



Plan de Empresa

ACTÍVATE – CUERPO Y MENTE S.A.S.

LUIS FERNANDO POSSO BLANDÓN

PAOLA ANDREA ISAZA SILVA

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración**

**Director del trabajo de Grado:
MARÍA DEL PILAR RIVERA FRANCO**

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Junio de 2012

RESUMEN

El evidente aumento en la disposición del gasto promedio familiar hacia actividades de esparcimiento en Colombia y la carencia de una oferta integral y formal de servicios de entretenimiento en Santiago de Cali con una promesa de entrega en el lugar de domicilio de los clientes, dan origen al plan de empresa *Actívate – Cuerpo y Mente* (ACM), un proyecto que responde a esta necesidad, con una inversión inicial de \$40.000.000 aportada por el grupo gestor y que busca contribuir a la calidad de vida, bienestar a cuerpo y mente de sus clientes a través de diversas alternativas de entretenimiento en las áreas de Acondicionamiento Físico y Expresión Artística, cubriendo distintos grupos etarios.

Para garantizar su perdurabilidad ACM construirá valor capital de marca que genere lealtad de sus clientes, menor vulnerabilidad frente a la competencia y mayor disposición a pagar un precio superior al mercado, mejorando así los márgenes de rentabilidad.

Los diversos análisis realizados en el marco de esta investigación demuestran factible el desarrollo de la empresa pues se identifica claramente el potencial de mercado existente y su disposición a pagar, una estructura organizacional con capacidad de administrar y mitigar los riesgos inherentes al negocio y un proyecto financieramente viable para los accionistas, como lo evidencia un valor presente neto positivo, una tasa interna de retorno de 32,7% que supera la tasa mínima y

una rentabilidad neta del 1,4% en el primer año, sin necesidad de financiación externa en el horizonte de proyección.

PALABRAS CLAVE

Cuerpo y mente, servicios, entretenimiento, conjunto habitacional, acondicionamiento físico, expresión artística.

SUMMARY

The apparent increase in average household expenditure available to recreational activities in Colombia and the lack of a formal comprehensive range of entertainment services in Santiago de Cali with a promise to deliver in the place of domicile of the customers, give rise to *Actívate - Cuerpo y Mente* (ACM) business plan, a project that meets this need, with an initial investment of COP\$40,000,000 provided by the management group, that seeks to contribute to the quality of life, body and mind wellness of their customers through a variety of entertainment options in the areas of Fitness & Artistic Expression, covering different age groups.

To ensure its survival value ACM build brand equity to generate customer loyalty, less vulnerability to competition and greater willingness to pay a higher price than the market, improving profit margins.

The various analyzes in the context of this research indicates possible the development of the company as it clearly identifies the existing market potential

and willingness to pay, an organizational structure with ability to manage and mitigate the risks inherent in business and a financially feasible for shareholders, as evidenced by a positive net present value, internal rate of return of 32.7% which exceeds the minimum rate and a net return of 1.4% in the first year without external funding in the horizon.

KEYWORDS

Body and mind, services, entertainment, housing complex, fitness, artistic expression.

CONTENIDO

	Pág.
1. SÍNTESIS DEL PLAN	9
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	11
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ENTRETENIMIENTO	11
2.1.1. Oportunidades del sector	14
2.2. CLIENTES	16
2.2.1. Segmentación.....	17
2.2.2. Clasificación de clientes	18
2.2.3. Factores de decisión de compra	19
2.3. DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIOS	20
2.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	22
2.5. TAMAÑO DEL MERCADO	24
2.6. ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS	27
2.6.1. Estrategia de mercadeo.....	27
2.6.1.1. Construcción de marca	27
2.6.1.2. Elementos de marca.....	28
2.6.1.3. Posicionamiento de marca	29
2.6.1.4. Estrategia de precio	30
2.6.1.5. Estrategia de promoción.....	32
2.6.1.6. Valor capital de marca basado en el cliente.....	34
2.6.2. Plan de ventas	35
3. ANÁLISIS TÉCNICO	36
3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	36
3.2. PROVEEDORES DE SUMINISTROS Y RECURSOS HUMANOS	38

3.3.	SISTEMAS DE CONTROL	39
3.4.	FORMAS DE OPERACIÓN	39
3.4.1.	Distribución de equipos y planta/oficina	39
3.4.1.1.	Equipos	39
3.4.1.2.	Distribución de planta/oficina	40
3.4.2.	Requerimientos de capacitación del recurso humano	41
4.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	42
5.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	44
5.1.	REGLAMENTACIONES, LEYES Y OBLIGACIONES	44
5.2.	TIPO DE SOCIEDAD	45
5.3.	EFFECTOS SOCIALES Y RESPONSABILIDADES	46
6.	ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	47
6.1.	ÉTICOS Y MORALES	47
6.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	47
6.2.1.	Valores corporativos	47
6.2.2.	Cultura de servicio	48
7.	ANÁLISIS ECONÓMICO	49
7.1.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	49
7.2.	GASTOS DE ARRANQUE	50
7.3.	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	51
7.4.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	51
7.5.	PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	51
7.6.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL	52
7.7.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN	52
7.8.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	53
7.9.	ANÁLISIS DE COSTOS	53

8.	ANÁLISIS FINANCIERO	54
8.1.	FLUJO DE CAJA.....	54
8.2.	ESTADO DE RESULTADOS	54
8.3.	BALANCE GENERAL	55
9.	ANÁLISIS DE RIESGO	55
9.1.	SOSTENIBILIDAD.....	55
9.2.	RIESGOS SOCIALES Y AMBIENTALES	55
9.3.	RIESGOS ECONÓMICOS.....	56
9.4.	RIESGOS LEGALES	57
9.5.	RIESGOS DE MERCADO	57
9.6.	RIESGO TÉCNICO.....	58
10.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	59
11.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	59
12.	CONCLUSIONES	61
13.	BIBLIOGRAFÍA	63
14.	ANEXOS	66

1. SÍNTESIS DEL PLAN

Actívate – Cuerpo y Mente es una empresa que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los caleños a través de la oferta de momentos inolvidables, de esparcimiento y diversión que otorguen bienestar y salud a cuerpo y mente; contando para ello con unas Áreas Especializadas de Servicio (AES) que promueven el desarrollo de diversas actividades en compañía de familiares, vecinos y amigos; demostrando en cada uno de sus actos pasión por los clientes, calidad consistente, aprecio por los colaboradores y la búsqueda de beneficios para la organización que permitan perdurabilidad y sustentabilidad.

Como elemento diferenciador los servicios ofrecidos por la compañía serán entregados en el lugar de residencia de los clientes, aprovechando una población concentrada y las zonas comunes de los conjuntos habitacionales generalmente subutilizadas.

Para ello, se contará con el direccionamiento estratégico a cargo de la junta directiva conformada por el grupo gestor y un asesor experto en el sector servicio, así como personal idóneo bajo la responsabilidad de un Gerente General para la operación.

El equipo gestor cree en el éxito del proyecto pues actualmente la ciudad de Cali no cuenta con una empresa que oferte variedad de servicios de entretenimiento

adaptados a las necesidades y preferencias de los diferentes grupos etarios con un marco de formalidad que otorgue calidad, aseguramiento de los usuarios para su participación, la promesa de entrega del servicio en el domicilio de los usuarios y un vínculo claramente flexible.

La vía para garantizar la perdurabilidad empresarial será construir valor capital de marca basado en los clientes a través de la búsqueda continúa de la excelencia en la entrega de los servicios que permita lograr lealtad, menor vulnerabilidad frente a las acciones de la competencia y mayor disposición a pagar un precio superior al mercado mejorando así los márgenes de rentabilidad.

Los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto serán aportados por el grupo gestor y bajo los análisis desarrollados en el presente plan de empresa se determina una factibilidad financiera y de mercado para la implementación exitosa, puesto que *Actívate – Cuerpo y Mente* puede identificar el potencial de mercado existente, cuenta con la disposición de compra de los clientes potenciales, es capaz de mitigar los riesgos inherentes al negocio y los análisis financieros determinan la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ENTRETENIMIENTO

La economía Colombiana se encuentra en una senda de recuperación, luego de las bajas tasas de crecimiento observadas en el periodo 2008-2009 y gracias al impulso del comercio (por el lado de la demanda) y del sector de hidrocarburos (por el lado de la oferta) se alcanzan niveles de crecimiento superiores al 4% en la totalidad de los trimestres posteriores. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, la economía colombiana creció a una tasa anual del 5.9% al cierre del año 2011.

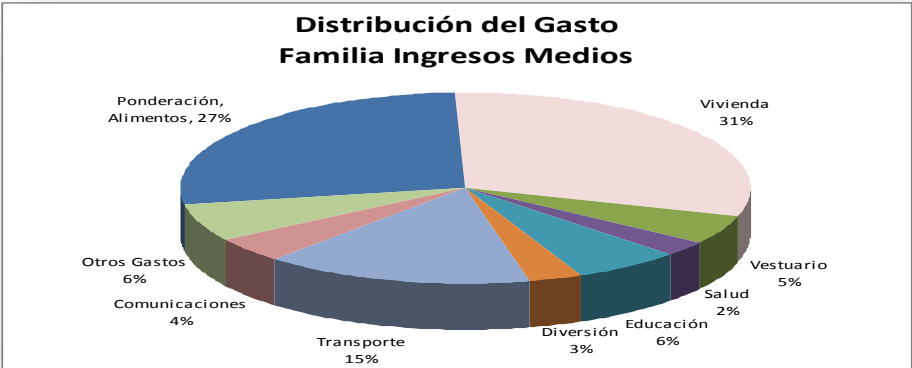
A nivel departamental, el dato más reciente dado por el DANE en el Informe de Cuentas Departamentales, determinó que el Valle del Cauca aportó en un 9.7% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional para el cierre del año 2010, con un crecimiento del 1.8% anual, que aunque con una dinámica por debajo del promedio nacional, ubica al departamento en el cuarto puesto en PIB per cápita.

Lo anterior nos ofrece un panorama alentador en la dinámica económica nacional y departamental, panorama que incorpora los resultados del municipio de Santiago de Cali, toda vez que es la capital del departamento y la principal ciudad del suroccidente Colombiano.

