



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
MATRONATACIÓN Y ESTIMULACIÓN TEMPRANA EN AGUA  
PARA NIÑOS EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Katherine Elizabeth Cuesta Peñafiel

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
MATRONATACIÓN Y ESTIMULACIÓN TEMPRANA EN AGUA  
PARA NIÑOS EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial mención en  
Administración de Empresas

Profesor guía

Ing. Fernando Oswaldo Gómez de la Torre

Autora

Katherine Elizabeth Cuesta Peñafiel

Año

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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. Fernando Oswaldo Gómez de la Torre

C.I. 1708663529

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Sascha Gunter Quint

M.B.A., M.A.

C.I. 1723193247

## **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.

---

Katherine Elizabeth Cuesta Peñafiel

C.I. 1718402116

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por su constante esfuerzo en mi formación académica.

A mi hermano y futuro socio por brindarme siempre su opinión y apoyo en este trabajo.

A mis profesores por todo el conocimiento impartido.

A mi esposo, por acompañarme con paciencia y cariño en este proceso.

A mis compañeros y amigos por compartir conmigo todos estos años de estudio.

## **DEDICATORIA**

A mis pequeños tesoros, Julián y Thomas, por ser mi fuerza día a día y mi inspiración para crear un lugar de ensueño, donde los niños puedan sentirse seguros, felices y desarrollar al máximo todas sus capacidades.

Katherine Cuesta Peñafiel

## RESUMEN

Por medio del desarrollo de este plan de negocios se propone crear una nueva empresa que brinde servicios de estimulación temprana en agua en la ciudad de Quito. Actualmente, debido al acelerado ritmo de vida de las personas en general, se ha dejado un poco de lado el dar la importancia que ameritan los más pequeños del hogar. Es así que, cada vez se hace más necesaria la utilización de terapias de estimulación a fin de potenciar las capacidades de bebés y niños, quienes hasta los 3 años de edad alcanzan la mayor parte del desarrollo cerebral. En esta etapa también se asientan las bases de los lazos afectivos entre padres e hijos. Además, la natación temprana ofrece varios beneficios para la salud y el desarrollo de habilidades motrices de los niños. Por estas razones, se decidió realizar el presente proyecto de creación de la empresa, Baby Swim. Inicialmente la empresa iniciará sus actividades en el sector de la Villaflora y a futuro se prevé abrir una sucursal en otro sector del sur de la ciudad, con un posterior análisis para encontrar la mejor ubicación.

Luego de poder revisar y analizar el marco entorno de la industria a la que pertenece la nueva empresa, se puede decir que tanto la industria como la nueva empresa podrán solventar todas las amenazas que se puedan presentar en función del análisis de distintas variables realizado.

Al realizar la segmentación de mercado de este proyecto se logró identificar que el mercado objetivo de la empresa Baby Swim lo componen los padres de familia de bebés y niños desde los 3 meses hasta los 5 años de edad; para esto se determinó que deben ser residentes del sector sur de la ciudad, pertenecientes a los barrios de la administración zonal Eloy Alfaro y pertenecer también a un estrato social medio y medio alto, ascendiendo a un total de 13.130 personas como mercado objetivo.

Mediante la evaluación financiera se pudo determinar que la empresa necesita una inversión inicial de \$87.468,75; así también valida la factibilidad de este plan de negocios obteniéndose un VAN \$16.777,11 y una TIR de 28,67%. Mientras que la inversión se prevé recuperar al año 4 de operaciones de la empresa Baby Swim.

## **ABSTRACT**

The development of this business plan proposes the creation of a company that offers early water stimulation services in Quito. Nowadays, due to the accelerated lifestyle of people in general, the little ones at home have come to receive less importance and attention than they deserve. This is why the use of early learning therapies is becoming increasingly necessary; in order to be able to take advantage of all the abilities of babies and children, who, as it is known, achieve most of their brain development by the age of 3. It is also during this phase that parents and children establish their emotional bonds. Furthermore, early swimming offers many health benefits and encourages the development of motor abilities in kids. These are the reasons why it was decided to carry out the current project, the creation of the company Baby Swim. The business will initially begin activities in the Villaflora neighborhood and in the future it is expected that another branch will be opened also in the south of the city, with a subsequent analysis in order to find the most appropriate location.

Having reviewed and analyzed the framework conditions of the industry to which the new company belongs, it can be said that both industry and the new company will be able to address all the possible threats that may occur on the basis of the analysis of different variables made.

When performing the market segmentation of this project it was possible to identify that the target market for the company Baby Swim is comprised of the parents of infants and children ranging from 3 months to 5 years of age; it was determined that they should be residents in the southern part of the city, within the neighborhoods of the zonal administration of Eloy Alfaro and also belong to a middle or upper-middle social class, amounting to a total of 13,130 people.

The financial evaluation enabled us to determine that the company needs an initial investment of \$87.468,75; thus also validating the feasibility of this business plan resulting in a NPV of \$16.777,11 and an IRR of 28,67%. The investment is expected to be recovered at year 4 of operations of the company Baby Swim.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del Proyecto.....	1
1.1.1. Objetivo General .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos .....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	3
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1. Entorno Externo – PEST.....	3
2.1.2. Análisis de la Industria - PORTER .....	9
Poder de ingreso de nuevos participantes: MEDIO BAJO.....	10
Poder de negociación de los proveedores: MEDIO BAJO.....	11
Poder de negociación de los clientes: MEDIO ALTO .....	12
Poder de ingreso de productos sustitutos: MEDIO ALTO.....	12
Rivalidad entre competidores: MEDIANO.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	15
3.1 Objetivo de la investigación.....	15
3.2 Investigación cualitativa .....	15
3.2.1. Entrevista a Expertos .....	15
3.2.2. Focus Group .....	17
3.3 Investigación Cuantitativa .....	19
3.3.1. Encuestas.....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	22
4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada .....	22
5. PLAN DE MARKETING .....	26

5.1	Estrategia general de marketing .....	26
5.1.1	Mercado objetivo .....	27
5.1.2	Propuesta de valor .....	28
5.2	Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1	Producto .....	30
5.2.2.	Precio.....	34
5.2.3.	Plaza .....	36
5.2.4.	Promoción .....	37
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.1.1	Misión.....	40
6.1.2	Visión .....	40
6.1.3	Objetivos de la organización .....	40
6.2	Plan de operaciones .....	42
6.2.1.	Ciclo de operaciones .....	42
6.2.2.	Requerimiento de equipos y maquinaria.....	44
6.2.3.	Instalaciones de la empresa .....	45
6.3	Estructura Organizacional .....	45
6.3.1	Estructura Legal de la empresa .....	47
6.3.2	Permisos Necesarios.....	47
6.4	Conclusiones.....	48
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	49
7.1.1	Proyección de Ingresos.....	49

7.1.2 Proyección de Egresos .....	49
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo, Estructura de Capital .....	50
7.2.1 Inversión Inicial .....	50
7.2.2 Capital de Trabajo .....	51
7.2.3 Estructura de Capital .....	51
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	52
7.3.1 Flujo de caja .....	52
7.3.2 Flujo de efectivo .....	52
7.3.3 Estado de Resultados .....	53
7.3.4 Estado de Situación Financiera .....	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	54
7.4.1 Flujo de caja del Inversionista .....	54
7.4.2 VAN .....	54
7.4.3 TIR .....	55
7.4.4 Periodo de Recuperación de la Inversión .....	55
7.5 Índices Financieros .....	55
CONCLUSIONES GENERALES .....	56
REFERENCIAS .....	58
ANEXOS .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Fertilidad de las Mujeres .....	7
Tabla 2.	Impacto del Análisis PEST .....	9
Tabla 3.	Clasificación Ampliada de Actividades Económicas .....	9
Tabla 4.	Centros con Servicios Acuáticos .....	10
Tabla 5.	Proveedores de insumos .....	11
Tabla 6.	Segmentación del mercado .....	28
Tabla 7.	Precio del Servicio .....	35
Tabla 8.	Costo Promoción .....	39
Tabla 9.	Ciclo de Operaciones .....	42
Tabla 10.	Maquinaria y Equipo .....	44
Tabla 11.	Funciones por posición .....	46
Tabla 12.	Ingresos del proyecto .....	49
Tabla 13.	Costos y Gastos del proyecto .....	50
Tabla 14.	Inversión Inicial .....	51
Tabla 15.	Capital de Trabajo .....	51
Tabla 16.	Flujo de Caja .....	52
Tabla 17.	Estado de Resultados .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	5 Fuerzas de Porter .....	10
Figura 2.	Logo empresa.....	34
Figura 3.	Ubicación empresa .....	37
Figura 4.	Flujograma de operaciones .....	43
Figura 5.	Organigrama empresa .....	46

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del Proyecto

La matronatación es una actividad que va tomando interés a nivel nacional por los grandes beneficios que trae para la salud y el desarrollo integral de niños y bebés. Se trata de la estimulación y ejercicios en agua para bebés desde los 3 meses de edad en adelante junto con su madre o padre.

La natación es el deporte más completo porque se ejercitan extremidades superiores e inferiores, al igual que un gran número de músculos del cuerpo. También es el primero que se puede empezar a practicar, incluso antes de que los bebés caminen o gateen. Muchos pediatras y psicólogos infantiles recomiendan hoy en día la estimulación temprana en agua porque brinda al bebé y al niño desarrollo físico, cognitivo y social, además del fortalecimiento del vínculo emocional entre madre/padre e hijo (Muñoz, 2011).

En este sentido, algunos estudios realizados recogen la importancia de la práctica acuática a edad temprana. La doctora Patricia Cirigliano realizó una investigación que indica que las prácticas acuáticas rectifican y previenen las desviaciones de la columna vertebral, ejercitan la destreza motriz, actúan como prevención de posibles retrasos psicomotores, evitan la atrofia muscular, desarrollan la caja torácica y aportan una mejor oxigenación a las células. También desarrollan la seguridad y dominio de sí mismo, incrementan el conocimiento y dominio del cuerpo, aseguran la supervivencia del niño en el agua, favorecen la comunicación del niño con el adulto y de los niños entre sí, y, por lo tanto, mejoran su calidad de vida en general (Cirigliano & Quinn, 1994).

En la actualidad, la oferta y la demanda de servicios de estimulación temprana en la ciudad es más alta que hace una década atrás. Esto se debe a varios factores como una mayor conciencia de los padres hacia los beneficios de la estimulación y también una reducción constante en el número de hijos promedio por hogar, como se evidencia en los últimos censos poblacionales (Ecuador Inmediato, 2016).

En general, el mercado de la matronatación aún no se encuentra muy desarrollado en Quito y en la actualidad, no existe ningún centro que brinde este servicio en el sector sur de la ciudad de Quito. La idea es crear un centro diferente de los actuales centros de natación del sector ya que ninguno se especializa en bebés. Los pocos centros existentes abarcan principalmente el mercado de niños de mediana edad, jóvenes y adultos centrándose en la natación como deporte y como recreación familiar con piscinas más grandes, instalaciones amplias y servicios generales y no como un centro de estimulación especializado en niños pequeños.

### **1.1.1. Objetivo General**

Realizar un plan de negocios que determine la factibilidad de la creación de una empresa que brinde servicios de matronatación y estimulación temprana en agua para bebés, niños pre-escolares y niños de los primeros años de educación primaria en el sector sur de la ciudad de Quito.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un análisis del entorno para identificar amenazas y oportunidades que se deben considerar para la creación del centro de matronatación.
- ✓ Investigar la industria a la que pertenece la actividad económica planteada a nivel nacional y específicamente en la ciudad de Quito.
- ✓ Identificar claramente el mercado meta, los clientes actuales y potenciales de la actividad de estimulación temprana para poder plantear de manera adecuada las estrategias de marketing.
- ✓ Investigar a los principales competidores del sector para plantear una propuesta de valor diferente que resalte las ventajas del plan de negocio en una ubicación aún no atendida.
- ✓ Desarrollar el plan financiero del proyecto para determinar el monto requerido de inversión inicial y finalmente conocer la factibilidad de este proyecto.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del Entorno Externo

#### 2.1.1. Entorno Externo – PEST

El análisis PEST permite conocer el macro entorno dentro del cual se desarrollarán las actividades de una empresa. La comprensión de los factores externos que influyen en la organización es muy importante para poder plantear una estrategia adecuada en base a la posición de la empresa dentro de su medio (Chiavenato, 2015).

##### 2.1.1.1. Entorno Político Legal

Estabilidad política: El Ecuador es un estado constitucional de derechos, social y democrático. El actual presidente, Rafael Correa, ha gobernado el país desde el 2007. Durante estos 9 años de mandato se han desatado opiniones divididas acerca de su gestión. No obstante, la estabilidad política ha permitido a los empresarios e inversionistas tener las reglas claras acerca de las decisiones del Gobierno.

Elecciones: El 2016 es un año pre-electoral. De acuerdo a CEDATOS (2016), un informe de opinión reciente indica que el 84% de la población ecuatoriana piensa que el país necesita cambios. Sin embargo, pese a que se desconocen las medidas que el nuevo gobierno tomará en materia política y económica, indistintamente del tipo de gobierno que se establezca en 2017, el sector privado de la educación pre-escolar se desarrolla de manera independiente. De este modo, la nueva empresa propuesta tendría autonomía para desarrollar su actividad económica sin que el aspecto político influya directamente en la misma.

Fomento gubernamental: El Gobierno actual ha realizado esfuerzos e inversiones en temas de educación, salud y bienestar social. El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) lleva a cabo una política de Estado de “Desarrollo Infantil Integral” a través de la cual fomenta una educación inicial de calidad. El MIES (2014) sostiene que ha socializado a nivel nacional la

importancia de una estimulación y nutrición adecuada en la etapa de los 0 a 3 años, donde se forman las bases para la vida adulta de niños y niñas. Esta política fiscal ha contribuido a crear mayor conciencia en la sociedad a nivel nacional sobre la importancia del establecimiento de lazos emocionales entre progenitores e hijos durante la primera infancia, uno de los beneficios que ofrece la matronatación.

Todas las leyes y normativas que se crean actualmente se encuentran, en su gran mayoría, alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), dentro del cual el sector educativo es prioridad. Este documento desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo contempla 12 objetivos dentro de los cuales se encuentran el mejorar la calidad de vida de la población y fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016). La natación para bebés es una actividad que potencializa habilidades y destrezas en los niños que permiten un desarrollo integral dentro de su proceso de aprendizaje y crecimiento.

Impuestos: Los ecuatorianos pagan actualmente 30 impuestos a la Administración Tributaria, lo cual representa un 130% de incremento en la recaudación tributaria en el periodo 2007-2015. Esto se debe principalmente a cambios en las tarifas actuales y la creación de nuevas leyes como la, recientemente creada, Ley de Solidaridad que establece un aumento del IVA del 12 al 14% durante un plazo máximo de un año debido al terremoto de abril de 2016 que afectó la economía del país (Servicio de Rentas Internas, 2016).

Ésta, al igual que otras medidas en materia de recaudación tributaria tomadas por el ejecutivo en los últimos años, no se ve con buenos ojos desde el sector empresarial ya que se considera que desalientan el emprendimiento y las actividades económicas del sector privado del Ecuador. El Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a la Renta (IR), juntos, representan el 82,6% de los fondos recaudados por tributos (Quiroz, 2016).

### 2.1.1.2. Entorno Económico

PIB: En la actualidad, el Ecuador enfrenta una época de recesión económica que inició a finales del 2014, principalmente cuando el precio del barril de petróleo que llegaba casi a los \$100 en el 2013, se desplomó alcanzando su precio más bajo de \$32 en el 2015. A esto se le debe añadir la apreciación del dólar lo cual hace al país menos competitivo internacionalmente para finalmente obtener como resultado una contracción de la economía agudizada durante el primer trimestre del 2016. Sin embargo, según el último reporte del Banco Central (2016), la economía nacional empieza a mostrar signos de recuperación. La tasa de crecimiento del PIB disminuyó a -3% en el primer trimestre de 2016 frente al 2015, siendo ésta la mayor contracción desde el 2007. Sin embargo, en el segundo trimestre del año en curso, el PIB mostró por primera ocasión desde hace cinco trimestres, una variación positiva con 0,6 puntos porcentuales alcanzando los \$17,2 mil millones en valores constantes (Banco Central del Ecuador, 2016), lo cual motiva la creación de esta empresa.

PIB por actividad: Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución positiva a la variación trimestral del PIB fueron: Enseñanza y Servicios sociales y de salud con 0.29 puntos porcentuales; Petróleo y minas con 0.24 puntos porcentuales; y, Suministros de electricidad y agua con 0.23 puntos porcentuales de variación, esto lo indica el Banco Central del Ecuador (2016) en su página web. Como se puede observar, el sector al que pertenece el presente plan de negocios, el de la educación, es el de mayor recuperación dentro de las actividades económicas del país, situación altamente alentadora para la industria.

Desempleo: Las tasas de desempleo en el país hasta 2015 presentaban una tendencia estable debajo del 6%. En marzo del 2016 alcanzó la cifra más alta del último periodo (7,4%). A junio de 2016 la tasa de desempleo se ubica en el 6,7%. (INEC, 2016). El presente trabajo plantea emplear de manera permanente a 6 personas en el área de administración, atención al cliente y profesores, contribuyendo positivamente a la generación de empleo a nivel nacional.

Inflación: La inflación anual en el Ecuador se ha mantenido relativamente estable desde el 2008 hasta el 2016 ubicándose entre el 2,9 y 5,3% a enero de cada año. El único año atípico fue el 2009 donde la inflación fue mucho más alta. En enero de 2016 la tasa de inflación anual fue de 3,09%. Esta situación permite a las personas y empresas planificar sus ingresos y gastos sin mayor variación al mediano y largo plazo en base a precios estables (INEC, 2016).

### 2.1.1.3. Entorno Social y Cultural

Habitantes: El sur de Quito en la actualidad ha evidenciado un crecimiento importante en temas demográficos, es así que los resultados del último censo oficial realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) lo ratifican por medio del sitio web oficial del Municipio de Quito al sostener que en el sur de la ciudad existen 749.503 habitantes correspondiente al 33,47% del total de la población de la ciudad de Quito (Municipio de Quito, 2010).

