



INGENIERÍA EN NEGOCIOS Y MARKETING DEPORTIVO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CAMPAMENTO DE  
SUPERVIVENCIA DE KRAV MAGA

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing  
Deportivo”

Profesor Guía: Alfredo David Varea

Autor: Edwin Sebastián Chafra Romero

2016

**DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

---

Alfredo David Varea

MsC

C.I.1710810704

**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.”

---

Edwin Sebastián Chafra Romero  
C.I.1713798641

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de las Américas donde tuve una gran experiencia enriquecedora de maduración en mi vida; a mis profesores que me han enseñado todos sus conocimientos en las distintas materias afines a mi formación académica, a mis compañeros de carrera que han estado siempre brindándome su apoyo, a mis hermanos que no han dejado de decirme palabras de aliento para seguir adelante, gracias totales por ser parte de esta etapa de mi vida llamada Universidad.

**DEDICATORIA**

*-A mis padres,*

*Edwin Patricio Chafra Guzmán y  
Magdalena Yolanda Romero Pancho*

*-A mi abuela, Teresa Guzmán,*

*“Por su amor de esculpir sueños,*

*Donde no es fácil nacer,*

*Donde no es fácil crecer,*

*Donde no es fácil vivir,*

*Donde no es fácil morir,*

*Donde, casi siempre,*

*Es imposible el olvido.”*

## Resumen

La presente tesis realiza el análisis y la evaluación financiera sobre el plan de negocios para la creación de un campamento de supervivencia de Krav Maga, el cual hace énfasis en la enseñanza de una nueva técnica deportiva de defensa personal, la cual nos ayudará a defendernos en situaciones de robo. El Krav Maga es una técnica de arte marcial Israelí la cual en sus principios se enseñaba a grupos de militares, y en la actualidad esta técnica de arte marcial se enseña como un mecanismo de defensa personal. Dentro de la ciudad de Quito el campamento de supervivencia de Krav Maga se encontrará ubicado en el sector de Cumbaya donde sería la primera instalación deportiva que ofrecerá esta nueva modalidad de defensa personal.

En el primer capítulo encontraremos la introducción del proyecto con la justificación y los objetivos del proyecto planteados. El segundo capítulo es la descripción de los entornos en donde se encontrara el CIU de la empresa, se utilizara el análisis PESTEL y PORTER los cuales hacen énfasis en las probabilidades que tiene la empresa de ganar mercado dentro de la industria. El tercer capítulo es el análisis del cliente en el cual se utilizó las distintas herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa tales como: encuestas, entrevistas y focus group. Dentro del cuarto capítulo encontramos la descripción de la oportunidad de negocio en cual se sustenta la viabilidad del proyecto. El quinto capítulo hace énfasis en el plan de marketing utilizando las distintas estrategias del mix de marketing, para que de esta forma se pueda plantear el mercado objetivo y también nos de la propuesta de valor que tiene el proyecto. El sexto capítulo se enfoca en la misión, visión y objetivos de la organización, también se encontrara un plan de operaciones, y la estructura organizacional. El séptimo capítulo se enfoca en la evaluación financiera del proyecto y será está la que nos indique si con la proyección realizada a cinco años el proyecto va hacer altamente sustentable. Por último dentro de la tesis se encontrara las conclusiones generales, las referencias y los anexos del proyecto.

## **Abstract**

This thesis makes analysis and financial evaluation of the business plan for the creation of a survival camp Krav Maga, which emphasizes teaching a new technique of self-defense, which will help us to defend ourselves when we are theft victims. Krav Maga is an Israeli martial art technique which was taught in their early military groups, and today this martial art technique is taught as a self-defense mechanism. Within the city of Quito camp survival of Krav Maga will be located in the area of Cumbaya where would be the first sports facility that will offer this new form of self-defense.

In the first chapter we find the introduction of project justification and the project objectives raised. The second chapter is the description of the ISIC environments where the company is found, the analysis PESTEL and PORTER which emphasize the likelihood that the company win market within the industry was used. The third chapter is the analysis of the client in which the various tools of qualitative and quantitative research such as was used: surveys, interviews and focus group. In the fourth chapter we find the description of the business opportunity which the viability of the project is based. The fifth chapter emphasizes the marketing plan using different marketing mix strategies, so that in this way can raise the target market and we value proposition of having the project. The sixth chapter focuses on the mission, vision and goals of the organization, an operational plan was also found, and organizational structure. The seventh chapter focuses on the financial evaluation of the project and will tell us is that if the projection made five years the project will make highly sustainable. Finally the thesis within the general conclusions, references and annexes of the project was found.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del Trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis Entorno Externo .....	2
2.1.1 Entorno Externo: Análisis PESTEL .....	2
2.1.2 Análisis PORTER de la industria de enseñanza de artes marciales. ...	5
3. Análisis del Cliente.....	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	7
4. Oportunidad de negocio .....	11
5. Plan de Marketing .....	12
5.1 Estrategia General de Marketing .....	12
5.1.1 Mercado Objetivo.....	12
5.1.2. Propuesta de Valor .....	12
5.2 Mezcla de Marketing.....	13
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional .....	20
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	20
6.2 Plan de Operaciones .....	21
6.3 Estructura Organizacional .....	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	24
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	25
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto .....	25
7.4 Índices financieros.....	25
Conclusiones.....	26
Referencias .....	27
Anexos.....	28



## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del Trabajo**

Lo único que se asemeja al Krav Maga con un deporte es la preparación física y en la rigurosidad del entrenamiento. La destreza solo se gana con buena preparación muscular, coordinación, flexibilidad y elasticidad en brazos y piernas. Es un sistema de defensa, continúa el maestro, diseñado para salvar vidas a través de golpes y movimientos rápidos y precisos que detengan al o los atacantes y eviten una puñalada, un disparo o el impacto con cualquier tipo de objeto contundente. En esta variante de lucha no existen implementos ni ropa especiales, menos nombres específicos para las llaves o golpes. Los ecuatorianos dedican en promedio una hora y media diaria en ver televisión y solo 22 minutos diarios en compartir con la familia, según los últimos datos de la Encuesta de Uso del Tiempo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Según este estudio, los ecuatorianos destinan más tiempo a dormir con 7h50m al día, seguido por ver la televisión con 1h30m y comer con 1h16m. Las mujeres ecuatorianas emplean 3h10m diarios a las tareas de la casa y cuidado personal, mientras que los hombres apenas destinan 89 minutos diarios. En 2014, el 41,8% de los habitantes de Ecuador de 12 años y más practicaron algún deporte. 1 de cada 5 personas que practicó algún deporte lo hizo durante 13 días o más al mes. Otro dato destacado es que el 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedica a la semana 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre. El 69,2% lo hace en espacios públicos, el 30,9% en establecimientos educativos, mientras que el 7,7% lo hace en su propia casa. El 35,6% de los hombres, de entre 18 y 59 años, dedican 150 minutos a la semana a actividades físicas y el 13,5% de mujeres lo hace en ese mismo periodo. Con estos datos se puede decir que la mayoría de los ecuatorianos están pasando a ser sedentarios y no tienen un lugar a donde ir hacer ejercicio o aprender técnicas de defensa personal (INEC, 2012).

Por esta razón se decidió realizar la creación del campamento de supervivencia de Krav Maga, ya que es un lugar donde las personas podrán entrenar, interactuar con otros y poder aplicar las diferentes técnicas en situaciones ficticias, en la cual ellos podrán defenderse en una situación real de robo cuando estén andando en las calles. Por lo antes mencionado el campamento de Krav Maga es un estilo de artes marciales israelíes que se lo aplicara mediante un estilo de supervivencia en las a fueras de la ciudad de Quito; por lo que se quiere dejar la monotonía que es aprender las técnicas en centros típicos de artes marciales.

#### **1.1.1 Objetivo General**

Determinar si la creación del campamento de supervivencia de Krav Maga tiene mercado y si es financieramente sustentable.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Comprobar mediante un análisis de la industria con la utilización de las herramientas PESTEL y PORTER se determinara el mercado.
- Comprobar mediante la realización de una investigación de mercado, para ver si están de acuerdo con la creación de un campamento de supervivencia de Krav Maga.
- Determinar mediante un análisis de marketing con las estrategias de marketing mix se podrá posicionarse dentro del mercado.
- Determinar mediante una evaluación financiera se puede observar si el proyecto es sustentable.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **CIIU**

#### **P8541 Enseñanza Deportiva y Recreativa**

##### **P8541.0 Enseñanza deportiva y recreativa**

##### **P8451.05 Enseñanza de artes marciales.**

La industria del proyecto se encuentra en Enseñanza deportiva y recreativa que pertenece al código P8541, y para ser más específicos mi industria se encuentra en el código P8451.05 que es enseñanza de artes marciales (INEC). En conclusión, el campamento de supervivencia de Krav Maga se encuentra dentro del entorno de enseñanza de artes marciales, siendo un entorno no explotado dando posibilidad a que este tipo de enseñanza pueda ser atractivo para los consumidores.

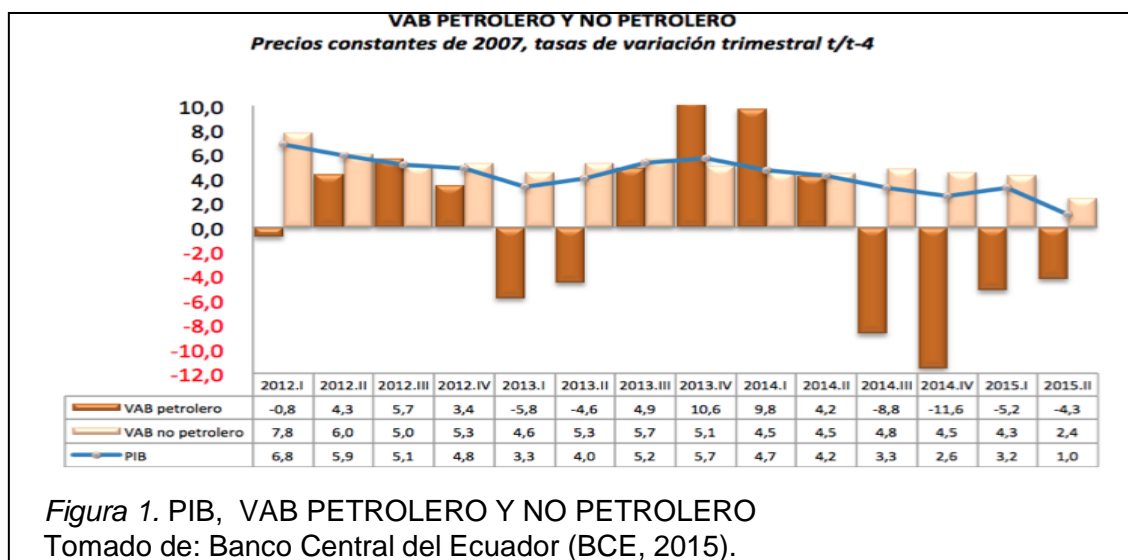
### **2.1 Análisis Entorno Externo**

#### **2.1.1 Entorno Externo: Análisis PESTEL**

Factores Políticos: El primer elemento del análisis PEST que debemos identificar son los factores políticos, en los cuales tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político que puede afectar a mi negocio. Los factores políticos que se deben de tomar en cuenta son:

- La protección a la propiedad industrial e intelectual: En este punto debemos de considerar que debemos asegurar la posesión de las licencias originales para poder desarrollar el producto o servicio que se ofrece a nuestro mercado.
- La estabilidad y el riesgo político: la empresa deben trabajar para protegerse de la posibilidad de expropiación, luchas laborales, infraestructura deficiente, terrorismo o cuestiones monetarias. La empresa debe contratar a un gestor de riesgos con conocimiento de la región. Los riesgos deben ser monitoreados constantemente desde la capacidad de gestionar el aumento de riesgo y, sobre todo, mantener la confianza de los accionistas.
- Las alianzas políticas internacionales: Son los convenios que tiene Ecuador con los demás países en los cuales podemos ingresar productos al país sin ningún costo. En el cual se busca ingresar productos, maquinarias al país sin ningún costo adicional. Y de igual manera poder exportar nuestros productos o servicios sin que tener que pagar algún valor económico que pueda afectar a la empresa.

### **Análisis Económico**



La economía ecuatoriana presenta un fuerte crecimiento en el año del 2013 con un porcentaje del 5.7%, mientras tanto para el año del 2015 la economía ecuatoriana presento un leve decremento al 3.2%, esto quiere decir que los PIB petrolero y el PIB no petrolero no han logrado obtener beneficios económicos para que la economía ecuatoriana pueda crecer (BCE, 2015).