Bajo esta perspectiva vale analizar la dinámica del sector entretenimiento y su participación en la disposición del gasto familiar, comoquiera que el plan de empresa se desarrolla en él; por tanto, siguiendo la clasificación del DANE, el sector de entretenimiento reúne los servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios, que para el cierre del año 2010 aportó un valor agregado de \$9.457 millones contribuyendo con el 2.22% del PIB total nacional y exhibiendo un crecimiento de 4.81% frente al año 2009.

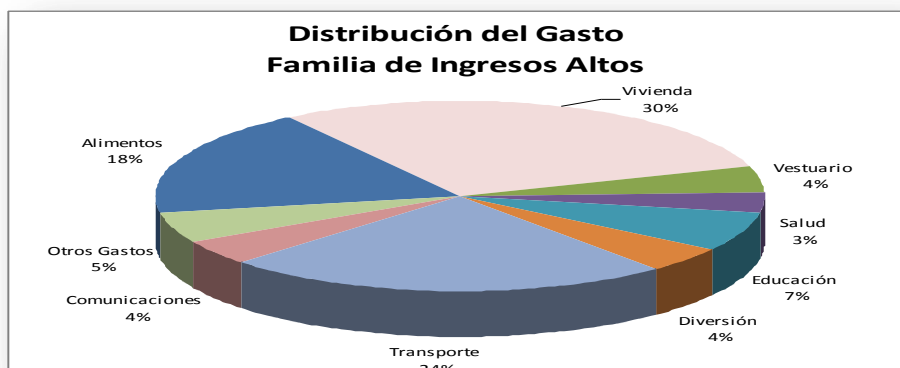
En lo referente a la participación dentro de la disposición del gasto familiar, la investigación IPC (Índice de Precios al Consumidor) que realiza esta entidad pone a la vista que para el año 2011 el gasto promedio que destinan los colombianos para actividades de esparcimiento y diversión se encuentra entre el 3 y 4% del gasto total familiar en los niveles de ingreso medio y alto, correspondiente a los estratos 4 a 6.

Gráfico No. 01: Distribución del gasto: Familia de ingresos medios



Fuente: Cali en cifras 2010. Planeación municipal

Gráfico No. 02: Distribución del gasto: Familia de ingresos altos



Fuente: Cali en cifras 2010. Planeación municipal

Según la agencia RADDAR, este rubro presenta en el último año la tasa de crecimiento más alta (10%) dentro de los componentes del gasto familiar. No obstante, las mediciones fueron realizadas en quienes ofertan actividades de esparcimiento en espacios cerrados y de acceso público como salas de cine, teatro y auditorios con capacidad aproximada de 75 mil sillas.

En relación a la distribución espacial para el desarrollo de actividades de entretenimiento, la Secretaría de Planeación Municipal estima que el área de espacio público para recreación al aire libre se encuentra alrededor de 0,6 m² per cápita, mientras que en espacios cerrados este indicador llega a 1,7 m² per cápita, marcando una tendencia de mayor espacio cerrado para el entretenimiento; lo anterior considera el grupo gestor, puede darse como consecuencia de situaciones de orden público que se vive en la ciudad, dando relevancia a la oferta

de valor de *Actívate – Cuerpo y Mente* que define como lugar de prestación del servicio los espacios comunes de los conjuntos habitacionales.

Lo anterior, sumado a los resultados observados en el auge inmobiliario donde Camacol informa que actualmente el 27% del área total aprobada para construir en Santiago de Cali corresponde a vivienda multifamiliar con una concentración en los estratos 4 y 5 para el año 2010, sugiere un incremento importante en la base de nuevas oportunidades de negocio bajo las características esperadas. (Ver punto No. 2.2.1, Segmentación).

2.1.1. Oportunidades del sector

La sensibilización mundial hacia mejorar los Índices de Desarrollo Humano gestado por el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, que mide a las naciones en aspectos como: La calidad de vida de sus habitantes a través del ingreso per cápita, un entorno en el que se respeten los derechos humanos y la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, es decir, para ser o hacer lo que él desea, donde a mayor cantidad de opciones mayor desarrollo humano y a menor cantidad de opciones menor desarrollo, son las variables fundamentales para la calificación de un país o región.

Bajo estos aspectos y siendo Colombia un país con preeminencia a la pobreza económica, donde 1 de cada 3 habitantes la padece, el impacto sobre la calidad de vida de las personas en relación a la recreación se puede ver subordinada por

la inversión en otras necesidades básicas, por tanto toma relevancia trabajar por el posicionamiento de la recreación y la importancia de invertir en ella. Un estudio al respecto dice que:

Las prácticas recreativas son entendidas como complementarias a los procesos de aprendizaje y desarrollo cultural, y como una herramienta para romper con los círculos de pobreza, dependencia, inactividad, violencia y con los sentimientos de marginación y exclusión, los cuales a su vez se encuentran asociados a la pérdida de la autoestima.

El ocio y la recreación proporcionan un medio para estimular el crecimiento y la transformación personal positiva, aunque se deba considerar que igual personas o grupos pueden asumir alternativas y prácticas que no necesariamente conducen a consecuencias negativas o que puede ser utilizado como instrumento para perpetuar valores inequitativos. Un ocio orientado al desarrollo humano, es un satisfactor de las necesidades humanas, de autonomía, competencia, de expresión personal e interacción social dentro del entorno del individuo. (Osorio, 2005)

Es entonces la inversión en actividades de entretenimiento un factor que toma relevancia y que cada vez mas influencia el comportamiento humano. Estudios a nivel local como los arrojados por el Centro Nacional de Consultoría, ratifican la percepción de los caleños ante los factores que favorecen el desarrollo de la

ciudad (Diciembre de 2007), ven que las oportunidades se generarían invirtiendo en Salud, Educación, Seguridad y Recreación, considerando la necesidad de recuperar el tiempo perdido en infraestructura para la recreación y la cultura.

Surge entonces la inquietud para el grupo gestor: ¿Cómo se están aprovechando las áreas construidas en los conjuntos habitacionales para ofrecer realmente espacios de entretenimiento y provecho de la comunidad? Frente al postulado, consideramos la posibilidad de darle un uso racional a dichos lugares posiblemente subutilizados en la mayoría de los casos, aumentando el indicador de los m² per cápita de zonas cerradas, específicas para actividades de real esparcimiento, aproximando una oferta de diversión a los hogares caleños, promoviendo actividades que dinamicen el cuerpo y la mente mejorando la calidad de vida.

2.2. CLIENTES

Buscando una mejor comprensión de nuestros clientes potenciales se realizó una encuesta bajo la técnica de Muestreo Aleatorio Simple para determinar: El tamaño de la demanda, la caracterización de clientes, la segmentación, el diseño de productos y/o servicios y la valoración de la oferta de *Actívate - Cuerpo y Mente*.

La determinación del tamaño de la muestra se realiza basada en una población infinita y con proporción esperada desconocida, por lo que se toma el valor estándar de 0.5 para esta última. Para un margen de error del 5%, el cálculo arroja una muestra mínima de 384 encuestas. Adicionalmente aumentamos un 4% en el

tamaño de la muestra para hacer frente a imprevistos, como la ausencia de respuesta o errores de registro.

Se determina entonces un tamaño de muestra de 400 encuestas a aplicar. En el anexo No. 01 se muestra el modelo de encuesta aplicado. Los hallazgos encontrados se enunciarán lo largo del trabajo de grado y se resumen en el anexo No. 02.

2.2.1. Segmentación

El perfil para los clientes potenciales de *Actívate - Cuerpo y Mente* cumple con las siguientes características:

- Se encuentran ubicados geográficamente en la ciudad de Santiago de Cali.
- Deben vivir en conjuntos habitacionales que cuenten con zonas comunes.
El 71% de los encuestados dicen vivir en un conjunto habitacional que cuenta con estos servicios. (Ver anexo No. 02, gráfico 01).
- Que estos conjuntos habitacionales pertenezcan a estratos 4, 5 y 6.
- Consideren importante el desarrollo de actividades de esparcimiento. El 89% de los encuestados expresó ser muy importante o importante. (Ver anexo No. 02, gráfico 02).

Toda persona que cumpla con las anteriores características es susceptible a ser cliente de *Actívate – Cuerpo y Mente*, sobretodo si consideran como valor

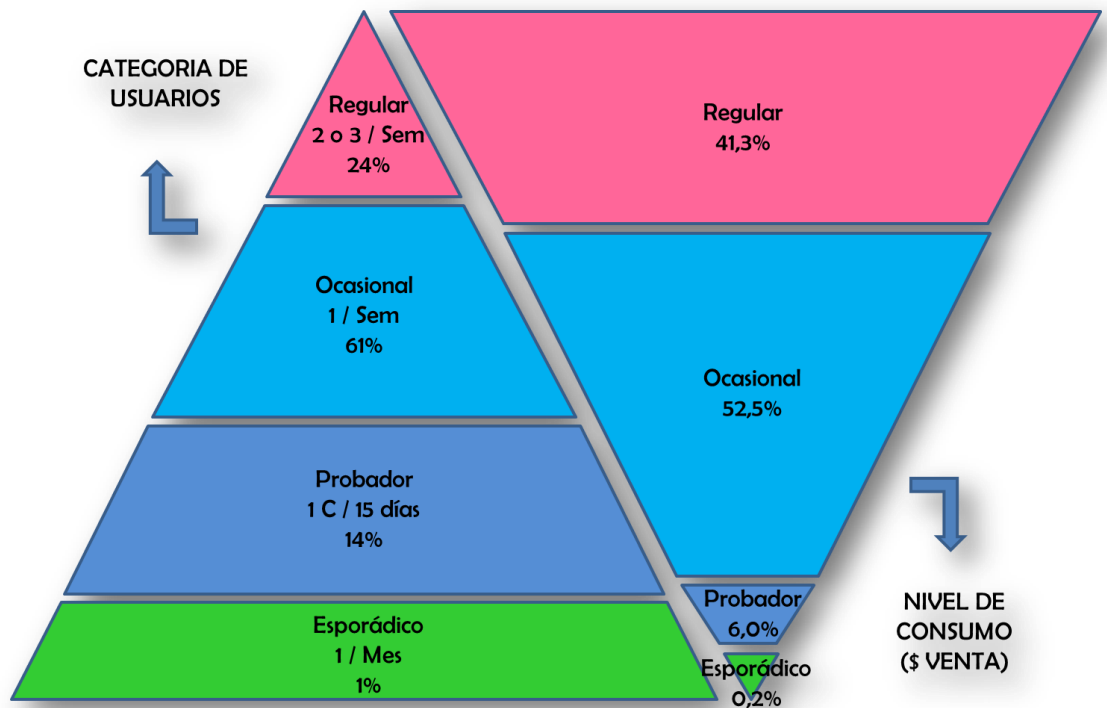
agregado que la realización de dichas actividades de esparcimiento no deban obligarles a trasladarse de su lugar de residencia a establecimientos que los ofrezcan, o que aun comprando algún producto de la competencia termine desaprovechándolo dadas diversas condiciones, pues esta alternativa es domiciliaria lo que les permite optimizar su tiempo y dinero.

