en Perú hasta 30,8% en Venezuela, este último país se ubica en el cuarto lugar a escala mundial. En Ecuador, el 22% de la población es obesa, refiere el texto. ¿Por qué se padece de obesidad? Según tres médicos consultados, la causa de este problema es los hábitos. Enrique Chávez, médico deportólogo, explica que la obesidad tiene que ver con un proceso de desequilibrio en el ser humano, entre lo que come y lo que gasta. Él sostiene que el índice de sedentarismo en el país alcanza al 89%. "Esto quiere decir que no nos movemos mucho y esto se demuestra en el sobrepeso", afirma Chávez. Para la Asociación Americana del Corazón, la obesidad es una condición metabólica compleja, multifactorial, que no tiene -como se creía- como causa exclusiva al azúcar. De hecho, al igual que todos los alimentos, el azúcar tiene un papel en la dieta y, consumida dentro de los límites adecuados, puede resultar favorable. La FAO alertó que la obesidad y el sobrepeso son factores que generan enfermedades crónicas como hipertensión y enfermedades cardiovasculares, insuficiencia renal, diabetes y enfermedades hepáticas como la cirrosis. En Ecuador, la primera causa de mortalidad es la diabetes mellitus, según los indicadores publicados en el portal del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Programas para prevenir la obesidad poco a poco se insertan

en el país. En 2010, el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) propuso un plan dentro del Programa Aliméntate Ecuador. Joan Luna, quien impulsa un proyecto similar en la Dirección Nacional de Educación de la Policía, manifiesta que "el cuerpo fue creado para el movimiento, ahora hasta en la televisión solo se requieren movimientos sensoriales para prenderlo". El experto en educación física explica que para prevenir la enfermedad hay que practicar medidas que combinen ejercicio, alimentación y hábitos. Hace 10 años, el problema en el país era la desnutrición, ahora es la obesidad y con ello las enfermedades cardiovasculares. Cada día es vital hacer 30 minutos de ejercicios, apuntan los dos especialistas. Según un estudio de la Universidad de Harvard -también publicado la última semana- en el mundo existen cerca de 500 millones de obesos y se proyecta que en el 2030 la cifra alcanzará 1,5 billones de personas. "La obesidad en las últimas tres décadas ha propiciado aumentos en enfermedades crónicas, una tendencia que amenaza con sistemas de salud, las economías y la vida", dice el reporte. EE.UU. es el país con mayor gasto por habitante en salud y aun así registra los peores resultados en sanidad pública y esperanza de vida dentro de los países desarrollados. La esperanza de vida de sus habitantes es de 78,2 años. Según la Universidad de Washington, los estadounidenses hacen más ejercicio que hace 10 años, pero la obesidad no disminuye. Japón es el número uno a escala mundial en términos de esperanza de vida, con una media de 82,6 años, y registra un índice de obesidad en el 4,5% de la población. "En diversos países, la globalización ha modificado el rostro de la obesidad", sostiene la FAO. "En México y Brasil, por ejemplo, donde el exceso de peso solía ser señal de riqueza, hoy a menudo indica pobreza. La mayor disponibilidad de alimentos a precios más bajos significa que los pobres tienen acceso a alimentos más grasos. Mientras las capas superiores de la sociedad adoptan formas de vida sanas", detalla en su informe. Según la Organización Mundial de la Salud, cada año fallecen unos 2,8 millones de personas adultas a causa de la obesidad. SALUD La Organización Mundial de la Salud y los organismos encargados de la obesidad establecieron algunas fórmulas matemáticas simples que nos permiten identificar cuándo una persona está con sobrepeso o está obesa. Lo más importante es el Índice de Masa Corporal, no

es exacto pero es muy utilizado por lo fácil de aplicar. Es la relación del peso y la altura. Cuando el índice muestra 25 es normal, los que tienen de 25 a 30 tienen sobrepeso y los de 30 para arriba es obesidad. La obesidad hace propensas a las personas a padecer enfermedades relacionadas con infartos, accidentes cerebrovasculares, además de cáncer, diabetes, hipertensión arterial, tumores, enfermedades hepáticas e incluso la esteato hepatitis no alcohólica. Que en el mundo se cree que en el futuro sea la principal causa de cirrosis. Antes se creía que la obesidad estaba relacionada con los países más desarrollados. Eso no es verdad, porque el alimento más caro no es el carbohidrato sino la proteína. En Ecuador se comen muchos carbohidratos: papas, granos secos, arroz, mote, verde, yuca, pan. En el país hay una campaña para prevenir el consumo de carbohidratos en los colegios. Una población con altos índices de obesidad significa mucho gasto en salud, ahí la importancia de prevenir. La gente debe recurrir a alimentos sanos o a realizar ejercicio que acompañe a su tipo de comida. Si come muchos carbohidratos, el ejercicio debe ser proporcional.

Este contenido ha sido publicado originalmente por **Diario EL COMERCIO** en la siguiente dirección: http://www.elcomercio.com/sociedad/obesidad-salud-Ecuador-alimentos-habitos_alimenticios-sobrepeso_0_956304414.html. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido.
ElComercio.com

Información franquicia.

¿Qué es My Gym?



- Multinacional de desarrollo infantil con más de 250 sedes propias y franquiciadas en el mundo – 30 países.
- Expertos en fitness y desarrollo infantil
- Más de 30 años de experiencia
- Ofrecemos actividades auténticas y divertidas
- Desarrollamos en los niños mente sana y cuerpos fuertes
- Instructores carismáticos, totalmente entrenados y expertos
- Ambiente seguro, limpio y no competitivo
- Desarrollo y estimulación infantil de alto impacto
- Investigación fisiológica, psicológica y sociológica intensiva asegurando la calidad y resultados de la metodología – USA Award Winning
- Flexibilidad, balance, coordinación motriz, habilidades sociales y autoestima!

Ranked #1 Children's Fitness Program, 2014
Entrepreneur FRANCHISE 500

¿Por qué My Gym?



	Momento Perfecto <ul style="list-style-type: none">• Mercado y necesidad abierta y en desarrollo en Latinoamérica.• Potencial de mercado en zonas clave por Recursos y cantidad de niños• Leve competencia de alto nivel
	Propuesta Diferenciadora <ul style="list-style-type: none">• Experiencia y metodología ya probada de My Gym, preferida por los clientes en Estados Unidos• Metodología semanal innovadora, no hay dos clases iguales!
	Valor Agregado a Clientes <ul style="list-style-type: none">• Dar al cliente un nuevo servicio que está buscando. Niños saludables, fuertes y felices!
	Exitoso <ul style="list-style-type: none">• Modelo de negocio y metodología probada y exitosa. Investigada y actualizada periódicamente por lo expertos a nivel mundial• Líder mundial
	Bajo riesgo de Inversión <ul style="list-style-type: none">• Baja inversión y mínimo riesgo. Recuperación de la inversión estimada en corto plazo.