Tendencias sociales: En el mundo y también ya en Ecuador existe una tendencia clara hacia la estimulación temprana, que es la aplicación de técnicas y actividades para niños desde recién nacidos hasta los seis años, con el objetivo de que desarrollen al máximo sus capacidades. En el 2014 fue aprobada por el Consejo de Educación Superior (CES) la carrera de Tecnología en Desarrollo Infantil Integral como una respuesta a la demanda de la sociedad por atender las necesidades integrales de los niños en sus primeros años de vida (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2016). El presente plan de negocios pretende atender a los bebés y niños de padres preocupados por un mejor desarrollo de sus hijos.

Fertilidad: Entre 1982 y el 2010, las mujeres en edad fértil (15 a 49 años) en el país han crecido en 98,7%, en tanto que el número de hijos nacidos vivos disminuyó en un 12,7%. A este indicador se conoce como la tasa de fecundidad. Las mujeres en la actualidad tienden a tener menos hijos que antes. Según el último censo, una mujer en etapa fértil tiene en promedio 2 hijos (INEC, 2012). A continuación se muestra su evolución:

Tabla 1. Fertilidad de las Mujeres

Año censal	Mujeres en edad fértil (M.E.F)	Total Hijos nacidos vivos	Promedio de Hijos x mujer
1982	1.914.584	7.732.832	4,0
1990	2.436.564	5.505.336	2,3
2001	3.166.593	6.176.463	2,0
2010	3.804.976	6.750.479	1,8

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012

Esta situación demográfica se podría deber a varios factores. Uno de ellos es el nuevo rol de la mujer en la sociedad. El 43,4% de las madres trabajan. Además, está el factor del nivel de escolaridad alcanzado y una mejor planificación familiar (INEC, 2012). Esto lleva a pensar que, cada vez, las personas son más conscientes de lo que conlleva tener hijos.

El Ministerio de Medio Ambiente es el órgano encargado de regular las actividades que afecten este aspecto en el país. Sin embargo, no existe, al momento, una regulación específica que afecte al presente plan de negocios.

#### 2.1.1.4. Entorno tecnológico

Internet y redes sociales: En 2013, 66 de cada 100 personas usaron Internet. Esta cifra es 11 veces mayor frente al 2006. En 2014, Ecuador mejoró su posición en el Índice de Disponibilidad de Tecnología (IDT) ubicándose en el puesto 82 de 144 países estudiados de la región. Facebook es la red social más utilizada y funciona como plataforma publicitaria digital de bajo costo o gratuita (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015). El centro de estimulación acuática se promocionará principalmente a través de redes sociales y medios digitales, donde es posible transmitir imágenes o videos acerca del servicio, aprovechando las bondades de la tecnología y el posicionamiento de las mismas en el país.

Uso de TIC de las madres: De acuerdo a un estudio de condiciones de vida del Ecuador en 2014, 2 de cada 10 mamás usan un teléfono inteligente y el 44% del total de madres, utilizan una computadora, laptop o Tablet (Insituto Nacional de

Estadísticas y Censos, 2015). Esta cifra confirma que las campañas publicitarias a través de internet tendrían audiencia.

#### 2.1.1.5. Conclusiones del análisis PEST

1. La política pública de Desarrollo Infantil Integral que actualmente maneja el MIES ha promovido en la población ecuatoriana una mayor atención al desarrollo de actividades de enseñanza y estimulación de niños de 0 a 3 años de edad. Por lo que los ecuatorianos son ahora más conscientes de la importancia de la estimulación temprana.
2. El año 2015 se consideró el inicio de un periodo de desaceleración económica en el país. Esto se debe principalmente a los bajos precios del petróleo y la apreciación del dólar. El crecimiento negativo del PIB y un aumento en la tasa de desempleo del país ha provocado un panorama desalentador para todos los sectores económicos del país. Sin embargo, la educación es uno de los tres sectores que presentó cifras positivas durante el segundo trimestre, alentando el desarrollo de este plan de negocio.
3. La matronatación es una tendencia ya muy bien posicionada a nivel mundial y empieza a tomar fuerza en el Ecuador. El sur de Quito registra crecimiento económico y social en los últimos años, por lo que es un buen sector para emprender actividades de negocio que ya son más conocidas en otros sectores de la ciudad.
4. La población en el sur de Quito es principalmente joven. Las mujeres en edad fértil tienen en la actualidad menos hijos que en años anteriores. El promedio de hijos que tiene actualmente una mujer es de 2 niños. Esto podría significar un aspecto positivo para el presente plan de negocio ya que al tener un número menor de hijos, es posible gastar o invertir más recursos en su educación y recreación.

Tabla 2. Impacto del Análisis PEST

<b>Factores (PEST)</b>	<b>Impacto</b>
<b>Entorno político-legal:</b> Estabilidad política, Elecciones, Fomento gubernamental	Medio bajo
<b>Entorno económico:</b> PIB, PIB por actividad, Desempleo, Inflación	Medio alto
<b>Entorno social y cultural:</b> Número de habitantes, Tendencias sociales, Fertilidad	Mediano
<b>Entorno tecnológico:</b> Internet y redes sociales, Uso de TIC de las madres	Medio bajo

Estos factores se analizaron con el fin de visualizar la situación actual del país. Se los escogió después de un *brainstorming* de todos los factores que afectan a este plan de negocios. Su análisis permitirá determinar las oportunidades y amenazas del entorno para posteriormente evaluar los cambios que se dan de acuerdo a periodos de tiempo, para una toma de decisiones acertada.

### 2.1.2. Análisis de la Industria - PORTER

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0), el presente plan de negocio se ubica dentro de la siguiente categoría:

Tabla 3. Clasificación Ampliada de Actividades Económicas  
CLASIFICACION AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONOMICAS

<b>SECCION</b>	<b>P</b>	<b>Enseñanza</b>
<b>DIVISION</b>	<b>P85</b>	Enseñanza
<b>GRUPO</b>	<b>P854</b>	Otros tipos de enseñanza
<b>CLASE</b>	<b>P8541</b>	Enseñanza deportiva y recreativa
<b>SUBCLASE</b>	<b>P8541.0</b>	Enseñanza deportiva y recreativa
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>P8541.04</b>	Enseñanza de natación

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (CIIU 4.0)

A continuación, se muestra un listado de los principales centros que incluyen servicios acuáticos para niños en la ciudad. Se observa que solo uno de ellos se encuentra en el sur y solo uno, distinto, se especializa en bebés.

Tabla 4. Centros con Servicios Acuáticos

	Nombre Comercial	Edades usuarios	Ubicación
1	Splash	6 meses – 12 años	El Batán
2	Hydrozone	3 meses – 12 años	Carcelén
3	Aquatix	5 meses – adultos	Magdalena, Monteserrín, El Edén
4	Water and Baby's Spa	2 -18 meses	Cumbayá
5	La Piscina de Alicia	2 años – adultos	Tumbaco

### 2.1.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Mediante el desarrollo del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede identificar aquellos factores importantes para determinar el atractivo y rentabilidad de una determinada industria. Si bien, el análisis de Porter no se planteó inicialmente para servicios sino que su concepto nace principalmente para productos manufactureros, se analiza y se ajusta las fuerzas compuestas en esta metodología y se las comparte a continuación:



Figura 1. 5 Fuerzas de Porter  
Adaptado de: (Fred, 2008, p. 100)

#### **Poder de ingreso de nuevos participantes: MEDIO BAJO**

Barrera de entrada: La inversión inicial para la construcción o adecuación de los espacios que requiere una piscina para bebés y niños pequeños se encuentra

alrededor de los cien mil dólares, por lo que las probabilidades de que se abran nuevos centros, con facilidad y en poco tiempo, disminuye significativamente.

Diferenciación del producto (servicio): El servicio que se ofrecerá tendrá un valor agregado, el cual ayuda a la estimulación del fortalecimiento de extremidades de los bebés, siendo el único centro en el sur de Quito, por lo que solo hay la existencia de centros de natación para la familia dentro de la industria.

Las piscinas que se encuentran actualmente en el sector sur que aprovechan al máximo la capacidad instalada de sus espacios por lo que están ocupadas más de 12 horas al día. Por esto, es difícil pensar que reducirían su amplia oferta de servicios a únicamente niños y bebés.

El riesgo del ingreso de nuevos competidores también se reduce por medio de las alianzas estratégicas que se planea realizar con centros infantiles y escuelas del sector ya que la mayoría de estos no cuentan con una piscina propia en sus instalaciones. De esta manera se ofrece a los alumnos de estos centros recibir, de manera complementaria, clases de estimulación temprana en agua y natación inicial.

### **Poder de negociación de los proveedores: MEDIO BAJO**

Los principales proveedores de este negocio serían:

Tabla 5. Proveedores de insumos

QUÍMICOS	COMBUSTIBLE	ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	INSUMOS DE NATACIÓN
TESQUIMSA	COMERCOMSA	KIWY	JUGUETÓN
GLOBALQUIM	TRANSCOMSA	SUPERMAXI	MI JUGUETERÍA
		UNILIMPIO	AMAZON

Tanto los insumos químicos, como los artículos de limpieza y los insumos de natación necesarios para el funcionamiento del centro son de fácil adquisición en la ciudad. Todos los proveedores mencionados cuentan con centros de distribución locales y dado que la industria es competitiva, se encuentra una oferta variada de productos y precios.

El diésel es el combustible necesario para el calentamiento del agua. Requiere la obtención de un permiso por parte de la Agencia de Regulación y Control Carburífero (ARCH). Este permiso determinará la cantidad de combustible máxima a ser distribuida periódicamente de acuerdo a la actividad comercial. El precio del diésel está establecido por el Estado, siendo sujeto de cambio en cualquier momento.

Haciendo un promedio de estos dos factores, el resultado final del poder de negociación de los proveedores es intermedio, manteniendo una capacidad positiva de negociación con los proveedores.

### **Poder de negociación de los clientes: MEDIO ALTO**

El precio del servicio también está dado principalmente por el mercado. En la zona existen escuelas de natación tradicional para niños y adultos, por lo que el público dispone de una referencia de precios. La clase de estimulación cuesta en promedio entre \$15 - \$25 dólares por sesión dentro del mercado local.

La matronatación es un servicio novedoso para los habitantes del sur de Quito, por lo que podría despertar gran interés en la población del sector y los padres podrían aceptar pagar un precio un poco más alto por el exclusivismo para bebés y niños pequeños.

El valor diferenciador se basa en la especialización en bebés y niños pequeños contando con profesionales capacitados para acompañar a los usuarios y sus padres de familia en el desarrollo integral y bienestar de los niños, logrando que sus padres se sientan complacidos con un servicio de calidad.

### **Poder de ingreso de productos sustitutos: MEDIO ALTO**

En el sector sur de la ciudad, donde pretende ubicarse la piscina, se encuentra una variada oferta de servicios infantiles relacionados a la educación. Dentro de los sustitutos indirectos están:

- Centros infantiles y guarderías
- Centros de estimulación temprana tradicionales

Otros centros de actividades extracurriculares como idiomas (Helen Doron) o fútbol (Little Kickers).

Estos servicios pueden sustituir las actividades de estimulación acuática para niños. De igual manera, la matronatación, podría sustituirse por las actividades de enseñanza de natación tradicional para niños. Es decir, con el enfoque deportivo únicamente, siendo sustitutos indirectos los siguientes:

- Escuelas de natación
- Complejos recreativos de natación

### **Rivalidad entre competidores: MEDIANO**

Los principales centros de natación en el sur son piscinas recreativas y de formación deportiva para niños y adultos, por lo que el principal diferenciador es la especialización en bebés a través de instalaciones adecuadas para ellos. Actualmente no existen centros de este tipo en el sector.

Por lo tanto la competencia está obligada y tiende a desarrollar estrategias como son las campañas publicitarias masivas, competir con precios accesibles para la población, introducir nuevos y mejores servicios así llegaran a posicionaran en el mercado. De tal manera que existen pocos competidores dentro del mercado y se espera tener una rentabilidad alta.

El MIES ha abierto centros de atención gratuita para niños preescolares (Ministerio de Inclusión Económica y Social , 2014). Sin embargo, este programa se dirige específicamente al segmento de la población de bajos recursos, por lo que no son competidores.

Las oportunidades y amenazas que tiene el negocio planteado se presentan en el *Anexo 1*. La calificación final de la empresa es favorable por cuanto es superior a la media y las oportunidades son mayores a las amenazas. Esto significa un entorno favorable dentro de la industria. Para la realización de la matriz EFE se tomaron en cuenta los factores ponderados con el mayor impacto a la industria

y al negocio, de los cuales se investigó y recopiló información en el análisis PEST y PORTER.

#### 2.1.2.2. Conclusiones del análisis de entornos

1. La amenaza de ingreso al mercado de nuevos competidores es mediano debido a la alta inversión inicial requerida del proyecto, lo cual se convierte en una barrera de entrada importante en el sector. Esto se considera una oportunidad para el negocio en este momento.
2. El poder de negociación de los proveedores es medio bajo ya que por un lado, los insumos químicos y materiales requeridos son de fácil acceso y la oferta es variada, por lo cual se puede conseguir al mejor proveedor en cuanto a la relación precio-beneficio. Por otro lado, el diésel se oferta únicamente por el Estado, quien determina su precio.
3. El poder de negociación de los clientes es medio alto ya que, por el un lado, no se puede fijar precios muy altos ya que el público tiene referencias de los centros de natación tradicional del sector. Por el otro lado, al ser un nicho de mercado nuevo, los padres pueden estar dispuestos a pagar un valor más alto por un servicio que ofrece tantos beneficios para la salud como para el desarrollo integral de sus hijos.
4. El nivel de competencia de actuales participantes en la industria es medio alto ya que en el sector sur de la ciudad, este sería el primer centro que brinde el servicio especializado de estimulación a infantes y niños con acompañamiento de los padres y la competencia aplicara nuevas estrategias para lograr posicionares en el mercado y cada vez más fuertes.
5. La amenaza de productos sustitutos es medio alto, ya que, si bien, no se conocen centros de matronatación en las parroquias del centro sur de la ciudad, existe una gran cantidad de servicios sustitutos que brindan servicios similares en cuanto a la estimulación infantil.

## 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

### 3.1 Objetivo de la investigación

La presente investigación tiene por objetivo general determinar el mercado objetivo del servicio de estimulación temprana en agua, sus necesidades y por ende las características esperadas del servicio que se quiere brindar. Se desea indagar sobre los beneficios de la estimulación temprana, los precios referenciales de este servicio en el mercado local y el nivel de aceptación del negocio en el sector sur. Además, se desea levantar un perfil de los clientes potenciales para direccionar de mejor manera las estrategias de comunicación con el público.

Para esto, se han determinado métodos de investigación cualitativa y cuantitativa a través de entrevistas, grupos focales y encuestas.

### 3.2 Investigación cualitativa

#### 3.2.1. Entrevista a Expertos

A continuación se presentan los principales resultados de las entrevistas:

- **Entrevista 1:** Sra. Gabriela Montenegro, dueña y administradora del centro de hidroterapia Hydrozone, ubicado en Carcelén, al norte de Quito.

La estimulación temprana es una industria nueva que se ha desarrollado en la última década. Actualmente, las personas tienden a tener menos hijos y a preocuparse más por la calidad de vida de sus familias, por lo que los padres buscan información sobre este tipo de servicios. El tipo de padres que adquieren este servicio son profesionales de clase media, media alta, con dos hijos en promedio, cuya prioridad es la educación, por lo que sus ingresos se destinan en gran parte a este sector. Además son generosos y dispuestos a gastar en educación. El principal medio de búsqueda y promoción es el internet, pero las recomendaciones a amigos y familiares de actuales clientes han aportado de manera muy importante al crecimiento del negocio.

La competencia directa de este negocio son las piscinas que ofrecen el servicio de natación para niños aunque en la ciudad no existen muchos centros especializados en bebés. El precio de la estimulación temprana dentro del mercado, independientemente del tipo de estimulación, se ubica entre \$15 y \$25 por cada sesión y los padres están dispuestos a pagar ese valor.

La experta comentó que, a diario, recibe llamadas de personas consultando por el servicio en el sur de Quito, donde no conoce centros de este tipo. Acerca del sector, hizo referencia a la franquicia Helen Doron, que ofrece estimulación en inglés para niños desde los 3 meses de edad, cuya sucursal del sur, según su conocimiento, es una de las más importantes en ventas.

- **Entrevista 2:** al Sr. Alejandro Gómez, instructor de estimulación y natación para bebés y niños con 12 años de experiencia profesional.

La natación para bebés contribuye al desarrollo de destrezas, principalmente de la motricidad gruesa, la cual se aprende trabajando con formas, texturas y ejercicios en el agua. Se recomienda el ingreso de los bebés a la piscina después de la primera vacuna, a los 3 o 5 meses de edad debido a que su sistema inmunológico aún está en desarrollo y la piel es más sensible, aunque existen opiniones médicas divididas frente a este tema. Por ello, la piscina debe cumplir con normas estrictas de asepsia y tener la temperatura adecuada, que es de 32 grados Celsius. Además aseguró que la experiencia prueba que el número máximo de niños que un solo profesor puede manejar es entre 8-10. Los clientes suelen ser muy exigentes frente a estos temas.

No existe una regulación específica para centros acuáticos de este tipo sino que se deben a los permisos regulares de cualquier negocio en la ciudad, pero no está establecido un organismo de control específico para esta actividad, ni el Ministerio de Educación ni el Ministerio de Salud.

### **Análisis de las entrevistas:**

Los expertos coincidieron en un aspecto importante, el cual es el reconocimiento de parte de los padres de hoy en día acerca de las ventajas de la matronatación,

por lo que la demanda de este servicio presenta crecimiento en la última década, lo cual es favorable para este plan de negocio. Será muy importante dar a conocer muy bien los aspectos positivos de esta actividad para atraer a los clientes, quienes frecuentemente buscan el servicio en internet.

En cuanto a satisfacer sus necesidades, se debe tomar en cuenta la limpieza y calidad del agua para brindar un ambiente adecuado principalmente pensado en los bebés. Si se logra clientes satisfechos, estos recomendarán el servicio a otros padres de familia incrementando el volumen de ventas. El perfil de estos padres coincide con las características de la clase socioeconómica media y media alta, por lo que se debe tomar en cuenta su comportamiento de compra para establecer medios de comunicación adecuados, principalmente se utilizará internet a través de la página web y redes sociales.