La investigación permitió establecer que sólo el 23% de las personas que cuentan con servicio de zonas comunes usan estos espacios más de una vez al mes (Ver anexo No. 02, gráfico 03), lo que determina una subutilización de estas zonas construidas para el bien común. Adicionalmente manifiestan en un 66% su disposición a participar en una actividad de esparcimiento paga en su zona común (Ver anexo No. 02, gráfico 04).

2.2.2. Clasificación de clientes

Los potenciales usuarios de *Actívate – Cuerpo y Mente* según la investigación, estarían dispuestos en un 24% a participar con una frecuencia de 2 y 3 veces por semana, mientras que el 76% lo haría una vez por semana. (Ver anexo No. 02, gráfico 05). Teniendo en cuenta los resultados arrojados y haciendo algunos ajustes ácidos por parte del grupo gestor, se clasificaron los clientes según la frecuencia de uso en 4 categorías: regulares (2 o 3 veces por semana), ocasionales (1 vez por semana), probadores (1 vez cada 15 días) y esporádicos (1 vez al mes); esta clasificación define el volumen de ventas esperado para cada una de ellas, como se ilustra a continuación:

Gráfico No. 03: Clasificación de usuarios y consumo relativo (Venta \$)



Fuente: Caso Zespri 2010. Adaptación del grupo gestor para ACM

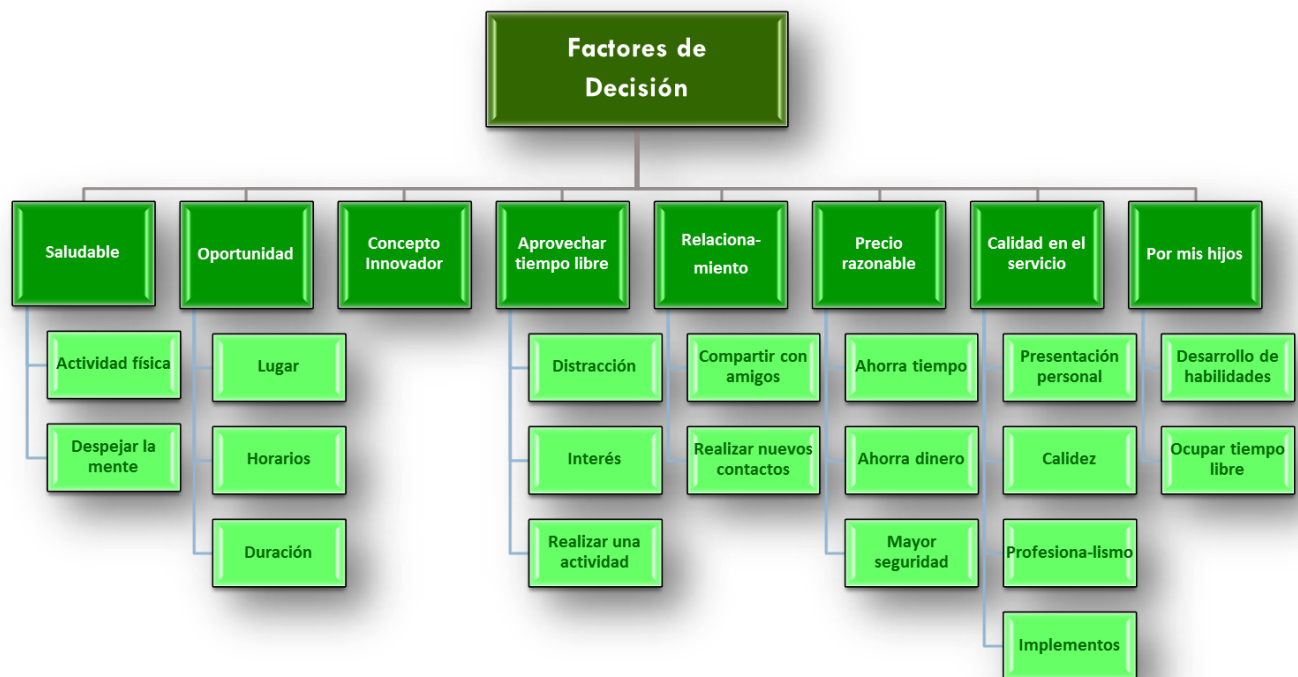
Se espera que los clientes regulares representen el 41,3% de los ingresos mensuales de la compañía y los ocasionales y probadores el 52,5%.

2.2.3. Factores de decisión de compra

De acuerdo con la visión de negocio de *Actívate – Cuerpo y Mente*, se establecen los factores que serán determinantes en la decisión de compra de nuestros potenciales usuarios, la construcción de estos factores partió del modelo expuesto

por Álvarez y Shelman (2010), donde no sólo se tienen en cuenta los hallazgos de la encuesta sino también los factores relevantes para el grupo gestor.

Gráfico No. 04: Factores de decisión de compra del usuario ACM



Fuente: Caso Zespri 2010. Adaptación del grupo gestor para ACM

2.3. DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIOS

Actívate - Cuerpo y Mente, establecerá dos Áreas Especializadas de Servicios (AES), Acondicionamiento Físico y Expresión Artística (Ver tabla 01), que cubrirán la oferta de servicios que componen el portafolio de la compañía, con calidad no sólo en el servicio sino también en el relacionamiento humano, confianza y

aseguramiento de los usuarios, buscando siempre la satisfacción total de nuestros clientes.

Tabla No. 01: Servicios definidos por cada AES

Acondicionamiento Físico	Expresión Artística
✓ Aeróbicos	✓ Pintura
✓ Kick Boxing	✓ Manualidades (Por temáticas)
✓ Aero Rumba	✓ Baile (Ej. Salsa, tango)
✓ Yoga	✓ Música
✓ Pilates	
✓ Natación	

Para el diseño de las anteriores áreas nos apoyamos en los resultados arrojados por la investigación, en donde los potenciales usuarios prefieren en un 57% las opciones relacionadas a una actividad física, deportiva y natación, mientras que las manualidades, recreación infantil y música son preferidas en un 30%. (Ver anexo No. 02, gráfico 06).

Para el AES – Acondicionamiento físico, el tiempo estimado de duración de cada servicio será de 45 a 60 minutos. La oferta de los mismos se dará a través de paquetes con un mínimo de cuatro (4) clases y quince (15) personas, en los horarios y combinaciones que el cliente elija entre Aeróbicos, Kick Boxing, Rumba, Yoga y Pilates, hasta completar el número de clases pactadas. (Ver análisis de costos, punto 7.9)

El servicio de natación será ofrecido con una duración de 45 a 60 minutos, para niños entre los 5 y 12 años (previo consentimiento de sus padres), en paquetes de mínimo cuatro (4) clases, con una frecuencia de una vez a la semana con un máximo de diez (10) niños por clase.

En lo referente a AES – Expresión Artística las clases de pintura o manualidades se dictarán según dos subgrupos: Niños entre los 6 y 13 años y Jóvenes – Adultos de 14 años en adelante, en paquete mínimo de ocho (8) clases, con diez (10) integrantes por clase y una duración de 60 minutos. Para tomar este servicio el cliente debe adquirir unos elementos básicos previamente informados, los cuales podrán obtener a través de *Actívate – Cuerpo y Mente* o por su propia cuenta.

En el anexo No. 03, se exponen detalladamente los elementos necesarios para la prestación de cada servicio, suministrados por *Actívate – Cuerpo y Mente*.

Como elemento diferenciador se garantiza que los servicios ofrecidos serán conducidos por profesionales en las áreas de experiencia, previamente capacitados en la cultura de servicio de *Actívate - Cuerpo y Mente* (Ver direccionamiento estratégico, punto 6.2).

2.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

La competencia está constituida por un mercado formal e informal, en lo referente a la oferta de servicios de salud física y deportiva nuestros principales

competidores son Centros de Acondicionamiento Físico (ej. Bodytech, Lastra, Los Ángeles CAF), Gimnasios y Escuelas Deportivas (ej. Luz Mery Tristán) que ofrecen sus servicios a través de infraestructuras propias, bajo el principio que para la entrega del mismo se requiere el desplazamiento hacia sus instalaciones; de una manera similar ocurre con la oferta de servicios artísticos (Manualidades, Música) donde ésta generalmente se asocia con el lugar en el cual se comercializan los insumos para estas actividades – (tiendas musicales, almacenes de manualidades y adornos como Rómulo Montes y La Caleñita).

De igual manera existen competidores sustitutos que absorben el gasto en esparcimiento que actualmente realizan las familias caleñas; los resultados de la encuesta determinan que las actividades de esparcimiento preferidas por los encuestados son: paseos familiares 22%, cine 20%, restaurantes 18%, deportes 14% entre otros. (Ver anexo No. 02, gráfico 07). Estos resultados evidencian que prevalecen las actividades en familia lo que abre un espacio para la propuesta de valor de *Actívate – Cuerpo y Mente*.