Estudio de Competencia Nacional



- o La competencia de desarrollo físico, mental y social infantil es muy reducida en Latinoamérica.

* Solo una empresa multinacional en el mercado

- o Costos de los programas competencia

My Gym es Lider mundial en fitness infantil

- o Ventajas sobre la competencia:



Millions of kids agree...
A new year is a perfect time for fitness and fun!

Inversión Inicial – Start up Costs



Item	Lower Range	Amount	Upper Range
Franchise Fee		\$55,000	
My Gym Custom Made Equipment		\$16,000	
Other Equipment	\$10,000		\$10,000
Equipment (Franchisee Purchased)		\$2,000	
Freight on Equipment	\$1,000		\$3,500
Banko Opening Package		\$6,700	
Melissa & Doug Opening Package		\$950	
All Printing Opening Package		\$4,500	
Computer & Software	\$500		\$2,000
Mymo Costume	\$0		\$1,350
Insurance & Workers Comp Deposits	\$2,000		\$5,000
Lease Deposits	\$5,000		\$10,000
Leasehold Improvements from Van, Shell	\$20,000		\$50,000
Legal (Permits & Fees)	\$1,000		\$3,000
Loan Fees	\$0		\$10,000
Utility Deposits		\$500	
Office Furniture	\$300		\$500
TV Monitor and Install		\$3,200	
Pre-Opening Advertising	\$8,500		\$12,000
Pre-Opening Salaries	\$0		\$1,500
Pre-Training Costs	\$0		\$1,000
Signs (Exterior)	\$1,000		\$5,500
Training Period Costs (Lodging, Food)	\$1,000		\$3,500
Working Capital	\$35,000		\$50,000
Miscellaneous/Contingency	\$3,000		\$10,000
Total	\$163,150		\$277,700

Item	Lower Range	Amount	Upper Range
Franchise Fee		\$55,000	
My Gym Custom Made Equipment		\$16,000	
Other Equipment	\$10,000		\$10,000
Equipment (Franchisee Purchased)		\$2,000	
Freight on Equipment	\$1,000		\$3,500
Banko Opening Package		\$6,700	
Melissa & Doug Opening Package		\$950	
All Printing Opening Package		\$4,500	
Computer & Software	\$500		\$2,000
Mymo Costume	\$0		\$1,350
Insurance & Workers Comp Deposits	\$2,000		\$5,000
Lease Deposits	\$5,000		\$10,000
Leasehold Improvements from Van, Shell	\$20,000		\$50,000
Legal (Permits & Fees)	\$1,000		\$3,000
Loan Fees	\$0		\$10,000
Utility Deposits		\$500	
Office Furniture	\$300		\$500
TV Monitor and Install		\$3,200	
Pre-Opening Advertising	\$8,500		\$12,000
Pre-Opening Salaries	\$0		\$1,500
Pre-Training Costs	\$0		\$1,000
Signs (Exterior)	\$1,000		\$5,500
Training Period Costs (Lodging, Food)	\$1,000		\$3,500
Working Capital	\$35,000		\$50,000
Miscellaneous/Contingency	\$3,000		\$10,000
Total	\$163,150		\$277,700

Los costos varían según la operación de cada país. Costos sujetos a cambio sin previo aviso por parte de My Gym Corporation.



Contacto

Aura María López

My Gym Latam

Office Representative

Mobile: +57 313 251 30 50

aura@mygymbrasil.com.br



Millions of kids agree...
**A new year is a perfect
time for fitness and fun!**

Ranked #1 Children's Fitness Program, 2014
Entrepreneur FRANCHISE 500

Resumen reunión con la gerente de My Gym de Latinoamérica: Aura María López

Exigencias

- a) Perfil de las personas que van hacer los socios, un perfil legal, de emprendedor, conocimiento en el sector educativo aunque no es relevante. Entrenamiento de dos semanas intensivas a los socios, de la temática, procesos, el día a día organización, herramientas, estimulación temprana, no es relevante.
- b) El enfoque del negocio es desarrollar el cerebro de los niños, la estimulación a tener mayor autoestima para que sean personas seguras de sí mismos.

Pago

- c) El 6% de regalías anuales, o debe tener un mínimo de ventas \$1000 mensuales, de ahí no existe un control fijo o regular de seguimiento.

Marketing

- d) Cuando no hay un franquiciado Maestro, se es independiente del plan de marketing, sino caso contrario tienen un encargado que se dirija para con el plan de marketing.

Visión del Ecuador

- e) Presencia en Chile, Brasil y México.
- f) En Chile, la estrategia de My Gym fue la implementación en inglés.
- g) Ecuador es un mercado potencial, creen que ha estado creciendo.

Competencia

h) No consideran a Gymboree como competencia, desde las instalaciones y cómo se ve físicamente. La metodología cambia todas las semanas. El enfoque y el proceso de diferenciación es diferente en los niños.

Precios

i) Se ajusta de acuerdo al mercado, similar y en base al de la competencia o más caro incluso. Depende del estudio, de acuerdo a la estrategia que se quiere utilizar.

Leyes

j) Se rigen bajo las leyes internacionales, dentro de los rubros se cobra el costo y la asesoría a las personas de la franquicia.

k) Un mes se demora en enviar y la nacionalización depende de cada franquiciado, el precio varía de 20 a 30% más de cada instrumento depende de cada país.

Método de pago

l) De entrada \$55000 y los \$16000 de equipos, se espera un Punto de equilibrio que sea recuperado dentro de 6 meses, los demás costos varían según el país.

m) El capital de trabajo corre por parte del franquiciado es más incluso puede no haber, depende de las personas que vamos a contratar.

Rango promedio

n) 250 clientes mensuales, el mínimo sería 100 mensuales que vendría hacer un cálculo de 30 diarios.

Clases

o) Cada sesión tiene en promedio de 10 a 15 niños únicamente.

p) Es un total de 8 a 10 clases se considera un mes.

Anexo 2. Encuesta para la implementación de un gimnasio para niños

Soy una estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Negocios Internacionales, estoy realizando un estudio de factibilidad para la implementación de un gimnasio para niños en la ciudad de Quito. Su opinión es de gran importancia para conocer el grado de aceptación. Esta encuesta requiere sólo unos 5 minutos de su tiempo. La información solicitada tiene un fin académico, únicamente.

1) ¿En qué zona vive?

Norte___ Centro___ Sur___ Valles___

2) ¿Cuántos hijos tiene?