### **3.2.2. Focus Group**

El “focus group” se desarrolló con un grupo de 10 personas, madres y padres de niños con edades a partir de los 3 meses hasta los 5 años de edad, residentes de distintos barrios del sector sur de la ciudad. Los resultados se han organizado por tema y fueron los siguientes:

Concepto: La natación para bebés les es conocida y al mostrarles, al inicio de la actividad, un video que muestra bebés nadando y jugando junto con sus padres, todos lo valoraron como positivo y emotivo por la agradable sensación que produjeron las imágenes de los bebés disfrutando del agua.

Mercado: 6 de 10 personas aseguraron que llevaban o habían llevado a sus hijos a clases de estimulación temprana tradicional. Las personas que contestaron negativamente a esta pregunta, aludieron a los motivos, en primer lugar la inexistencia de centros cercanos a su domicilio que ofrezcan un servicio de calidad y en segundo lugar la falta de conocimiento acerca de los beneficios de estas actividades. El 70% del grupo dijo que la decisión de compra a nivel familiar en cuanto a productos y servicios para los hijos, especialmente en el tema de

educación, la toma la madre. En menor proporción se toma la decisión en conjunto y solo en escasos casos, quien decide es el padre.

Servicio: Los factores de mayor importancia para los padres fueron los siguientes:

1. Seguridad: Integridad física de los bebés en instalaciones adecuadas.
2. Personal: Instructores con experiencia y empáticos con los niños.
3. Limpieza: Instalaciones y agua de la piscina limpias y desinfectadas.
4. Precio: Siempre que se cumpla lo anterior, no es lo más importante.

Se les pidió describir un lugar de ensueño para sus hijos que ofrezca estimulación acuática y lo más característico del lugar imaginario fue que la decoración y adecuación del lugar sea agradable, con colores pasteles y figuras infantiles para que los niños se sientan felices.

Precio: La mayoría de los asistentes dijo que estaría dispuesto a pagar entre 60 y 80 dólares mensuales por el servicio mencionado, tomando en cuenta clases de dos veces a la semana.

Localidad: El lugar propuesto para el establecimiento fue muy bien aceptado dentro del grupo, porque se lo considera de ubicación central en el sector sur.

### **Análisis e interpretación del focus group:**

La natación para bebés despierta emotividad en las personas por cuanto se evidencia un estado de felicidad en los bebés dentro del agua. En cuanto a servicios para los hijos, los padres son clientes exigentes por lo que se deben cumplir con normas de seguridad, limpieza y profesionalismo para que sea aceptado favorablemente por el público, siendo el precio el factor menos importante a la hora de escoger un lugar.

El centro planteado responde a una necesidad percibida dentro de la localidad sur. Actualmente la oferta es muy limitada ya que la mayoría de los centros de estimulación acuática se ubican al norte de la ciudad y los valles. Las estrategias

de marketing deberán enfocarse principalmente a las madres, quienes toman la decisión en la mayoría de los casos.

### **3.3 Investigación Cuantitativa**

#### **3.3.1. Encuestas**

La investigación cuantitativa se realizó a través del método de muestreo no probabilístico a conveniencia. La encuesta consta de 16 preguntas y estuvo dirigida a madres y padres de familia de niños pequeños, residentes del sur de Quito (*Ver Anexo 2*). El tamaño de la muestra es de 50 encuestas y los resultados se muestran a continuación, agrupados por tema:

Mercado objetivo: El 56% de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre 30 y 39 años. A este grupo, le sigue el rango de 20 a 29 años con el 32%.

El 54% de las personas tiene o ha planificado tener dos hijos. Le siguen quienes han decidido tener o tienen un solo hijo con el 36%.

Estimulación temprana: El 62% de los encuestados menciona que sus hijos sí lo han realizado, principalmente en guarderías o centros infantiles donde se realizan actividades lúdicas. Otro importante porcentaje de padres han llevado a sus niños a clases de natación. Entre las principales razones de quienes no lo han hecho están en primer lugar (50%) el que los centros existentes no cumplen con las expectativas del público y en segundo lugar, la falta de un centro de este tipo cerca a su domicilio (40%). La estimulación temprana se considera muy importante para el desarrollo integral de sus hijos (2,7/3).

Expectativa: Lo que esperan principalmente de un centro de estimulación temprana en agua, es seguridad con una calificación total de 3,9/5. Seguido a este aspecto, en orden descendente, se ubican la calificación del personal, la limpieza de las instalaciones y la personalización del servicio con 2,6 puntos. Todos calificaron al precio como el factor menos importante.

Servicio: El 54% se interesa por las clases de natación para bebés, seguido por las clases de natación para niños. A un 28% también le interesan los vacacionales y como actividades complementarias, un 50% considera apropiado incluir un programa de estimulación para niños con capacidades especiales. En cuanto a las características del servicio, el 68% de los padres prefieren sesiones de una hora de duración y el 82% de los encuestados prefiere clases dos veces a la semana. El horario preferido para bebés es en la mañana y para niños en la tarde.

Precio: El 68% de las personas encuestadas dijo que pagaría entre 50 y 80 dólares mensuales. Solo un 22% no estaría dispuesto a pagar más de 50 dólares.

### **Análisis de las encuestas:**

El mercado objetivo del servicio propuesto lo conforman primordialmente padres y madres de familia entre 30 y 39 años de edad, por lo que las estrategias de marketing se enfocarán a un público adulto de edad media. Hay que tomar en cuenta que un buen porcentaje del público objetivo también lo conforman mamás y papás más jóvenes, a quienes se puede atraer con campañas publicitarias a través de redes sociales, ya que este grupo de la población maneja medios digitales en gran medida.

También se esperaría que muchos clientes signifiquen dos ingresos por cuanto generalmente las familias tienen o planifican tener dos hijos. Se podría diseñar una estrategia de promoción en estos casos.

Por otro lado, se ratifican las necesidades que definirían la satisfacción del cliente respecto de las características del servicio, recogidas anteriormente con resultados muy similares en el grupo focal y en las entrevistas. De este modo, la empresa debe concentrarse en la seguridad y limpieza de las instalaciones y también en las aptitudes y calificación del personal.

Una vez satisfechos estos deseos, el precio es un factor menos decisivo, ya que las personas están dispuestas a pagar más por un valor diferenciado siempre y

cuando se cumplan sus expectativas. El precio preferido en las encuestas (entre 50 y 80 dólares mensuales) concuerda con los precios actuales del mercado.

Un buen porcentaje de la muestra mencionó que sería interesante incluir programas complementarios como vacacionales o clases para niños con capacidades diferentes, por lo que a mediano plazo se podría analizar la factibilidad de ampliar los servicios del centro acuático para satisfacer estos deseos y necesidades percibidas.

Finalmente, el 96% de las personas afirmó que sí llevaría a sus hijos a un centro de estimulación temprana en agua en el sur, lo cual muestra una muy alta aceptación del servicio en el sector. En el *Anexo 3* se muestra una infografía con los resultados estadísticos más importantes de las encuestas.

## **4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada**

Del análisis externo se obtuvo información sobre las actividades que desarrolla el actual Gobierno para potenciar el desarrollo integral infantil en el país en niños de 0-5 años de edad a través de políticas públicas a cargo del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), así como también la ya conocida estrategia nacional de Infancia Plena, liderada por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social desde el 2012.

Por medio de cuñas radiales y en televisión, se busca concientizar a la población ecuatoriana sobre la importancia de las condiciones de vida, la estimulación temprana, la educación, la nutrición y el afecto durante la primera infancia para el futuro de las personas (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2015).

Existen varios estudios científicos que sustentan la importancia del desarrollo integral de los niños. Uno de estos estudios es la teoría del apego desarrollada por Jhon Bolwby (Gerstenhaber, 2001, p. 30). Esta asevera que durante los primeros tres años de vida, el cerebro desarrolla la mayor parte de los sistemas que serán responsables de todo el funcionamiento emocional, conductual, social y fisiológico para el resto de su vida, por lo que los niños con vínculos afectivos fuertes con sus padres, son niños y adultos más seguros, saludables y felices (Repetur Safrany & Quezada, 2005, p. 5). Esta teoría confirma la importancia y el impacto positivo en la población del servicio que pretende brindar el centro de estimulación acuática.

A través de una correcta socialización de estos grandes beneficios, se puede lograr una gran acogida por parte del público objetivo. ¿Qué padre o madre consciente de estos aspectos, no estaría dispuesto a invertir en la educación de sus hijos desde temprana edad?

A través del análisis interno, se identificó que la presencia de competidores directos en el sector es escasa y existen barreras de entrada que dificultan el

ingreso de nuevas empresas, primordialmente por la alta inversión de capital que se necesita para la adquisición de un terreno, la construcción de una piscina y la adecuación de la infraestructura con espacios diseñados especialmente para padres y niños.

Además, el poder de negociación de los clientes es medio alto, ya que los precios se encuentran dados por el mercado donde la industria es competitiva. Los precios por cada sesión varían entre los \$15 y los \$25 dólares por clase y de acuerdo a la información obtenida por parte de los expertos, los padres y madres de familia están muy dispuestos a pagar estos precios.

La investigación cualitativa indicó que la matronatación es un servicio innovador, aún nuevo en el país, cuya demanda ha crecido en los últimos años y que en otros países de la región ya tiene muy buena aceptación por los grandes beneficios que ofrece. El año pasado se abrió en la ciudad una empresa de estimulación temprana en agua, Water&Babies Spa. Ellos son expertos profesionales en estimulación temprana, que brindan un espacio de relajación y terapias para los bebés desde el primer mes de vida hasta los trece meses de edad. Water&Babies Spa utiliza un circuito único dentro del país, donde los bebés ingresan en pequeños espacios de aproximadamente el tamaño de una mini bañera para recibir hidroterapia, estimulación neonatal y masajes con el objetivo de promover beneficios físicos y emocionales (Chiquititos y bebés, 2016).

La administradora de otro centro de estimulación conocido en la capital, *Cachorros*, asegura que la alta aceptación no se debe a que ahora los padres se preocupen más por la educación de sus hijos. Su opinión refiere que años atrás, la estimulación, “quizás por instinto”, la hacían las mamás o las abuelitas. Hoy en día, la ocupación laboral de la mujer, la tecnología y las investigaciones han cambiado el estilo de vida (Granja, 2007).

En este sentido, la investigación del entorno recogió el dato del 43,4% de las madres que trabajan actualmente. Este nuevo rol de la mujer ha provocado cambios en los procesos educativos de los hijos. Actualmente, las madres que

trabajan hacen énfasis en la calidad del tiempo con sus hijos sobre la cantidad, por lo que 45 minutos de actividades exclusivas para ellas y los bebés despiertan su interés.

Las entrevistas a expertos corroboraron la alta demanda de estos servicios en la ciudad actualmente y la ausencia de centros acuáticos especializados en bebés al sur de la ciudad. De ellos, también se conoció que algunas franquicias con operaciones en diferentes sectores de la ciudad como Helen Doron y Little Kickers, registran las mayores ventas de su empresa en las sucursales del sur por la cantidad de habitantes y por la construcción de los hogares que se encuentra en los residentes de este sector. Uno de los expertos opina que las familias con niños pequeños suelen vivir o mudarse hacia zonas menos centrales de la ciudad, ya sea al sur como al norte de Quito.

Por otro lado, la población del sur de Quito muestran crecimiento en la última década, así lo revela la información provista por el sitio web oficial del Municipio de Quito al sostener que en el sur de la ciudad existen 749.503 habitantes correspondiente al 33,47% del total de la población de la ciudad de Quito (Municipio de Quito, 2010), por lo que el mercado objetivo de este proyecto es muy amplio.

Este mercado objetivo, identificado a través de la investigación cualitativa y cuantitativa, lo componen las personas con hijos de la clase media y media alta, quienes en Quito representan el 34% de la población. El nivel socioeconómico B representa el 11,2% de la población, mientras que el C+ abarca el 22,8% (INEC, 2015).

La información provista anteriormente corrobora la existencia de un mercado potencial al cual poder ofertar los servicios de acuerdo al sector geográfico deseado.

Los resultados del focus group fueron favorables para este plan de negocio. Se pudo evidenciar que los habitantes del sur no conocen un centro de estimulación acuática especializado en bebés y niños pequeños en el sector, con lo cual se

estaría atendiendo a este segmento específico con necesidades distintas dentro de un mercado amplio, hasta ahora no fragmentado por las empresas actuales del sector. Dentro de los centros acuáticos generales, el que tiene mayor reconocimiento en la población es la empresa Aquatix, que sí atiende al sur de la ciudad, pero que abarca un mercado mucho más amplio, desde bebés, niños hasta mujeres embarazadas y personas adultas que desean aprender a nadar.

Finalmente, 96% de los encuestados manifestaron una alta aprobación del servicio al sur de la ciudad indicando que sí llevarían a sus hijos a este tipo de centro de estimulación.

De acuerdo a los datos del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) (MIES, 2017) se pudo conocer que el Ecuador ocupa el sexto lugar en el ranking de desarrollo infantil de América Latina, seguido de Chile, Argentina, Brasil, Uruguay y Colombia. Organizaciones de Gobierno de esta rama aseguran que es fundamental la corresponsabilidad de la familia y la población en los programas que comprenden el desarrollo infantil. Esta información se sustenta en la importancia del desarrollo infantil integral que se tiene en la actualidad en el país. Dos de los aspectos más importantes en este sentido, la educación y el afecto, están ligados directamente al giro de negocio de este plan, ya que a través de la matronatación no solo se desarrollan aspectos físicos de los bebés sino también sociales por la estrecha relación madre-hijo durante los ejercicios en el agua.

En conclusión, con base en todo lo mencionado anteriormente, la creación de un centro de matronatación y estimulación temprana en agua en el sur de la ciudad representa una oportunidad en el mercado actual bajo la consideración de la ausencia de otros centros especializados en el sector.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

El marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2013, p. 5).

Después de analizar el entorno y el cliente, se desea establecer una estrategia de marketing que permita lograr un mejor desempeño que los competidores en la industria. Se ha decidido implementar la tercera estrategia genérica de Michael Porter, que es la de Enfoque o Concentración (Porter, 2008, p. 55) durante los primeros cuatro años de vida del proyecto. Esta estrategia procura dar un servicio excelente a un mercado particular: el de bebés y niños pequeños. La compañía pretende prestar una mejor atención a este segmento a diferencia de las empresas existentes que compiten en mercados más extensos, atendiendo a bebés, niños y adultos sin diferenciación de sus deseos o necesidades. De este modo, la empresa planteada se diferencia al atender más satisfactoriamente las necesidades específicas del mercado objetivo.

A partir del quinto año del centro se iniciará una nueva investigación de mercado que permita aplicar la estrategia de Diferenciación, por lo que se espera crear servicios nuevos que principalmente sean complementarios a la estimulación temprana en agua con el fin de satisfacer necesidades, deseos de los habitantes y brindar una atención personalizada y más completa a los usuarios. Estos servicios complementarios pueden ser:

- Baby Rumba (Sesiones de baile para madres y padres cargando al bebé)
- Yoga maternal (Sesiones de yoga que incluyan ejercicios con el bebé)
- Hidroterapia para niños con capacidades especiales

Para diseñar un plan de marketing apropiado se ha identificado a través de la investigación en capítulos anteriores a los clientes que se desea servir. Estos

son padres y madres de familia modernos preocupados por el desarrollo integral de sus hijos y que desean un servicio de calidad que garantice la seguridad de los niños, en el sector sur de la ciudad de Quito, pertenecientes a la clase socioeconómica media y media alta.

Para servir mejor a estos clientes se pretende contar con instalaciones adaptadas a sus requerimientos desde la temperatura y calidad del agua, hasta implementos y artículos especiales que favorezcan su estancia en el centro como cambiadores, sillas especiales para bebés, juguetes, entre otros que aporten valor para los clientes. Lo más importante dentro de la estrategia general de marketing es ofrecer sensaciones y sentimientos al consumidor más allá de solo el servicio considerando que la mayoría de las decisiones de compra se basan en la creación de una conexión emocional con el consumidor.

### **Mercado objetivo**

De acuerdo a la investigación de mercado realizada anteriormente, se puede determinar el perfil de los potenciales clientes de este servicio:

- ✓ Usuarios: Niños de 3 meses hasta 5 años de edad.
- ✓ Tomadores de decisión: Padres de familia de estos niños, especialmente las madres, residentes del sector sur de la ciudad de Quito, clasificados dentro del grupo socioeconómico B y C+, dentro de las 8 parroquias urbanas que conforman la Administración Zonal Eloy Alfaro: La Mena, Solanda, La Argelia, San Bartolo, La Ferroviaria, Chilibulo, La Magdalena y Chimbacalle.

### **Segmentación de mercado:**

Con base en la información obtenida en la investigación del cliente, el mercado objetivo se compone de madres y padres de familia de niños pequeños desde los 0-5 años de edad, residentes al sur de la ciudad, dentro de la clase socioeconómica media y media alta.

El tamaño del mercado meta de este proyecto es de 13.130 personas. Se ha cuantificado esta población mediante la siguiente segmentación de mercado, a continuación la tabla respectiva:

Tabla 6. Segmentación del mercado

VARIABLES	INDICADORES
<b>GEOGRÁFICAS</b>	
País	Ecuador - 15'012.228 hab.
Provincia	Pichincha - 2'667.953 hab.
Cantón	Quito - 2'319.671 hab.
Administración Zonal Eloy Alfaro	Sector Sur - 430.447 hab.
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
Edad	Niños y niñas comprendidas entre 0 meses hasta 5 años – 8,97% INEC 38.618 hab. Madres de familia entre 20 y 39 años de edad que tienen máximo 2 hijos
<b>SOCIO ECONÓMICA</b>	
Estratificación Social	Clase media y media alta 34% - INEC 13.130 hab.
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	
Actividades que realiza	Amas de casa, trabaja de manera independiente o en empresa
Personalidad	Personas extrovertidas, confiables, generosas, modernas
Estilo de vida	Saludable, cuidar de la salud de la familia
Gustos	Deportes, Natación

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011) (Municipio de Quito, 2010)

### 5.1.2 Propuesta de valor

El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona (Kotler & Armstrong, 2012, p. 212).