Es necesario tener en cuenta que adicionalmente a la oferta formal de este tipo de servicios se contempla la informalidad, puesto que existen profesores sin montaje empresarial que están dispuestos a entregar su servicio en el lugar donde sus clientes se encuentren. Esta informalidad implica la ausencia de protocolos de seguridad, calidad, servicio y programas de marketing respaldados por una organización formalmente constituida; adicionalmente la cobertura de la oferta es

atomizada, limitada e irregular, puesto que depende mucho de referencias personales y la disponibilidad de tiempo que tengan los oferentes por otras alternativas laborales que les ocupen.

Se hace explícito que en la ciudad de Cali no hay una oferta integral y formal que contemple los recursos, calidad, variedad de oferta adaptada al abanico de posibilidades de esparcimiento y entretenimiento que prefieren los clientes, con una promesa de entrega del mismo en el lugar de domicilio.

2.5. TAMAÑO DEL MERCADO

Según los cambios sociodemográficos de Colombia para el periodo intercensal 1993 – 2005, se “...muestra un incremento importante de las viviendas tipo apartamento, en deterioro de las casas lo cual tiene gran coherencia con el aumento de la propiedad horizontal especialmente en las ciudades de mayor dinámica socioeconómica” (Sardi. 2008).

Un ejemplo de ello es la ciudad de Santiago de Cali, que cuenta con una población de 2.244.639 habitantes distribuidos en un área de 564 km², con una densidad poblacional de 3.816 habitantes por km², siendo la casa el tipo de vivienda predominante con un 55,6%; lo que resulta notorio es que las viviendas tipo apartamento representan un 38,9%, cuando la media nacional es de 24,8%.

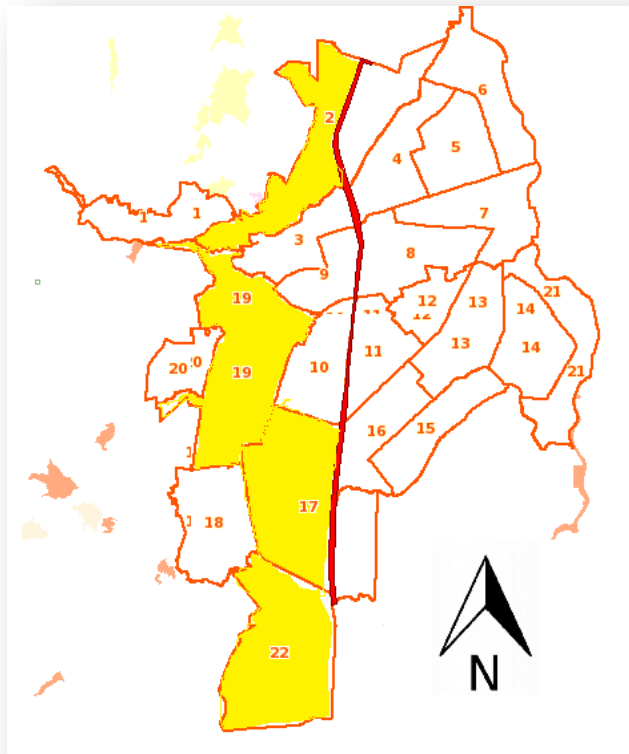
Cali se clasifica sectorialmente en 22 comunas basadas en la información de Geovisor IDESC (Infraestructura de Datos Espaciales del Municipio de Santiago de Cali), que asocia el estrato, moda por barrio y comuna en las categorías: Bajo – Bajo, Bajo, Medio – Bajo, Medio, Medio – Alto, Alto, Institucional.

La población objetivo para *Actívate – Cuerpo y Mente*, se concentrará en las comunas 2, 17, 19 y 22, donde existe prevalencia de las categorías Medio, Medio Alto y Alto, cuyas características se exponen a continuación:

Tabla No. 02: Población objetivo por comunas

Variable	Unidad de Medida	COMUNA				Total
		2	17	19	22	
Área Bruta	HA	1,131	1,256	1,137	1,059	4,582
Población	Personas	104,783	127,124	105,962	9,342	347,211
Densidad Bruta	Personas/HA	93	101	93	9	76
Numero de Viviendas	Unidades	31,410	37,883	31,626	2,489	103,408
Densidad Bruta	Viviendas/HA	28	30	28	2	23
Estrato Moda	Número	5	5	4	6	5
Barrios	Número	19	3	22	1	45
Urbanizaciones	Número	6	19	11	4	40
Manzanas	Número	919	804	808	156	2,687
Predios Construidos	Número	62,387	68,733	49,330	10,492	190,942
Fuente: Cali en Cifras 2010. Departamento de Planeación Municipal						

Gráfico No. 05: Mapa Santiago de Cali – Comunas objetivo



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, Secretaria de Planeación Municipal

El promedio de personas por hogar en la ciudad de Cali es de 3.7, lo que nos indica que aproximadamente el 70% de los hogares en Cali tiene 4 o menos personas en su composición. La distribución por sexo muestra que un 52,8% son mujeres y el 47,2% son hombres.

Dadas las cifras anteriores podemos establecer que el tamaño de nuestro mercado es de aproximadamente 350.000 habitantes en las comunas objetivo, en

relación a la investigación que arroja un 71% de viviendas en conjuntos habitacionales que cuentan con zona común (Ver anexo No. 02, gráfico 01), se determina una población meta ajustada a 248.500 habitantes, aproximadamente unos 550 conjuntos habitacionales, quienes serían los usuarios potenciales de los servicios que ofrece *Actívate – Cuerpo y Mente*.

2.6. ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS

2.6.1. Estrategia de mercadeo

2.6.1.1. Construcción de marca

Con el propósito de construir desde el primer momento una imagen de marca positiva que se siembre en la memoria de los usuarios y nos permita posicionar la misma, destacamos los principales ingredientes del modelo VCMBC - Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (Keller, 2008), con el cual buscamos crear consciencia de marca y asociaciones favorables hacia la misma, que generen resultados encaminados hacia:

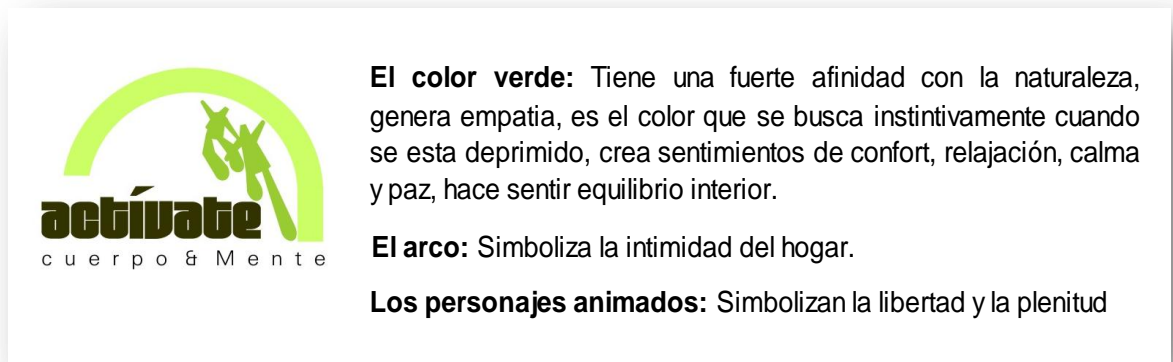
- Lealtad del cliente
- Menor vulnerabilidad frente a las acciones de la competencia
- Mayor disposición a pagar un precio superior al mercado
- Mejores márgenes de rentabilidad

2.6.1.2. Elementos de marca

Los elementos de la marca que se exponen a continuación se usarán en todas la estrategias de promoción, serán visibles en la documentación, materiales o elementos para proveer el servicio y en la dotación de los profesionales o instructores.

- ✓ **Nombre:** *Actívate – Cuerpo y Mente*, incita a la acción. Actívate es un nombre sonoro, corto y de fácil recordación.
- ✓ **Logotipo y símbolo:** Representará la compañía ante los ojos del público. A continuación se ilustra y describe:

Gráfico No. 06: Logotipo y símbolo de ACM

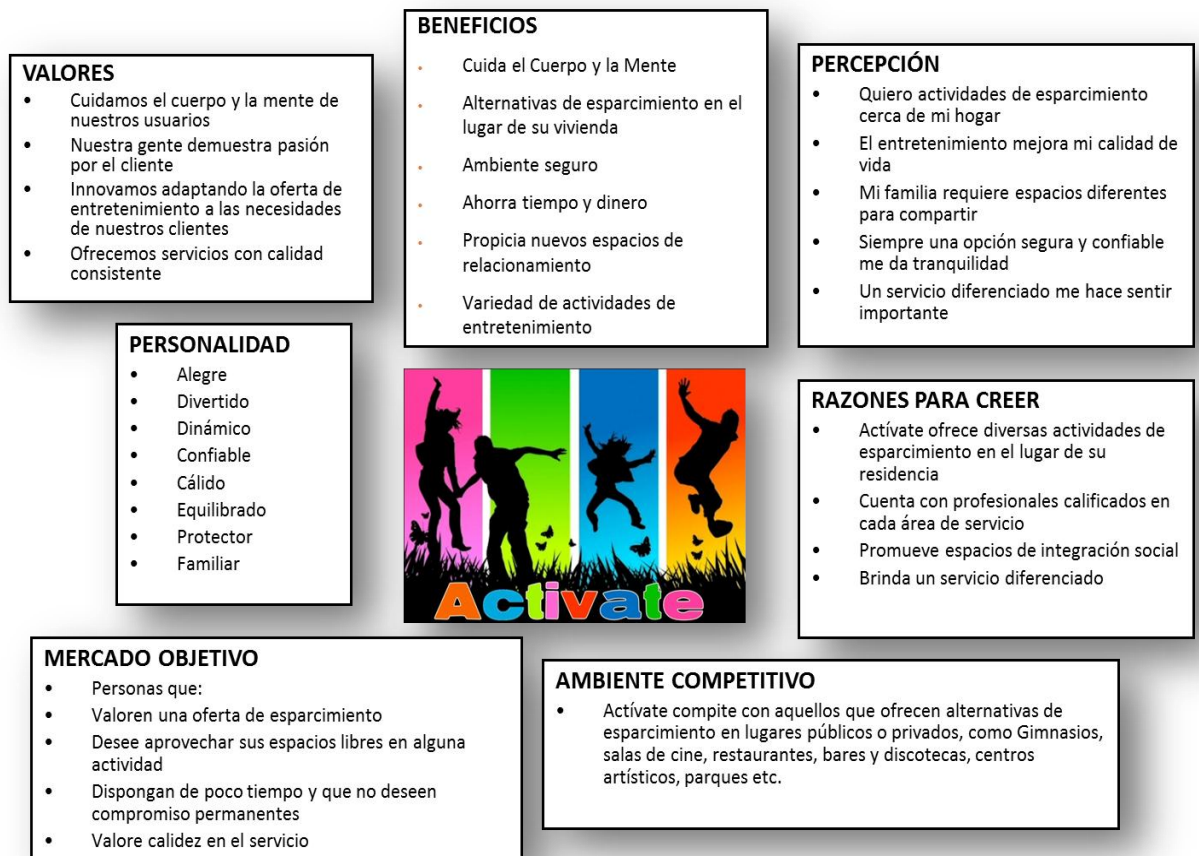


- ✓ **Eslogan:** “Más vida, más cerca”. Hace referencia directa a la propuesta de valor y lo que se espera posicionar en el imaginario del consumidor.