#### PIB No Petrolero

Se realiza un análisis de regresión para determinar cuál ha sido la influencia del precio y producción del petróleo sobre la economía ecuatoriana. Según el gráfico el PIB no petrolero en el año del 2012 tuvo un fuerte incremento del 7.8% en el cual los productos que se generaban dentro del país generaron grandes recursos económicos para el país. Para el año 2013 tuvo un decremento al 5.3% ya que al existir un leve decremento género problemas económicos a las familias ecuatorianas para poder adquirir cierto tipo de productos (BCE, 2015). La contribución de la industria de enseñanza para el crecimiento inter anual es del 0.37%, esto quiere decir que el porcentaje señalado por parte del Banco Central del Ecuador (BCE) es el segundo porcentaje más alto que contribuye al crecimiento económico del país.

**PIB Petrolero:** Mediante el gráfico en la parte superior, se observa que el PIB Petrolero en el año 2012 es de 5.7% y tuvo un fuerte declive para el año 2014 del -11.6%, el cual indica que los ingresos que el Ecuador tenía por parte del petróleo se han reducido gravemente y que está afectando a la economía y la cual puede generar una de la mayores crisis económica en el Ecuador (BCE, 2015).

**Inflación:** Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide los cambios en el nivel general de los precios de bienes y servicios que representan a los hogares del área urbana del país con los siguientes estratos de ingreso: alto, medio y bajo.

Para el mes de Noviembre del año 2015 la inflación mensual fue del 0,11%, la tasa anual es del 3,40% y la tasa acumulada es del 3,28%, lo que quiere decir que estos porcentajes se han logrado mantener para no causar una subida continua en los productos y servicios, haciendo que los consumidores no tengan dinero para poder adquirirlos (BCE, 2015).

**Tasa de Interés activa:** Son las condiciones del mercado en cual los bancos se basan para poder cobrar los diferentes tipos de interés que existen por los servicios a los usuarios y estos valores van a favor de la banca. Según las PYMES la tasa activa

efectiva vigente referencial es del 11,82% anual y la tasa máxima es del 11,83%(BCE, 2015).

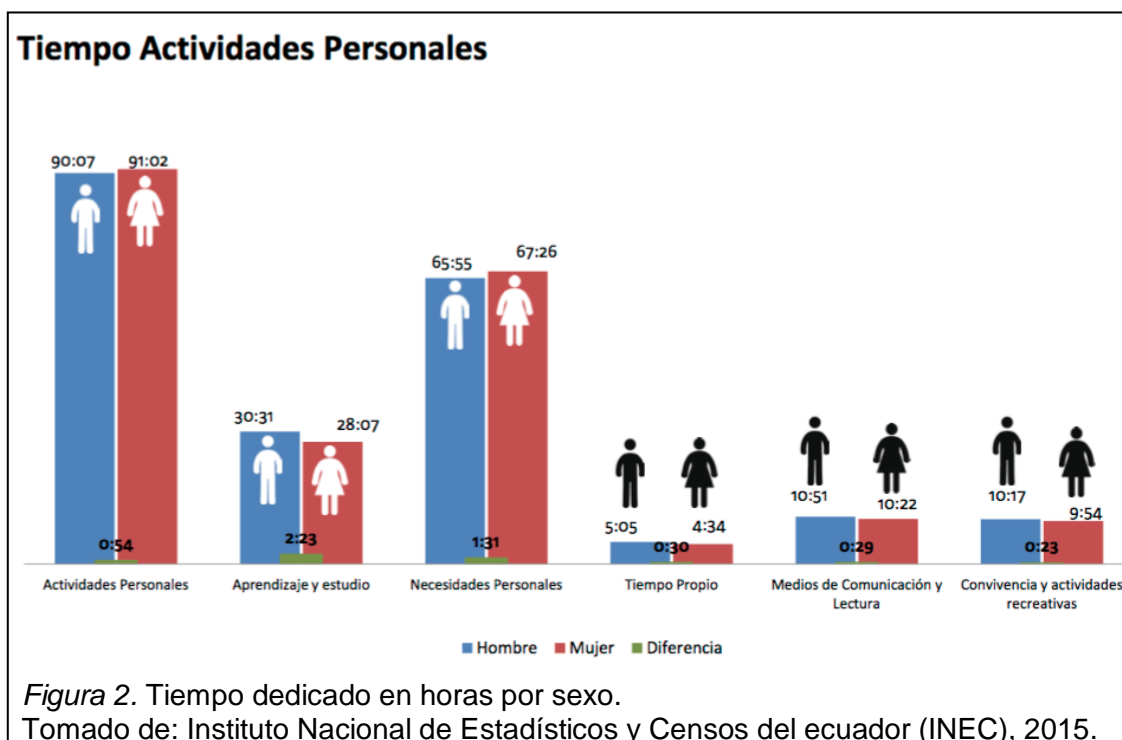
Riesgo País: Según la página del Banco Central del Ecuador (BCE), se puede decir que refleja los movimientos económicos de la moneda extranjera, que nos ayuda a interpretarlo como un índice o margen de rentabilidad para la inversión extranjera dentro de nuestro país, por lo cual existe un decremento para el mes de Julio de 866\$ a 861\$ (BCE, 2015).

## Análisis social y tecnológico

### Análisis social

Mediante los porcentajes observados se puede entender que cada composición de la población los cuales son la población en edad de trabajar (PET), la población económicamente activa (PEA) y la población económicamente inactiva (PEI). Por lo cual el PET tiene un porcentaje del 69,39%, el PEA tiene un porcentaje 67,14% y el PEI tiene un valor del 32,86%(INEC, 2015).El grafico se encuentra en el Anexo 9.

Se analiza el tiempo libre que tiene la población ecuatoriana en estos últimos tiempos, por lo cual los grupos que tienen mayor porcentaje son los niños y adolescentes desde los 5 años hasta los 19 años con el 29% y las personas de la tercera edad con un 26%, representan a los grupos más grandes que tienen libre (INEC, 2015).



Mediante la figura 2 podemos analizar que los hombres son los que dedican mayor tiempo libre para realizar actividades recreativas, tiempo propio y medios de comunicación, mientras tanto las mujeres son las que desean realizar otros tipos de actividades dedicando más tiempo que los hombres en las necesidades personales y actividades personales (INEC, 2015).

## Análisis tecnológico

La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de producir directamente o contratamos con terceros. Estos son ejemplos de aspectos a considerar en el análisis de los factores tecnológicos: por lo cual, se realizara un análisis del internet y comunicación.

Análisis del internet: Para el año del 2015 el porcentaje es del 50,5% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 4,1% más que en el año del 2014. En el área urbana el crecimiento es de 58,5%, mientras que en la rural de 33,8% (INEC, 2015).

Análisis de comunicación: en este punto tenemos distintos métodos de comunicación, tales como celulares, computadoras, etc. Para el año 2015 el 25,7% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 16,7% más que lo registrado en 2010. Mientras que el 30,0% de los hogares tiene computadora de escritorio, 6% más que en 2010(INEC, 2015).

En conclusión, mediante el análisis de los factores PEST se puede decir que los cambios que se den dentro del entorno pueden ayudar a que la empresa se adapte al entorno abarcando las distintas estrategias que pueda desarrollar la empresa

### **2.1.2 Análisis PORTER de la industria de enseñanza de artes marciales.**

1. Amenaza de los nuevos competidores entrantes (Barreras de entrada): Existen varios factores que hacen que sea difícil entrar a la industria de artes marciales. Algunos factores pueden ser imagen de la marca, gastos de publicidad, la infraestructura, la inversión; y por otro lado se tiene las barreras de entrada por ejemplo, los distintos permisos que se necesitan y las leyes que actualmente se necesitan para la implementación de los centros de actividad. Con esto podemos decir que es fácil entrar a la industria por lo cual se puede aprovechar de las distintas estrategias que utilicen para ganar mercado. El nivel es alto por que las empresas que deseen entrar a la industria pueden cumplir con todos los requisitos.
2. Poder de negociación de los clientes: Como clientes tenemos una fuerte sensibilidad al precio, por ejemplo la calidad del servicio que ofrecen, la exclusividad del producto o servicio, etc. Por lo cual las distintas empresas dentro del mercado. En conclusión el nivel es alto, ya que se compite directamente con el precio y con las ofertas que pueden llegar a recibir nuestros clientes.
3. Amenaza de productos y servicios sustitutos (Barrera de salida): En este punto se tiene varias opciones de servicios sustitutos a lo que hace referencia a la industria de artes marciales. Por ejemplo, se encuentran academias de baile, escuelas de fútbol, escuelas de arte, escuelas de música, etc. El nivel de entrar a la industria es alto, ya que son empresas de dependencia mutua en la cual ofrecen distintos servicios.
4. Poder de negociación con proveedores: Existen varios proveedores que ofrecen los productos necesarios para la industria deportiva, existen nuevas empresas deportivas que desean entrar a competir dentro de la industria. Por ejemplo, dentro de la industria se necesita guantes, colchonetas, rodilleras, vendas, etc. En conclusión el nivel es bajo ya que existen varias empresas que son de dependencia mutua, y brindan todas las facilidades para poder adquirir todos los implementos necesarios, sin embargo se busca proveedores internacionales para que el nivel de la industria puede aumentar.

5. Rivalidad entre los competidores existentes: Existen varios competidores fuertes dentro de la ciudad de Quito, que son empresas ya establecidas que ofrecen cierto tipo de productos y servicios. Por ejemplo, Cadeecuador, Crossfit KAUA, Elite Latinoamérica, etc. Se espera una fuerte rivalidad debido a la alta competencia que existe entre ellos, por ejemplo existen bajos costos, calidad del servicio, etc. Lo que obliga a los competidores a mejorar su logística. Por lo cual se concluye que el nivel de la industria es alto, en el cual vamos a explorar nuevas posibilidades de coordinación con los competidores existentes.

En conclusión de los factores analizados dentro de la industria de enseñanza de artes marciales tiene muchas posibilidades de ganar mercado dentro de la industria, y por lo cual ayuda a que este tipo de empresas o negocios puedan ingresar directamente al mercado.

En el anexo número 4 se encuentra realizado el análisis FODA, la matriz EFE y EFI. En conclusión las matrices EFE y EFI están aprovechando con eficacia las oportunidades y fortalezas existentes y minimizando los efectos negativos de las amenazas y debilidades de la empresa.

Dentro del anexo 4 también se encontrara el grafico del diamante de PORTER.

### 3. Análisis del Cliente

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### Análisis Entrevistas

- Nombre del entrevistado: Santiago Abad entrenador de Krav Maga en Cadeecuador
- Nombre del entrevistador: Edwin Chafla
- Fecha: 02/05/16
- Hora de inicio: 7:05
- Hora de finalización: 7:20

El lugar donde se lo realizo fue en las instalaciones del gimnasio de Krav Maga Cadeecuador.

En base a la entrevista realizada en la cual el entrevistado supo demostrar todos sus conocimientos acerca de lo que es el Krav Maga, respondiendo todas las preguntas con mucha seguridad dando a conocer los niveles que se tiene este nuevo tipo de defensa personal, también pudo explicar acerca de las distintas ramas del Krav Maga, en la cual hace referencia a que la creación de un campamento de supervivencia estaría dirigido a personas militares, pero también expreso que un campamento de supervivencia de Krav Maga es una idea muy interesante ya que gente sin conocimientos podrán aprender este nuevo tipo de defensa personal con situaciones ficticias de problemas reales que pueden llegar a suceder en algún momento.

- Nombre del entrevistado: Julio Bayas guía turístico en la empresa COLPROTH
- Nombre del entrevistador: Edwin Chafla
- Fecha: 05/05/16
- Hora de inicio: 16:00
- Hora de finalización: 16:15

El lugar donde se realizo fue en las instalaciones de la Universidad De Las Américas (UDLA). Esta entrevista hace comprender lo importante que es realizar campamentos de supervivencia, la experiencia que tiene el entrevistado es muy buena, en la cual él supo expresar todos sus conocimientos acerca de las salidas de campo, campamentos, etc. También supo expresar que en este tipo de campamentos se debe tener un guía experto en el sector que se piensa realizar, gente que tenga conocimientos acerca de lo que es primeros auxilios, que la gente necesariamente debería saber nadar, que la planificación realizada se debe analizar todo el campo para entender cuáles son los sitios que tienen más riesgo.

Como esto sirve para la idea de la implementación de un campamento de supervivencia, por lo cual sirve para darse cuenta que hay gente que está interesada en la creación de lugares como este, ya que la mayoría de personas buscan un sitio en donde poder relacionarse con la naturaleza y poder salir de la vida cotidiana.

Mediante esta herramienta se puede concluir que ambas personas entrevistadas dieron sus puntos de vista acerca de lo que es el Krav Maga y lo que es la realización de campamentos. Por lo cual, el primer entrevistado supo decir que el Krav Maga es un nuevo tipo de defensa personal, en donde se realizan situaciones ficticias de situaciones reales que se pueden dar en nuestro alrededor tales por ejemplo: las calles, buses, propios carros, etc. Por otro lado, el segundo entrevistado expreso su experiencia acerca de la realización de campamentos, el cual primero se analiza el

lugar en donde se va a realizar, la zona en donde se pondrá el punto de encuentro, los puntos de hidratación, etc. Otra parte primordial es que las personas que asistan deben saber primeros auxilios y nadar, ya que estos dos puntos son lo más importante que debería saber las personas.