La propuesta de valor de este plan de negocios radica en el enfoque en los bebés y niños pequeños. La estimulación temprana en sí, ya abarca una gran cantidad de beneficios en cuanto al desarrollo integral de los niños, pero se desea elevar el valor percibido de estos beneficios brindando un servicio especializado y diferente al que los principales competidores ofrecen a través de instalaciones apropiadas y un servicio brindado por profesionales capacitados y especializados en esta área de la educación.

De este modo, se da cumplimiento a la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo” en donde los beneficios que se ofrece al cliente son mayores en cuanto a la atención especial que reciben niños y bebés pagando los mismos valores que en otros centros de la ciudad. La estrategia “más por lo mismo” es una posición de valor ganadora que da respuesta a la pregunta de por qué la gente debe comprar mi marca (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 213).

Los principales beneficios que ofrece la empresa son:

Instalaciones y ambiente adecuados:

- ✓ Acceso a la piscina a través de una rampa en lugar de gradas por seguridad de los niños. Esto evita que un niño caiga o resbale bruscamente al agua.
- ✓ Instalaciones seguras y apropiadas para niños pequeños: sanitarios y lavamanos pequeños, seguro de niños en el sanitario, protecciones en las puertas de acceso, cubierta antideslizante en el piso de todo el centro y cámaras de vigilancia.
- ✓ Decoración especial del espacio físico de la piscina con colores pasteles, que transmitan tranquilidad y figuras infantiles que agraden a los niños.
- ✓ Música instrumental especial para niños que inviten a la relajación de los usuarios durante las clases en el agua.

Artículos y equipamiento que faciliten la estancia en el centro con niños y bebés:

- ✓ Cambiadores de pañales en los baños del centro y cambiadores de ropa para bebés.
- ✓ Dispensadores de pañales automáticos para disposición del cliente.
- ✓ Sillas mecedoras con cinturones de seguridad para los bebés más pequeños para que sus padres puedan cambiarse de ropa con tranquilidad.

- ✓ Espacio para esparcimiento de los pequeños como usuarios, acompañamiento o potenciales clientes que visitan el centro con sus niños mientras reciben atención.

#### Garantía de la calidad del agua:

- ✓ Realización de pruebas de laboratorio periódicas del agua de la piscina para verificar el buen estado del agua.
- ✓ Temperatura del agua a 32 grados Celsius y temperatura del ambiente cálida para evitar resfríos en los pequeños.
- ✓ Máximo de 9 niños por sesión y acceso restringido a adultos. La piscina es solo para niños y sus padres en el caso de los bebés menores a 3 años de edad.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

En función de la estrategia de marketing principal, se definen las 4P's de mercado:

### **5.2.1 Producto**

La empresa propuesta pretende ofrecer servicios de estimulación acuática y natación inicial para niños. Los principales beneficios que ofrecen estos servicios son:

1. Desarrollo psicomotor: Los bebés y niños se mueven libremente dentro del agua y adquieren nociones del espacio y las distancias.
2. Fortalecimiento del sistema respiratorio: El agua exige un mayor esfuerzo respiratorio, por lo que se fortalece los pulmones.
3. Estimula la creatividad: A través de las actividades con los juguetes y el agua, se desarrolla la imaginación, lo cual repercutirá positivamente en los procesos de aprendizaje futuros.
4. Favorece el vínculo entre padre y/o madre e hijo: Se desarrolla un vínculo de confianza por cuanto los bebés dependen de sus padres en el agua.

El tiempo que se dedica a los hijos por parte de los progenitores es de calidad ya que no pueden distraerse con otras actividades.

5. Fomenta las habilidades del niño para relacionarse: Ayuda a aprender a compartir y realizar actividades con otras personas, aumentando su confianza al socializar (Rodríguez & Moreno, 1998, p. 51).

Los servicios se dividen en dos categorías:

#### Estimulación temprana:

Dirigida a bebés y niños desde los 3 meses hasta las 3 años de edad. Deben ingresar al agua acompañados por uno de sus padres, quien realizará las actividades que dirija el profesor. Se realizan dinámicas, juegos y ejercicios que fortalezcan la motricidad gruesa de los bebés, la pérdida del miedo al agua a través de inmersiones cortas junto con mamá o papá. Estas actividades están diseñadas para que sean momentos divertidos y tiernos, que fomenten el vínculo afectivo madre-hijo.

- **Frecuencia:** 1 – 2 veces por semana
- **Niveles:** 3 (de acuerdo a la edad)

Nivel	Edad	Área de Trabajo
Sapitos	3 – 9 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptación al medio acuático</li> <li>✓ Estimulación de los sentidos</li> <li>✓ Paso de actos reflejos a habilidades acuáticas iniciales</li> </ul>
Tortuguitas	9 – 18 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimulación de habilidades acuáticas</li> <li>✓ Introducción a la lateralidad y equilibrio</li> <li>✓ Estimulación de la propulsión vertical</li> <li>✓ Inicio de autonomía acuática</li> <li>✓ Exploración y potenciación de destrezas motrices</li> </ul>
Pingüinos	18 – 36 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimulación de habilidades natatorias</li> <li>✓ Propulsión y desplazamiento horizontal</li> <li>✓ Buceo y coordinación de objetivos bajo el agua</li> <li>✓ Inicio de independencia acuática</li> </ul>

- **Duración:** 45 minutos cada clase (40 minutos de clase y 5 minutos de juego libre al final de la sesión).

#### Natación formativa:

El objetivo de esta rama del servicio es iniciar la etapa formativa en el deporte de la natación para niños pequeños por medio de actividades lúdicas con enfoque educativo a través de la metodología del juego. Los niños ingresan solos al agua junto con un profesor por cada 9 niños.

- **Frecuencia:** 1 – 2 veces por semana
- **Niveles:** 3 (12 clases por nivel)

Nivel	Edad	Conocimiento	Área de trabajo
Estrellitas de mar	3 – 4 años	Principiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecimiento de propulsión horizontal: prona (boca arriba) y supina (boca abajo)</li> <li>✓ Coordinación del tren inferior</li> <li>✓ Control respiratorio</li> <li>✓ Inicio de la mecánica del estilos básicos</li> </ul>
Pececitos	4 – 5 años	Intermedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación del tren superior</li> <li>✓ Refuerzo del estilo básico libre</li> <li>✓ Combinación de movimientos y habilidades</li> </ul>
Delfines	4 – 5 años	Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potenciación de habilidades natatorias (partidas, vueltas, llegadas)</li> <li>✓ Perfeccionamiento del estilo básico libre</li> <li>✓ Inicio de estilo espalda</li> </ul>

- **Duración:** 45 minutos cada clase (5 de preparación física y 40 en el agua)

#### 5.2.1.1. Atributos del servicio

El servicio se ofrecerá bajo las siguientes características principales:

#### Seguridad y comodidad:

- ✓ Todas las instalaciones del centro estarán adaptadas a los requerimientos de los pequeños tomando en cuenta normas de

seguridad dentro y fuera del agua. La seguridad es el factor calificado en las encuestas como el más importante para los padres de familia en un centro infantil, por lo que se toma atención especial en este tema.

- ✓ El centro difundirá a través de comunicados y avisos en lugares visibles las reglas y recomendaciones del uso de las instalaciones.

Servicio personalizado y adaptable:

- ✓ Baby Swim ofrece planes mensuales y trimestrales con diferentes opciones de pago: efectivo, tarjetas de débito o crédito.
- ✓ Cada clase tiene un máximo de 9 usuarios al mismo tiempo, sean bebés o niños por experiencia probada de la capacidad de los profesores, de acuerdo a la información recopilada de las entrevistas.
- ✓ Toda la empresa (profesores y personal administrativo) asumirá la filosofía de la orientación hacia el servicio para mayor satisfacción del cliente.

Pedagogía:

- ✓ Toda la metodología de aprendizaje tanto en niños como bebés se centrará en el juego, por lo que el servicio pretende brindar una serie de experiencias placenteras y a la vez educativas para padres e hijos.
- ✓ Los profesores de natación deberán contar con conocimientos parvularios y experiencia en el trabajo con niños pequeños.
- ✓ Las clases se han diseñado con base en las características conductuales de los niños objetivo.

Cada categoría del servicio, Estimulación Temprana y Natación Formativa cuentan con un modelo de clase que integra distintas actividades que permitirán el desarrollo de los niños dentro del centro. Este modelo abarca los distintos ejercicios a trabajar de acuerdo a la edad.

#### 5.2.1.2. Branding:

- ✓ **Nombre de la Empresa:** Baby Swim Cia. Ltda.
- ✓ **Slogan:** Nadar, Jugar y Aprender
- ✓ **Colores principales:** Turquesa y morado

El turquesa representa el color del agua y el morado le brinda equilibrio cromático, además de representar también a las niñas.

- ✓ **Logo:**



Figura 2. Logo empresa

Los dos colores del logo son pasteles, recogiendo los deseos de los padres de familia en el grupo focal, al igual que la imagen de la ballena bebé, como un animal acuático que, además, representa y atrae a los niños por la ternura que transmite a través de la forma circular y la sonrisa.

#### 5.2.2. Precio

La fijación de precios se realizó basándose en el valor para el cliente. De este modo, se toman en cuenta las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar precios (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 291).

Para ello, primero se determinaron las necesidades de los clientes, recogidas en la investigación cuantitativa y cualitativa. Posteriormente, el valor y el precio meta establecen en qué costos se podría incurrir para satisfacer estas necesidades.

### Estrategia de fijación de precios por buen valor

La fijación de precios por buen valor supone que se ofrezca una combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 292). Por esto, se han tomado en cuenta un factor externo adicional: los precios de los principales centros de estimulación acuática de la ciudad, quienes no representan competencia directa al ubicarse distantes de la empresa, pero que podrían servir de referencia a los posibles consumidores para determinar si el precio es adecuado.

Los precios tanto para estimulación para bebés o clases de natación para niños a partir de los 3 años van a ser los mismos, la única diferencia serán los horarios. Las clases de bebés siempre tendrán los horarios de la mañana mientras que los niños pasarán a ocupar los horarios de la tarde, esto ya que siempre los bebés ameritan más cuidado por temas climáticos. De igual manera los precios varían de acuerdo al día de la semana. Los días sábados la demanda es más alta y los precios también son un poco más altos. Adicionalmente, cada niño nuevo cancelará \$30 por concepto de inscripción anual.

Tabla 7. Precio del Servicio

MODALIDAD	MENSUAL	TRIMESTRAL	Horarios
Lunes a Viernes (2 veces por semana)	\$80,00	\$210,00	10h00 10h45 11h30 12h15 15h00
Sábado (1 vez por semana)	\$60,00	\$150,00	15h45 16h30 17h15

Es importante indicar que la estrategia escogida para poder ingresar al mercado será la estrategia de Enfoque o Concentración ya que el servicio que se pretende ofertar será enfocado a niños pequeños. De esta forma se diferenciará en el mercado debido a que en el sector sur de la ciudad no existe competencia directa y dado que ofrece un servicio único puede tener el privilegio de tener un precio relativamente alto para ingresar al mercado creando un mayor valor para el cliente (Kotler & Armstrong, Marketing, 2013, p. 52).

Así también es necesario indicar que como estrategia de ajuste se prevé aplicar la estrategia de Descuento y Compensación ya que en los meses más bajos en ventas (julio, agosto y diciembre) deberá ofrecer a sus clientes descuentos por pagos anticipados, o pagos por más de 2 personas, siempre en la búsqueda de fidelizar a sus clientes y por medio de ellos poder tener mayor participación del mercado potencial propuesto anteriormente.

### **5.2.3. Plaza**

#### Canal de distribución: Canal directo (Fabricante – Consumidor)

El servicio se venderá directamente al público en las instalaciones de Baby Swim. De este modo se puede establecer una relación más estrecha con los clientes.

#### Ubicación y características

El centro se ubicará en el sector sur de la ciudad, dentro de la Parroquia La Magdalena, en el Barrio La Villaflora, específicamente en las calles Lauro Guerrero y Alonso de Angulo, donde se ha previsto la construcción de la piscina. Este sector tiene bastante afluencia de personas por ser una zona comercial donde se encuentran bancos, escuelas, guarderías, clínicas, restaurantes, canchas deportivas, entre otros. A la zona se tiene acceso por medio de transporte privado con facilidades de parqueadero gratuito sobre la calle Lauro Guerrero, al igual que transporte público que llega desde el centro, norte, sur y valles de la ciudad.



Figura 3. Ubicación empresa

#### 5.2.4. Promoción

La estrategia de la mezcla de promoción que se utilizará es la estrategia de atracción (pull), a través de la cual se pretende invertir recursos en publicidad y promoción para motivar y atraer a las madres de familia para que adquieran el servicio (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 425). Las características de las principales herramientas de la mezcla de promoción a desarrollar son:

##### Publicidad

- Community Management (Página web, Facebook y Canal de Youtube): Creación de imagen corporativa para los tres medios digitales, Publicidad pagada en Facebook y publicación de videos promocionales.
- Anuncios en medios especializados digitales e impresos:
  - ✓ Chiquitos y Bebés – Blog digital sobre maternidad, bebés y niños en la ciudad de Quito que comparte información y anuncios en esta línea.
  - ✓ Revista La Familia – Formato: Inserto, a distribuirse solo en el sector sur
  - ✓ Entrega de flyers en los barrios aledaños para dar a conocer los beneficios del servicio y la ubicación del centro. *Ver Anexo 4.*

**Ventas personales:** No se contará con una fuerza de ventas específicamente, pero la Asistente Administrativa se encargará de brindar toda la información del servicio, horarios y precios a las personas que visiten el centro en búsqueda de información.

**Promoción de ventas:** Se utilizarán las siguientes herramientas de promoción de forma permanente:

- Clase demostrativa gratuita (máximo 1 vez por niño).
- Descuento del 25% del precio mensual a escuelas y guarderías a partir de 30 niños al mes.
- Por la adquisición de un trimestre en lugar de un mes, se paga un valor menor.
- A partir del segundo hijo, no se paga inscripción anual.

**Relaciones públicas:** Se contactará a medios radiales y televisivos que se interesen en las nuevas tendencias de educación y su oferta en la ciudad capital, para que se realicen reportajes gratuitos o también conocidos como *Free Press* acerca de la matronatación y sus beneficios para los niños dentro de las instalaciones de Baby Swim. Por ejemplo, se buscará conseguir estos publi-reportajes ya que serían sin costo en programas de televisión nacional como Día a Día, América Vive o en programas radiales de Quito en los segmentos de maternidad o educación. Debido a la amplia audiencia de los programas de televisión mencionados anteriormente, se espera una amplia acogida a través de estas actividades, para que el público conozca más sobre este servicio aún novedoso en el país y al mismo tiempo se pueda promocionar la imagen y el nombre de Baby Swim.

A través de la estrategia boca-oído también se desea impulsar las ventas del servicio ya que al satisfacer al cliente con un excelente servicio, sus recomendaciones servirán de referencia para amigos y familiares que también tengan niños pequeños.

## Marketing Directo

Paralelamente, se ofrecerá al cliente los servicios de forma personalizada y directa a través de folletos informativos distribuidos en las instalaciones de Baby Swim y por medio de correos electrónicos masivos utilizando una base de datos adquirida para dirigirlos específicamente al mercado objetivo: madres de niños pequeños.

### 5.2.4.1. Costos de la Promoción del Marketing Mix

Se ha realizado una proyección de costos tomando en cuenta cada acción de la promoción del marketing mix para los siguientes 5 años tomando en cuenta la tasa de inflación a diciembre del 2015 que se ubicó en 3,38%. Tomado en cuenta que contablemente la Promoción es un gasto, dentro de éstos el gasto más importante se dará en el año 1 ya que se creará la imagen corporativa, un video promocional y se desea iniciar con fuerza la campaña de marketing al ser un negocio nuevo.

Tabla 8. Costo Promoción

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación (solo 1 vez) y gestión de imagen corporativa (cambios en diseño)	\$ 500.00	\$ 100.00	\$ 103.38	\$ 106.87	\$ 110.49
Diseño (solo 1 vez) y dominio anual de página web	\$ 600.00	\$ 100.00	\$ 103.38	\$ 106.87	\$ 110.49
Creación de video promocional corporativo	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad pagada en Facebook - 2 campañas mensuales	\$ 960.00	\$ 992.45	\$ 1,025.99	\$ 1,060.67	\$ 1,096.52
Anuncio en medios digitales (Chiquitos y Bebés)	\$ 250.00	\$ 258.45	\$ 267.19	\$ 276.22	\$ 285.55
Inserto para distribución local en Revista La Familia (\$150 cada 3 meses)	\$ 600.00	\$ 620.28	\$ 641.25	\$ 662.92	\$ 685.33
Material impreso publicitario	\$ 500.00	\$ 516.90	\$ 534.37	\$ 552.43	\$ 571.11
Compra de base de datos para mailing especializado	\$ 200.00	\$ 206.76	\$ 213.75	\$ 220.97	\$ 228.44
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 4,410.00</b>	<b>\$ 2,794.84</b>	<b>\$ 2,889.30</b>	<b>\$ 2,986.96</b>	<b>\$ 3,087.92</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

La misión misión de Baby Swim es:

“Baby Swim es una empresa ecuatoriana presente en el mercado desde el año 2017 que ofrece servicios de estimulación acuática para bebés y niños desde los 3 meses hasta los 5 años de edad en el sector sur de la ciudad de Quito. Nos especializamos en fomentar las habilidades motrices, sociales y cognitivas de los más pequeñitos del hogar a través de actividades lúdicas impartidas por personal calificado y motivado para así lograr el desarrollo integral de sus capacidades en la etapa más importante de su crecimiento.”

#### **6.1.2. Visión**

La propuesta de visión de Baby Swim es:

“Alcanzar en el año 2020 un alto grado de reconocimiento y competitividad a nivel local en cuanto al servicio de estimulación y natación infantil. Baby Swim desea acompañar a sus clientes en el maravilloso proceso de su crecimiento y continuar creando conciencia sobre la importancia de la estimulación temprana por su impacto positivo en la vida de las familias que la practican con sus hijos.”