___1 ___2 ___3 o más

3) ¿En qué edad están sus hijos? (Escoja el rango de edad en la que se encuentran su(s) hijo(s))

___0 a 3 años ___4 a 5 años ___6 a 8 años ___9 a 13 años

4) ¿Con qué frecuencia consume su hijo productos como hamburguesas, pizzas, papas fritas, pasteles, chocolates, entre otros? (Escoja una respuesta)

___Nunca
___ 1 vez por semana
___ 2 veces por semana
___3 veces o más por semana

5) ¿Qué actividades realizan sus hijos en su tiempo libre? Enumere del 1 al 5, (siendo 5 la más frecuente y 1 la menos frecuente)

___ Deporte
___ Ver televisión / Películas
___ Juegan

- Internet, video juegos
- Comparten con la familia

6) ¿Qué tipo de actividad física realizan sus hijos? (Escoja una respuesta)

- Practican algún deporte
- Ejercicio físico en la escuela
- Cursos extracurriculares (baile, karate, gimnasio, etc)
- No realizan

7) ¿Con que frecuencia se ejercitan sus hijos? (Escoja una respuesta)

- Nunca
- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 o más veces por semana

8) ¿Ha notado que su hijo tienen problemas para socializar en la escuela?

- Si No

9) ¿Le gustaría que su hijo tenga un nivel de vida más activo?

- Si No

10) ¿Cree usted que el nuevo estilo de vida, tiene un enfoque dirigido al cuidado del cuerpo y la salud?

- Si No

11) ¿Le gustaría que exista un lugar en donde su hijo pueda aprender todo tipo de actividad física, que aporte con destrezas psicomotoras y le enseñe a desenvolverse en un ambiente social?

- Si No

12) ¿Cuántas horas a la semana cree usted que su hijo podría asistir a un lugar que preste los servicios mencionados? (Escoja una respuesta)

1 o 2 horas

3 o 4 horas

5 o más horas

13) ¿Le gustaría que su hijo pueda recibir este servicio entre semana o los fines de semana? (Escoja una respuesta)

Entre semana Fin de semana

14) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que ofrezca diferentes beneficios para el desarrollo físico y emocional de su hijo? (Escoja una respuesta)

30 a 40 dólares

41 a 50 dólares

51 a 60 dólares

15) ¿Conoce usted de un lugar que brinde un servicio similar al mencionado?

Si No

16) ¿Ha asistido su hijo a alguno de estos lugares? ¿Cuál?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3. Cotizaciones

Laptop



U\$S 499⁹⁹

 **Pago a acordar con el v**
Acepta depósito bancario, ef
Más información

 **Envío a acordar con el v**
Ubicado en Quito (Pichincha
Más información

Cantidad:

Proyector



U\$S 129⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjet
Más información

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Cuenca (Azuay)
Más información

Cantidad:

Headphone jack
HDMI
DC-IN

VGA
Remote sensor
USB
AV
SD Card

USB interface (MPG,AV,MP4,MKV,MOV,WMA,RM,RMVB,JPEG,BMP)

Sony Led TV 32'



SONY

32"

SONY
make.believe


FIFA WORLD CUP
Brazil

PATROCINADOR OFICIAL

TV OFICIAL DA FIFA

Impresora Multifunción Epson



U\$S 170⁰⁰

 **Pago a acordar con**
Acepta depósito bancario
[Más información](#)

 **Envío a acordar con**
Ubicado en Quito (Pichi
[Más información](#)

Cantidad:
- 1 + [Comprar](#)

Teléfono



U\$S 35⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

¡Único disponible!

[Comprar](#)   

Escritorio



U\$S 120⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

¡Último disponible!

[Comprar](#)   

Sillas Ergonómicas



U\$S 46⁹⁹



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar



Stand de Recepción



U\$S 300⁰⁰



Pago a acordar con el vendedor.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar



Sillones



U\$S 300⁰⁰

Finaliza en 1 d 23 h



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar



Anexo 4. Inversión Inicial

INVERSION INICIAL													
ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION							V/RESIDUAL	
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	DEP. ACUM.	
1	Maquinaria y equipos												
	Maquinaria + costos de importación	1	\$ 23,304.96	\$ 23,304.96	10	\$ 2,330.50	\$ 2,330.50	\$ 2,330.50	\$ 2,330.50	\$ 2,330.50	\$ 2,330.50	\$ 11,652.48	\$ 11,652.48
	Laptops	1	\$ 499.99	\$ 499.99	3	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ -	\$ -	\$ 499.99	\$ -
	Proyector	1	\$ 129.00	\$ 129.00	3	\$ 43.00	\$ 43.00	\$ 43.00	\$ 43.00	\$ -	\$ -	\$ 129.00	\$ -
	Sony Led TV 32"	1	\$ 399.00	\$ 399.00	3	\$ 133.00	\$ 133.00	\$ 133.00	\$ 133.00	\$ -	\$ -	\$ 399.00	\$ -
	Impresora Multifunción Epson	1	\$ 169.00	\$ 169.00	3	\$ 56.33	\$ 56.33	\$ 56.33	\$ 56.33	\$ -	\$ -	\$ 169.00	\$ -
	Teléfono	1	\$ 35.00	\$ 35.00	3	\$ 11.67	\$ 11.67	\$ 11.67	\$ 11.67	\$ -	\$ -	\$ 35.00	\$ -
	Subtotal			\$ 24,536.95		\$ 410.66	\$ 410.66	\$ 410.66	\$ 410.66	\$ -	\$ -	\$ 1,231.99	\$ 23,304.96
2	Muebles:												
	Escritorio	1	\$ 120.00	\$ 120.00	10	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 60.00	\$ 60.00
	Sillas Ergonomicas	2	\$ 46.99	\$ 93.98	10	\$ 9.40	\$ 9.40	\$ 9.40	\$ 9.40	\$ 9.40	\$ 9.40	\$ 46.99	\$ 46.99
	Stand de Recepción	1	\$ 300.00	\$ 300.00	10	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 150.00	\$ 150.00
	Sillón individual	2	\$ 300.00	\$ 600.00	10	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 300.00	\$ 300.00
	Subtotal			\$ 1,113.98		\$ 111.40	\$ 111.40	\$ 111.40	\$ 111.40	\$ 111.40	\$ 111.40	\$ 556.99	\$ 556.99
	TOTAL			\$ 25,650.93		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40	\$ 1,788.98	\$ 23,861.95

Costos de Importación	
Equipos y Maquinaria	\$ 16,000.00
(30% Ad-valorem)	\$ 4,800.00
(0.05%) Fodinfra	\$ 8.00
Total	\$ 20,808.00
(12% iva)	\$ 2,496.96
Total Tributos (iva+fodinfra+ad-valorem)	\$ 7,304.96
Total Maquinaria + Total Tributos	\$ 23,304.96

ACTIVOS INTANGIBLES				AMORTIZACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDA D	COSTO UNITARIO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR AÑO
1	Franquicia	1	\$ 55,000.00	\$ 55,000.00	5	\$11,000.00
2	Marcas	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	5	\$ 200.00
3	Gastos puesta en marcha*			\$ 7,036.00	5	\$ 1,407.20
	TOTAL			\$ 63,036.00		\$12,607.20