### **Análisis Focus Group**

Focus Group a expertos, estudiantes que ya practiquen Krav Maga, esto se realizó en las instalaciones de Cadeecuador, participando en su totalidad 8 personas

Mediante la realización del Focus determina que las personas que lo practican comienzan desde niños hasta los adultos, algunas personas que salieron dentro de este focus supieron expresar que algunos lo entrenan por defensa propia, otros porque querían defender la vida de otra persona que este a su lado y otros solo lo practican por tiempo libre. También supieron decir que todas las situaciones ficticias que practican son reales que esto no se da dentro de un cuadrilátero, si no el campo en el cual nos vamos a encontrar va hacer en la calle tales como por ejemplo: un bus, discotecas, carros, colegios, etc. La forma de estar atentos dentro de este tipo de situaciones que pueden llegar a darse es estar concentrados en nuestro alrededor, con una visión de 360 grados y es la cual nos permite poder ver quienes pueden ser nuestros enemigos para poder actuar de una forma muy rápida. La concentración también es importante ya que al momento de estar en una situación de estrés nos podemos bloquear y de esta forma podemos perder nuestras cosas materiales. Otra idea fue que el Krav Maga les ha enseñado primero a valorar la vida más que lo material, porque todo lo material se puede recuperar pero la vida no se la puede recuperar.

### **Focus Group**

Es una técnica de evaluación Cualitativa. La muestra del focus estuvo conformada por estudiantes de la Universidad De Las Américas, participando en su totalidad 8 estudiantes.

Los criterios de cada participante fueron los adecuados para poder observar los criterios acerca de lo que es defensa personal, los servicios de las instalaciones deportivas, el precio, la ubicación de la instalación, los campamentos de supervivencia de Krav Maga y lo que es el Krav Maga. Mediante estas variables se pudo analizar que la mayoría de personas buscan una instalación que tenga buenos servicios, los cuales sean ofrecidos de una buena manera, en referencia a lo que es la técnica de Krav Maga supieron decir que es algo nuevo para ellos y que esperan que esta técnica les pueda servir para poder defenderse, y acerca del campamento de Krav Maga expresaron que si esto es en un lugar amplio, en donde se tengan los equipos necesarios estarían dispuestos a asistir.

Después se les pregunto cuánto estarían dispuestos a pagar por un tipo de instalación deportiva, y ahí se pudo observar que para este tipo de instalación no influye mucho el precio, sino influye el servicio o producto que se les entrega en ese momento, pero algunos dijeron que estarían dispuestos a pagar alrededor de unos treinta dólares a cuarenta dólares.

Mediante este análisis se pudo concluir que ambos Focus fueron realizados de la forma correcta, en donde el primer focus a expertos expresaron todos sus conocimientos acerca de lo que es el Krav Maga, el cual no se debe tener experiencia acerca de defensa personal para poder aprender este deporte, también que se debe

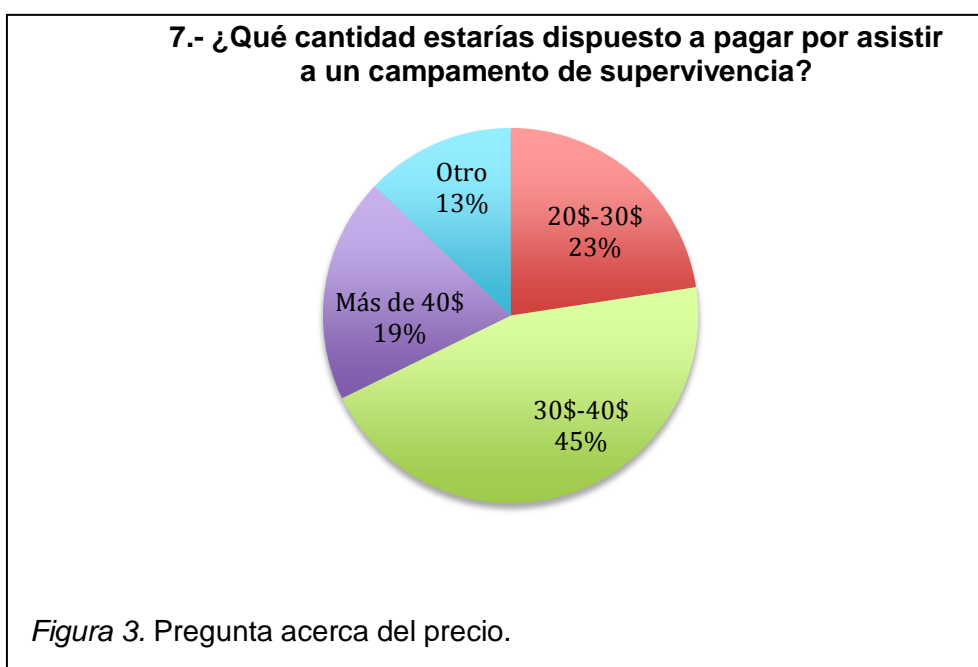


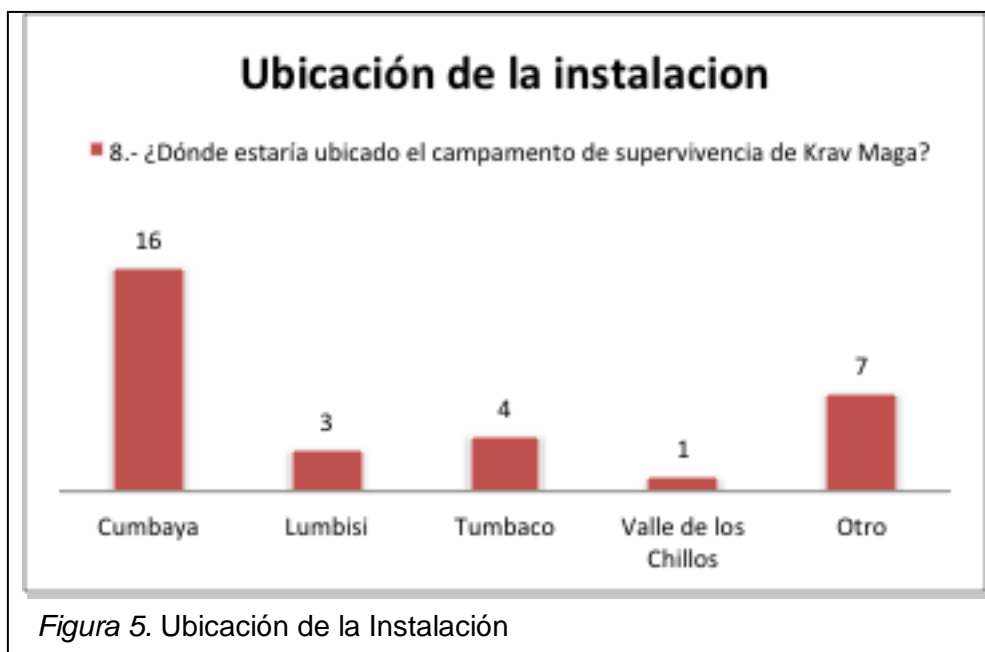
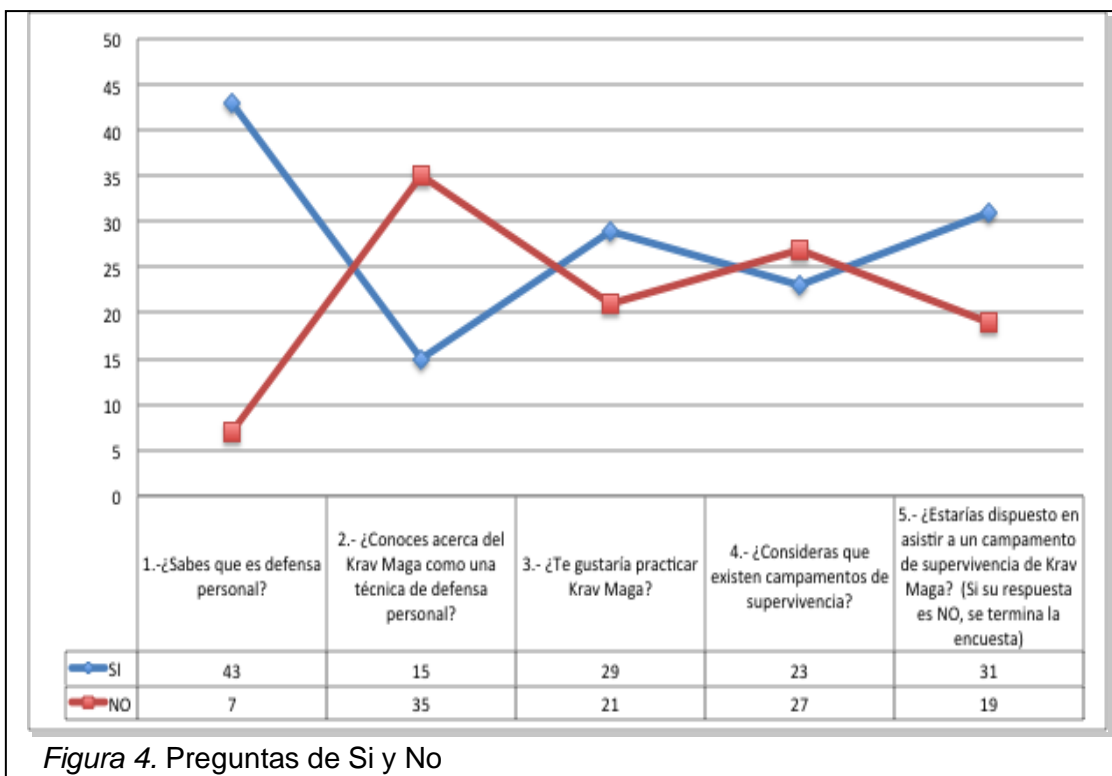
analizar todo nuestro entorno para poder saber quiénes nos pueden hacer daño teniendo una visión de 360 grados para poder actuar de una forma rápida y de esta forma salvar nuestras vidas. Por otro lado, en el segundo Focus se analizó el tipo de instalación que buscan las personas mediante su servicio o el producto que se les ofrece, también que la instalación debe tener los implementos necesarios para poder aprender este tipo de defensa personal

### **Análisis Encuestas**

El tipo de herramienta que se utilizó fue las encuestas de profundidad o de cara a cara, el cual se refiere a las encuestas directas o personales con cada encuestado. Por lo cual, las encuestas se realizó dentro de la ciudad de Quito en las instalaciones del Quicentro Shopping ubicado en el sector Norte y el centro comercial Scala Shopping ubicado en el sector de Cumbaya, aplicando a 50 personas con el rango de edad desde los 18 años en adelante. Lo cual refleja que el 62% representa a los hombres encuestados y el 38% representan a las mujeres encuestadas, quiere decir que la mitad de los encuestados tienen la disposición de practicar y en asistir a los campamentos de supervivencia de Krav Maga. Por lo cual, las personas se interesaron más por los espacios para la práctica deportiva, la necesidad de eliminar el estrés acumulado durante la semana realizando deporte, interactuando con otras personas y con la naturaleza, y en la cual podrán aplicar todas las técnicas que se les va a enseñar y las cuales las van a poner en práctica en situaciones ficticias. Por consecuencia la gente prefería ser informada por las redes sociales en la cual ellos pueden interactuar de una manera rápida, poniendo sus inquietudes, sus recomendaciones, la satisfacción que tiene con el servicio que se le está ofreciendo. Mediante este análisis se puede concluir que la personas saben defensa personal las cuales les gustaría asistir a un campamento tipo supervivencia para que de esta forma puedan eliminar el estrés.

Después se preguntó por el precio que estarían dispuestos a pagar, por lo cual ellos escogieron un rango entre treinta dólares y cuarenta dólares, dentro de este precio las personas esperan obtener un excelente servicio, en donde ellos puedan cumplir con todo lo ofrecido.





En referencia a la pregunta realizada el 60% de los encuestados expresaron que la ubicación de la instalación la gente prefería Cumbaya, ya que en este sitio se puede encontrar muchos sitios para la práctica deportiva.

#### 4. Oportunidad de negocio

El proyecto Campamento de Supervivencia de Krav Maga se basa en la enseñanza de defensa personal para niños, jóvenes y adultos de la ciudad de Quito por medio de profesores altamente calificados, actividades extracurriculares como salidas a museos y visitas a complejos deportivos, entrenamientos, realización de situaciones ficticias; también se brindara charlas motivacionales por parte de los entrenadores. El Krav Maga es un nuevo tipo de defensa personal el cual tiene como objetivo enseñar a través de situaciones ficticias que son reales nuestra vida. Por ejemplo, las situaciones reales son los robos en las calles, peleas callejeras, dentro de los buses, etc. Dentro del ámbito económico se debe recalcar que existen algunos proveedores para este tipo de negocio, lo cual puede aumentar la posibilidad de disminuir los costos y de esta forma hacer el proyecto más rentable. Los precios de la industria son constantes, por lo cual existe un rango establecido entre los 30 dólares a 40 dólares, lo cual hace que los ingresos no sean dependientes de ningún otro factor del mercado.