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1. Objetivo General**

El principal objetivo de Baby Swim es posicionarse en la mente del consumidor como promotor de la estimulación temprana en el país para contribuir activamente al desarrollo integral de niños y niñas que a través de la natación, potencializan sus destrezas físicas e intelectuales y construyen relaciones familiares más sólidas. A través de la generación de empleo y la actividad

comercial, Baby Swim desea generar rentabilidad para sus socios y contribuir al desarrollo económico de la ciudad.

**Mediano plazo:**

1. Incrementar gradualmente el número de clientes los primeros dos años de funcionamiento.
2. Incrementar en 5% los ingresos de la empresa, a partir del segundo año de funcionamiento.
3. Alcanzar desde el cuarto año un número de clientes estable que brinde una rentabilidad anual superior al 20% a la empresa.
4. Capacitar al personal docente de la organización en nuevas técnicas de enseñanza y estimulación infantil para brindar una mejor atención al cliente mínimo una vez al año.
5. Posicionarse como el centro de natación infantil líder especializado en bebés y niños pequeños en el sur de la ciudad al inicio del tercer año de funcionamiento.
6. Analizar y determinar la necesidad de incrementar el personal docente o de apoyo debido al incremento de clientes en el segundo año de operaciones.

**Largo plazo:**

1. Recuperar la inversión de los socios en el cuarto año de operaciones y obtener dividendos.
2. Obtener un 20% de la participación del mercado del sur de la ciudad en cuanto al servicio de natación para bebés y niños en el año 2020.
3. Abrir en el año 2022 una sucursal de Baby Swim en el sector de Quitumbe, al sur de Quito con el mismo servicio.

## 6.2 Plan de operaciones

Para poder cumplir con la promesa de calidad en el servicio que ofrece Baby Swim a sus usuarios y público en general, es necesario que la empresa identifique los componentes de su proceso productivo para, de esta manera, priorizar la atención en los procesos internos críticos que aportan valor para el cliente

### 6.2.1. Ciclo de operaciones

La descripción de los procesos clave de la empresa permite comprender de forma clara el ciclo de operaciones de la empresa. En la siguiente tabla se detallan las actividades con sus respectivos tiempos y recursos necesarios.

Tabla 9. Ciclo de Operaciones

No.	Actividad/Tarea	Tiempo x día	Recursos necesarios	Responsable
1	Encendido de caldero y máquinas	20 min	Diésel y agua	Asistente Adm.
2	Comprobación de la temperatura del agua	3 min	Termómetro	Asistente Adm.
3	Apertura de instalaciones al público	10 min	Llaves y candados	Asistente Adm.
4	Recepción y bienvenida de clientes	10 min	-	Asistente Adm.
5	Cambio y ducha antes del ingreso al agua	5 min	Jabón / Shampoo	Profesor
6	Inicio de la clase (Explicación metodología)	5 min * 8	Material didáctico	Profesor
7	Ejercicios dirigidos en el agua	40 min * 8	Material didáctico	Profesor
8	Salida y despedida de clientes	10 min	-	Asistente Adm.
9	Aspirado del piso de la piscina	30 min	Aspiradora	Auxiliar limpieza
10	Verificación y clorificación del agua	5 min	Medidor y Cloro	Auxiliar limpieza
11	Filtración y ozonificación del agua	1 hora	Filtro y ozonificador	Auxiliar limpieza
12	Limpieza general de instalaciones	1 hora	Químicos	Auxiliar limpieza
13	Cierre de instalaciones	10 min	Llaves y candados	Administrador

Como se puede observar en la tabla anterior, de acuerdo a las actividades y tiempos propuestos para el correcto desempeño de actividades de la empresa, todas las actividades han sido adecuadamente repartidas entre el personal de la empresa a fin de que no exista mucha carga laboral en una o dos personas y que realmente sea un equipo de trabajo comprometido en la búsqueda de

conseguir los objetivos planteados anteriormente. Es importante indicar que todo el proceso y operaciones descritas alcanzan un total de 583 minutos, mismos que corresponden a 9 horas 43 minutos, tiempo que es igual a una jornada diaria. El flujograma de estas actividades permitirá entender su desarrollo diario de mejor manera:

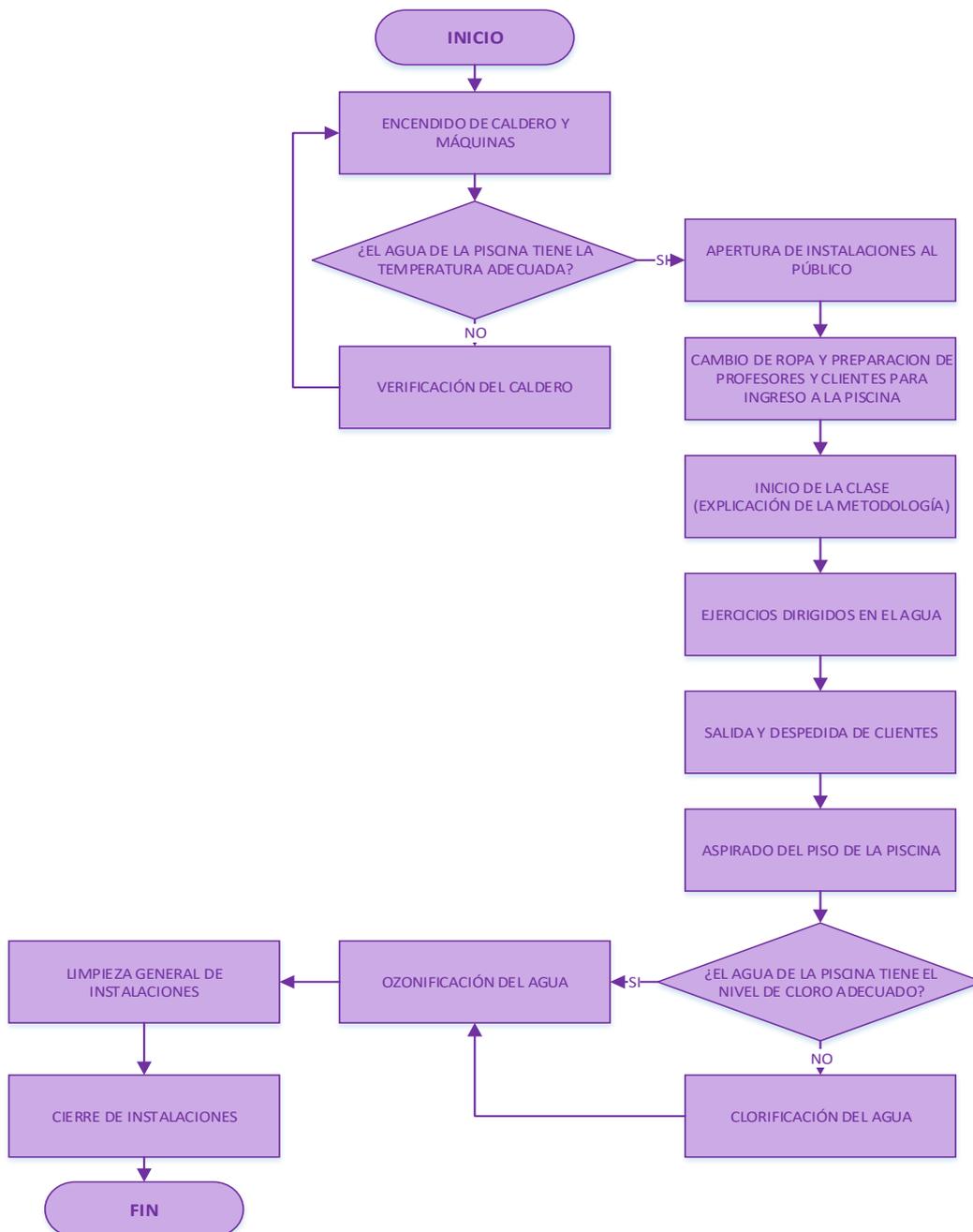


Figura 4. Flujograma de operaciones

## 6.2.2. Requerimiento de equipos y maquinaria

Para el adecuado inicio de operaciones del centro de estimulación acuática, Baby Swim, se han considerado necesario los siguientes equipos y maquinaria:

Tabla 10. Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Caldero	Unidad	1	15.000,00	15.000,00
Bomba de recirculación	Unidad	2	350,00	700,00
Purificador vía ozonificación	Unidad	1	1.100,00	1.100,00
<b>TOTAL</b>				<b>16.800,00</b>

### 6.2.2.1. Capacidad Instalada

La capacidad instalada de un centro infantil de este tipo está dada principalmente por el tamaño de la piscina ya que es el lugar donde se desarrollarán las clases. La piscina de Baby Swim contempla un área de 13 metros de largo x 6 metros de ancho, lo cual significan 78 m<sup>2</sup>, donde pueden ingresar un máximo de 72 niños al día.

La capacidad máxima en cada clase es de 9 usuarios (bebés o niños). Existen 8 horarios cada día, de lunes a sábado.

De lunes a viernes (5 días) los niños ingresan dos veces a la semana por lo que en esta modalidad existen 2,5 grupos. Multiplicando el número máximo de usuarios que es de 9 por los 8 horarios y los grupos tenemos un máximo de 180 niños. De lunes a sábado, los niños asisten solo una vez a la semana, lo que significa 1 grupo. Con el mismo cálculo tenemos un máximo de 72 niños. En total el centro puede tener máximo a 252 niños inscritos al mes.

### 6.2.2.2 Capacidad Utilizada y Ociosa

La capacidad utilizada de la empresa se refiere al número real de niños que se atenderá. La capacidad ociosa es aquella capacidad instalada de la empresa que no se utiliza o que se subutiliza (Gerencia.com, 2008).

Baby Swim espera tener un aumento progresivo de clientes a partir del segundo año gracias a las estrategias de marketing. En el primer año se espera atender a un mínimo de 126 usuarios al mes entre bebés y niños, es decir que la capacidad utilizada será del 50%, y la capacidad ociosa del 50%.

### **6.2.3. Instalaciones de la empresa**

Las instalaciones de Baby Swim se ubicarán en el barrio Villaflora, al centro-sur de la ciudad. Se ha previsto arrendar una casa de una planta con un terreno de aproximadamente 250m<sup>2</sup> para la construcción de las instalaciones del centro, las mismas que estarán compuestas de:

- Exteriores y jardín: de 60m<sup>2</sup>
- Interiores: Construcción de 180m<sup>2</sup> donde se encontrará la piscina totalmente cubierta (78m<sup>2</sup>) y los espacios internos (102m<sup>2</sup>).

Para la atención al cliente, se contará con una recepción y sala de espera, que tendrá un espacio para bebés y niños con el propósito de que los padres de familia puedan recibir toda la información con más tranquilidad si sus hijos pequeños están distraídos en este espacio con juguetes y colchonetas.

La distribución del espacio físico se presenta gráficamente en el *Anexo 6*.

## **6.3 Estructura Organizacional**

Baby Swim prevé inicialmente poco personal que cumpla varias funciones para optimizar gastos salariales. A partir del segundo año se analizará la posibilidad de incrementar un profesor adicional que colabore con la asistencia principalmente a las clases para bebés, todo esto en función del incremento de la demanda de los servicios ofertados por la empresa.

La estructura organizacional plantea una combinación de organización lineal y funcional donde se han establecido jerarquías que permitan identificar los niveles de autoridad y responsabilidad de los colaboradores y al mismo tiempo se

plantea una distribución clara de las funciones de cada uno para una división del trabajo más equitativa y de acuerdo a las capacidades.

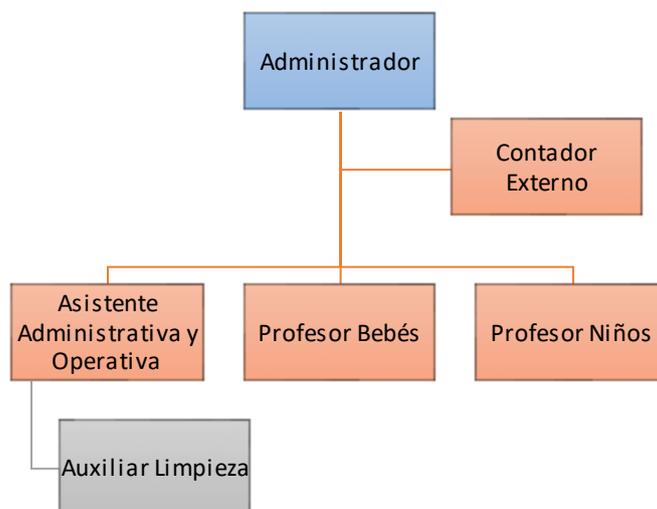


Figura 5. Organigrama empresa

La división de las principales funciones por puesto de trabajo y su remuneración mensual inicial se describe a continuación:

Tabla 11. Funciones por posición

POSICIÓN	Contrato	FUNCIONES	SUELDO INICIAL
Administrador	Tiempo completo	Controlar y autorizar compras y pagos; Cuadre de caja diario, Apertura y cierre de instalaciones; Supervisión de personal, Diseño e implementación de estrategias de marketing, Atención clientes	\$ 800,00
Contador Externo	Medio tiempo	Control y desarrollo de los estados contables y financieros de la empresa a fin de estar al día con todos los entes de control estatal	\$ 350,00
Asistente Administrativa y Operativa	Tiempo completo	Recepción, Atención al cliente, Apertura y encendido de máquinas; Caja chica, Asistencia contable a Administrador	\$ 450,00
Profesor Bebés	Tiempo completo	Diseño y ejecución de clases para bebés	\$ 730,00
Profesor Niños	Tiempo completo	Diseño y ejecución de clases para niños	\$ 730,00
Auxiliar Limpieza (Externo)	Medio tiempo	Aspirado de piscina y limpieza de instalaciones	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.300,00</b>

El recurso humano en toda empresa es o debería ser el más importante. Pese a esto, contablemente este rubro es considerado un gasto. El valor de la nómina inicial, con 6 colaboradores al mes, sin incluir los gastos adicionales de seguridad social, ascienden a \$ 3.300,00. Los valores desglosados por puesto y proyectados a 5 años se pueden observar en el *Anexo 7*.

### **6.3.1 Estructura Legal de la empresa**

Baby Swim, como Empresa Familiar estructurada, plantea constituirse como Compañía Limitada. De la sociedad participarán 3 socios entre dos hermanos y su madre, cada uno con una participación del 33,33%.

Se ha escogido esta estructura legal debido a la importante participación de capital de cada socio, ya que la alta inversión inicial del proyecto, no permite la inversión por una sola persona, lo cual permitiría la operación del negocio como Persona Natural. Además, otra de las ventajas por las que se ha decidido la creación de una Cia. Ltda. es la responsabilidad limitada para responder por las acciones de la empresa únicamente con el capital invertido y no con el patrimonio personal de cada uno de los socios. Como requisitos se indica que se requiere que sea compuesta mínimo por 2 o más socios, su capital está compuesto por acciones negociables y que incluso pueden ser transferidas, el capital mínimo es de \$400,00 y sus socios deben responder únicamente por el monto de sus acciones (Superintendencia de Compañías, 1999, p. 44).

### **6.3.2 Permisos Necesarios**

En la actualidad no existe un organismo específico que regule las actividades de apoyo a la educación que brinda la Empresa ya que no se trata de la educación formal que sí está normada en el país. Sin embargo, los permisos necesarios para la apertura y funcionamiento de la Empresa son:

- ✓ Constitución de la empresa en la Superintendencia de Compañías
- ✓ Obtención de RUC
- ✓ Obtención del permiso de uso de suelo emitido por el ICUS
- ✓ Obtención de Licencia Metropolitana de Funcionamiento

- ✓ Obtención de permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- ✓ Obtención del permiso de abastecimiento de diesel por parte de la ARCH para el funcionamiento del caldero que permite el calentamiento del agua.

## 6.4 Conclusiones

Como conclusiones de este capítulo se detalla lo siguiente:

1. Para el correcto desempeño y cobertura de todas las actividades requeridas se necesita aproximadamente una jornada normal de trabajo (1 día).
2. Inicialmente la empresa requiere de 6 personas para poder dar inicio con sus actividades de la mejor manera. Se prevé que a futuro, a medida que crezca la cantidad de clientes de manera significativa seguramente se irán sumando más personas calificadas a la nueva empresa, principalmente profesores.
3. De inicio la maquinaria y equipos requeridos ascienden a \$16.800, compuestos por un caldero, una bomba de recirculación y un purificador vía ozonificación.
4. La distribución de las instalaciones de la empresa se realizó en función de que sea altamente funcionales y operativas para que todo sea accesible y seguro.
5. La capacidad inicial utilizada será del 50% siendo conservadores pese a los estudios de mercado realizados.
6. La estructura legal que se piensa implementar es sociedad limitada con 3 socios que aportarán con sus recursos para la respectiva inversión.
7. Los sueldos que se prevé cancelar al personal están analizados de acuerdo a las capacidades y competencias requeridas en cada posición y también se encuentran dentro de la media normal del mercado laboral.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

#### 7.1.1 Proyección de Ingresos

Los ingresos serán provenientes de la venta de paquetes de estimulación y natación para niños. Para el cálculo de los ingresos (*Ver Anexo 8*) se toma en cuenta que se parte con el 50% de la capacidad instalada, es decir 126 niños.

Luego del respectivo análisis, se fijaron 2 tipos de precios en función del tipo de pago mensual o trimestral. Para el cálculo se utilizó un precio promedio entre estos dos rubros llegando a \$75 por las clases de lunes a viernes, 2 veces a la semana y de \$55 los días sábado, 1 vez a la semana. La forma de cobro será mayormente en efectivo, transferencia, cheque personal y tarjeta de débito.

Para proyectar los ingresos se propone un horizonte de 5 años utilizando como tasa de crecimiento de clientes el índice de crecimiento poblacional del último censo de 1,65% más un 5% anual esperado por las estrategias de marketing planificadas. Así también, para proyectar el incremento de los precios por mensualidades e inscripciones, se utilizó el índice de inflación a enero 2016 de 3,09%. La suma de los ingresos tanto por bebés como niños asciende en el primer año a \$99.810 llegando al año 5 con un nivel de ingresos de \$145.842.