2.6.1.3. Posicionamiento de marca

Los elementos para el posicionamiento de marca que se muestra a continuación, definen los diferentes argumentos a considerarse para desarrollar los servicios, maximizando los beneficios potenciales para la empresa y el usuario, que adicionalmente establecerán la ruta para la estrategia de promoción.

Gráfico No. 07: Elementos para el posicionamiento de marca ACM.



Fuente: Caso Zespri 2010. Adaptación del grupo gestor para ACM

2.6.1.4. Estrategia de precio

Teniendo en cuenta que la compañía ofrecerá programas diferenciados por su calidad y la cultura del servicio (Ver direccionamiento estratégico, punto 6.2), se establecerá un precio por encima del promedio observado en el mercado actual y se procurará mantener la diferencia frente al mismo en el horizonte de proyección.

A continuación se relaciona el monitoreo realizado a los precios de los servicios existentes en el mercado.

Tabla No. 03: Monitoreo de precios de la competencia

Tarifa a usuario x clase	Mínima	Máxima	Moda	Oferentes Monitoreados
Acondicionamiento Físico	\$ 5.000	\$ 8.000	\$ 5.000	5
Natación	\$ 6.000	\$ 10.000	\$ 8.000	8
Expresión Artística	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 8.000	3

El costo variable de la prestación de los diferentes servicios contempla los siguientes componentes:

- Costo del instructor
- Costos de desplazamiento
- Uso del espacio
- Rentabilidad para la compañía (20%)
- Otros costos asociados al servicio (Pólizas, calidad, etc.)

Por lo anterior, el precio establecido para la prestación del servicio estará determinado principalmente por los tres primeros componentes, siempre procurando que el mismo se encuentre dentro del rango que el cliente está dispuesto a pagar y que fue observado en la investigación, donde se revela que un 72% pagaría entre \$6.000 y \$15.000 por un servicio a la semana. (Ver anexo No. 02, gráfico 08). A continuación se detallan los precios de los servicios:

Tabla No. 04: Precios de venta por servicios

PRECIOS DE VENTA POR SERVICIO						
	Tarifa por Clase (IVA Incluido)	Clases x Servicio	Tarifa por Servicio (IVA Incluido)	Tarifa x Servicio (Sin IVA)	Usuarios x Servicio	Ingreso x Servicio (sin IVA)
Acondicionamiento Físico	\$ 8,000	4	\$ 32,000	\$ 27,586	15	413,793
Natación	\$ 10,500	4	\$ 42,000	\$ 36,207	10	362,069
Expresión Artística	\$ 12,500	8	\$ 100,000	\$ 86,207	10	862,069

Debido a la naturaleza del servicio, se considera una política de cobro anticipado cancelando en la primera sesión los derechos correspondientes al paquete adquirido. Cuando el cliente resulte ser una persona jurídica, se definirá así: 50% una semana antes al inicio de la primera sesión, 50% al finalizar las sesiones, siempre que estas no superen 30 días después de su inicio. En el caso que la duración del programa sea mayor, se realizarán cortes mensuales de acuerdo con el avance del mismo.

2.6.1.5. Estrategia de promoción

La estrategia promocional iniciará en el mes de octubre de 2012, con visitas a conjuntos habitacionales por parte del Grupo Gestor, estas visitas no se verán reflejadas en los costos, dado que forma parte de la inversión para el inicio de la compañía, lo anterior garantizará la meta de ventas propuesta para el mes de enero de 2013 (inicio del proyecto).

El inicio de operación de la compañía será en enero dado que culturalmente las personas establecen propósitos de cuidado personal para el nuevo año que induciría la compra del servicio.

Por tanto para dicho mes se vinculará la fuerza de ventas quienes continuaran la estrategia promocional, los mismos serán distribuidos por zonas, para facilitar un trabajo organizado y una mayor cobertura se hará un barrido por manzana; esta orientación se facilitará a través de mapas georeferenciados (zonificación) donde se identifiquen las manzanas a recorrer.

En el conjunto habitacional se establecerá contacto con el administrador(a) para presentar qué es *Actívate – Cuerpo y Mente*. Con el fin de optimizar la presentación del portafolio ajustándose a las posibilidades de cada población, el objetivo inicial de la fuerza de venta será estimar el número de apartamentos, cuántas personas (adultos y niños) viven en el conjunto, con qué servicios cuenta la zona común, para el caso del salón social y la piscina estimar el área disponible,

bajo este perfil de cliente el representante estará en la capacidad de ofrecer los servicios ajustados al interés particular, exponiendo los beneficios de la empresa, así como los términos de presentación del servicio y las garantías (pólizas).

Dependiendo de los reglamentos internos adoptados en cada conjunto habitacional, se establecerá la necesidad de presentar *Actívate – Cuerpo y Mente* al consejo de administración y/o comité de convivencia, buscando el aval para entregar publicidad en los buzones de cada apartamento y su ubicación en los espacios informativos.

Siempre que sea necesario y como parte del plan de introducción se ofrecerá un servicio gratuito de una (1) hora en la AES de Acondicionamiento Físico a modo de prueba y de establecer contacto directo con la audiencia meta, capturando una base de usuarios inicial.

Una vez acordado el espacio para la prestación del servicio gratuito de introducción, se garantizará la presencia del Gerente o de un miembro de grupo gestor que presente brevemente qué es *Actívate – Cuerpo y Mente*, con el fin de transmitir la filosofía empresarial y obtener retroalimentación del modelo de negocio. En este primer contacto y previo al inicio de la actividad se levantará un registro de los participantes con su información básica, tal como lo muestra el anexo No. 05, forma 03, con el objetivo de caracterizar los clientes, establecer

canales de comunicación y promoción y contar con la posibilidad de realizar controles posteriores vía telefónica.

Como política empresarial, todo contacto que se derive de abordajes comerciales deberá ser registrado y administrado en una base de datos desarrollada por el grupo gestor.

2.6.1.6. Valor capital de marca basado en el cliente

Los puntos expuestos anteriormente nos permiten alimentar las herramientas para la construcción del valor capital de marca, donde posterior a la interrelación de los componentes se determinan los efectos en el consumidor y a su vez los beneficios del desarrollo de marca para la empresa, parámetros que determinarán la forma de evaluar y seguir el desempeño de la estrategia de marca en el mediano plazo.

Gráfico No. 08: Mapa de herramientas y objetivos para la construcción de marca.



Fuente: Keller 2008. Adaptación por el grupo gestor ACM.

2.6.2. Plan de ventas

La compañía estima iniciar ventas en Enero de 2013, contempla crecimientos mensuales moderados para un promedio de 52 servicios el primer año; para el segundo y tercer año se estima un crecimiento en las ventas del 40% y 20% respectivamente, considerando que se incrementa la fuerza de venta y el

posicionamiento de marca. A continuación se muestra el volumen estimado de ventas por cada línea de servicio:

Tabla No. 05: Fracción del mercado y plan de ventas

FRACCIÓN DEL MERCADO Y VENTAS															
ITEM	AÑO 1												Total	Total	Total
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Mercado Total (Conjuntos)	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Volumen Estimado de Ventas	14	20	32	40	52	65	70	70	65	65	65	65	623	872	1047
Fracción De Mercado	2,55%	3,64%	5,82%	7,27%	9,45%	11,82%	12,73%	12,73%	11,82%	11,82%	11,82%	11,82%	113,27%	158,58%	190,30%
Acondicionamiento Físico	5	8	12	15	20	25	25	25	25	25	25	25	235	329	395
Natación	5	8	12	15	20	25	30	30	25	25	25	25	245	343	412
Expresión Artística	4	4	8	10	12	15	15	15	15	15	15	15	143	200	240