Como se pudo observar en el análisis PESTEL los chicos que se encuentran dentro del rango de edad para hacer uso del servicio son a partir desde los 8 años en adelante, el tiempo que utilizan para realizar actividad física o actividades de ocio son de 17 a 18 horas por semana, por lo cual nos abre una gran oportunidad, tomando en cuenta que el crecimiento de la población ecuatoriana es constante y los padres en la actualidad buscan actividades que ayuden a sus hijos a estar alejados de las drogas, alcohol u otro tipo de vicios; así como actividades extracurriculares que entretengan a los niños para que puedan despejar su mente del estudio por un momento exacto, siendo el campamento de supervivencia de Krav Maga una vía para satisfacer este tipo de necesidades. Adicionalmente mediante las dos entrevistas realizadas a Julio Bayas y Santiago Abad, ambos profesionales dentro de lo que es la realización de campamentos y lo que es el Krav Maga, el campamento al estar vinculándose a personas de alta experiencia va a ser muy atractiva para que los padres puedan tomar la última decisión de compra. Dentro del aspecto de negocio, pese a ser una industria con un alto grado de competencia, tener profesionales que enseñen Krav Maga calificados, guías altamente calificados y al ser un campamento de supervivencia nunca antes realizado en la ciudad de Quito va a ser la clave de ingreso al mercado.

Es factible pese a la existencia de complejos de Krav Maga situados en la ciudad de Quito analizando los grupo de enfoque, se debe tomar en consideración quien consume y decide sobre la adquisición del servicio va a ser el padre de familia, el cual va a querer que sea un lugar que brinde las seguridades necesarias, teniendo un dispensario médico y servicio de transporte, va ser la estructura organizacional correcta y cubriendo todas sus expectativas. El negocio estará ubicado al oeste de la ciudad de Quito, lugar de preferencia escogido por el público objetivo, como se puede ver dentro de las tabulaciones de las encuestas; el funcionamiento del campamento de supervivencia va hacer los fines de semana, porque esto hará que el mismo tenga mayor afluencia de gente.

Por lo tanto, se puede decir que el proyecto es viable ya que cumplirá con las condiciones de servicios esperados por los padres, se diferenciara de sus competidores en base a la realización de campamentos de supervivencia, excelencia del servicio y el personal altamente calificado; finalmente esta industria no decaerá debido a los datos poblacionales y estadísticos de la ciudad de Quito, así como el deporte en el cual nos enfocamos, está creciendo rápidamente por que este tipo de defensa personal nos ayudará a protegernos de algún robo. Siendo que estas variables se conviertan en una ventaja competitiva en este tipo de actividad sobre cualquier otra de actividad física.

## 5. Plan de Marketing

### 5.1 Estrategia General de Marketing

Para este punto se basa en la matriz de Ansoff, la cual nos ayuda a comparar el producto o servicio con el mercado. Se utilizara una estrategia de Diversificación, debido a que el mercado es nuevo, porque dentro de la ciudad de Quito no encontramos campamentos de supervivencia, lo cual hace que esta industria pueda posicionarse dentro de la ciudad de Quito; mientras que el servicio se sitúa en el cuadrante de nuevos productos, por lo cual se brindaran nuevos beneficios a los consumidores y dándoles servicios complementarios que ningún otro competidor dentro de la ciudad de Quito, las cuales son transporte, lugares para dormir, guías con alta experiencia, lo que es el Krav Maga como defensa personal, implementos adecuados para la práctica deportiva, etc.



#### 5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 1. Indicadores Estadísticos

Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual	Frecuencia de Uso
Provincia de Pichincha: 2.576.287 habitantes. Ciudad de Quito (86,9% Pichincha) 2.239.200 Parroquia Cumbaya: 31,463 habitantes.	Personas desde los 5 años hasta los 54 años: 25,766	Que se encuentren dentro de la PEA(52,42% de la segmentación demográfica) 13,588 habitantes	Personas que practican y gustan del deporte (0.53% de la segmentación psicográfica) 7,202 habitantes.	Personas que realicen deporte una vez a la semana es de 7,202 habitantes.

Tomado de: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC)

#### 5.1.2. Propuesta de Valor

El campamento de supervivencia de Krav Maga, propone un nuevo producto y servicio que permite brindar varios beneficios para aprender lo que es defensa personal. Facilitando eliminar todo su estrés con la realización de situaciones ficticias de situaciones reales dentro de un campamento de supervivencia, dando de esta forma una nueva modalidad de aprender defensa personal relacionándolos con el medio ambiente.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 1.- Producto

- Definición del Servicio

Los campamentos de supervivencia son servicios educativos mediante el deporte para poder incentivar a los niños, jóvenes y adultos a aprender las destrezas, habilidades, técnicas, etc. En el cual se tratara de incentivar los valores, responsabilidades y ayudándolos a crecer como personas. El campamento de supervivencia de Krav Maga, brindara este servicio de enseñanza deportiva con entrenadores y guías de alta experiencia, adicionalmente brindara la seguridad necesaria para todas las personas que asistan a la instalación deportiva como por ejemplo se tendrá un dispensario médico y charlas iniciales que brindaran nuestros guías y entrenadores. Al ser un servicio la satisfacción del consumidor dependerá de los beneficios únicos e intangibles que pueda ser percibida, así como las oportunidades de utilizar las técnicas aprendidas para salvar su vida fuera del campamento.

- Logo



Figura 7. Logotipo de la empresa

- Atribuciones y Características

**Deportivos:** El campamento tendrá instructores altamente calificados, los cuales serán formadores de seres humanos, también serán entrenadores técnicos que ayuden a las personas a desarrollar las distintas técnicas que van a aprender dentro del campamento de supervivencia de Krav Maga.

**Servicios Básicos:** se brindaran todos los servicios básicos dentro de esta industria como lo es un dispensario médico, transporte, baños, bar, seguros médicos, lugares para dormir, etc. Estos servicios están incluidos en el costo de la mensualidad, siendo el servicio de transporte adicional para la persona que desee.

- Branding y logo: El logo refleja los colores del campamento, con un énfasis en la acción principal que es la montaña ubicada en la parte superior y los árboles

en la parte inferior, por ultimo tiene el nombre en el lugar correcto con el tamaño adecuado siendo visible para el usuario.

- Atención al cliente y servicio postventa: Se ofrecerá una atención al cliente personalizado, al momento de que el mismo ingrese al campamento de supervivencia, haciéndole conocer la instalación, los horarios, las actividades y el personal, para todo esto se utilizara herramientas tecnológicas perfiles del personal en la página web, y de forma física mediante afiches el cual tendrá el campamento; en el caso de postventa se realizara un análisis mediante un sondeo de llamadas telefónicas a las personas que hacen uso de la instalación, para que de esta forma podamos evaluar la satisfacción con el mismo y así poder tener las sugerencias. Al final de cada año se entregara un diploma con la foto de cada persona que asistió y subió de categoría.
- Garantías: Las garantías que ofrece el campamento de supervivencia son deportivas, educativa y de seguridad; donde los consumidores podrán mejorar su condiciones físicas y mentales, de esta forma va aprender valores basados en el Krav Maga, finalmente se preservara la seguridad mediante un seguro médico.
- Niveles de Producto
  1. Básico: el producto básico es la enseñanza deportiva, el Krav Maga es un deporte de defensa personal, la cual es una actividad deportiva atractiva para los consumidores al cual le interesa proteger su propia vida.
  2. Real: El producto real es un campamento de supervivencia de Krav Maga, en el cual se va a enseñar a niños, jóvenes y adultos las técnicas de este tipo de deporte por medio de un servicio altamente calificado a un precio que pueda alcanzar el usuario, brindándoles experiencias únicas para así poder satisfacer e ir más allá de sus necesidades.
  3. Aumentado: la diferenciación del producto o servicio serán todas las actividades complementarias que se ofrecerán, esto ayudará a que todos nuestros clientes puedan estar satisfechos por el trato y los beneficios que se brindó, logrando que las actividades sean cumplidas.

## 2.- Precio

- Por percepción de valor: Se establecerá un precio para el servicio en base a la percepción de valor que tendrá el consumidor sobre el campamento de supervivencia de Krav Maga, los instructores, la seguridad, las actividades complementarias, el trato y las oportunidades de que niños, jóvenes y adultos puedan llegar a tener. Los clientes van a necesitar un ambiente seguro, con actividades únicas, servicios básicos, estar en contacto con la naturaleza, etc.; los principales costos en los que la empresa deberá incurrir van a ser: instalación, instructores, guías, seguros médicos, personal de servicio.
- Demanda Elástica: Esta industria es muy sensible a los cambios de precio, considerando que no es un bien de primera necesidad para las familias, hay que tomar en cuenta que los campamentos de supervivencia va hacer un servicio que el cliente pueda dejar de utilizar en los momentos de crisis económica. Por consecuencia, si el cliente percibe los valores agregados que la empresa le brinda, las posibilidades de vernos afectados por este tipo de demanda disminuirán.
- Estrategias de ajuste de precios: Descuentos por volumen: este tipo de descuento, se lo realiza cuando se adquieren cierto tipo de productos por una

cantidad de unidades determinadas, para el caso del servicio se brindara a las personas que se inscriban con más de 2 personas.

Fijación de precios por segmentos basada en el tiempo: se brindara un descuento en el pago de las inscripciones a los clientes por más de un año. Esto podrá incentivar al cliente al uso del servicio y así podemos asegurarnos la presencia por un prolongado tiempo.

- Tablas de Costo

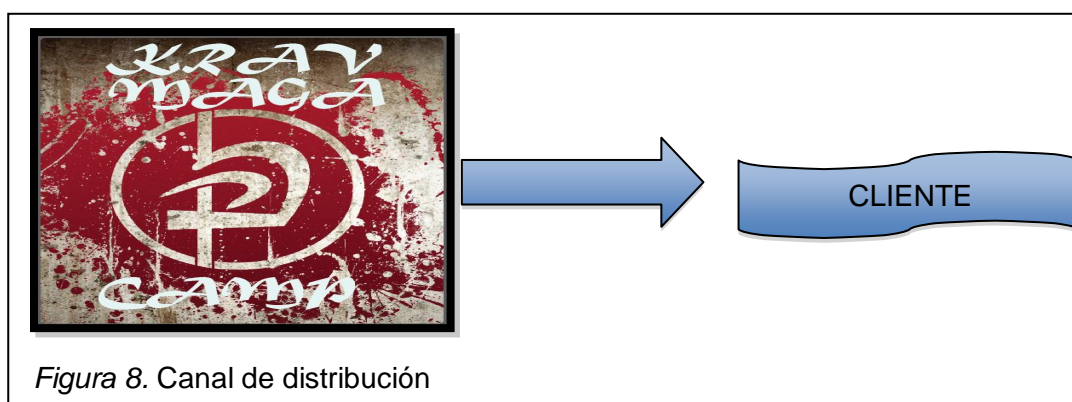
Tabla 2. Tablas de Costo

Costo Matricula				
Paquete	Valor	Cantidad	Cantidad	Total
Uniforme	\$5.00	2	\$10.00	\$10.00
Kit Deportivo	1	1	\$10.00	\$10.00
Seguro Médico	1	1	\$20.00	\$20.00
TOTAL				\$40.00

- Estrategia de entrada (Precio descremado): Se establecerá un precio relativamente alto pero el cual va a ser alcanzable para el consumidor con relación a la industria, buscando llegar a los clientes que estén realmente estén interesados en el servicio y el valor agregado. Dentro de un futuro se puede pensar en una reducción de costos y consecuentemente el precio para acaparar otros segmentos del mercado.