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Constitución de la empresa:	
	Abogado	\$ 500.00
	Notario	\$ 300.00
	Patente municipal	\$ 86.00
	Registro mercantil	\$ 50.00
	Subtotal	\$ 936.00
2	Remuneraciones:	
	Gerente (1 mes)	\$ 700.00
	Limpieza	\$ 400.00
	Subtotal	\$1,100.00
3	Otros:	
	Arriendos	\$2,000.00
	Publicidad	\$3,000.00
	Subtotal	\$5,000.00
	TOTAL	\$7,036.00

CAPITAL DE TRABAJO			
CONCEPTO	CANTIDAD	C. TRABAJO MES	TOTAL ANUAL
Remuneraciones		\$ 4,183.94	\$ 50,207.28
Arriendos	1	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Suministros		\$ 41.67	\$ 500.00
TOTAL		\$ 6,225.61	\$ 50,207.28

Comisión Vendedor	Valor
Sueldo Mensual Vendedor	\$ 400.00
Convenio Mensual con colegio	\$ 500.00
Comisión por convenio	5%
Monto mínimo de convenios mes	2
Total convenios mensuales a cerrar	\$1,000.00
Comisión ventas mensual (2 convenios)	\$ 50.00

****Nota:** El vendedor debe cerrar 2 convenios por mes con algún colegio de \$500, de cada convenio cerrado se ganará el 5%.

COSTOS ANUALES - VALORACION						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITE	CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Salarios	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
	SUBTOTAL M.O.D.	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
1	Energía, Luz, agua	\$ 1,200.00	\$ 1,272.00	\$ 1,348.32	\$ 1,429.22	\$ 1,514.97
2	Mantenimiento	\$ 800.00	\$ 848.00	\$ 898.88	\$ 952.81	\$ 1,009.98
3	Arriendos	\$ 24,000.00	\$ 25,440.00	\$ 26,966.40	\$ 28,584.38	\$ 30,299.45
5	Publicidad	\$ 4,800.00	\$ 5,088.00	\$ 5,393.28	\$ 5,716.88	\$ 6,059.89
	SUBTOTAL INDIRECTOS	\$ 30,800.00	\$ 32,648.00	\$ 34,606.88	\$ 36,683.29	\$ 38,884.29
	TOTAL	\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29

COSTOS ANUALES - ESCENARIO OPTIMISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
ITE	CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Salarios	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
	SUBTOTAL M.O.D.	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
1	Energía, Luz, agua	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92	\$ 1,932.61
2	Mantenimiento	\$ 880.00	\$ 968.00	\$ 1,064.80	\$ 1,171.28	\$ 1,288.41
3	Arriendos	\$ 24,000.00	\$ 25,440.00	\$ 26,966.40	\$ 28,584.38	\$ 30,299.45
5	Publicidad	\$ 5,280.00	\$ 5,808.00	\$ 6,388.80	\$ 7,027.68	\$ 7,730.45
	SUBTOTAL INDIRECTOS	\$ 31,480.00	\$ 33,668.00	\$ 36,017.20	\$ 38,540.26	\$ 41,250.92
	TOTAL	\$ 61,812.00	\$ 64,000.00	\$ 66,349.20	\$ 68,872.26	\$ 71,582.92

COSTOS ANUALES - ESCENARIO PESIMISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITE	CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Salarios	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
	SUBTOTAL M.O.D.	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00	\$ 30,332.00
1	Energía, Luz, agua	\$ 1,140.00	\$ 1,208.40	\$ 1,280.90	\$ 1,280.90	\$ 1,439.22
2	Mantenimiento	\$ 760.00	\$ 805.60	\$ 853.94	\$ 905.17	\$ 959.48
3	Arriendos	\$ 24,000.00	\$ 25,440.00	\$ 26,966.40	\$ 28,584.38	\$ 30,299.45
4	Publicidad	\$ 4,560.00	\$ 4,833.60	\$ 5,123.62	\$ 5,431.03	\$ 5,756.89
	SUBTOTAL INDIRECTOS	\$ 30,460.00	\$ 32,287.60	\$ 34,224.86	\$ 36,201.49	\$ 38,455.05
	TOTAL	\$ 60,792.00	\$ 62,619.60	\$ 64,556.86	\$ 66,533.49	\$ 68,787.05

Anexo 6. Gastos Generales Anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITE	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28
2	Seguro médico	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
3	Patente municipal, aporte S	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00
4	Agua	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00
	TOTAL	\$ 24,483.28				

Anexo 7. Ingresos

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITE	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Inscripción	160	176	194	213	234
	Precio	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
P. 1	Subtotal	\$ 4,800.00	\$ 5,280.00	\$ 5,808.00	\$ 6,388.80	\$ 7,027.68
2	Mensualidad	1920	2112	2323	2556	2811
	Precio	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
P.2	Subtotal	\$ 96,000.00	\$ 105,600.00	\$ 116,160.00	\$ 127,776.00	\$ 140,553.60
3	Convenios Vendedor	24	26	29	32	35
	Precio	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
P.3	Subtotal	\$ 12,000.00	\$ 13,200.00	\$ 14,520.00	\$ 15,972.00	\$ 17,569.20
	TOTAL	\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				\$ 54	

Anexo 8. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO						
Ingresos operacionales						
Años	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
Costo del servicio		\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29
UTILIDAD BRUTA		\$ 51,668.00	\$ 61,100.00	\$ 71,549.12	\$ 83,121.51	\$ 95,934.19
Gastos operacionales		\$ 37,612.54	\$ 37,612.54	\$ 37,612.54	\$ 37,201.88	\$ 37,201.88
Sueldos		\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28	\$ 19,429.28
Seguro médico		\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Patente municipal, aporte SuperCías.		\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00	\$ 86.00
Agua		\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00	\$ 768.00
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 12,718.60	\$ 12,718.60
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
Gastos financieros						
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BASE IMPONIBLE		\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
Impuestos y otros						
15% Participación Trabajadores		\$ 2,108.32	\$ 3,523.12	\$ 5,090.49	\$ 6,887.94	\$ 8,809.85
Impuesto a la renta 22%		\$ 2,628.37	\$ 4,392.15	\$ 6,346.14	\$ 8,586.97	\$ 10,982.94
Regalías Franquicia 6%		\$ 559.13	\$ 934.33	\$ 1,350.00	\$ 1,826.68	\$ 2,336.37
UTILIDAD NETA		\$ 8,759.64	\$ 14,637.85	\$ 21,149.95	\$ 28,618.03	\$ 36,603.15
Dividendos			\$ 8,759.64	\$ 14,637.85	\$ 21,149.95	\$ 28,618.03