Tabla 12. Ingresos del proyecto

	<b>INGRESOS ANUALES TOTALES</b>
<b>AÑO 1</b>	\$ 99,810
<b>AÑO 2</b>	\$ 109,737
<b>AÑO 3</b>	\$ 120,650
<b>AÑO 4</b>	\$ 132,650
<b>AÑO 5</b>	\$ 145,842

#### 7.1.2 Proyección de Egresos

A continuación se comparte la estructura de costos y gastos de la nueva empresa en el primer año, mismos que se puede observar en detalle y proyectados en el *Anexo 9*.

Tabla 13. Costos y Gastos del proyecto

<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	2,625.89	31,510.68
GASTOS DE PRODUCCIÓN	1,461.06	17,532.73
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,992.36	23,908.30
GASTOS FINANCIEROS	415.08	4,980.98
GASTOS VENTAS	343.33	4,120.00
<b>TOTAL</b>	<b>6,494.39</b>	<b>82,052.69</b>

Como se puede observar, el costo total del proyecto asciende a \$82.052,69 para el año 1. De igual manera, se realizó la proyección a 5 años utilizando el índice de inflación del INEC a enero 2016 de 3,09%. El rubro más importante de esta cifra corresponde al costo de producción directo que se compone de sueldos y salarios de profesores y materiales directos. La política de pago a proveedores será en efectivo ya que los pagos son mensuales generalmente y no representan grandes desembolsos de dinero.

Comparando los ingresos con los egresos del primer año se observa que la empresa obtiene márgenes brutos de utilidad favorables, puesto que los ingresos superan a los egresos en \$17.757,31. En los años siguientes se mantiene esta tendencia.

Si bien, el estudio financiero presenta un crecimiento progresivo de las ventas, esto no representa un crecimiento de los costos y gastos ya que la mayoría son fijos. El número de profesores, así como materiales y maquinaria necesaria son los mismos si se tienen menos alumnos. La capacidad instalada del centro con los recursos previstos es de 252 niños, la cual no se alcanza ni al año 10 de operaciones, cuando se prevé contar con 225 inscritos.

## **7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo, Estructura de Capital**

### **7.2.1 Inversión Inicial**

El cálculo de la inversión inicial está compuesto del detalle de costos de todos los activos que requiere la empresa para iniciar sus operaciones, así como también el incluir el valor del capital de trabajo. A continuación la siguiente tabla.

Tabla 14. Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>87,468.75</b>
<b>ACTIVOS FIJOS (NO CORRIENTES)</b>	<b>69,944.00</b>
CONSTRUCCIONES - ADECUACIONES	45,600.00
HERRAMIENTAS	1,350.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	16,800.00
MUEBLES Y ENSERES	3,534.00
EQUIPOS OFICINA	1,140.00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	1,520.00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS (INTANGIBLES)</b>	<b>2,640.00</b>
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	<b>14,884.75</b>

Como se puede observar en la tabla anterior, la inversión requerida de la nueva empresa asciende a \$87.468,75 como suma de los activos fijos (activos no corrientes), activos diferidos o intangibles y capital de trabajo.

### 7.2.2 Capital de Trabajo

A continuación el detalle del cálculo del capital de trabajo que no es otra cosa que el cálculo de todos los costos y gastos que requiere cancelar la nueva empresa en un periodo de 3 meses en los cuales se prevé que, de manera conservadora, la empresa no obtendría ingresos.

Tabla 15. Capital de Trabajo

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR 3 meses</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5,977.08	23,908.30
GASTOS DE VENTA	1,030.00	4,120.00
COSTO DE PRODUCCION DIRECTO	7,877.67	31,510.68
<b>TOTAL</b>	<b>14,884.75</b>	<b>59,538.98</b>

Como se puede observar en la tabla anterior, el capital de trabajo que el centro requiere para cubrir todos sus costos y gastos por 3 meses es de \$14.884,75.

### 7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital de la nueva empresa (*Ver Anexo 10*), mediante el desarrollo del cuadro de fuentes y usos, permite conocer el detalle de todos los activos requeridos por la empresa y del capital de trabajo requerido. El 50% de la inversión inicial por \$43.734,37 será cubierto con fondos propios de sus socios, mientras que el 50% restante será cubierto por medio de un crédito PYME del Banco del Pacífico a 5 años plazo con una tasa anual del 11,83% y cuotas

semestrales de \$5.919,60 dando un total de \$59.195,99 cubriendo interés y capital de dicho crédito (*Ver Anexo 11*).

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

#### 7.3.1 Flujo de caja

El estado financiero de flujo de caja determina el nivel de dinero que ingresa y que sale en efectivo de la empresa. Así también, este permite conocer si una empresa tiene liquidez o no.

Tabla 16. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		99,810.00	109,736.59	120,650.42	132,649.69	145,842.35
- Costos de producción		82,052.69	84,427.14	85,809.09	87,148.38	88,433.29
- Depreciación		5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07
= <b>Utilidad antes de impuestos</b>		12,553.24	20,105.38	29,637.27	40,297.25	52,204.99
- 15% trabajadores		1,882.99	3,015.81	4,445.59	6,044.59	7,830.75
- 22% impuesto a la renta		2,347.46	3,759.71	5,542.17	7,535.58	9,762.33
= <b>Utilidad despues de impuestos</b>		8,322.80	13,329.87	19,649.51	26,717.07	34,611.91
+ Depreciaciones		5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07
- Inversiones Totales	(87,468.75)					
+ Valor residual		64,739.93	59,535.87	54,331.80	51,154.40	45,950.33
+ Recuperación del cap de trabajo				(11,859.75)		
= <b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>(87,468.75)</b>	<b>78,266.80</b>	<b>78,069.80</b>	<b>67,325.63</b>	<b>83,075.54</b>	<b>85,766.31</b>

Como se observa, la empresa tendrá liquidez desde el primer año de operaciones, dicha liquidez permitirá cancelar todas las obligaciones adquiridas y, a su vez, en los años subsiguientes, permitirá ir realizando algunos arreglos y/o mejoras necesarias a fin de ofrecer siempre un excelente servicio.

#### 7.3.2 Flujo de efectivo

Luego del desarrollo de este estado financiero se puede observar que la empresa genera liquidez desde el final del primero año de operaciones, misma que calculada luego de haber cubierto todas las responsabilidades operativas, indica que este proyecto es rentable al no necesitar financiamiento externo para poder solventar la deuda adquirida a largo plazo. El flujo neto de efectivo al primer año es de \$ 8.979,87. *Ver Anexo 12*.

### 7.3.3 Estado de Resultados

El Estado de Resultados refleja que desde el primer año de funcionamiento de la empresa tendrá utilidades, mismas que ascienden a \$11.773,10. A los trabajadores se les repartirán \$2.663,60 y de impuesto a la renta (22%) se cancelará un monto de \$ 3.320,62. La empresa tendrá un margen de utilidad neta del 11,80% y una operativa de 22,78%.

Tabla 17. Estado de Resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	99,810.00	109,736.59	120,650.42	132,649.69	145,842.35
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	49,043.41	51,880.54	53,322.84	54,809.71	56,342.52
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>50,766.59</b>	<b>57,856.05</b>	<b>67,327.58</b>	<b>77,839.98</b>	<b>89,499.82</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	23,908.30	25,913.07	26,713.79	27,539.24	28,390.21
(-) GASTOS DE PROMOCIÓN	4,120.00	2,488.60	2,565.50	2,644.77	2,726.49
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>22,738.29</b>	<b>29,454.38</b>	<b>38,048.30</b>	<b>47,655.97</b>	<b>58,383.13</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	4,980.98	4,144.93	3,206.97	2,154.66	974.07
<b>= UTILIDAD ANTES DE REPARTO</b>	<b>17,757.31</b>	<b>25,309.45</b>	<b>34,841.33</b>	<b>45,501.31</b>	<b>57,409.06</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2,663.60	3,796.42	5,226.20	6,825.20	8,611.36
<b>= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>15,093.71</b>	<b>21,513.03</b>	<b>29,615.13</b>	<b>38,676.12</b>	<b>48,797.70</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	3,320.62	4,732.87	6,515.33	8,508.75	10,735.49
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>11,773.10</b>	<b>16,780.16</b>	<b>23,099.80</b>	<b>30,167.37</b>	<b>38,062.21</b>

### 7.3.4 Estado de Situación Financiera

Se puede observar en el *Anexo 13*, gracias al detalle del estado de situación inicial de la nueva empresa que esta cierra su ejercicio económico con \$14.884,75 en caja, es decir, en efectivo. Se puede observar también el detalle de la compra de activos fijos o no corrientes en este periodo por un monto de \$69.944,00. Los activos considerados como amortización o intangibles son el costo del estudio de factibilidad, el software contable y los gastos de constitución de la empresa por un valor de \$2.640,00. La empresa, para poder cubrir el 50% de la inversión inicial, tuvo que realizar un crédito a largo plazo por \$43.734,47. Esto es el valor del pasivo no corriente. El patrimonio del primer año es igual al capital social de \$43.734,47.

## **7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración**

### **7.4.1 Flujo de caja del Inversionista**

De acuerdo al *Anexo 15*, se puede observar que en el año 0 existe un flujo negativo de -\$43.734,37, mismo que corresponde al desembolso de dicho dinero como parte de la inversión inicial. También se puede observar que con el transcurrir de los años los inversionistas podrán obtener flujos positivos y crecientes consecutivamente. Este efecto corresponde al incremento gradual de las ventas e ingresos, gracias a las estrategias de marketing y fidelización de clientes, y aun cuando los costos y gastos también crecen, los ingresos dejan ver que son suficientes para ofrecer un buen panorama a los inversionistas. Adicional a esto, los intereses del préstamo adquirido van decreciendo y esto también colabora a la mejora e incremento del flujo de caja para el inversionista. Finalmente se puede indicar que para el primer año de funcionamiento del proyecto se obtendrá un flujo de caja del inversionista de \$68.106,19 permitiendo que los inversionistas logren cubrir todos los egresos requeridos por la nueva empresa incluyendo la deuda a largo plazo.

### **7.4.2 VAN**

El cálculo del VAN se basa en actualizar los flujos proyectados obtenidos aplicando una tasa, luego se los debe sumar y restar del valor de la inversión del proyecto. Este resultado deberá ser igual o mayor a 0 para que el proyecto sea viable. En este caso se calculó y consideró una tasa de descuento de 16,12%. Con esta tasa aplicada al cálculo del VAN mediante los flujos del proyecto y considerando la inversión de los socios, se obtiene un Valor Actual Neto de \$16.777,11 verificando que este proyecto es viable. Para verificar la viabilidad del estudio, se calculó tanto la tasa WACC correspondiente a 19,61% como el CAPM, donde se obtuvo un 28,67%. Ambas tasas aplicadas al cálculo del VAN arrojaron un resultado mayor a 0 confirmando que este proyecto es viable y atractivo para los inversionistas en vista que tendrían rentabilidad sobre sus inversiones. *Anexo 15*.

### 7.4.3 TIR

Al realizar el respectivo cálculo de la TIR de este proyecto se obtuvo un 28,67% como Tasa de Retorno del Inversionista, ratificando una vez más la factibilidad del centro de estimulación acuática ya que dicha tasa es mayor que la Tasa de Descuento obtenida (16,12%), mayor que la WACC (19,61%) y ligeramente mayor que la CAPM (28,51%), convirtiéndose en atractivo para los inversionistas. *Anexo 15*

### 7.4.4 Periodo de Recuperación de la Inversión

Como se puede observar en el *Anexo 16*, los inversionistas podrán recuperar su inversión en el año 4 de operaciones de la empresa. Exactamente esto ocurre después de 3 años, 11 meses y 10 días. Este periodo de tiempo se considera un tiempo normal de recuperación de la inversión de un proyecto, siendo este un signo adicional para motivar a los inversionistas a apoyar la creación del centro.

## 7.5 Índices Financieros

Al relacionar los activos corrientes con los pasivos corrientes se puede decir que se analiza la liquidez de la empresa, en este caso se obtuvo un 2,00 significando que por cada dólar de deuda corriente la empresa tiene 1,00 adicional, si este índice se lo compara con el que obtiene la industria que es de 2,30 se puede observar que está ligeramente por debajo de la media del crecimiento de la industria, lo cual para un negocio nuevo se consideraría favorable. El endeudamiento de la empresa es de 1,00, queriendo decir que la empresa tiene comprometido 1,00 vez su patrimonio en deuda. Comparado con el de industria que es en promedio de 4,50 veces. La rentabilidad sobre las ventas es de 11,80%, es decir, que por cada dólar que vende la empresa, los inversionistas reciben una utilidad neta de 11 centavos por unidad. Mientras la de la industria es de 2,10% (S&P 500® Indices, 2016). *Anexo 17*.

## CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber analizado la industria, se concluye que este proyecto pertenece a la industria de la enseñanza y específicamente de la enseñanza de natación. La actividad específica se refiere a la estimulación temprana mediante técnicas de natación. Sin embargo, esta categorización detallada no existe oficialmente dentro de la industria.

Al realizar el respectivo análisis del entorno externo de la industria se puede concluir que los factores externos no son amenazas que la industria y la nueva empresa no pueda solventar, permitiendo que se prevea un futuro positivo de parte del entorno. Luego de realizar el desarrollo de la Matriz EFE se obtuvo un resultado de 2,68 sobrepasando la media de 2,50 y confirmando que la nueva empresa puede cubrir las amenazas externas y aprovechar las oportunidades, especialmente la difusión que el Gobierno Nacional realiza actualmente acerca de la importancia de la estimulación a temprana para garantizar una vida plena, lo cual fomenta a los padres de familia a adquirir este tipo de servicios.

Mediante el desarrollo de la segmentación se concluye que el mercado objetivo para este estudio está compuesto por los padres y madres de familia entre 20 y 39 años de edad, progenitores de niños desde los 3 meses hasta los 5 años de edad que se encuentren ubicados en el sur de la ciudad de Quito y que pertenezcan a la clase media y media alta; a su vez deberán tener gusto por los deportes, en especial por la natación y generalmente velan por la buena salud y un buen nivel de educación de su familia y de sus hijos. Dicha segmentación indica que el mercado objetivo es de 13.130 personas en el sur de Quito.

La investigación de mercado cualitativa y cuantitativa por medio de las entrevistas a expertos y la encuesta, se concluye que el 96% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir los servicios ofertados por la nueva empresa, el 68% estaría dispuesto a pagar entre \$50,00 y \$80,00 mensuales, y el 82% está de acuerdo en que las terapias y las clases deberían tenerlas 2 veces a la semana. Toda esta información recopilada en la investigación del cliente y del

mercado permitió diseñar las características del servicio, el cual se ajusta a las necesidades y deseos de los potenciales clientes.

La estrategia de marketing a utilizarse como ingreso al mercado en este proyecto será la de Enfoque o Concentración, ya que la nueva empresa atenderá a un nicho de mercado específico, como lo es el de los bebés y niños pequeños. Dicho nicho de mercado, hasta ahora se encuentra desatendido en el sector sur de la ciudad ya que los principales centros competidores abarcan un mercado mucho más amplio, con adultos y actividades recreativas. Esto le permitirá poder tener un precio relativamente más alto de inicio. Así también, la estrategia de ajuste que será utilizada será la de Descuento y Compensación para ofrecer atractivos descuentos a sus clientes y así poder fidelizarlos y obtener mayor participación del mercado potencial. En un futuro se plantea la posibilidad de ampliar los servicios del centro acuático con otros servicios complementarios para el mismo mercado: bebés e infantes, como sesiones de baile y yoga para mamás y bebés o hidroterapia para niños con capacidades especiales, entre otros.

Se concluye que luego de revisar las figuras legales existentes en el territorio ecuatoriano, la empresa optará por formar una compañía limitada con 3 socios, mismos que poseerán el 33,33% de la compañía cada uno.

Por medio del estudio financiero se determinó que la inversión inicial del proyecto asciende a \$87.468,75 siendo financiada el 50% con recursos propios provenientes de los socios de la empresa, mientras que el 50% restante será obtenido por medio de un préstamo bancario a una tasa de interés de 11,83%, a 5 años plazos, con cuotas semestrales de \$5.919,60.