### 3.- Plaza

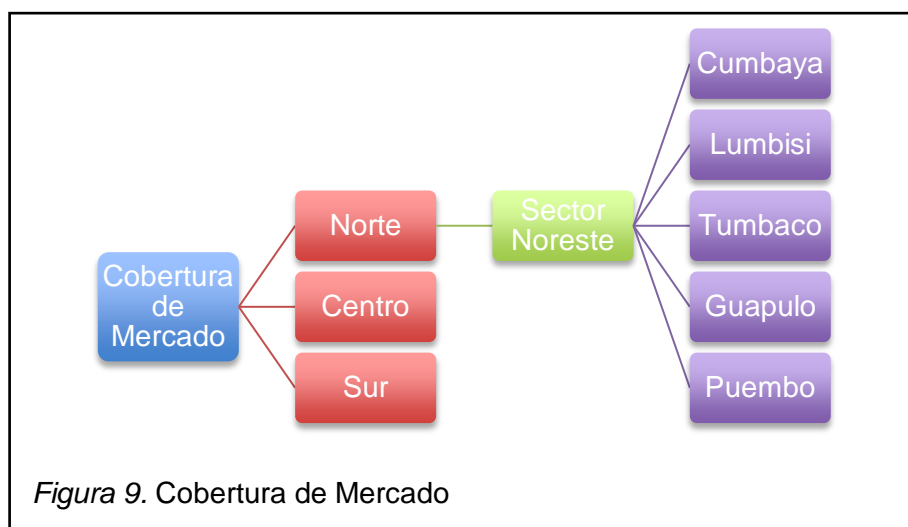
- Distribución mixta (Directa e indirecta): La distribución de un servicio es el lugar donde se lo va a ofrecer, en el caso del campamento de supervivencia de Krav Maga será directa, ya que no existirán intermediarios para el registro de las inscripciones que serán dentro de las instalaciones de donde se ofrecerá el servicio.
- Canales de distribución Como podemos observar el canal de distribución será directamente entre el campamento de supervivencia de Krav Maga y el cliente, el cual va a negociar exclusivamente con la empresa según la condición o necesidad del mismo.



Distribución por nicho: Se distribuirá un servicio a un determinado nicho de mercado que es el cual se dirige la empresa, el cual se encuentra segmentado en el trabajo, buscando mediante la diferenciación llegar al cliente objetivo y así poder cumplir sus expectativas, el precio es dirigido al tipo de distribución

de la empresa. Los mensajes y los incentivos que la empresa realice mediante sus medios de comunicación van a ser dirigidos a nuestro grupo objetivo, dentro de un futuro se podría analizar la opción de llegar a buscar más mercados y cambiar la estrategia de distribución siendo está un poco más masiva.

- Cobertura de Mercado: El negocio va a estar ubicado en el sector de Cumbaya al Noreste de la ciudad de Quito, por esta razón la cobertura de mercado del campamento se centrara exactamente en el sector Noreste de Quito, para ser específicos en la zona de locación de la instalación: se hará un plan de cobertura de mercado en base a la siguiente estructura priorizando los sectores potenciales. La cobertura de mercado del campamento de supervivencia de Krav Maga se enfoca principalmente en el sector Noreste, sin embargo gracias al servicio complementario de recorrido se podrá llegar a la zona norte, centro y sur de la ciudad.



#### 4.- Promoción

- Fuerza de Ventas: El enfoque principal de la fuerza de ventas estará en captar y registrar a los clientes, la cual va a ser de manera directa.

Directa: Dentro de las instalaciones del campamento de supervivencia de Krav Maga, existirá una persona encargada de las ventas, la que se encargara de registrar y mantener una cartera de clientes constantemente, por lo cual el usuario deberá acercarse a la instalación en Cumbaya para que pueda acceder al servicio.

- Otras funciones de la fuerza de ventas de la empresa serán: Realizar un registro de las inquietudes y quejas por parte de los clientes, generar, manejar y controlar la base de datos de la empresa, realizar informes escritos mensuales con el dato exacto de las personas inscritas, con sus respectivas fichas.
- Relaciones Publicas: Esta herramienta es la que comunicara noticias sobre la empresa y a su vez captar mercado; nos basaremos en los siguientes parámetros de las relaciones publicas:



Medios de comunicación: Se enviara boletines de prensa para que de esta forma pueda captar la atención de los medios televisivos, radiales y escritos, para que de esta forma las personas puedan generar una relación con la empresa. Se tratara de asegurar estar presentes en un total de diez medios

Herramientas web: son todos los medios comunes que actualmente la sociedad está manejando; para difundir la información del campamento de supervivencia de Krav Maga. Por lo cual, se utilizaran estos medios sociales, por ejemplo Facebook, Twitter, Página web; donde no solo estará las noticias de las actividades realizadas, si no también videos de las personas, fotografías de las instalaciones y el personal, incluso se tendrá fichas técnicas de los profesores para que el cliente pueda conocer de una mejor manera a los instructores.

Campañas: se utilizara a los entrenadores y al resto del personal de la empresa para crear campañas que ayuden a las relaciones publicas, mostrando los valores que se van a enseñar en la institución, para que de esta forma se pueda captar una mayor cantidad de clientes, posicionándolo en el mercado como un campamento de supervivencia de Krav Maga. Mirar anexo 1

- Marketing Directo: Dentro de este punto será muy importante todo tipo de contacto que tenga el cliente con la empresa, los empleados y el mismo servicio que se ofrece, en este punto del mix promocional se basara en tres puntos los cuales se detallaran a continuación:

Base de datos: es importante generar un base de datos de los clientes y de los posibles consumidores del servicio, esto lo haremos mediante el uso de herramientas web y tecnológicas, en las cuales se va a ingresar todos los datos de mayor relevancia de nuestros clientes o usuarios como nombre, edad, fecha de nacimiento, teléfono y el correo electrónico. De esta forma se podrá mandar información, promociones y afiches del campamento de supervivencia a nuestros clientes.

Redes sociales: Se utilizara los likes y el registro de visitas dentro del fan page para que de esta forma se genere contenido acorde a los gustos, necesidades y preferencias, y así poder captar la atención de los seguidores para convertirlos en posibles consumidores del servicio.

Marketing Directo: Se basara en la base de datos y de la red social de Facebook, haremos llegar la información necesaria por correo, y por medio afiches se felicitara a los consumidores en su cumpleaños y ocasiones especiales para nuestros clientes.

- Promoción de Ventas: Se trabajara con promociones de acuerdo a las condiciones del cliente y su adquisición del servicio, todo esto dependerá de la modalidad de pago y el número de personas que se inscriba junto a él. Se trabajara con las siguientes promociones

Descuento Familiar: por la inscripción entre 2 personas tendrá un 10% de descuento en las mensualidades de una de ellos, la promoción solamente se aplicara para una persona, si son más de 2 personas el descuento igualmente será para una persona.

Descuento por pago anticipado: si se realiza un pago adelantado de 6 meses podrá recibir un 15% de descuento sobre el valor total a pagar.

- Publicidad:; Se utilizará publicidad BTL y ATL para poder llegar al público objetivo de la empresa, buscando dar mensajes claros y precisos, comunicando la información necesaria y poder incentivar a que se realicen la pregunta de cómo adquirir este tipo de servicio. Para esto utilizaremos los siguientes canales de publicidad:

Afiches y flyers: Se imprimirá alrededor de 1000 afiches al año para que sea distribuidos en lugares céntricos de la ciudad de Quito, como por ejemplo en la Naciones Unidas, Plaza Grande, Avenida Amazonas.

Redes Sociales: se utilizara Facebook, Twitter, Instagram y YouTube para difundir la publicidad de la empresa, haciendo una inversión de diez dólares por 2 semanas en cada mes.

Canales Radiales: se utilizara distintos medios radiales para presentar una cuña publicitaria diaria en una 1 semana de cada mes, y en radios deportivas de la ciudad de Quito en los horarios de mayor sintonización.

Revistas y periódicos: se hará uso de revistas deportivas y en la zona deportiva de los periódicos se publicara información del campamento de supervivencia de Krav Maga.

Tabla 3. Tabla de Costo de Promoción

Costos Fijos Relaciones Públicas			
Descripción	Valor	Cantidad	Total
Medios de Comunicación		1	\$-
Herramientas Web	\$50.00	1	\$50.00
Campañas	\$100.00	2	\$200.00
TOTAL		\$250.00	
Costos Fijos Marketing Directo			
Descripción	Valor	Cantidad	total
Base de Datos	\$100.00	1	\$100.00
Redes Sociales	\$0	1	\$-
Marketing Directo	\$60.00	1	\$60.00
TOTAL		\$160.00	
Costos Fijos Promoción Ventas			
Descripción	Valor	Cantidad	total
Descuentos	\$4.00	1	\$4.00
Descuento 6 meses	\$6.00	1	\$6.00
TOTAL		\$10.00	
Costo Fijo Publicidad			
Descripción	Valor	Cantidad	total
Flyers y Afiches	\$0.08	1000	\$80.00

Redes Sociales	\$10.00	15	\$150.00
Cuñas Radiales	\$30.00	15	\$450.00
Revistas y Periódicos	\$25.00	1	\$25.00
TOTAL		\$705.00	
Costo Fijo Fuerza de Ventas			
Descripción	Valor	Cantidad	total
Vendedor	\$450.00	1	\$450.00
TOTAL		\$450.00	
COSTO TOTAL PROMOCIÓN		\$1,575.00	

Conclusiones: En conclusión la estrategia general de la empresa es una diversificación de producto, debido a que el mercado es nuevo y que el producto también es nuevo, por lo cual genera una alta expectativa por practicar este tipo nuevo de deporte y aprender de defensa personal. Es algo que no existe dentro de la ciudad de Quito e innovador para las personas que necesitan salir de la monotonía, por lo cual necesitan salir de un lugar cerrado y quieren asistir a lugares abiertos para aprender técnicas de defensa personal que ofrece el campamento de supervivencia de Krav Maga.

## 6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

- Misión

Dar a disposición del cliente un servicio de enseñanza de defensa personal integra de alto nivel profesionales capacitados, implementos de primera, competencias, etc., dentro de un ambiente seguro, eficiente y natural por medio de un campamento de supervivencia de Krav Maga sostenible a largo plazo más de 5 años, además se transmitirá la seguridad y bienestar por parte de nuestros empleados hacia nuestros consumidores obteniendo la confianza de los mismos por parte de la experiencia recibida.

- Visión

El Campamento de Supervivencia de Krav Maga se va a posicionar dentro del mercado a partir del tercer año como el campamento de preferencia en el sector de Cumbaya, aumentando el número de alumnos, categorías y horarios, gracias a la calidad del servicio brindado al consumidor.

- Objetivos

En el primer año se tratara de crear un sistema de respuesta inmediata, el cual pueda responder todas las inquietudes y necesidades de nuestros clientes y de los posibles consumidores, el tiempo estimado de respuesta va hacer máximo de 15 minutos a partir de la pregunta del cliente mediante nuestros canales de comunicación (redes sociales, página web, etc.).

A partir del segundo año se tratara de abrir nuevos ciclos de entrenamientos, aumentando los horarios y los días de funcionamiento del servicio, por lo cual se aumentara el horario de los instructores para de esta forma brindar un servicio completo de enseñanza de defensa personal.

Dentro de un lapso de tres años se tratara de explotar los recursos de la empresa, aumentando la capacidad total del servicio a un 50%, para que de esta forma se pueda aumentar los ingresos y las ganancias.

Aumentar el staff de trabajadores desde el segundo año de funcionamiento del servicio, contratando una persona para el área financiera de la empresa, para poder cubrir esa área y es la persona encargada en el manejo de las finanzas de la empresa, las declaraciones de impuestos y otros aspectos tributarios.

Por lo cual dentro de cinco años se tratara de abrir un nuevo campamento de supervivencia de Krav Maga dentro de la ciudad de Quito, y de esta forma poder brindar una nueva opción a nuestros clientes.