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO						
<i>Ingresos operacionales</i>						
Años	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$112,800.00	\$124,080.00	\$136,488.00	\$150,136.80	\$165,150.48
Costo del servicio		\$61,132.00	\$62,980.00	\$64,938.88	\$67,015.29	\$69,216.29
UTILIDAD BRUTA		\$51,668.00	\$61,100.00	\$71,549.12	\$83,121.51	\$95,934.19
<i>Gastos Operacionales</i>						
Sueldos		\$19,429.28	\$19,429.28	\$19,429.28	\$19,429.28	\$19,429.28
Seguro médico		\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00
Patente municipal, aporte SuperCías.		\$86.00	\$86.00	\$86.00	\$86.00	\$86.00
Agua		\$768.00	\$768.00	\$768.00	\$768.00	\$768.00
Depreciaciones y amortizaciones		\$13,129.26	\$13,129.26	\$13,129.26	\$12,718.60	\$12,718.60
UTILIDAD OPERACIONAL		\$14,055.46	\$23,487.46	\$33,936.58	\$45,919.63	\$58,732.31
<i>Gastos Financieros</i>						
Intereses		\$3,984.77	\$3,338.53	\$2,624.45	\$1,835.38	\$963.47
BASE IMPONIBLE		\$10,070.69	\$20,148.92	\$31,312.13	\$44,084.25	\$57,768.84
<i>Impuestos y otros</i>						
15% Participación Trabajadores		\$1,510.60	\$3,022.34	\$4,696.82	\$6,612.64	\$8,665.33
Impuesto a la renta 22%		\$1,883.22	\$3,767.85	\$5,855.37	\$8,243.75	\$10,802.77
Regalias franquicia 6%		\$400.61	\$801.52	\$1,245.60	\$1,753.67	\$2,298.04
UTILIDAD NETA		\$6,276.26	\$12,557.21	\$19,514.35	\$27,474.18	\$36,002.70
Dividendos			\$6,276.26	\$12,557.21	\$19,514.35	\$27,474.18

Anexo 9. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
ACTIVO	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente						
Efectivo	\$ 6,188.44	\$ 27,578.62	\$ 46,641.82	\$ 66,532.62	\$ 86,549.91	\$ 82,721.99
Inversiones Temporales						\$ 13,902.98
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 27,578.62	\$ 46,641.82	\$ 66,532.62	\$ 86,549.91	\$ 96,624.97
Activo no Corriente						
Propiedad, planta y equipo	\$ 25,650.93	\$ 25,650.93	\$ 23,085.84	\$ 20,777.25	\$ 18,699.53	\$ 16,829.58
Intangibles	\$ 63,036.00	\$ 63,036.00	\$ 50,428.80	\$ 35,300.16	\$ 21,180.10	\$ 16,944.08
- Depreciación y Amortizaciones Acumuladas	\$ -	\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 12,718.60	\$ 12,718.60
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 75,557.67	\$ 60,385.38	\$ 42,948.15	\$ 27,161.03	\$ 21,055.05
TOTAL ACTIVOS	\$94,875.37	\$ 103,136.29	\$107,027.19	\$ 109,480.77	\$ 113,710.94	\$ 117,680.02
PASIVO						
Pasivo Corriente						
CxP Empleados		\$ 4,745.42	\$ 5,759.82	\$ 5,009.17	\$ 5,279.26	\$ 5,284.00
CxP SRI		\$ 1,883.22	\$ 3,767.85	\$ 5,855.37	\$ 8,243.75	\$ 10,802.77
CxP 15% PT		\$ 1,510.60	\$ 3,022.34	\$ 4,696.82	\$ 6,612.64	\$ 8,665.33
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 8,139.24	\$ 12,550.01	\$ 15,561.36	\$ 20,135.65	\$ 24,752.10
Pasivo no Corriente						
Prestamos a Largo Plazo	\$ 37,950.15	\$ 31,795.56	\$ 24,994.75	\$ 17,479.85	\$ 9,175.88	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$ 31,795.56	\$ 24,994.75	\$ 17,479.85	\$ 9,175.88	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 37,950.15	\$ 39,934.81	\$ 37,544.76	\$ 33,041.21	\$ 29,311.53	\$ 24,752.10
PATRIMONIO NETO						
Capital	\$ 56,925.22	\$ 56,925.22	\$ 56,925.22	\$ 56,925.22	\$ 56,925.22	\$ 56,925.22
Resultados del ejercicio		\$ 6,276.26	\$ 12,557.21	\$ 19,514.35	\$ 27,474.18	\$ 36,002.70
TOTAL PATRIMONIO	\$ 56,925.22	\$ 63,201.48	\$ 69,482.43	\$ 76,439.57	\$ 84,399.41	\$ 92,927.92
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$94,875.37	\$ 103,136.29	\$107,027.19	\$ 109,480.77	\$ 113,710.94	\$ 117,680.02

Anexo 10. Estado de Flujos de Efectivo

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ 6,276.26	\$ 12,557.21	\$ 19,514.35	\$ 27,474.18	\$ 36,002.70
Actividades Operacionales						
+ Depreciación y amortización		\$13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 13,129.26	\$ 12,718.60	\$ 12,718.60
+ Δ CxP empleados		\$ 4,745.43	\$ 3,057.43	\$ 3,557.31	\$ 3,338.62	\$ (20,510.87)
+ Δ CxP SRI		\$ 1,883.22	\$ 1,884.63	\$ 2,087.52	\$ 2,388.39	\$ 2,559.02
+ Δ CxP 15% PT		\$ 1,510.60	\$ 1,511.73	\$ 1,674.48	\$ 1,915.82	\$ 2,052.69
TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES	-	\$21,268.51	\$ 19,583.05	\$ 20,448.58	\$ 20,361.42	\$ (3,180.56)
Actividades de Inversión						
- Adquisición PPE	\$ (88,686.93)	\$ -		\$ -		
TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN	\$ (88,686.93)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento						
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 37,950.15	\$ (6,154.58)	\$ (6,800.82)	\$ (7,514.90)	\$ (8,303.97)	\$ (9,175.88)
+ Δ Capital	\$ 56,925.22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago dividendos			\$ (6,276.26)	\$ (12,557.21)	\$ (19,514.35)	\$ (27,474.18)
TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	\$ 94,875.37	\$ (6,154.58)	\$ (13,077.07)	\$ (20,072.11)	\$ (27,818.31)	\$ (36,650.07)
Variación neta en efectivo	\$ 6,188.44	\$21,390.18	\$ 19,063.19	\$ 19,890.81	\$ 20,017.29	\$ (3,827.93)
Efectivo principios de período	\$ -	\$ 6,188.44	\$ 27,578.62	\$ 46,641.82	\$ 66,532.62	\$ 86,549.91
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 6,188.44	\$27,578.62	\$ 46,641.82	\$ 66,532.62	\$ 86,549.91	\$ 82,721.99