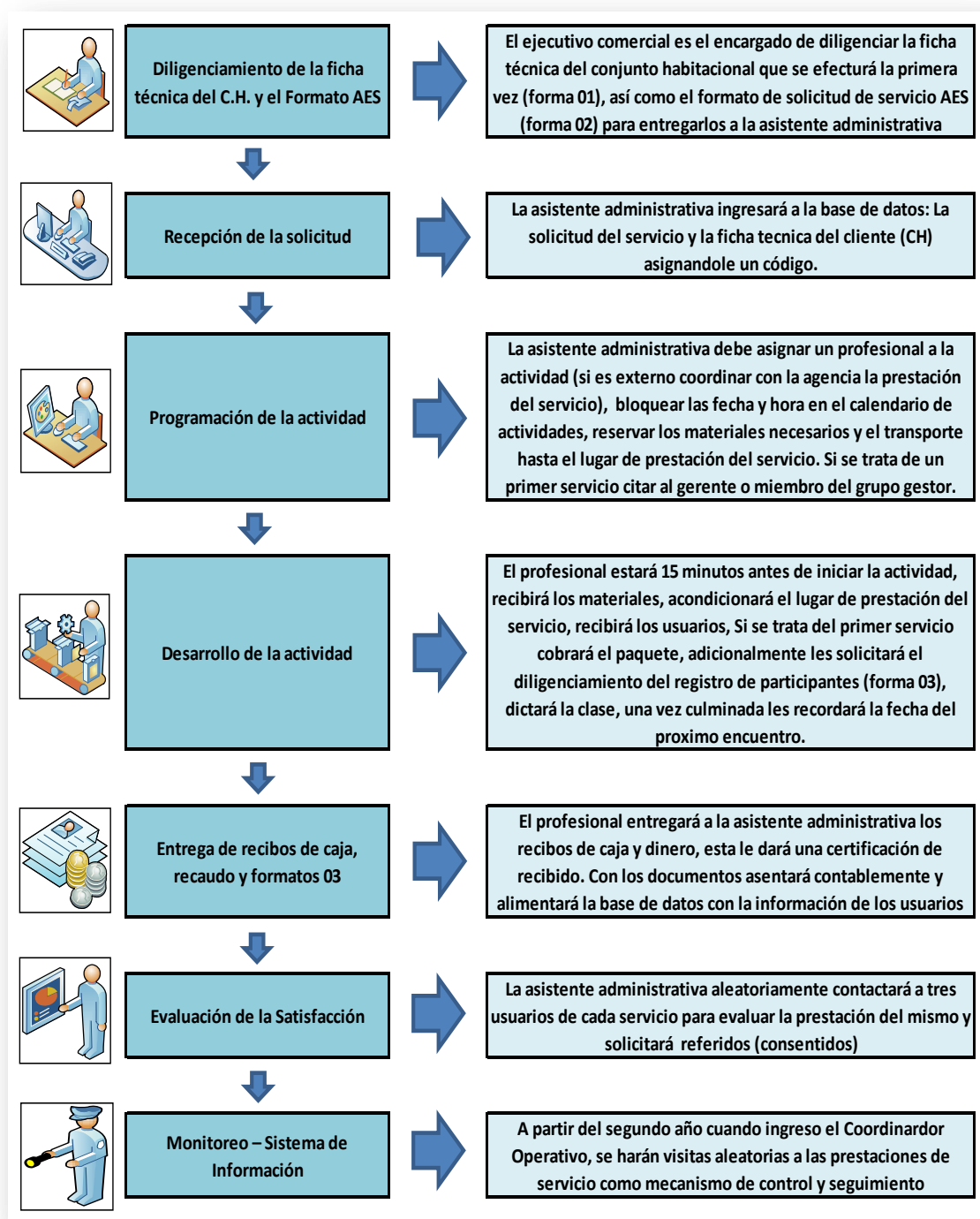
3. ANÁLISIS TÉCNICO

3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Una vez la empresa comience su operación y se realice el cierre de la venta por parte del ejecutivo comercial, se inicia un procedimiento técnico que permite llevar a término la prestación del servicio de acuerdo con los requerimientos del cliente.

Las fases de desarrollo del proceso se muestran a continuación.

Gráfico No. 09: Proceso para la prestación de los servicios ACM



Fuente: Elaboración propia.

3.2. PROVEEDORES DE SUMINISTROS Y RECURSOS HUMANOS

Como política de *Actívate – Cuerpo y Mente* se evaluarán cada año tres oferentes según la categoría que garanticen calidad, precio y servicio. Para el inicio de operaciones se definieron los siguientes proveedores:

Tabla No. 06: Proveedores para el primer año de operación

CATEGORIA	PROVEEDOR
Implementos deportivos	Prodeportes Ltda
	Miro Deportes
	Deportes Ríos
Artes manuales	La Caleñita
	Romulo Montes
	Punto, Color y Madera
Papelerías	Papelería Redox Colombia S.A.
	Papelería Santa Rita
	Papelería Nacional Ltda
Dotaciones	Coraza
	Comercializadora Cira
	Diseños Profesionales Cali
Talento humano*	Cooperativa SER
	Magna Eventos y Mercadeo S.A.S.
	EducaRecreación Ltda.

En lo referente a talento humano se considera que, adicional a los profesionales que se contraten de manera directa, la demanda de servicios puede requerir el soporte de proveedores externos; por tanto, se eligieron las anteriores compañías con el fin de optimizar los procesos de selección de los perfiles adecuados.

3.3. SISTEMAS DE CONTROL

En la fase inicial del proyecto, los controles se harán a través de monitoreos telefónicos a los usuarios por parte de la asistente administrativa y de visitas aleatorias del gerente, con el fin de detectar oportunidades de mejora, establecer mecanismos de control sobre los ejecutivos comerciales y/o profesionales y detectar fallas, mejorando la capacidad de respuesta ante los imprevistos encontrados.

A partir del año dos, el control técnico del servicio estará a cargo de la figura del Coordinador Operativo quien realizará dichos acompañamientos.

3.4. FORMAS DE OPERACIÓN

3.4.1. Distribución de equipos y planta/oficina

Para *Actívate – Cuerpo y Mente* la distribución de equipos y oficina se hará de la siguiente manera:

3.4.1.1. Equipos

Para la operación administrativa se requiere como mínimo:

- Dos computadores portátiles con 4gb de memoria RAM, disco duro de 320GB, procesador Intel Core 2 Duo 2.2 Ghz, Monitor de 15", DVD quemador y batería de 6 celdas, licenciado para Office y Windows; para el uso de la Asistente Administrativa y el Gerente General.

- Cuatro celulares smartphone
- Una impresora láser
- Equipo de oficina: tres escritorios, tres sillas de escritorio, una mesa para sala de juntas, ocho sillas para sala de juntas, un sofá para la recepción, un tablero, un archivador, tres teléfono fijos y una estantería para almacenamiento de materiales.
- Varios: Elementos de cocineta, decoración etc.

Para la ejecución de los servicios se requiere mínimo:

- Cinco equipos de sonido con 500 watts de potencia, salida para micrófono y entrada para iPod, con micrófonos inalámbricos tipo diadema
- Cinco iPod de 32 GB
- Tres kits de manualidades
- Cinco kits de natación
- Diez kits de acondicionamiento físico

3.4.1.2. Distribución de planta/oficina

Actívate – Cuerpo y Mente buscará un espacio en alquiler que se adapte a las necesidades de la naciente compañía. El área total se estima en 80M² distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico No. 10: Distribución de la oficina principal – ACM



Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Requerimientos de capacitación del recurso humano

Todos los colaboradores como parte de su programa de formación, recibirán capacitaciones en cultura de servicio. (Ver direccionamiento estratégico, punto 6.2). Los profesionales que ejecutarán los servicios y que a su vez se desempeñen como ejecutivos comerciales recibirán entrenamiento en técnicas de venta. Como una manera de incentivar y motivar al equipo de trabajo, se establece que después de seis (6) meses de labores, serán elegibles para asistir a seminarios y talleres de actualización en sus áreas de conocimiento y/o aplicación.

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El grupo gestor de *Actívate – Cuerpo y Mente* estará conformado por Luis Fernando Posso Blandón y Paola Andrea Isaza Silva, candidatos a grado de MBA de la Universidad ICESI, profesionales en Economía y Administración de Negocios respectivamente, cuyas áreas de experiencia profesional serán complementarias para dar el rumbo estratégico y directivo del nuevo negocio, sus áreas de responsabilidad son:

Tabla No. 07: Responsabilidades del grupo gestor - ACM

LUIS FERNANDO POSSO BLANDON	PAOLA ANDREA ISAZA SILVA
* Evaluación económica de proyectos	* Generación de estrategias de acceso a mercado
* Análisis de rentabilidad y valor de empresa	* Generación de estrategias comerciales
* Proyecciones y estudio de tendencias a largo plazo	* Relacionamiento con grupos de interés
* Gestión de recursos	* Dirección del talento humano
	* Capacidad de innovación
	* Investigación de mercados

El grupo gestor representará legalmente la organización y estará a cargo del direccionamiento estratégico a través de su participación en la Junta Directiva, organismo que será conformado por los dos socios gestores y un tercero independiente, con experiencia en dirección de empresas de pequeño tamaño, que operen en el sector servicios. Se prevé que los tres primeros años no se

realizará reparto de dividendos ni se contará con una asignación salarial para el grupo gestor, quienes se seguirán desempeñando en sus trabajos actuales.

La gestión comercial y administrativa estará a cargo de un Gerente General, quien contará con un perfil profesional en áreas administrativas y con experiencia laboral de mínimo 2 años en el área comercial en servicios; junto a él trabajará una asistente administrativa y dos profesionales (instructores) para la prestación de los servicios, estos últimos también se desempeñarán en el rol de ejecutivos comerciales (previo entrenamiento en técnicas de venta), dado que la demanda inicial no les ocupará el 100% de su jornada laboral y adicionalmente consideramos que siendo el servicio la mayor fortaleza de la empresa debemos generar sentido de pertenencia y asegurar su permanencia.

Además de la planta administrativa, se contará con profesionales adicionales que serán contratados según la demanda a los proveedores seleccionados (Ver tabla No. 06), con lo anterior se busca garantizar la cobertura de seguridad social (AFP, EPS y ARP).

Para el segundo año de operación se contratará un Coordinador Operativo quien se encargará de la programación, supervisión y calidad de los servicios, quien le reportará al Gerente General. También se adicionarán dos profesionales y/o ejecutivos comerciales. Para todos los casos se permitirá la promoción de los colaboradores actuales y la vinculación de los profesionales externos.

En el anexo No. 06, se encuentra el organigrama establecido para el primer y segundo año de operación de la organización y la proyección de los cargos y sus características a 3 años.

Así mismo, se contratará por honorarios a un contador que asista semanalmente a la compañía para revisar y aprobar los registros contables. También se contará con la asistencia de un corredor de seguros que nos asesore en las pólizas que se deben aplicar para cada servicio.

5. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

5.1. REGLAMENTACIONES, LEYES Y OBLIGACIONES

La empresa se acogerá a la ley de formalización empresarial (1429 de 2010), que brinda los siguientes beneficios:

Tabla No. 08: Beneficios Ley 1429 de 2010

PROGRESIVIDAD	FISCALES Y PARAFISCALES	MATRÍCULA MERCANTIL
0%	primeros 2 años	Inscripción
25%	al tercer año	
50%	el cuarto año	Renovación año dos
75%	el quinto año	Renovación año tres
100%	del sexto año en adelante	Renovación a partir del año cuatro

Asimismo nos respaldaremos en el nuevo régimen de propiedad horizontal, ley 675 de agosto 3 de 2001, capítulo 2 de las áreas sociales comunes.

5.2. TIPO DE SOCIEDAD

Actívate - Cuerpo y Mente, se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), mediante documento privado; inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio en la ciudad de Santiago de Cali, expresando:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “*sociedad por acciones simplificada*”; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad se establecerán en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración será indefinido
5. Se enunciará clara y completamente las actividades principales
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores, así como designar cuando menos un representante legal.

Por lo tanto y de acuerdo con la Ley 1258 del año 2008, la responsabilidad será:

- **Constitución:** La SAS se constituirá por el grupo gestor. (Personas naturales), quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no

serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad

- **Personalidad Jurídica:** La SAS una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- **Naturaleza:** Como sociedad de capitales su naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- **Imposibilidad de negociar valores en el mercado público:** Las acciones y los demás valores que emita Actívate no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

5.3.EFECTOS SOCIALES Y RESPONSABILIDADES

Actívate – Cuerpo y Mente, le apuesta al desarrollo social no solo a través de la generación de empleo y la creación de oportunidades para diversos profesionales en el mercado de la informalidad, del cumplimiento de todos los requisitos de ley y de honrar sus obligaciones fiscales, sino que también sueña con aportar a la solución de los crecientes problemas que están afectando a la humanidad, como la desintegración familiar, la pérdida de principios y valores, el aumento de los estados depresivos, sedentarismo, problemas de salud física a través de la generación de espacios de entretenimiento que fomenten el autocuidado de cuerpo y mente, compartiendo en familia.

6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

6.1. ÉTICOS Y MORALES

Los valores éticos y morales del grupo gestor están inmersos en la estrategia corporativa de *Actívate – Cuerpo y Mente*; su razón de ser no presenta contrariedades con la comunidad, por el contrario, tiene una percepción positiva en la misma.

Los socios no tienen impedimentos o dificultades familiares para la creación de la empresa, ni se presentan situaciones que generen conflicto de interés, se complementan en sus áreas de conocimiento y experticia siendo compatibles para la dirección estratégica del negocio a través de la junta directiva.

Los socios postulan una condición personal a la empresa en lo referente a las personas que se contraten en cualquier nivel; las mismas deberán pasar pruebas psicológicas que permitan identificar características de personalidad alineadas con alta calificación en capacidad de relacionamiento y servicio.

6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.2.1. Valores corporativos

Los valores por los cuales se caracterizará *Actívate – Cuerpo y Mente* para desarrollar su ventaja competitiva serán:

- Sentimos pasión por el cliente
- Actuamos con calidez y honestidad
- Somos confiables
- Estamos comprometidos con el cuidado del cuerpo y la mente
- Innovamos en todo lo que hacemos
- Ofrecemos calidad consistente

6.2.2. Cultura de servicio

Actívate – Cuerpo y Mente busca que sus colaboradores hagan suyo el negocio, cerciorándonos que cada uno de los mismos, sean directos o contratistas, comprendan la razón de ser de la empresa, el fin que perseguimos alineándose con ella y entendiendo el impacto positivo que su labor aporta a la sociedad, para esto se realizará la inducción por parte del Grupo Gestor y/o Gerente. Como segunda premisa compartimos la pasión por lo que hacemos, pues en la cultura de servicio a cada cliente le damos la importancia que se merece, por pequeña que sea su inquietud, sugerencia, queja o reclamo es importante para nosotros, aun cuando no haya una expresión verbal tratar de entender el lenguaje corporal; será un reto para cada uno de nosotros.

Aunque conocemos lo complejo que es actualmente lograr la satisfacción de los clientes, la misión de cada uno será sorprenderlo y deleitarlo, tratando a cada uno

por su nombre, interesándose por conocer sus necesidades y preferencias, fomentando espacios de real esparcimiento.

Tratar de comprender las necesidades de los clientes nos permitirá encontrar modos diferentes e innovadores de entregar los servicios y mejorarlos. Sencillamente se trata de proyectar lo que somos en cada contacto sin perder la naturalidad y siempre imprimiéndole el toque personal. Perseguimos incansablemente la generación de experiencias positivas.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La compañía realizará inversiones en activos fijos por \$21'410.000 en el año cero de operación, con el aporte inicial de los socios. Estas inversiones cubren necesidades de orden administrativo (mobiliario de oficina) y operativo (implementos para el desarrollo de las actividades). A continuación se presenta el detalle de las inversiones a realizar:

Tabla No. 09: Presupuesto de inversión en activos fijos

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS								
	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD		VALOR TOTAL	CATEGORIA	PERIODO
				AÑO 0	AÑO 2			
EQUIPOS								
Equipo Portátiles	2	1.500.000	3.000.000				Depreciable	5
Celulares Smartphone	4	400.000	1.600.000				Depreciable	0
Impresión Laser	1	350.000	350.000				Depreciable	5
Equipo de Sonido	5	1.000.000	5.000.000	5	5	5.000.000	Depreciable	5
Kit Natación	4	300.000	1.200.000	6	6	1.800.000	Depreciable	3
Kit Manualidades	3	300.000	900.000	5	5	1.500.000	Depreciable	3
Ipods 32GB	5	300.000	1.500.000	5	5	1.500.000	Depreciable	3
Kits de Acondicionamiento Físico	10	400.000	4.000.000	10	10	4.000.000	Depreciable	5
TOTAL EQUIPOS			17.550.000			13.800.000		
MUEBLES Y ENSERES								
Escritorios	3	200.000	600.000				Depreciable	3
Silla para escritorio	3	90.000	270.000				Depreciable	3
Mesa para Sala de Juntas	1	180.000	180.000				Depreciable	3
Sillas para Sala de Juntas	8	70.000	560.000				Depreciable	3
Sofá Recepción	1	650.000	650.000				Depreciable	3
Tablero	1	80.000	80.000				Depreciable	3
Archivador	1	220.000	220.000				Depreciable	3
Varios Oficina	1	200.000	200.000				Depreciable	0
Teléfono	3	100.000	300.000				Depreciable	3
Estantería para Materiales	1	800.000	800.000				Depreciable	5
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			3.860.000					
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			21.410.000			13.800.000		

7.2. GASTOS DE ARRANQUE

La empresa se acoge a la ley 1429, por lo tanto no incurre en gastos notariales y de registro mercantil; conforme a lo expuesto en la estrategia promocional los gastos asociados a las visitas comerciales iniciadas en el mes de octubre de 2012 no se verán reflejados en los costos pues forman parte de la inversión por el grupo gestor.

De esta manera, los gastos de arranque se encuentran asociados principalmente al desarrollo de una página web con un valor de \$2'000.000.

7.3. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Actívate – Cuerpo y Mente realizará su cobro en efectivo y de manera previa a la prestación de los servicios. Su inversión en capital de trabajo está determinada por el plazo de pago a proveedores, para lo cual se tiene establecido pagar de contado en los primeros seis meses, para luego acceder a cupos de crédito y pagar a 30 días. Basados en lo anterior y en los gastos que se puedan generar en la operación diaria de la oficina, se ha establecido un colchón de efectivo equivalente a 8 días de ventas.

7.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el anexo No. 07, tabla 01, se detalla la proyección de los ingresos de la compañía durante los primeros tres años de operación. En el año 01 se alcanza una facturación de \$309MM para luego crecer a tasas del 47,0% y 23.6% en los años 02 y 03 respectivamente. Las proyecciones del primer año se detallan con una periodicidad mensual. Se indican además los efectos tributarios.

7.5. PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

La naturaleza del servicio que presta *Actívate – Cuerpo y Mente* hace que sea necesario establecer sus costos de producción con los elementos estrictamente necesarios para la prestación del programa; bajo esta premisa, dentro de los costos se incluye el profesional (instructor o profesor), transporte, equipamiento básico y materiales necesarios para ejecutar el servicio. El costo de producción representa el 48,5% de la venta en el año 01 y alcanza un promedio del 45,0% en

los años siguientes. En el anexo No. 07, tabla 02, se presenta la estimación de costos en el horizonte de proyección.

7.6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

En el anexo No. 07, tabla 03, se presenta el personal de planta de la compañía con una asignación salarial que se ajusta al 5% para el año 02 y 3% en el año 03 del proyecto. La proyección de la nómina se realiza teniendo en cuenta que los aportes parafiscales se realizan sólo a partir del año 3 y en un 25% del aporte total, gracias a la protección que en este aspecto brinda la ley 1429. Se presupuesta una bonificación equivalente al 1,5% del recaudo para el gerente y del 1% para los ejecutivos comerciales y el coordinador operativo, para el primer año estas comisiones se ajustan al 2% con el fin de motivar el desempeño de los nuevos colaboradores en la fase de crecimiento. Los gastos de personal absorben el 33,7% de la venta en el primer año.

7.7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

La operación de *Actívate – Cuerpo y Mente* incluye gastos por arrendamiento, servicios públicos, impuestos locales, póliza de seguros y depreciaciones de equipos. Los gastos de operación absorben el 6% de las ventas totales y el 80% de los mismos son fijos. En el anexo No. 07, tabla 04, se detalla esta información.

7.8. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Los gastos por asesoría contable, dotación, papelería y transportes (taxis y buses) son gastos que se estiman fijos frente a la venta y se proyectan con la misma tasa de crecimiento que los salarios (5% en año 02 y 3% en año 03), de esta manera, en la medida que crecen las ventas, diluyen su impacto en la estructura general de costos. Adicionalmente la compañía invertirá el 5% de sus ventas totales en publicidad y promoción. En el anexo No. 07, tabla 05, se muestra el comportamiento de estos rubros en el horizonte de proyección.