## 6.2 Plan de Operaciones

### Mapa de Procesos

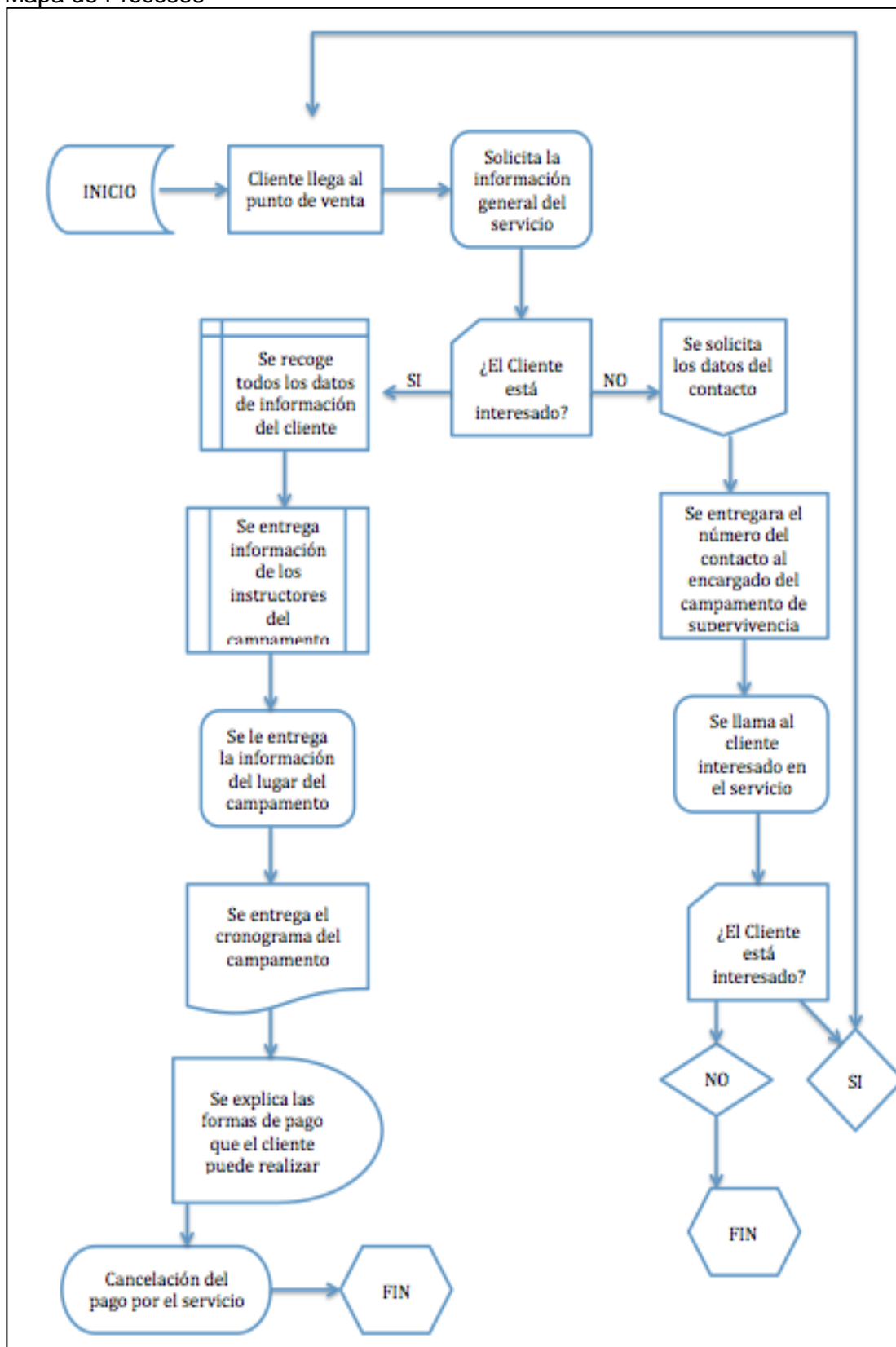


Figura 10. Mapa de Procesos

## Ubicación

La ubicación del campamento de supervivencia de Krav Maga será en el Noreste de la ciudad de Quito, en el sector de Cumbaya que presenta las características necesarias para brindar este tipo de servicio.

El clima que posee Cumbaya es cálido y templado. Dentro del sector se puede observar que cuenta con varios sistemas de transporte urbano, como por ejemplo, buses, cooperativas de taxis, etc.

### 6.3 Estructura Organizacional



Director de deportes:

- Coordinación de los instructores
- Coordinación del trabajo deportivo para cada categoría.
- Encargado del material deportivo proporcionado
- Elaboración de fichas técnicas de los alumnos.

Director de Marketing y Ventas:

- Encargado de las ventas y atención al cliente.
- Encargado en la elaboración de las campañas de publicidad
- Manejo del presupuesto otorgado al área completa de Marketing
- Manejo de los vendedores
- Encargado de la elaboración de contratos para los patrocinadores y auspiciantes

## Servicios Complementarios

### Legales

Se buscará asesoramiento legal para iniciar el negocio y de forma eventual durante ciertos periodos de tiempo, y de esta forma se va a poder estar al día en todo tipo de aspectos legales con el estado. No será un empleado parte de la nómina, será solo cuando sea necesario, por lo cual, no consta dentro del organigrama.

### Director Financiero

Se contratara a un contador externo para que este encargado de manejar todo el presupuesto de la compañía, la elaboración de los estados financieros, declaraciones de impuestos, roles de pago, etc.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

La empresa dispone de ingresos por dos fuentes, estas son ingresos por matrículas y los ingresos por membresía. En el caso de los ingresos por matrículas son una vez en el año y los ingresos por membresía son mensuales. Los supuestos que respaldan las proyecciones de la situación financiera son los siguientes: tasa de crecimiento anual de la empresa 4%, inflación proyectada 2%, política de cuentas por cobrar 5%, política de cuentas por pagar 10% sobre el valor de gastos operacionales, financiamiento de 60% por recursos de los accionistas y 40% recursos captados a través de un préstamo en una institución financiera con plazo de 5 años plazo y tasa de interés de 14%. En base a estos supuestos y considerando las estrategias descritas en el plan de marketing y operacional, se construye el estado de resultados proyectado para cinco años, el cual describe ingresos anuales en el año 1 de \$ 59.200, año 2 \$ 62.799, año 3 \$ 66.618, año 4 \$ 70.668 y año 5 \$ 74.965. Al ser el giro del negocio concentrado en un servicio no contempla costo de venta, sino sus egresos se establecen por el gastos de operación, salarios, gastos de intereses e impuestos, con valores que fluctúan entre \$ 53.828 en el año 1 y \$ 61.437 en el año 5. Esta relación entre ingresos y egresos determina utilidad neta desde el año 1 con un valor de \$ 5.372, año 2 \$ 5.876, año 3 \$ 8.155, año 4 \$ 10.832 y año 5 \$ 13.527. En el anexo N° xx se indica el estado de resultados del proyecto, con la información descrita a detalle. El flujo de efectivo del proyecto se encuentra en el anexo N° 10, donde se muestra la disponibilidad de liquidez del proyecto. En el anexo N° 10 se muestra el estado de situación financiera del proyecto donde indica el balance inicial y la proyección contable desde el año 1 hasta el año 5. A continuación se detalla el flujo de efectivo operativo, a partir de los datos de la utilidad neta presentada en el estado de resultados, esta información es la base del cálculo de valor actual neto y tasa interna de retorno.

Tabla 4. Flujo de efectivo operativo

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.372</b>	<b>5.876</b>	<b>8.155</b>	<b>10.832</b>	<b>13.527</b>
(+)	GASTOS FINANCIEROS	3.014	2.502	1.915	1.239	463
(-)	ESCUDO FISCAL					
(-)	INTERESES	(1.016)	(843)	(645)	(418)	(156)
(+)	DEPRECIACIÓN	1.538	1.538	1.538	1.238	1.238
(-)	INVERSION CAP					
(-)	TRABAJO	(6.915)				
(-)	CAPEX	(50.725)				
=	<b>FLUJO CAJA PROYECTO</b>	<b>(57.640)</b>	<b>10.938</b>	<b>10.759</b>	<b>12.252</b>	<b>13.726</b>
(+)	PRESTAMO	23.056				
(-)	GASTOS FINANCIEROS	(3.014)	(2.502)	(1.915)	(1.239)	(463)
(+)	ESCUDO FISCAL					
(+)	INTERESES	(1.016)	(843)	(645)	(418)	(156)
=	<b>FLUJO CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>(34.584)</b>	<b>12.936</b>	<b>12.418</b>	<b>13.522</b>	<b>14.548</b>



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

La inversión inicial del proyecto, es \$ 57.640, la cual está compuesta por activos fijos por \$ 49.375, gastos per operativos \$ 1.350 y capital de trabajo \$ 6.915. El financiamiento del proyecto determina un aporte de capital propio por \$ 34.584 y financiamiento externo por \$ 23.056. La tasa de descuento que se empleó para calcular el valor actual neto y tasa interna de retorno, se determina en base a la siguiente información:

Tabla 5. Cálculo de la tasa de descuento

<b>CAPM</b>	<b>Valores</b>	<b>Fuente</b>
Tasa Libre de Riesgo	2,80%	Bonos emitidos por el Ministerio de Finanzas
Rendimiento del Mercado	15,34%	Rendimiento documento de inversión triple AAA
Beta Apalancada	0,91	NYU Index – Damodaran
Riesgo País	8,66%	Banco Central
<b>CAPM</b>	<b>16,49%</b>	
<b>WACC</b>		
Tasa Interés Deuda	14,00%	Financiamiento del proyecto
Impuestos	33,70%	SRI
% Deuda	40,00%	Financiamiento del proyecto
%Capital	60,00%	Aporte accionistas
<b>WACC</b>	<b>13,60%</b>	

## 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

En base a la información del flujo de efectivo operativo y la tasa de descuento (WACC) de 13,60%, se determinó lo siguiente:

**Valor Actual Neto: \$ 12.650 y la Tasa Interna Retorno: 27,32%**

Estos valores determinan que la ejecución del proyecto es viable porque el valor flujo de fondos obtenido en el lapso de cinco años es mayor a la inversión inicial y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento.

## 7.4 Índices financieros

En base a la información contable del proyecto y a la información disponible en la Superintendencia de Compañías sobre el sector P8541 de enseñanza deportiva y recreativa se obtienen los siguientes índices financieros:

Tabla 6. Índices Financieros

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
<b>Liquidez</b>	4,16	5,24	5,50	5,77	6,19	1,25
<b>Endeudamiento Activo</b>	0,37	0,29	0,22	0,15	0,09	0,75
<b>Rentabilidad Activo</b>	9%	9%	11%	13%	15%	6,35%
<b>Rentabilidad Patrimonio</b>	13%	13%	15%	17%	17%	8,42%
<b>Rotación activo</b>	1,24	1,36	1,49	1,62	1,77	1,69

Los índices financieros del proyecto comparándolos con su industria son mejores en lo que tiene que ver en liquidez, endeudamiento, rentabilidad y rotación de activo.

### **Conclusiones Generales**

En conclusión de este proyecto de tesis, se basa en la identificación de una necesidad que es la defensa personal para la sociedad. Por lo que se propone crear un campamento de supervivencia de Krav Maga, que pueda abarcar a la gran mayoría de ciudadanos que quieran aprender este nuevo tipo de defensa personal, ya que dentro de este tipo de proyecto se practicarán situaciones ficticias de situaciones reales de robo.

Por otra parte dentro del proyecto en el capítulo financiero se observa que los índices financieros son positivos, lo que quiere decir que el proyecto es rentable para llevarlo a cabo con una proyección a 5 años. También el primer año de funcionamiento va a hacer de pérdidas por que es aquí cuando se generan más gastos que ingresos para la empresa, porque a partir del segundo año de funcionamiento va a generar ganancias para la empresa y para el inversionista del proyecto.

Además, cabe recalcar que esta idea nueva de proyecto con los datos de las investigaciones que se realizó, se determinó que el campamento de supervivencia de Krav Maga va a hacer un servicio nuevo para las personas que desean practicar deporte y estar en contacto con la naturaleza, este campamento va a generar tendencias por la práctica deportiva, por el cuidado de la salud y por aprender defensa personal.

## Referencias

- Ecuador, B. C. (s.f.). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de BCE: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Ecuador, B. C. (s.f.). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de BCE: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones/Notas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/CTASTRIM92.xlsx>
- Ecuador, B. C. (s.f.). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de BCE: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Ecuador, B. C. (s.f.). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de BCE: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostro-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Estrategia Magazine. (08 de Noviembre de 2012). Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de Estrategia Magazine: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- INEC. (s.f.). INEC. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de INEC:[http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19%3Alos-ecuatorianos-dedican-una-hora-y-media-diaria-en-ver-television&catid=63%3Anoticias-general&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=19%3Alos-ecuatorianos-dedican-una-hora-y-media-diaria-en-ver-television&catid=63%3Anoticias-general&lang=es)
- INEC. (s.f.). INEC. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de INEC:<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (s.f.). Instituto Nacional Estadísticos y Censos. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre2015/Presentacion\\_Empleo.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre2015/Presentacion_Empleo.pdf)
- INEC. (s.f.). Instituto Nacional Estadísticos y Censos . Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de INEC: [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tiempo/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tiempo/presentacion.pdf)
- Mendoza, A. M. (2010). Rseñas de naufragios.En Poemario.Ed.Universidad de Cartagena.