Anexo 11. Sensibilidad

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$106,001.74	\$116,601.91	\$128,262.10	\$141,088.31	\$155,197.14
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$106,001.74	\$116,601.91	\$128,262.10	\$141,088.31	\$155,197.14
EGRESOS						
Costos		\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29
Gastos generales		\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 98,744.54	\$100,592.54	\$102,551.42	\$104,217.17	\$106,418.17
UTILIDAD BRUTA		\$ 7,257.19	\$ 16,009.37	\$ 25,710.68	\$ 36,871.14	\$ 48,778.97
15% Trabajadores			\$ 2,401.41	\$ 3,856.60	\$ 5,530.67	\$ 7,316.85
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 7,257.19	\$ 13,607.96	\$ 21,854.08	\$ 31,340.47	\$ 41,462.13
22% Impuesto a la renta		\$ 1,596.58	\$ 2,993.75	\$ 4,807.90	\$ 6,894.90	\$ 9,121.67
UTILIDAD NETA		\$ 5,660.61	\$ 10,614.21	\$ 17,046.18	\$ 24,445.57	\$ 32,340.46
Inversión	\$ (91,686.93)					
Capital de trabajo	\$ (6,225.61)					
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
Valor residual						\$ 30,050.39
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (97,912.54)	\$ 18,789.87	\$ 23,743.47	\$ 30,175.44	\$ 37,164.16	\$ 75,109.45
TD	19.93%					
VAN	\$ 0.0					
TIR	19.93%					
SUPUESTOS:						
1. Disminución en el volumen de las ventas en un 6,03%, del escenario de valoración desapalancado						

Anexo 12. Escenarios y Valoración del Flujo de Caja

Anexo 12.1. Flujo de Caja Desapalancado

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
EGRESOS						
Costos		\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29
Gastos generales		\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 98,744.54	\$ 100,592.54	\$ 102,551.42	\$ 104,217.17	\$ 106,418.17
UTILIDAD BRUTA		\$ 14,055.46	\$ 23,487.46	\$ 33,936.58	\$ 45,919.63	\$ 58,732.31
15% Trabajadores		\$ 2,108.32	\$ 3,523.12	\$ 5,090.49	\$ 6,887.94	\$ 8,809.85
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 11,947.14	\$ 19,964.34	\$ 28,846.09	\$ 39,031.68	\$ 49,922.46
22% Impuesto a la renta		\$ 2,628.37	\$ 4,392.15	\$ 6,346.14	\$ 8,586.97	\$ 10,982.94
UTILIDAD ANTES REGALIAS		\$ 9,318.77	\$ 15,572.19	\$ 22,499.95	\$ 30,444.71	\$ 38,939.52
6% regalías franquicia		\$ 559.13	\$ 934.33	\$ 1,350.00	\$ 1,826.68	\$ 2,336.37
UTILIDAD NETA		\$ 8,759.64	\$ 14,637.85	\$ 21,149.95	\$ 28,618.03	\$ 36,603.15
Inversión	\$ (88,686.93)					
Capital de trabajo	\$ (6,188.44)					
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
Valor residual						\$ 30,050.39
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (94,875.37)	\$ 21,888.90	\$ 27,767.12	\$ 34,279.22	\$ 41,336.63	\$ 79,372.14
Flujos acumulados normales		\$ 21,888.90	\$ 49,656.02	\$ 83,935.24	\$ 125,271.86	\$ 204,644.00
Flujos descontados		\$ 18,251.78	\$ 19,306.04	\$ 19,873.51	\$ 19,982.97	\$ 31,994.42
Flujos acumulados descontados		\$ 18,251.78	\$ 37,557.82	\$ 57,431.33	\$ 77,414.29	\$ 109,408.71
PERIODO DE RECUPERACION		3.3 años				
INDICE DE RENTABILIDAD		1.15				
TD	19.93%					
VAN	\$ 12,118					
TIR	25.4%					

Anexo 12.1.1. Flujo de Caja Desapalancado Optimista

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48	\$ 181,665.53
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48	\$ 181,665.53
EGRESOS						
Costos		\$ 61,812.00	\$ 64,000.00	\$ 66,349.20	\$ 68,872.26	\$ 71,582.92
Gastos generales		\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 99,424.54	\$ 101,612.54	\$ 103,961.74	\$ 106,074.14	\$ 108,784.79
UTILIDAD BRUTA		\$ 24,655.46	\$ 34,875.46	\$ 46,175.06	\$ 59,076.34	\$ 72,880.73
15% Trabajadores		\$ 3,698.32	\$ 5,231.32	\$ 6,926.26	\$ 8,861.45	\$ 10,932.11
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 20,957.14	\$ 29,644.14	\$ 39,248.80	\$ 50,214.89	\$ 61,948.62
22% Impuesto a la renta		\$ 4,610.57	\$ 6,521.71	\$ 8,634.74	\$ 11,047.28	\$ 13,628.70
UTILIDAD ANTES REGALIAS		\$ 16,346.57	\$ 23,122.43	\$ 30,614.06	\$ 39,167.61	\$ 48,319.93
6% regalías franquicia		\$ 980.79	\$ 1,387.35	\$ 1,836.84	\$ 2,350.06	\$ 2,899.20
UTILIDAD NETA		\$ 15,365.77	\$ 21,735.08	\$ 28,777.22	\$ 36,817.56	\$ 45,420.73
Inversión	\$ (88,686.93)					
Capital de trabajo	\$ (6,188.44)					
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
Valor residual						\$ 30,050.39
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (94,875.37)	\$ 28,495.04	\$ 34,864.34	\$ 41,906.48	\$ 49,536.15	\$ 88,189.72
TD	19.93%					
VAN	\$30,782					
TIR	33.5%					

Anexo 12.1.2. Flujo de Caja Desapalancado Pesimista

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 107,160.00	\$ 117,876.00	\$ 129,663.60	\$ 142,629.96	\$ 156,892.96
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 107,160.00	\$ 117,876.00	\$ 129,663.60	\$ 142,629.96	\$ 156,892.96
EGRESOS						
Costos		\$ 60,792.00	\$ 62,619.60	\$ 64,556.86	\$ 66,533.49	\$ 68,787.05
Gastos generales		\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 98,404.54	\$ 100,232.14	\$ 102,169.40	\$ 103,735.37	\$ 105,988.93
UTILIDAD BRUTA		\$ 8,755.46	\$ 17,643.86	\$ 27,494.20	\$ 38,894.59	\$ 50,904.03
15% Trabajadores		\$ 1,313.32	\$ 2,646.58	\$ 4,124.13	\$ 5,834.19	\$ 7,635.60
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 7,442.14	\$ 14,997.28	\$ 23,370.07	\$ 33,060.40	\$ 43,268.43
22% Impuesto a la renta		\$ 1,637.27	\$ 3,299.40	\$ 5,141.42	\$ 7,273.29	\$ 9,519.05
UTILIDAD ANTES REGALIAS		\$ 5,804.87	\$ 11,697.88	\$ 18,228.66	\$ 25,787.11	\$ 33,749.37
6% regalías franquicia		\$ 348.29	\$ 701.87	\$ 1,093.72	\$ 1,547.23	\$ 2,024.96
UTILIDAD NETA		\$ 5,456.58	\$ 10,996.01	\$ 17,134.94	\$ 24,239.89	\$ 31,724.41
Inversión	\$ (88,686.93)					
Capital de trabajo	\$ (6,188.44)					
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
Valor residual						\$ 30,050.39
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (94,875.37)	\$ 18,585.84	\$ 24,125.27	\$ 30,264.20	\$ 36,958.48	\$ 74,493.40
TD	19.93%					
VAN	\$2,365					
TIR	21.0%					