La evaluación financiera del proyecto indicó que el proyecto es viable, con un VAN de \$16.777,11, una TIR de 28,67%, sobrepasando la tasa de descuento obtenida del 16,12%, el WACC de 19,61% y siendo casi igual al CAPM de 28,51%. Estos resultados confirman la factibilidad del proyecto. Al cuarto año de operaciones, se recuperará la inversión, tal como se planteó en los objetivos estratégicos de la empresa a mediano plazo en el capítulo 6.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (03 de 10 de 2016). *Más de un Tercio de la Economía del País muestra un crecimiento positivo*. Recuperado el 04 de 10 de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/915-seminario-internacional-bce>
- CEDATOS. (26 de 07 de 2016). *Situación Actual y Expectativas Nacionales de tipo Social, Económico y Político*. Recuperado el 18 de 08 de 2016, de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=264](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=264)
- Chiavenato. (2015). *Planeacion empresarial. McGraw-Hill*.
- Chiquititos y bebés. (2016). *Estimulacion temprana*. Obtenido de <http://chiquitosybebés.com/estimulacion-temprana-water-babies-spa/>
- Cirigliano, P., & Quinn, H. (1994). *Iniciación acuática para bebés: fundamentos y metodología*. Buenos Aires: Paidós.
- Ecuador Inmediato. (08 de 09 de 2016). *Ecuadorinmediato.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de [http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=157367](http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=157367)
- Fred, D. (2008). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Gerencia.com. (7 de septiembre de 2008). *Capacidad Ociosa*. Obtenido de Economía y finanzas: <http://www.gerencie.com/capacidad-ociosa.html>
- Gerstenhaber, C. (2001). *El mundo del bebé: las necesidades emocionales de los más pequeños*. México: Ediciones Novedades Educativas.
- Granja, C. (08 de 10 de 2007). *Estimulación temprana gana pequeños clientes*. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2007/10/08/0001/9/2B95CBEB968C47CA8EF312E1CD606837.html>
- INEC. (05 de 2012). *inec.gob.ec*. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de e-analisis: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis.pdf>

- INEC. (2015). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS*.  
Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (01 de 2016). *ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 29 de 09 de 2016,  
de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte\\_inflacion\\_201601.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf)
- INEC. (06 de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 18 de 08 de 2016, de ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion\\_Empleo\\_Junio2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion_Empleo_Junio2016.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (05 de 2015). *Uso de TIC de las madres*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/INFOGRAFIA\\_MADRE.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/INFOGRAFIA_MADRE.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Resultados Censo de Población*. Recuperado el Abril de 2016, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México, México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing* (11ra ed.). México, México: Pearson.
- MIES. (2017). Obtenido de El desarrollo infantil se prioriza en Ecuador como política de Estado: <http://www.andes.info.ec/es/actualidad-sociedad/7779.html>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2015). *Primera Infancia*. Recuperado el 01 de 09 de 2016, de

<http://www.desarrollosocial.gob.ec/estrategia-nacional-intersectorial-para-la-primer-infancia-infancia-plena/>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2014). *El Desarrollo Infantil Integral será una Política de Estado*. Recuperado el 18 de 08 de 2016, de <http://www.inclusion.gob.ec/la-consigna-es-convertir-el-desarrollo-infantil-en-politica-de-estado/>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2016). *Inicia Segunda Fase de Inscripción para acceder a la Tecnología en Desarrollo Infantil Integral*. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de MIES: <http://www.inclusion.gob.ec/inicia-segunda-fase-de-inscripcion-para-acceder-a-la-tecnologia-en-desarrollo-infantil-integral/>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2015). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Retrieved 08 19, 2016, from MINTEL: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>

MINTEL. (2015). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/aumento-de-conexiones-de-internet-fijo-y-movil-mejoran-el-acceso-de-internet-en-ecuador/>

Municipio de Quito. (2010). *Poblacion e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de Insituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>

Muñoz, E. (2011). *La educación integral y la motivación en las actividades acuáticas. Un estudio científico aplicado*. . Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L. .

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (37ava ed.). México: Continental.

Quiroz, G. (24 de 02 de 2016). *Los ecuatorianos pagan 30 impuestos al SRI*. Recuperado el 30 de 09 de 2016, de El Comercio Data:

<http://www.elcomercio.com/datos/impuestos-sri-ecuador-recaudacion-tributaria.html>

Repetur Safrany, K., & Quezada, A. (2005, 11 10). *Vínculo y Desarrollo Psicológico: La Importancia de las Relaciones Tempranas*. Retrieved 09 30, 2016, from Revista UNAM: [http://www.revista.unam.mx/vol.6/num11/art105/nov\\_art105.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.6/num11/art105/nov_art105.pdf)

Rodríguez, P. L., & Moreno, J. A. (1998). *Actividades acuáticas como fuente de salud*. Retrieved from Facultad de Educación. Universidad de Murcia: <http://www.um.es/univefd/aafusalud.pdf>

S&P 500® Indices. (2016). *S&P 500® TICKER : SPX*. Retrieved from <http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (09 de 2016). *Buen Vivir Plan Nacional 2013-2017*. Recuperado el 30 de 09 de 2016, de <http://www.buenvivir.gob.ec/inicio>

Servicio de Rentas Internas. (25 de 05 de 2016). *A partir del 1 de Junio rige nueva tarifa temporal de IVA*. Recuperado el 20 de 08 de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=320&marquesina=1>

Superintendencia de Compañías. (1999, Noviembre 5). *Ley de Compañías, Art. 143*. Retrieved from <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Superintendencia de Compañías. (2016). *PORTAL DE INFORMACION SECTOR SOCIETARIO*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gov.ec/portaInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gov.ec/portaInformacion/sector_societario.zul)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ EFE

	Factor externo claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>1,78</b>
1	Nivel de precios estable (inflación)	0,10	3	0,30
2	Tendencia creciente de la matronatación a nivel nacional	0,18	4	0,72
3	Fomento gubernamental al desarrollo infantil integral	0,12	3	0,36
4	Existencia de barreras de entrada para nuevos competidores	0,10	1	0,10
5	Ausencia de centros especializados similares en el sector	0,10	3	0,30
	<b>AMENAZAS</b>			<b>0,90</b>
1	Productos sustitutos son la competencia indirecta en el sector	0,15	3	0,45
2	Precio de combustible sujeto a cambio por parte del Gobierno	0,10	1	0,10
3	Aumento del desempleo a nivel nacional	0,10	2	0,20
4	Decrecimiento del PIB en la mayoría de sectores económicos	0,05	3	0,15
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,68</b>

Adaptado de: (Fred, 2008, pp. 110-111)

El peso ponderado de las oportunidades es de 1,78 y el peso de las amenazas es de 0,90; lo cual establece que el macro ambiente es favorable y el resultado total obtenido (2,68) confirma que la nueva empresa podrá superar sin problema las amenazas externas que se le presenten.

## ANEXO 2. ENCUESTA

### ENCUESTA

La presente encuesta está orientada a padres y madres de familia de niños menores de 6 años que residan al sur de Quito. Escoja 1 opción de cada pregunta.

#### 1. ¿Cuál es su edad de acuerdo a los siguientes rangos?

De 20 a 29 años		De 40 a 49 años	
De 30 a 39 años		De 50 o más años	

#### 2. ¿Cuántos hijos tiene o ha planificado tener?

1	2	3	4+
---	---	---	----

**3. ¿Sus hijos asisten o han asistido a clases de estimulación temprana?**

Sí		(Pase a Pregunta 4)
No		(Pase a Pregunta 5)

**4. Especifique a qué tipo de estimulación ha asistido su hijo:**

Natación para bebés	
Tradicional (Actividades lúdicas)	
Lenguaje	
Arte o Música	
Idiomas	
Otro	Especifique_____

**5. ¿Cuál es el principal motivo por el cual no ha llevado a su(s) hijo(s) a clases de estimulación temprana?**

No lo considera necesario para su desarrollo	
No conoce alguno cerca a su domicilio	
Los precios son muy altos	
Los centros que conoce no cumplen sus expectativas	
Otro	Especifique_____

**6. ¿Qué tan importante considera que es la estimulación temprana para el desarrollo de su hij@?**

Poco importante	Medianamente importante	Muy importante

**7. ¿Qué servicios le atraen más de un centro de servicios acuáticos?**

	Clases de natación para bebés		Vacacionales
	Clases de natación para niños		Fiestas acuáticas

**8. ¿Qué considera usted más importante en un centro acuático infantil? Enumere del 1-5 los factores siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante.**

	Servicio especializado
	Seguridad
	Limpieza de instalaciones
	Personal
	Precio

**9. ¿Qué horario de funcionamiento se ajusta más a sus deseos y necesidades?**

	De lunes a sábado
	De lunes a domingo

**10. ¿De los servicios detallados a continuación, cuáles considera interesantes incluir en un centro acuático como servicios complementarios?**

		
Clases de estimulación para mujeres embarazadas	Spa para bebés (Masajes)	Estimulación especializada para niños con capacidades diferentes

**11. ¿Cuánto pagaría usted por los servicios en agua descritos anteriormente para bebés y niños, considerando clases de 2 sesiones a la semana?**

Menos de 50 dólares mensuales
Entre 50 y 80 dólares mensuales
Más de 80 dólares mensuales

**12. ¿Cuánto tiempo le gustaría que dure cada sesión en el agua?**

Menos de 1 hora
1 hora
1 hora y media o más

**13. ¿Con qué frecuencia preferiría las clases de natación o estimulación para su hijo?**

1 vez por semana
2 veces por semana
Más de 2 veces por semana

**14. ¿Cuál sería su horario preferido de las clases de lunes a viernes?**

	Bebés	Niños
Mañana		
Tarde		

**15. ¿Cuál sería su horario preferido de las clases en sábados y domingos?**

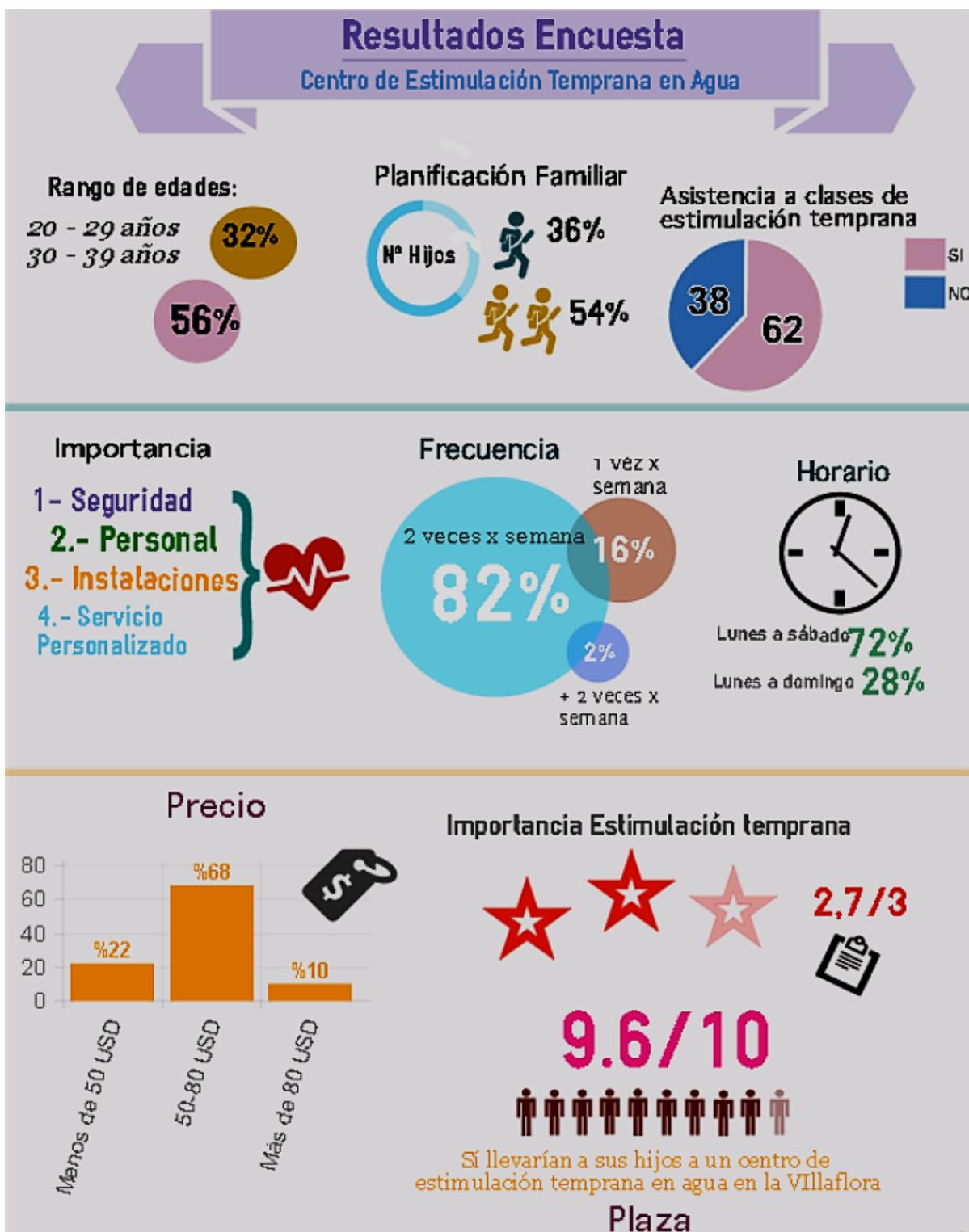
	Bebés	Niños
Mañana		
Tarde		

**16. Si tuviera la posibilidad, ¿llevaría a su(s) hijo(s) a un centro de estimulación temprana en agua en el sur?**

Sí	No
----	----

Link encuesta: <http://www.surveio.com/survey/d/R6N8Y9K1U1A5S3C9S>

### ANEXO 3. INFOGRAFÍA CON RESULTADOS DE ENCUESTA



## ANEXO 4. FLYER PROMOCIÓN



Baby Swim  
Centro de Estimulación Acuática

# BENEFICIOS DE LA MATRONATACIÓN

## 1 DESARROLLO PSICOMOTOR



## 2 SISTEMA INMUNOLÓGICO



3

## COEFICIENTE INTELLECTUAL



## 4 BEBES MÁS RELAJADOS



## 5 DESARROLLO HABILIDADES



En los primeros 3 años de vida ocurre el 80% del desarrollo del cerebro (UNICEF).

## ANEXO 5. EQUIPOS MAQUINARIA – PPE

CONSTRUCCIONES - ADECUACIONES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PISCINAS	m2	78	400.00	31,200.00
ADECUACIONES VARIAS	m2	36	400.00	14,400.00
<b>TOTAL</b>				<b>45,600.00</b>

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CALDERO	Unidad	1	15,000.00	15,000.00
BOMBA DE RECIRCULACIÓN	Unidad	2	350.00	700.00
PURIFICADOR VÍA OZONIFICACIÓN	Unidad	1	1,100.00	1,100.00
<b>TOTAL</b>				<b>16,800.00</b>

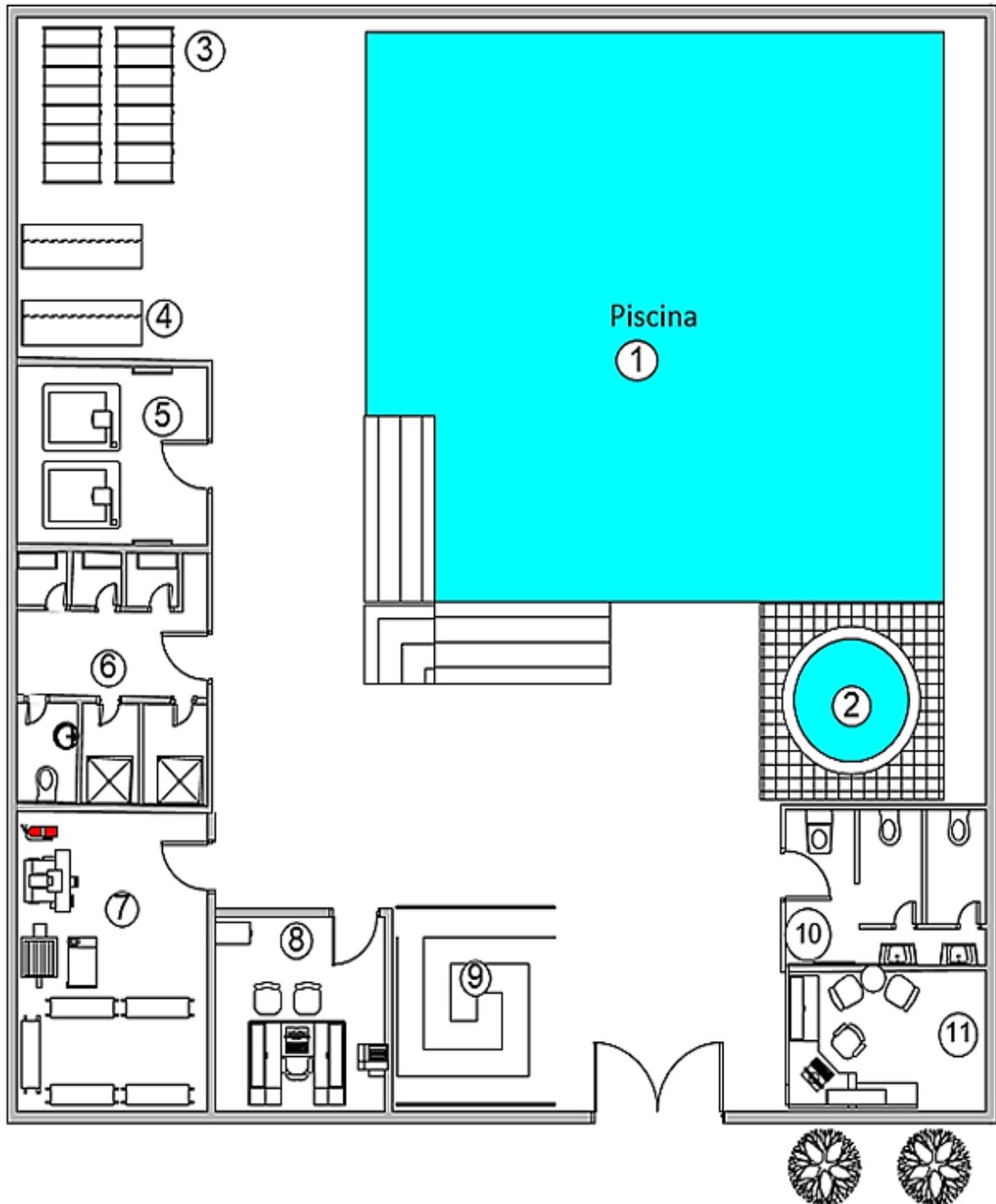
MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ESTACION TRABAJO GERENCIAL	Unidad	1	450.00	450.00
SILLA EJECUTIVA	Unidad	2	180.00	360.00
SILLA GRANDE	Unidad	12	20.00	240.00
SOFA MODULAR	Unidad	1	380.00	380.00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	2	90.00	180.00
COUNTER DE RECEPCIÓN	Unidad	1	400.00	400.00
SILLAS PEQUEÑAS	Unidad	8	8.00	64.00
SILLAS MECEDORAS	Unidad	2	150.00	300.00
CAMBIADORES DE BEBÉS	Unidad	3	180.00	540.00
LOCKERS PARA PERSONAL	Unidad	3	40.00	120.00
BANCOS PARA CAMBIADORES	Unidad	6	25.00	150.00
ESTANTERÍAS PARA MATERIAL	Unidad	1	200.00	200.00
BASUREROS GRANDES	Unidad	5	30.00	150.00
<b>TOTAL</b>				<b>3,534.00</b>

HERRAMIENTAS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
CAJA DE HERRAMIENTAS VARIAS	1	220.00	220.00
ESCALERA ALUMINIO	1	80.00	80.00
FLOTADORES, BOYAS, TABLAS	15	30.00	450.00
COLCHONETAS	10	30.00	300.00
JUGUETES Y PELOTAS	150	2.00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,350.00</b>