**Anexos**

Anexo 1

Actividad	Medios de comunicación	Herramienta Web	Campañas
Lanzamiento del campamento de supervivencia de Krav Maga			
Información de la instalación y docentes			
Información general de la escuela			
Valores del Krav Maga			
El deporte y la familia			
Perfiles del estudiante			
Actividades con instructores de alta experiencia en Krav Maga			

## Anexo 2

### Formato de encuestas

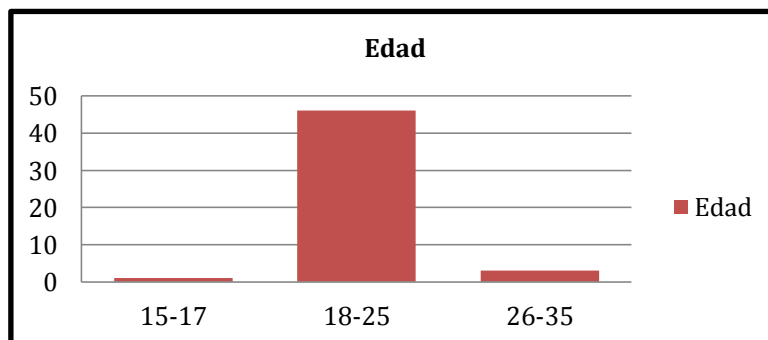
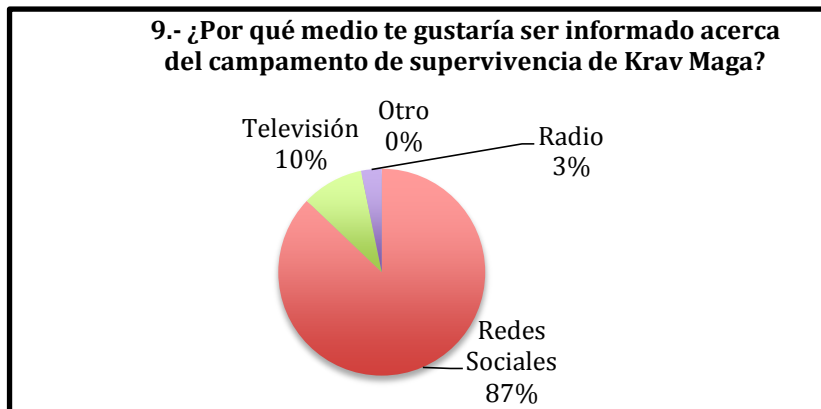
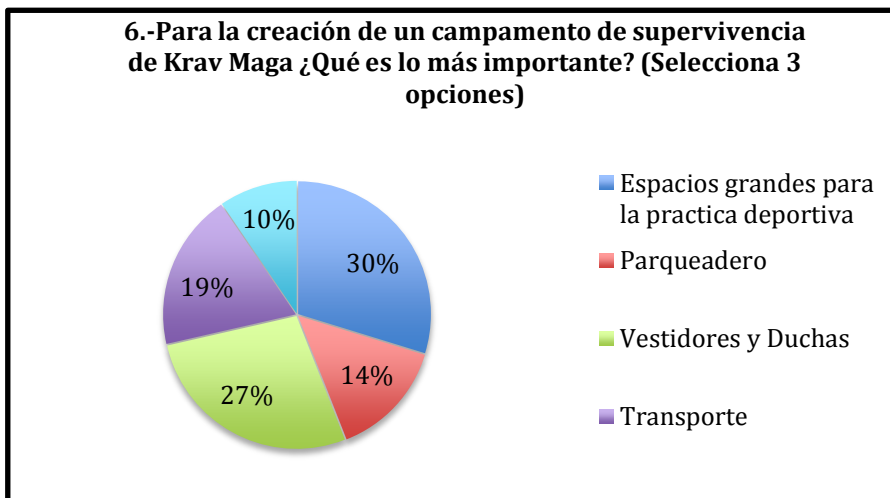
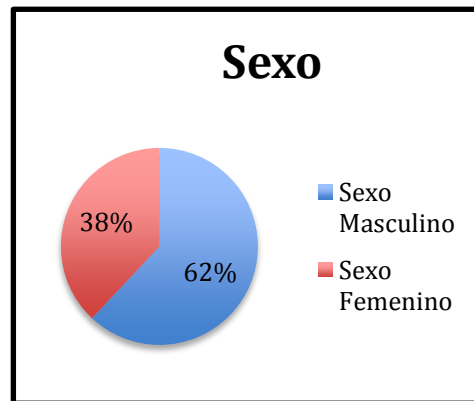
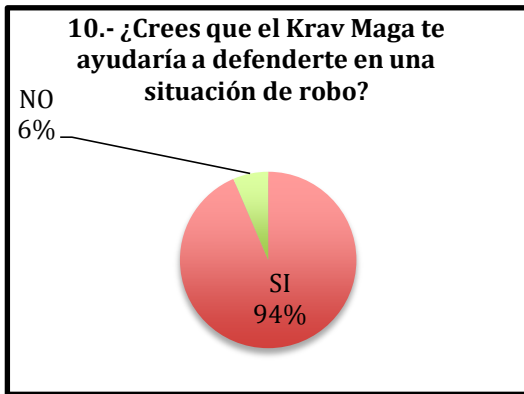
Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene por objetivo identificar cuantas personas saben de krav maga como defensa personal.

Sexo: Masculino\_\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_\_

Edad: 18-25 26-35 35-42 +43

1. ¿Sabes que es defensa personal?  
SI NO
2. ¿Conoces acerca del Krav Maga como una técnica de defensa personal?  
SI NO
3. ¿Te gustaría practicar Krav Maga?  
SI NO
4. Para la creación de un campamento de supervivencia de Krav Maga ¿Qué es lo más importante? (Selecciona 3 opciones)
  - A. Espacios grandes para la práctica deportiva
  - B. Parqueadero
  - C. Vestidores y duchas
  - D. Entrenadores
  - E. Transporte
  - F. Bar
5. ¿Consideras que existen campamentos de supervivencia?  
SI NO
6. ¿Qué cantidad estarías dispuesto a pagar por asistir a un campamento de supervivencia?
  - A. 20\$-30\$
  - B. 30\$-40\$
  - C. Más de 40\$
7. ¿Dónde estaría ubicado el campamento de supervivencia de Krav Maga?
  - A. Cumbaya
  - B. Lumbisi
  - C. Tumbaco
  - D. Valle de los Chillos
8. ¿Estarías dispuesto en asistir a un campamento de supervivencia de Krav Maga?  
SI NO
9. ¿Por qué medio te gustaría ser informado acerca del campamento de supervivencia de Krav Maga?
  - A. Redes Sociales (Facebook, YouTube, Pagina Web)
  - B. Televisión
  - C. Radio
10. ¿Crees que el Krav Maga te ayudaría a defenderte en una situación de robo?  
SI NO

Anexo 3

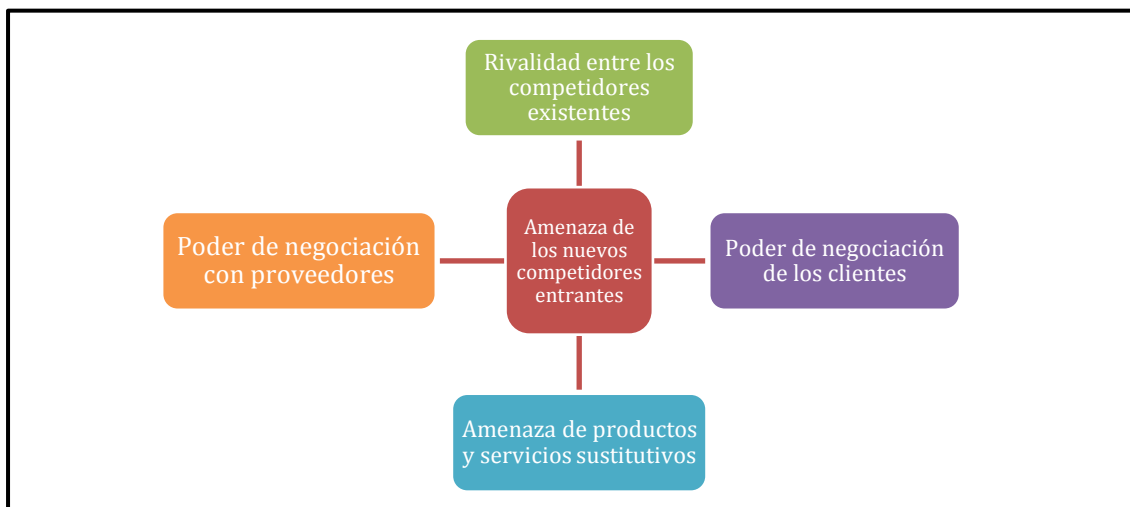


Anexo 4

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La reacción del campamento de supervivencia de Krav Maga	La ubicación de la instalación
Contar con profesores de experiencia	Atención al cliente
Enseñanza de Krav Maga	Falta de equipamiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Conservar el Medio Ambiente	Competidores sustitutos
Calidad de enseñanza	Inflación y Recesión Económica
Aumento del interés por practicar Krav Maga	Academia de Krav Maga

MATRIZ EFI			
FORTALEZA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
La reacción del campamento de supervivencia de Krav Maga	0.20	4	0.80
Contar con profesores de experiencia	0.20	4	0.80
Enseñanza de Krav Maga	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
La ubicación de la instalación	0.20	1	0.20
Atención al cliente	0.15	2	0.30
Falta de equipamiento	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00		2.70

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Conservar el Medio Ambiente	0.20	3	0.6
Calidad de enseñanza	0.20	4	0.8
Aumento del interés por practicar Krav Maga	0.20	2	0.4
AMENAZAS			
Competidores sustitutos	0.20	2	0.4
Inflación y Recesión Económica	0.10	2	0.2
Academia de Krav Maga	0.10	2	0.2
TOTAL	1.00		2.6





## Anexo 5

### Formato Entrevistas a Expertos

Nombre del entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Objetivo de la entrevista: Validar la experiencia de la persona en la técnica de Krav Maga

1. ¿Qué es el Krav Maga?
2. ¿Por qué se lo utiliza como técnica de defensa Personal?
3. Existen otras ramas del Krav Maga que puedan utilizar las personas para utilizarlas como defensa personal
4. ¿Existen rangos de Krav Maga en donde las personas puedan subir su nivel?
5. ¿Qué implementos deportivos se necesita para la práctica del Krav Maga?
6. ¿Por qué piensas que este tipo de técnicas puede servir a todas las personas?
7. ¿Qué tipo de servicio te gustaría encontrar en un campamento de Krav Maga?
8. ¿Se requiere tener experiencia en defensa personal para aprender esta técnica?
9. ¿Qué piensas acerca de la creación de un campamento de supervivencia de Krav Maga?
10. ¿Qué opinas que se utilice situaciones ficticias para que la gente pueda aprender estas técnicas?
11. ¿Por qué decidiste crear un centro de Krav Maga en la ciudad de Quito?
12. ¿Estarías dispuesto en asistir al campamento de supervivencia de Krav Maga?
13. ¿Cuáles son tus recomendaciones acerca de implementar este tipo de campamento de supervivencia de Krav Maga?

## Anexo 6

Nombre del entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Objetivo de la entrevista: Validar la experiencia de la persona en la elaboración de campamentos de supervivencia.

1. ¿Cuál es tu nivel de experiencia en la realización de campamentos?
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en este ámbito laboral?
3. ¿Cómo se sienten las personas que van campamentos por primera vez?
4. ¿Qué complicaciones encontraste al inicio de realizar campamentos, salidas de campo, etc.?
5. ¿Qué beneficios pueden conseguir las personas a través de un campamento?
6. ¿Tienes otro tipo de trabajo que sea similar a la realización de campamentos?
7. ¿Qué implementos se necesitan para tener un excelente campamento?
8. ¿Cuánto tiempo te demoras en la planificación del campamento?
9. Al momento de no cumplir con esta planificación ¿Cómo te sientes?
10. ¿Alguna vez participaste en algún tipo de campamento de supervivencia?
11. ¿Qué piensas acerca de la creación de un campamento de supervivencia para la defensa personal?
12. ¿Cuál es tu opinión acerca de esta idea innovadora que es la implementación de un campamento de supervivencia?
13. ¿Crees que los niños, jóvenes y adultos estarían dispuestos en asistir a este tipo de instalación por un fin de semana?
14. ¿Cómo estarías dispuesto en colaborar con el campamento de supervivencia de defensa personal?
15. ¿Cuáles serían tus recomendaciones acerca de implementar un campamento de supervivencia en la ciudad de Quito?

## Anexo 7

### Formato de focus Group

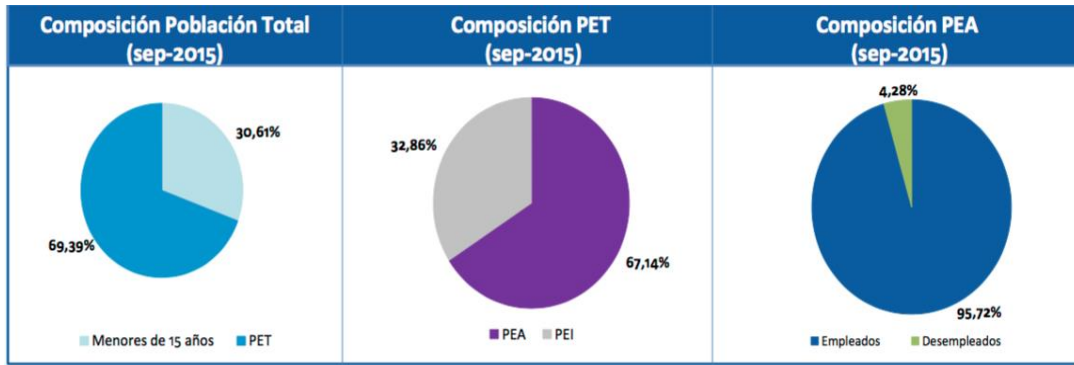
1. Introducción  
Presentación del moderador y de los participantes (nombre, edad y carrera)  
La modalidad del focus.
  - Preguntas abiertas
  - Duración de 45 minutos
  - Introducción acerca del Krav Maga
  - Presentación de los participantes: nombre, edad y carrera.
2. Para comenzar me gustaría saber cuántos de ustedes saben de defensa personal.
3. ¿Qué lugares conocen que brinden defensa personal?
4. ¿Qué técnicas conocen de defensa personal?
5. ¿Qué implementos utilizan para la práctica deportiva de defensa personal?
6. Han escuchado acerca del Krav Maga como técnica de defensa personal y ¿Por qué medio lo hicieron (Facebook, televisión radio)?
7. Creen que el Krav Maga les puede ayudar a defenderse en una situación de robo. ¿Por qué?
8. ¿Qué piensan sobre esta frase “Primero conserva nuestra vida antes de lo material”?
9. ¿Qué opinan acerca de la creación de un campamento de supervivencia de Krav Maga?
10. ¿Qué tipo de servicio buscarían dentro de este tipo de instalación deportiva?
11. ¿Un lugar como este les podría brindar la seguridad necesaria que ustedes piensan tener al momento de visitar este tipo de instalaciones?
12. ¿Qué les parece el Krav Maga?
13. Con relación al precio de 50\$ y los paquetes que se llegarían a realizar ¿Cuántos de ustedes estarían dispuestos en asistir a un campamento de supervivencia de este tipo de técnica de defensa personal?
14. Se agradece a los asistentes por su participación en el focus group.