Anexo 12.1.3. Flujo de Caja de la deuda

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		\$ (3,984.77)	\$ (3,338.53)	\$ (2,624.45)	\$ (1,835.38)	\$ (963.47)
15% trabajadores		\$ 597.71	\$ 500.78	\$ 393.67	\$ 275.31	\$ 144.52
Utilidad antes de impuestos		\$ (3,387.05)	\$ (2,837.75)	\$ (2,230.78)	\$ (1,560.08)	\$ (818.95)
22% impuesto a la renta		\$ 745.15	\$ 624.31	\$ 490.77	\$ 343.22	\$ 180.17
Utilidad neta		\$ (2,641.90)	\$ (2,213.45)	\$ (1,740.01)	\$ (1,216.86)	\$ (638.78)
6% regalías franquicia		\$ 158.51	\$ 132.81	\$ 104.40	\$ 73.01	\$ 38.33
Utilidad neta		\$ (2,483.39)	\$ (2,080.64)	\$ (1,635.61)	\$ (1,143.85)	\$ (600.45)
Préstamo	\$ 37,950.15					
Pago de la deuda		\$ (6,154.58)	\$ (6,800.82)	\$ (7,514.90)	\$ (8,303.97)	\$ (9,175.88)
Flujo neto de la deuda	\$ 37,950.15	\$ (8,637.97)	\$ (8,881.46)	\$ (9,150.51)	\$ (9,447.81)	\$ (9,776.33)
TD	10.5%					
VANd	\$ 5,162.00					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$ 12,118.44					
VANa= (Valor Actual Neto ajustado)	\$ 17,280.44					

Anexo 12.2. Flujo de Caja con Apalancamiento Financiero:

Anexo 12.2.1. Flujo de Caja Mensual con Apalancamiento Financiero Año 1

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO	AÑO 1													
	Año 0	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS														
Ventas Inscripciones		\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Ventas Mensuales		\$ 1,068.75	\$ 2,625.00	\$ 5,650.00	\$ 8,293.75	\$ 8,881.25	\$ 9,762.50	\$ 10,437.50	\$ 10,731.25	\$ 10,731.25	\$ 10,056.25	\$ 9,468.75	\$ 8,293.75	\$ 96,000.00
Ventas Convenios		\$ -	\$ 500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
TOTAL INGRESOS		\$ 1,468.75	\$ 3,525.00	\$ 7,050.00	\$ 9,693.75	\$ 10,281.25	\$ 11,162.50	\$ 12,337.50	\$ 12,631.25	\$ 12,631.25	\$ 11,456.25	\$ 10,868.75	\$ 9,693.75	\$112,800.00
EGRESOS														
Costos		\$ 795.99	\$ 1,910.38	\$ 3,820.75	\$ 5,253.53	\$ 5,571.93	\$ 6,049.52	\$ 6,686.31	\$ 6,845.51	\$ 6,845.51	\$ 6,208.72	\$ 5,890.32	\$ 5,253.53	\$ 61,132.00
Gastos generales		\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 2,040.27	\$ 24,483.28
Intereses		\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 332.06	\$ 3,984.77
Depreciaciones		\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 522.06
Amortizaciones		\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 1,050.60	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 4,262.43	\$ 5,376.82	\$ 7,287.19	\$ 8,719.97	\$ 9,038.37	\$ 9,515.96	\$ 10,152.75	\$ 10,311.95	\$ 10,311.95	\$ 9,675.16	\$ 9,356.77	\$ 8,719.97	\$102,729.31
UTILIDAD BRUTA		\$ (2,793.68)	\$ (1,851.82)	\$ (237.19)	\$ 973.78	\$ 1,242.88	\$ 1,646.54	\$ 2,184.75	\$ 2,319.30	\$ 2,319.30	\$ 1,781.09	\$ 1,511.98	\$ 973.78	\$ 10,070.69
15% Trabajadores					\$ 146.07	\$ 186.43	\$ 246.98	\$ 327.71	\$ 347.89	\$ 347.89	\$ 267.16	\$ 226.80	\$ 146.07	\$ 1,510.60
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ (2,793.68)	\$ (1,851.82)	\$ (237.19)	\$ 827.71	\$ 1,056.45	\$ 1,399.56	\$ 1,857.03	\$ 1,971.40	\$ 1,971.40	\$ 1,513.93	\$ 1,285.19	\$ 827.71	\$ 7,827.69
22% Impuesto a la renta					\$ 182.10	\$ 232.42	\$ 307.90	\$ 408.55	\$ 433.71	\$ 433.71	\$ 333.06	\$ 282.74	\$ 182.10	\$ 1,722.09
UTILIDAD ANTES REGALIAS		\$ (2,793.68)	\$ (1,851.82)	\$ (237.19)	\$ 645.61	\$ 824.03	\$ 1,091.65	\$ 1,448.49	\$ 1,537.69	\$ 1,537.69	\$ 1,180.86	\$ 1,002.45	\$ 645.61	\$ 5,031.40
Inversión	-88686.93													
Capital de trabajo	-6188.44													
Préstamo	37950.15													
Pago de la deuda		-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	-512.88	\$ (6,154.58)
Depreciaciones		43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	43.51	\$ 522.06
Amortizaciones		1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	1050.60	\$ 12,607.20
Valor residual		0												\$ -
FLUJO NETO DE CAJA	-56925.222	-2212.46	-1270.59	344.03	1226.84	1405.25	1672.88	2029.71	2118.92	2118.92	1762.09	1583.67	1226.84	12006.08