EQUIPOS OFICINA				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TELÉFONOS	Unidad	2	70.00	140.00
DATAFAST	Unidad	1	500.00	500.00
SISTEMA DE SEGURIDAD	Unidad	1	500.00	500.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,140.00</b>

EQUIPOS COMPUTACIÓN				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADOR	Unidad	2	650.00	1,300.00
IMPRESORA MULTIFUNCION	Unidad	1	220.00	220.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,520.00</b>

## ANEXO 6. LAYOUT EMPRESA



- 1.- Piscina
- 2.- Jacuzzi Niños
- 3.- Estantería de Boyas y Juguetes
- 4.- Lockers
- 5.- Cambiadores para bebés

- 6.- Cambiadores de ropa, duchas y baños
- 7.- Cuarto de máquinas y bodega
- 8.- Administración
- 9.- Área de gateo
- 10.- Baños
- 11.- Recepción

ANEXO 7. NOMINA EMPRESA

**PRIMER AÑO**

CARGO	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS Patronal	Aporte IESS Personal	Fondos de Reserva	Mensual	AÑO 1
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>											
Profesor de Bebés	1	730.00	730.00	60.83	30.50	30.42	88.70	68.99	-	940.45	11,285.34
Profesor de Niños	1	730.00	730.00	60.83	30.50	30.42	88.70	68.99	-	940.45	11,285.34
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>										<b>1,880.89</b>	<b>22,570.68</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>											
Auxiliar de limpieza	1	240.00	240.00	-	-	-	-	-	-	240.00	2,880.00
<b>TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA</b>										<b>240.00</b>	<b>2,880.00</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>											
Administrador	1	800.00	800.00	66.67	30.50	33.33	97.20	75.60	-	1,027.70	12,332.40
Asistente Administrativa	1	450.00	450.00	37.50	30.50	18.75	54.68	42.53	-	591.43	7,097.10
Contador Externo	1	350.00	350.00	-	-	-	-	-	-	350.00	4,200.00
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN:</b>										<b>1,969.13</b>	<b>23,629.50</b>
<b>TOTAL TALENTO HUMANO:</b>										<b>4,090.02</b>	<b>49,080.18</b>

**A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO**

CARGO	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS Patronal	Aporte IESS Personal	Fondos de Reserva	Mensual	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>														
Profesor de Bebés	1	752.56	752.56	62.71	30.50	31.36	91.44	71.12	62.71	1,031.28	12,375.30	12,757.70	13,151.91	13,558.31
Profesor de Niños	1	752.56	752.56	62.71	30.50	31.36	91.44	71.12	62.71	1,031.28	12,375.30	12,757.70	13,151.91	13,558.31
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>										<b>2,062.55</b>	<b>24,750.61</b>	<b>25,515.40</b>	<b>26,303.83</b>	<b>27,116.62</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>														
Auxiliar de limpieza	1	247.42	247.42	-	-	-	-	-	-	247.42	2,968.99	3,060.73	3,155.31	3,252.81
<b>TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA</b>										<b>247.42</b>	<b>2,968.99</b>	<b>3,060.73</b>	<b>3,155.31</b>	<b>3,252.81</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>														
Administrador	1	824.72	824.72	68.73	30.50	34.36	100.20	77.94	68.73	1,127.24	13,526.88	13,944.86	14,375.76	14,819.97
Asistente Administrativa	1	463.91	463.91	38.66	30.50	19.33	56.36	43.84	38.66	647.42	7,769.00	8,009.06	8,256.54	8,511.66
Contador Externo	1	360.82	360.82	-	-	-	-	-	-	360.82	4,329.78	4,463.57	4,601.49	4,743.68
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN:</b>										<b>2,135.47</b>	<b>25,625.66</b>	<b>26,417.49</b>	<b>27,233.79</b>	<b>28,075.32</b>
<b>TOTAL TALENTO HUMANO:</b>										<b>4,445.44</b>	<b>53,345.26</b>	<b>54,993.63</b>	<b>56,692.93</b>	<b>58,444.74</b>

ANEXO 8. PROYECCIÓN INGRESOS

	INGRESOS ANUALES POR BEBÉS Y NIÑOS									
	Valor Inscripción Anual	Inscritos x Año, lun-vie	Inscritos x Año, sab	Precio x Mes LUN - VIE	Precio x mes SABADO	Ingresos Mes Normal	Ingresos Meses Vacaciones: Septiembre y Diciembre (-50%)	Ingresos Mes Normal	Ingresos Meses Vacaciones: Septiembre y Diciembre (-50%)	Ingresos Anuales
	LUNES - VIERNES					SABADO				
<b>AÑO 1</b>	\$ 30	90	36	\$ 75	\$ 55	\$ 6,750	\$ 3,375	\$ 1,980	\$ 990	\$ 99,810
<b>AÑO 2</b>	\$ 31	96	38	\$ 77	\$ 57	\$ 7,421	\$ 3,711	\$ 2,177	\$ 1,088	\$ 109,737
<b>AÑO 3</b>	\$ 32	102	41	\$ 80	\$ 58	\$ 8,159	\$ 4,080	\$ 2,393	\$ 1,197	\$ 120,650
<b>AÑO 4</b>	\$ 33	109	44	\$ 82	\$ 60	\$ 8,971	\$ 4,485	\$ 2,631	\$ 1,316	\$ 132,650
<b>AÑO 5</b>	\$ 34	116	47	\$ 85	\$ 62	\$ 9,863	\$ 4,932	\$ 2,893	\$ 1,447	\$ 145,842

## ANEXO 9. EGRESOS

<b>COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MATERIALES DIRECTOS	6,060.00	6,247.25	6,440.29	6,639.30	6,844.45
MANO DE OBRA DIRECTA	22,570.68	24,750.61	25,515.40	26,303.83	27,116.62
MANO DE OBRA INDIRECTA	2,880.00	2,968.99	3,060.73	3,155.31	3,252.81
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO</b>	<b>31,510.68</b>	<b>33,966.86</b>	<b>35,016.43</b>	<b>36,098.44</b>	<b>37,213.88</b>
<b>GASTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>17,532.73</b>	<b>17,913.68</b>	<b>18,306.41</b>	<b>18,711.27</b>	<b>19,128.64</b>
SEGUROS	1,049.46	1,081.89	1,115.32	1,149.78	1,185.31
MANTENIMIENTO	1,679.20	1,731.09	1,784.58	1,839.72	1,896.57
DEPRECIACIÓN	5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07
SERVICIOS BÁSICOS	9,600.00	9,896.64	10,202.45	10,517.70	10,842.70
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>23,908.30</b>	<b>25,913.07</b>	<b>26,713.79</b>	<b>27,539.24</b>	<b>28,390.21</b>
TALENTO HUMANO (ADMINISTRACIÓN)	23,629.50	25,625.66	26,417.49	27,233.79	28,075.32
SUMINISTROS	278.80	287.41	296.30	305.45	314.89
<b>GASTOS DE PROMOCIÓN</b>	<b>4,120.00</b>	<b>2,488.60</b>	<b>2,565.50</b>	<b>2,644.77</b>	<b>2,726.49</b>
Creación y gestión de imagen corporativa	500.00	100.00	103.09	106.28	109.56
Diseño Página Web y dominio anual	600.00	100.00	103.09	106.28	109.56
Creación video promocional corporativo	800.00	-	-	-	-
Promoción Facebook (2 campañas cada mes)	720.00	742.25	765.18	788.83	813.20
Anuncios en medios digitales (Chiquitos y Bebés)	250.00	257.73	265.69	273.90	282.36
Inserto Revista La Familia-trimestral	600.00	618.54	637.65	657.36	677.67
Material impreso publicitario	450.00	463.91	478.24	493.02	508.25
Base de datos mailing especializado	200.00	206.18	212.55	219.12	225.89
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>4,980.98</b>	<b>4,144.93</b>	<b>3,206.97</b>	<b>2,154.66</b>	<b>974.07</b>
INTERESES PRESTAMO	4,980.98	4,144.93	3,206.97	2,154.66	974.07
<b>COSTOS TOTALES DEL PROYECTO</b>	<b>82,052.69</b>	<b>84,427.14</b>	<b>85,809.09</b>	<b>87,148.38</b>	<b>88,433.29</b>

## ANEXO 10. ESTRUCTURA DE CAPITAL

<b>DETALLE DE INVERSIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>RECURSOS PROPIOS</b>		<b>CRÉDITO</b>	
		<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
CONSTRUCCIONES - ADECUACIONES	45,600.00	22,800.00	50.0%	22,800.00	50.0%
HERRAMIENTAS	1,350.00	675.00	50.0%	675.00	50.0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	16,800.00	8,400.00	50.0%	8,400.00	50.0%
MUEBLES Y ENSERES	3,534.00	1,767.00	50.0%	1,767.00	50.0%
EQUIPOS OFICINA	1,140.00	570.00	50.0%	570.00	50.0%
EQUIPOS COMPUTACIÓN	1,520.00	760.00	50.0%	760.00	50.0%
ACTIVOS DIFERIDOS (INTANGIBLES)	2,640.00	1,320.00	50.0%	1,320.00	50.0%
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	14,884.75	7,442.37	50.0%	7,442.37	50.0%
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>87,468.75</b>	<b>43,734.37</b>	<b>50.00%</b>	<b>43,734.37</b>	<b>50.00%</b>

	<b>PORCENTAJE</b>	<b>MONTO</b>
	<b>%</b>	
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>50.00%</b>	<b>\$ 43,734.37</b>
<b>CRÉDITO FINANCIERO</b>	<b>50.00%</b>	<b>\$ 43,734.37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 87,469</b>

## ANEXO 11. TABLA DE AMORTIZACIÓN – CRÉDITO

VALORES INICIALES				VALORES FINALES		
Capital:	43,734.37			Total pagado:	59,195.99	
Tiempo:	10	(en semestres)		Interés total:	15,461.61	
Interés:	5.92%	(semestral)		Cuota Semestral:	5,919.60	

Cuota	Capital	Cuota semestral	Cuota Capital	Cuota Interés	Capital Reducido	Interés Acumulado
1	43,734.37	5,919.60	3,330.52	2,589.07	40,403.85	2,589.07
2	40,403.85	5,919.60	3,527.69	2,391.91	36,876.16	4,980.98
3	36,876.16	5,919.60	3,736.53	2,183.07	33,139.63	7,164.05
4	33,139.63	5,919.60	3,957.73	1,961.87	29,181.90	9,125.92
5	29,181.90	5,919.60	4,192.03	1,727.57	24,989.86	10,853.49
6	24,989.86	5,919.60	4,440.20	1,479.40	20,549.67	12,332.89
7	20,549.67	5,919.60	4,703.06	1,216.54	15,846.61	13,549.43
8	15,846.61	5,919.60	4,981.48	938.12	10,865.13	14,487.54
9	10,865.13	5,919.60	5,276.38	643.22	5,588.74	15,130.76
10	5,588.74	5,919.60	5,588.74	330.85	(0.00)	15,461.61
<b>TOTAL</b>		<b>59,195.99</b>	<b>43,734.37</b>	<b>15,461.61</b>		

### GASTOS FINANCIEROS ANUALES

AÑOS	CAPITAL	INTERES	CUOTA
1	6,858.21	4,980.98	11,839.20
2	7,694.26	4,144.93	11,839.20
3	8,632.23	3,206.97	11,839.20
4	9,684.54	2,154.66	11,839.20
5	10,865.13	974.07	11,839.20
<b>TOTAL</b>	<b>43,734.37</b>	<b>15,461.61</b>	<b>59,195.99</b>

## ANEXO 12. FLUJO DE EFECTIVO

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSIONES</b>	\$ 87,468.75					
VENTAS NETAS		\$ 99,810.00	\$ 109,736.59	\$ 120,650.42	\$ 132,649.69	\$ 145,842.35
-COSTO DE VENTAS.		\$ 49,043.41	\$ 51,880.54	\$ 53,322.84	\$ 54,809.71	\$ 56,342.52
<b>UTILIDA BRUTA EN VENTAS</b>		\$ 50,766.59	\$ 57,856.05	\$ 67,327.58	\$ 77,839.98	\$ 89,499.82
-GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 28,028.30	\$ 28,401.67	\$ 29,279.28	\$ 30,184.01	\$ 31,116.70
-DEPRECIACIÓN		\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07
-AMORTIZACION		\$ 11,839.20	\$ 11,839.20	\$ 11,839.20	\$ 11,839.20	\$ 11,839.20
<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN</b>		\$ 45,071.56	\$ 45,444.93	\$ 46,322.55	\$ 47,227.28	\$ 48,159.96
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 5,695.03	\$ 12,411.12	\$ 21,005.04	\$ 30,612.71	\$ 41,339.86
- PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 854.25	\$ 1,861.67	\$ 3,150.76	\$ 4,591.91	\$ 6,200.98
- IMPUESTO A LA RENTA		\$ 1,064.97	\$ 2,320.88	\$ 3,927.94	\$ 5,724.58	\$ 7,730.55
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 3,775.80	\$ 8,228.57	\$ 13,926.34	\$ 20,296.23	\$ 27,408.33
<b>ADICIONALES</b>						
DEPRECIACIÓN		\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07
<b>TOTAL ADICIONES</b>		\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07	\$ 5,204.07
<b>FLUJO NETO</b>	<b>87,468.75</b>	<b>8,979.87</b>	<b>13,432.64</b>	<b>19,130.41</b>	<b>25,500.29</b>	<b>\$ 32,612</b>

## ANEXO 13. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>Corrientes</b>		<b>14,884.75</b>	<b>A corto Plazo (Corriente)</b>
Efectivo	14,884.75		Proveedores
			-
			<b>A largo plazo (No Corriente)</b>
		<b>69,944.00</b>	Préstamo Bancario
			43,734.37
<b>Fijos</b>			
<b>Depreciables</b>			
<b>(No Corrientes)</b>			<b>PATRIMONIO</b>
Edificios	45,600.00		<b>Capital social</b>
Herramientas	1,350.00		43,734.37
Maquinaria y Equipo	16,800.00		
Muebles y Enseres	3,534.00		
Equipos de Oficina	1,140.00		
Equipo de Computación	1,520.00		
<b>Diferidos e Intangibles</b>		<b>2,640.00</b>	
<b>Amortizables</b>			
Estudios de Factibilidad	800.00		
Software contable	500.00		
Gastos de Constitución	1,340.00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>87,468.75</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>
			<b>87,468.75</b>

## ANEXO 14. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		99,810.00	109,736.59	120,650.42	132,649.69	145,842.35
- Costos de producción		82,052.69	84,427.14	85,809.09	87,148.38	88,433.29
- Depreciación		5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07
- Intereses del préstamo		4,980.98	4,144.93	3,206.97	2,154.66	974.07
= <b>Utilidad antes de impuesto</b>		7,572.26	15,960.44	26,430.30	38,142.59	51,230.92
- 15% trabajadores		1,135.84	2,394.07	3,964.54	5,721.39	7,684.64
- 22% impuesto a la renta		1,416.01	2,984.60	4,942.47	7,132.66	9,580.18
= <b>Utilidad despues de impuestos</b>		5,020.41	10,581.77	17,523.29	25,288.53	33,966.10
+ Depreciaciones		5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07	5,204.07
- Inversiones Totales	(87,468.75)					
+ Valor residual		64,739.93	59,535.87	54,331.80	51,154.40	45,950.33
+ Recuperación del cap de trabajo				(11,859.75)		
+ Préstamo	43,734.37					
- Amortización		6,858.21	7,694.26	8,632.23	9,684.54	10,865.13
= <b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>(43,734.37)</b>	<b>68,106.19</b>	<b>67,627.45</b>	<b>56,567.18</b>	<b>71,962.46</b>	<b>74,255.37</b>

## ANEXO 15. VAN – TIR – WACC – CAPM

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) <sup>n</sup>	FNC/(1+i) <sup>n</sup>
0	-43,734.37			-43,734.37
1	10,118.95	10,118.95	1.16	8,714.06
2	14,289.97	24,408.92	1.35	10,597.46
3	19,671.64	44,080.56	1.57	12,563.10
4	24,166.90	68,247.46	1.82	13,291.14
5	32,401.14	100,648.60	2.11	15,345.72
<b>SUMAN</b>	<b>100,648.60</b>			<b>16,777.11</b>

$$VAN = -I + S (FNC/(1+i)^n)$$

$$VAN = 16,777.11 \text{ PROYECTO VIABLE}$$

### CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

$$TIR = 28.67\%$$

### CAPM

Tasa libre de riesgo	2.13%
Rendimiento del Mercado	16.12%
Beta	1.36
Riesgo País	7.35%
Tasa de Impuestos	33.70%
CAPM	<b>28.51%</b>

### WACC

<b>D</b>	Deuda Financiera	\$ 43,734.37
<b>E</b>	Capital aportado por los accionistas	\$ 43,734.37
<b>Kd</b>	Coste de la deuda financiera	11.83%
<b>T</b>	Impuesto pagado sobre las ganancias	22%
<b>ke</b>	Rentabilidad exigida por los accionistas	30%
		<b>19.61%</b>

## ANEXO 16. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(43,734.37)	(43,734.37)	(43,734.37)
1	10,118.95	8,714.06	(35,020.31)
2	14,289.97	10,597.46	(24,422.84)
3	19,671.64	12,563.10	(11,859.75)
4	24,166.90	13,291.14	1,431.40
5	32,401.14	15,345.72	16,777.11

FNC = Flujo Neto de Caja  
 FNCA = Flujo Neto de Caja Actualizado  
 FNCAA = Flujo Neto de Caja Actualizado Acumulado

## ANEXO 17. ÍNDICES FINANCIEROS

### ENDEUDAMIENTO

ÍNDICE DE LIQUIDEZ	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$
ÍNDICE DE LIQUIDEZ =		$\frac{87,468.75}{43,734.37}$
ÍNDICE DE LIQUIDEZ =		2.00

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$
ÍNDICE ENDEUDAMIENTO =		$\frac{43,734.37}{43,734.37}$
ÍNDICE ENDEUDAMIENTO =		1.00

### RENTABILIDAD

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$
RENT. VENTAS AÑO 1 =		$\frac{11,773.10}{99,810.00}$
RENT. VENTAS AÑO 1 =		11.80%