## Anexo 8

### Formato de focus Group a Expertos

- 1) Introducción
  - a. Presentación del moderador y de los participantes (nombre, edad y carrera)
  - b. La modalidad del focus.
  - c. Preguntas abiertas
  - d. Duración de 45 minutos
  - e. Introducción acerca del Krav Maga
  - f. Presentación de los participantes: nombre, edad y carrera.
- 2) Para comenzar me gustaría saber que les motivo a practicar Krav Maga
- 3) ¿Por qué decidieron el Krav Maga como un método de defensa personal en vez de otros tipos de defensa personal?
- 4) ¿Cómo se informaron del krav Maga?
- 5) ¿Las técnicas del Krav Maga son fáciles de aprender?
- 6) ¿Han podido utilizar las técnicas del krav Maga en su vida cotidiana?
- 7) ¿Qué implementos utilizan para la práctica deportiva de defensa personal?
- 8) ¿Cómo pueden subir su nivel dentro de esta práctica deportiva?
- 9) ¿Qué opinan acerca de la creación de un campamento de supervivencia de Krav Maga?
- 10) ¿Qué tipo de servicio buscarían dentro de este tipo de instalación deportiva?
- 11) ¿Un lugar como este les podría brindar la seguridad necesaria que ustedes piensan tener al momento de visitar este tipo de instalaciones?
- 12) ¿Qué valor estarían dispuestos a pagar por un tipo de campamento de supervivencia de Krav Maga?
- 13) ¿Cuántos de ustedes estarían dispuestos en asistir a un campamento de supervivencia de este tipo de técnica de defensa personal?
- 14) Se agradece a los asistentes por su participación en el focus group.

## Anexo 9



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

### Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos matricula	\$ 5.920	\$ 6.280	\$ 6.662	\$ 7.067	\$ 7.496
Ingresos membresías	\$ 53.280	\$ 56.519	\$ 59.956	\$ 63.601	\$ 67.468
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 59.200</b>	<b>\$ 62.799</b>	<b>\$ 66.618</b>	<b>\$ 70.668</b>	<b>\$ 74.965</b>
<i>Gastos Administración y Operación</i>					
Salarios	\$ 37.363	\$ 40.529	\$ 41.310	\$ 42.107	\$ 42.920
Operación y mantenimiento	\$ 9.184	\$ 9.367	\$ 9.555	\$ 9.746	\$ 9.941
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 12.653</b>	<b>\$ 12.903</b>	<b>\$ 15.752</b>	<b>\$ 18.815</b>	<b>\$ 22.103</b>
<i>Gasto de Depreciación</i>	\$ 1.538	\$ 1.538	\$ 1.538	\$ 1.238	\$ 1.238
<b>Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones</b>	<b>\$ 11.116</b>	<b>\$ 11.365</b>	<b>\$ 14.215</b>	<b>\$ 17.577</b>	<b>\$ 20.866</b>
<i>Gastos de Interés</i>	\$ 3.014	\$ 2.502	\$ 1.915	\$ 1.239	\$ 463
<b>Utilidad antes de Impuestos y Participaciones</b>	<b>\$ 8.102</b>	<b>\$ 8.863</b>	<b>\$ 12.300</b>	<b>\$ 16.338</b>	<b>\$ 20.403</b>
<i>15% Participación trabajadores</i>	\$ 1.215	\$ 1.329	\$ 1.845	\$ 2.451	\$ 3.060
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 6.887</b>	<b>\$ 7.533</b>	<b>\$ 10.455</b>	<b>\$ 13.887</b>	<b>\$ 17.343</b>
<i>Impuesto a la renta (22%)</i>	\$ 1.515	\$ 1.657	\$ 2.300	\$ 3.055	\$ 3.815
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.372</b>	<b>\$ 5.876</b>	<b>\$ 8.155</b>	<b>\$ 10.832</b>	<b>\$ 13.527</b>

Anexo 10

**Estado de situación financiera inicial y proyectado**

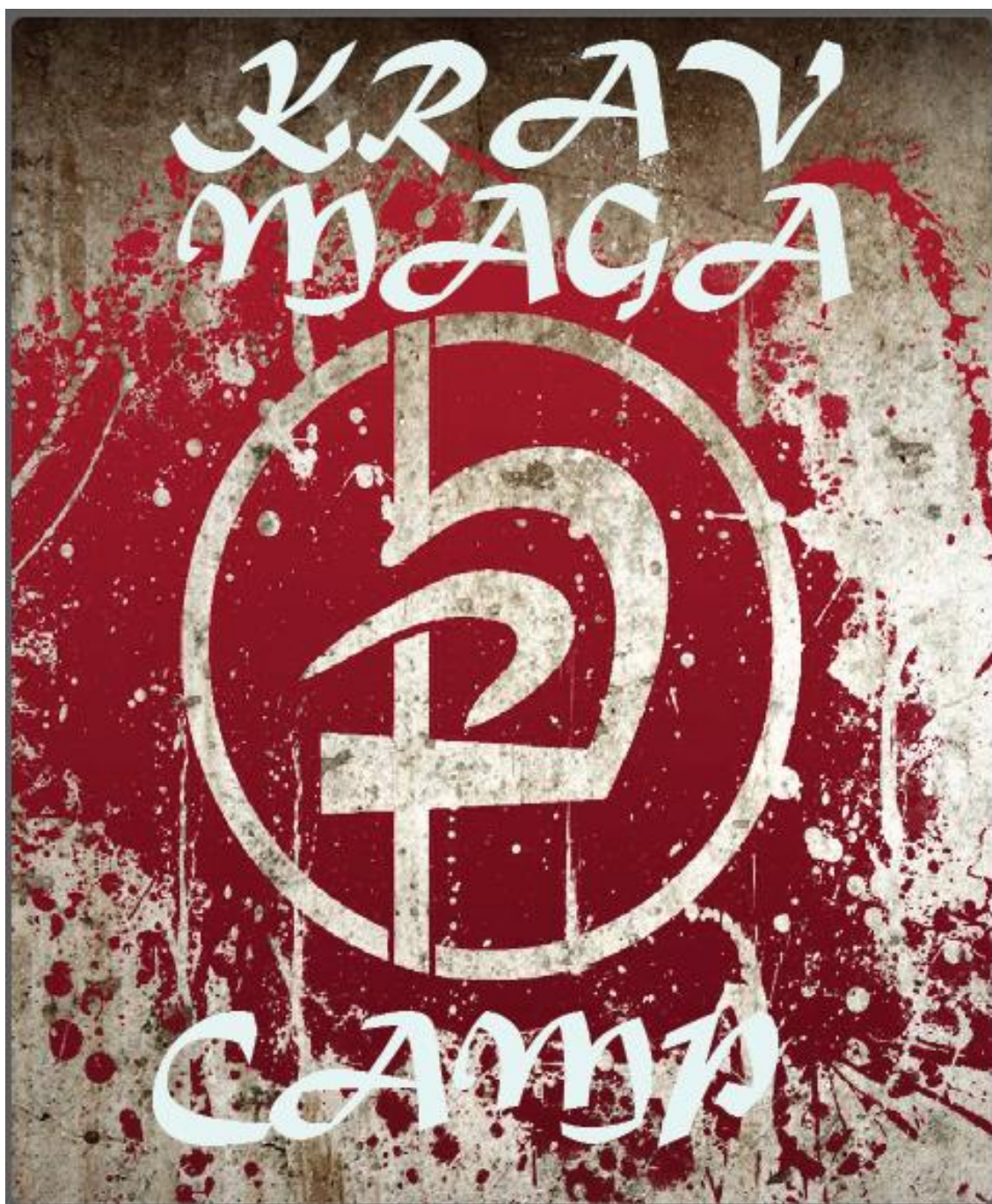
<b>Balance General Actual y Proyectado</b>						
	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>	<b>\$ 57.640</b>	<b>\$ 63.002</b>	<b>\$ 66.847</b>	<b>\$ 72.793</b>	<b>\$ 80.931</b>	<b>\$ 91.022</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 8.265</b>	<b>\$ 15.164</b>	<b>\$ 20.547</b>	<b>\$ 28.030</b>	<b>\$ 37.406</b>	<b>\$ 48.734</b>
Efectivo	\$ 8.265	\$ 2.757	\$ 6.482	\$ 9.729	\$ 12.385	\$ 15.478
Cuentas x cobrar		\$ 2.960	\$ 3.140	\$ 3.331	\$ 3.533	\$ 3.748
Inventario		\$ 9.448	\$ 10.924	\$ 14.970	\$ 21.488	\$ 29.508
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 49.375</b>	<b>\$ 47.838</b>	<b>\$ 46.300</b>	<b>\$ 44.763</b>	<b>\$ 43.525</b>	<b>\$ 42.288</b>
Terreno	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Construcción e instalaciones	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200	\$ 12.200
Equipamiento instalaciones	\$ 4.365	\$ 4.365	\$ 4.365	\$ 4.365	\$ 4.365	\$ 4.365
Muebles y Enseres	\$ 1.910	\$ 1.910	\$ 1.910	\$ 1.910	\$ 1.910	\$ 1.910
Equipos de Computación	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Depreciación Acumulada		\$ -1.538	\$ -3.075	\$ -4.613	\$ -5.850	\$ -7.088
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 23.056</b>	<b>\$ 23.281</b>	<b>\$ 19.620</b>	<b>\$ 16.274</b>	<b>\$ 12.455</b>	<b>\$ 7.870</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3.649</b>	<b>\$ 3.924</b>	<b>\$ 5.101</b>	<b>\$ 6.480</b>	<b>\$ 7.870</b>
Cuentas x pagar proveedores		\$ 918	\$ 937	\$ 955	\$ 975	\$ 994
Impuestos x pagar		\$ 2.730	\$ 2.987	\$ 4.145	\$ 5.506	\$ 6.876
<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Deuda largo plazo	\$ 23.056	\$ 19.632	\$ 15.697	\$ 11.174	\$ 5.975	\$ -
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 34.584</b>	<b>\$ 39.956</b>	<b>\$ 45.832</b>	<b>\$ 53.987</b>	<b>\$ 64.819</b>	<b>\$ 78.346</b>
Capital Social	\$ 34.584	\$ 34.584	\$ 34.584	\$ 34.584	\$ 34.584	\$ 34.584
Utilidad retenidas		\$ 5.372	\$ 11.248	\$ 19.403	\$ 30.235	\$ 43.762
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 57.640</b>	<b>\$ 63.236</b>	<b>\$ 65.452</b>	<b>\$ 70.261</b>	<b>\$ 77.274</b>	<b>\$ 86.216</b>

**Flujo de efectivo proyectado**

<b>Flujo de Efectivo Proyectado</b>						
	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>-</b>	<b>7.598</b>	<b>13.569</b>	<b>22.710</b>	<b>34.419</b>	<b>49.121</b>
Utilidad Neta		5.372	11.248	19.403	30.235	43.762
+ Depreciación		1.538	1.538	1.538	1.238	1.238
- Δ CxC		2.960	3.140	3.331	3.533	3.748
+ Δ CxP PROVEEDORES		918	937	955	975	994
+ Δ Sueldos por pagar						
+ Δ Impuestos		2.730	2.987	4.145	5.506	6.876
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>49.375</b>					
Adquisición de Activos	49.375					
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>57.640</b>	<b>3.424</b>	<b>3.935</b>	<b>4.523</b>	<b>5.199</b>	<b>5.975</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	23.056	3.424	3.935	4.523	5.199	5.975
+ Δ Capital	34.584					
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>8.265</b>	<b>11.022</b>	<b>17.504</b>	<b>27.233</b>	<b>39.618</b>	<b>55.096</b>

Anexo 11

Logo a tamaño real



Anexo 12

Pantones: Estos son los colores utilizados para la elaboración del logo.