Anexo 12.2.2. Flujo de Caja Anual con Apalancamiento Financiero

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 112,800.00	\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48
EGRESOS						
Costos		\$ 61,132.00	\$ 62,980.00	\$ 64,938.88	\$ 67,015.29	\$ 69,216.29
Gastos generales		\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
Intereses		\$ 3,984.77	\$ 3,338.53	\$ 2,624.45	\$ 1,835.38	\$ 963.47
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 102,729.31	\$ 91,323.88	\$ 92,568.67	\$ 93,445.35	\$ 94,774.44
UTILIDAD BRUTA		\$ 10,070.69	\$ 32,756.12	\$ 43,919.33	\$ 56,691.45	\$ 70,376.04
15% Trabajadores		\$ 1,510.60	\$ 4,913.42	\$ 6,587.90	\$ 8,503.72	\$ 10,556.41
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 8,560.09	\$ 27,842.71	\$ 37,331.43	\$ 48,187.73	\$ 59,819.64
22% Impuesto a la renta		\$ 1,883.22	\$ 6,125.40	\$ 8,212.91	\$ 10,601.30	\$ 13,160.32
UTILIDAD ANTES REGALIAS		\$ 6,676.87	\$ 21,717.31	\$ 29,118.52	\$ 37,586.43	\$ 46,659.32
6% regalías franquicia		\$ 400.61	\$ 1,303.04	\$ 1,747.11	\$ 2,255.19	\$ 2,799.56
UTILIDAD NETA		\$ 6,276.26	\$ 20,414.27	\$ 27,371.40	\$ 35,331.24	\$ 43,859.76
Inversión	\$ (88,686.93)					
Capital de trabajo	\$ (6,188.44)					
Préstamo	\$ 37,950.15					
Pago de la deuda		\$ (6,154.58)	\$ (6,800.82)	\$ (7,514.90)	\$ (8,303.97)	\$ (9,175.88)
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
Valor residual						\$ 30,050.39
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (56,925.22)	\$ 13,250.93	\$ 26,742.72	\$ 32,985.77	\$ 39,745.87	\$ 77,452.86
TIR	42.3%					

Anexo 12.2.3. Flujo de Caja Optimista con Apalancamiento Financiero

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48	\$ 181,665.53
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 124,080.00	\$ 136,488.00	\$ 150,136.80	\$ 165,150.48	\$ 181,665.53
EGRESOS						
Costos		\$ 61,812.00	\$ 64,000.00	\$ 66,349.20	\$ 68,872.26	\$ 71,582.92
Gastos generales		\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
Intereses		\$ 3,984.77	\$ 3,338.53	\$ 2,624.45	\$ 1,835.38	\$ 963.47
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 103,409.31	\$ 104,951.08	\$ 106,586.19	\$ 107,909.53	\$ 109,748.26
UTILIDAD BRUTA		\$ 20,670.69	\$ 31,536.92	\$ 43,550.61	\$ 57,240.95	\$ 71,917.27
15% Trabajadores		\$ 3,100.60	\$ 4,730.54	\$ 6,532.59	\$ 8,586.14	\$ 10,787.59
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 17,570.09	\$ 26,806.39	\$ 37,018.02	\$ 48,654.81	\$ 61,129.68
22% Impuesto a la renta		\$ 3,865.42	\$ 5,897.40	\$ 8,143.96	\$ 10,704.06	\$ 13,448.53
UTILIDAD ANTES FRANQUICIA		\$ 13,704.67	\$ 20,908.98	\$ 28,874.05	\$ 37,950.75	\$ 47,681.15
6% regalías franquicia		\$ 822.28	\$ 1,254.54	\$ 1,732.44	\$ 2,277.05	\$ 2,860.87
UTILIDAD NETA		\$ 12,882.39	\$ 19,654.44	\$ 27,141.61	\$ 35,673.71	\$ 44,820.28
Inversión	\$ (88,686.93)					
Capital de trabajo	\$ (6,188.44)					
Préstamo	\$ 37,950.15					
Pago de la deuda		\$ (6,154.58)	\$ (6,800.82)	\$ (7,514.90)	\$ (8,303.97)	\$ (9,175.88)
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
Valor residual						\$ 30,050.39
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (56,925.22)	\$ 19,857.07	\$ 25,982.89	\$ 32,755.97	\$ 40,088.34	\$ 78,413.39
TIR	46.0%					
VANod	\$30,782					
VANd	5,162					
VANa= (Valor Actual Neto ajustado)	\$35,944					

Anexo 12.2.4. Flujo de Caja Pesimista con Apalancamiento Financiero

FLUJO DE CAJA PESIMISTA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 107,160.00	\$ 117,876.00	\$ 129,663.60	\$ 142,629.96	\$ 156,892.96
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 107,160.00	\$ 117,876.00	\$ 129,663.60	\$ 142,629.96	\$ 156,892.96
EGRESOS						
Costos		\$ 60,792.00	\$ 62,619.60	\$ 64,556.86	\$ 66,533.49	\$ 68,787.05
Gastos generales		\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28	\$ 24,483.28
Intereses		\$ 3,984.77	\$ 3,338.53	\$ 2,624.45	\$ 1,835.38	\$ 963.47
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
TOTAL EGRESOS		\$ 89,782.11	\$ 90,963.48	\$ 92,186.65	\$ 92,963.56	\$ 94,345.19
UTILIDAD BRUTA		\$ 17,377.89	\$ 26,912.52	\$ 37,476.95	\$ 49,666.40	\$ 62,547.76
15% Trabajadores		\$ 2,606.68	\$ 4,036.88	\$ 5,621.54	\$ 7,449.96	\$ 9,382.16
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 14,771.21	\$ 22,875.65	\$ 31,855.41	\$ 42,216.44	\$ 53,165.60
22% Impuesto a la renta		\$ 3,249.67	\$ 5,032.64	\$ 7,008.19	\$ 9,287.62	\$ 11,696.43
UTILIDAD ANTES REGALIAS		\$ 11,521.54	\$ 17,843.00	\$ 24,847.22	\$ 32,928.83	\$ 41,469.17
6% regalías franquicia		\$ 691.29	\$ 1,070.58	\$ 1,490.83	\$ 1,975.73	\$ 2,488.15
UTILIDAD NETA		\$ 10,830.25	\$ 16,772.42	\$ 23,356.39	\$ 30,953.10	\$ 38,981.02
Inversión	\$ (88,686.93)					
Capital de trabajo	\$ (6,188.44)					
Préstamo	\$ 37,950.15					
Pago de la deuda		\$ (6,154.58)	\$ (6,800.82)	\$ (7,514.90)	\$ (8,303.97)	\$ (9,175.88)
Depreciaciones		\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 522.06	\$ 111.40	\$ 111.40
Amortizaciones		\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20	\$ 12,607.20
Valor residual						\$ 30,050.39
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (56,925.22)	\$ 17,804.93	\$ 23,100.87	\$ 28,970.75	\$ 35,367.73	\$ 72,574.12
TIR	40.7%					
VANpd	\$ 2,364.93					
VANd	\$ 5,162.00					
VANa= (Valor Actual Neto ajustado)	\$ 7,526.93					

Anexo 12.3. Resumen

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	\$ 12,118.44	25%	\$ 17,280.44	42.3%
OPTIMISTA	\$ 30,782.29	34%	\$ 35,944.29	46.0%
PESIMISTA	\$ 2,364.93	21%	\$ 7,526.93	40.7%