7.9. ANÁLISIS DE COSTOS

Los costos fijos de *Actívate – Cuerpo y Mente* corresponden a costos de personal, operativos (servicios públicos, alquiler y pólizas) y de administración (papelería, transporte). Los costos variables, por su parte, están directamente relacionados con la prestación del servicio, como el costo de los instructores externos, transporte y sonido (todos considerados costos de producción en el modelo financiero), además de impuestos locales y la inversión en publicidad.

Dada la relación entre gastos fijos y variables, se obtiene punto de equilibrio en el primer año en 602 servicios prestados que se logran en Diciembre de 2013. Para este mismo año se pronostican 623 servicios, lo que indica que se generan utilidades a partir del primer año. El anexo 07, tabla 06, muestra el detalle de este concepto.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1.FLUJO DE CAJA

Las estimaciones realizadas por el grupo gestor de *Actívate – Cuerpo y Mente* dan muestra de un flujo de caja positivo en el horizonte de proyección, donde no se requiere de financiación por parte de terceros gracias al aporte inicial de los socios y a la estructura de capital de trabajo que maneja la empresa. Comoquiera que es un flujo de caja operativo, no se tienen en cuenta los rendimientos que puedan generarse en el aprovechamiento de los excedentes de tesorería. En el anexo No. 07, tabla 07, se explica el detalle de este flujo.

8.2.ESTADO DE RESULTADOS

En el anexo No. 07, tabla 08, se muestra el comportamiento de los resultados de la empresa en los siguientes tres (3) años. La utilidad del periodo en el año 01 es de \$4.312.541 que equivale al 1,4% de la venta.

Tal como se mencionó en el análisis administrativo se vincularán tres personas en el año 02, por tanto se impacta el gasto de personal, sin embargo, la proyección de ingresos permite cubrir el incremento en el gasto y generar una mayor utilidad del ejercicio frente al año 1, con crecimiento del 168%, para el año 03 del 152%.

8.3. BALANCE GENERAL

En el anexo 07, tabla 09, se muestra el balance de la compañía, donde se evidencia la adecuada cobertura de liquidez que se mantiene en toda la duración del proyecto. El apalancamiento proviene en su gran mayoría de recursos propios gracias a la política de reinversión de utilidades sin pago de dividendos. El patrimonio neto de la compañía alcanza \$90.070.882 para el año 03 de operación.

9. ANÁLISIS DE RIESGO

9.1. SOSTENIBILIDAD

Se realizarán controles de calidad a través de un comité interno buscando identificar y evaluar las deficiencias o inconvenientes presentados en la prestación del servicio. El comité interno compuesto por el grupo gestor, el gerente general, el coordinador operativo (a partir del año 02) y la asistente administrativa, se reunirá con una periodicidad trimestral con el fin de analizar los riesgos potenciales de la compañía, para de esta manera mitigarlos a tiempo y tomar las decisiones necesarias, todo con el objeto de mantener el cumplimiento de nuestra propuesta de valor al cliente.

9.2. RIESGOS SOCIALES Y AMBIENTALES

Los impactos ambientales de nuestro servicio son mínimos debido a las características del mismo; por el contrario, estos buscan generar espacios

cercanos al lugar de residencia de los clientes, disminuyendo así sus desplazamientos y la contaminación que ello genera.

A nivel social, el impacto se encuentra enfocado en la calidad de empleo que generemos para nuestros empleados y los prestadores del servicio. Se contará con las medidas de riesgos profesionales que implica este tipo de actividades para los prestadores del servicio, y para nuestros empleados de oficina cumpliremos con espacios de trabajo cómodos y bien iluminados, garantizando una buena salud física y mental para los mismos. Los empleados contarán con todas las prestaciones y beneficios determinados por la ley.

9.3. RIESGOS ECONÓMICOS

Financiación restringida: En un escenario donde la venta no alcance la proyección inicial, se pueden presentar problemas de caja que deben ser cubiertos en el corto plazo. El hecho de que la compañía sea nueva limita el acceso a créditos en el sector financiero.

Mitigante: Los socios cuentan con un buen historial crediticio y cupos de crédito aprobados que pueden entrar a cubrir, como préstamos de socios, los déficits de caja generados en la operación.

9.4. RIESGOS LEGALES

Cambios legislativos: Se pueden presentar cambios imprevistos en la legislación o en los reglamentos internos de los conjuntos habitacionales que pongan en riesgo la estabilidad jurídica de la compañía o su viabilidad comercial.

Mitigante: Se contratará un abogado comercial que mida el impacto en el momento y apoye la dirección a seguir.

9.5. RIESGOS DE MERCADO

Amenaza de ingreso de nuevas empresas y prestadores del servicio: Debido a que no existen altas barreras de entrada al mercado, se presenta el riesgo de prestadores del servicio que decidan incursionar de manera independiente al mercado construido por la empresa.

Mitigante: Frente al cliente la oferta de valor y la estrategia de marca de la compañía están direccionadas a prestar un servicio integral, donde claramente se pueda identificar y establecer diferencias frente al servicio que presta el mercado informal. En lo referente al recurso humano se dispondrá de estrategias de apoyo para el desarrollo profesional de los colaboradores directos e indirectos que nos permitirán minimizar la rotación laboral.

9.6. RIESGO TÉCNICO

Recaudo: Debido al mecanismo de cobro (realizado por el mismo instructor), se corre el riesgo de que se haga un registro de los participantes inferior al real, afectando los ingresos de la compañía.

Mitigante: Los ejecutivos comerciales y la gerencia general cuentan dentro de su estructura de compensación salarial con una comisión por recaudo que disminuye el riesgo de fraude. Así mismo a través del formato único de registro (ver anexo 05, forma 03) que deberán llenar todos los participantes y que será ampliamente difundido por nuestros medios de comunicación, se realizarán auditorías telefónicas por parte de la asistente administrativa. En lo referente a los recibos de caja, se hará un estricto seguimiento al consecutivo y se realizarán campañas para que este sea exigido en el momento de realizar el pago. A partir del año 02, el coordinador operativo realizará visitas sorpresa a los conjuntos habitacionales para entre otras labores, confirmar el respectivo diligenciamiento de la planilla y los recibos de caja.

Accidentes de los usuarios: Dada la naturaleza de las actividades a realizar se presenta el riesgo de posibles lesiones por parte de los usuarios.

Mitigante: La compañía contará con una póliza de carácter contractual que cubre este tipo de lesiones, adicionalmente como requisito para la participación en las

actividades el usuario deberá reportar la EPS a la cual esta afiliado (Ver anexo 05, forma 03).

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el anexo No. 07, tabla 10, se presenta el flujo de caja neto en el horizonte de proyección. El análisis indica que la tasa de retorno del proyecto es de 32,7% anual, cifra superior a la tasa mínima de retorno establecida por el grupo gestor (20%) lo que demuestra la viabilidad del proyecto. Lo anterior se evidencia también en un VPN positivo de \$12.451.308.

11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para analizar la viabilidad del proyecto bajo condiciones diferentes a las planteadas en el escenario base, se establecieron cinco escenarios alternos del modelo financiero modificando las variables volumen de ventas (cumplimiento presupuestal) y alquiler de espacios por clase en los conjuntos habitacionales, ambas consideradas variables críticas en el modelo. A continuación se presenta un resumen de los mismos:

Tabla No. 10: Resumen de sensibilidad

Escenario	Medida	Base	1	2	3	4	5
Cumplimiento Presupuestal	Porcentaje	100%	85%	85%	100%	115%	115%
Alquiler Espacio x Clase	Pesos	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 15.000
TIR	Porcentaje	32,70%	-7,77%	-18,38%	2,64%	71,75%	38,36%
VPN	Pesos	12.451.308	-\$ 26.657.859	-\$ 36.577.591	-\$ 16.724.377	\$ 51.560.474	\$ 18.008.437
Tasa minima de retorno	Porcentaje	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

El escenario 1 se simuló con una ejecución presupuestal del 85% frente al estimado inicial en el primer año, teniendo como resultado una reducción en la tasa de retorno del proyecto, la TIR del -7,77% y el VPN negativo reflejan un escenario donde el proyecto resulta inviable.

El escenario 2 se simuló también con una ejecución presupuestal del 85%, pero ahora con el agravante de incrementar el costo por alquiler de los espacios al interior de los conjuntos habitacionales, lo que hace inviable el proyecto y se refleja en un VPN negativo (\$36.577.591) y una TIR de -18,38%. En este escenario se destruiría valor y resultaría más adecuado para los socios buscar alternativas de inversión más rentables.

Por su parte, el escenario 3 contempla de igual forma un mayor costo de alquiler y una ejecución en ventas acorde con el plan inicial. En este caso aunque la TIR es positiva no alcanza la tasa mínima de retorno establecida por el grupo gestor. Bajo este parámetro conviene considerar un escenario donde las ventas sean superiores para compensar el efecto del mayor costo por alquiler.

Los escenarios 4 y 5 se simularon con un cumplimiento presupuestal del 115% y variando el costo del alquiler. En este ejercicio se observó que el incremento en ventas estimado resulta más que suficiente para cubrir el mayor costo por utilización de los espacios, ya que la TIR resulta positiva en ambos casos y superior al mínimo establecido por los inversionistas. La viabilidad en este caso se daría solo con un menor costo de la variable en cuestión.

En todo caso ante una variación del 1% en la ejecución presupuestal se genera un cambio de 3,7% en la TIR del proyecto, mientras que una variación de \$1.000 en el costo del alquiler afecta la TIR en el 8%.

12. CONCLUSIONES

- El plan de empresa presentado para *Actívate – Cuerpo y Mente* permite identificar el potencial de mercado existente, principalmente en el sur de la ciudad de Cali, para llevar a cabo la oferta de servicios planteada por la compañía y la disposición de compra de los clientes potenciales.
- Dentro del análisis realizado se evidenció la necesidad de desarrollar procesos que permitan mitigar los riesgos asociados a la prestación paralela del servicio por parte de nuestros instructores y de construir un capital de marca para que

el cliente tenga una recordación adecuada de la misma, punto determinante en el momento de decisión de compra.

- El análisis económico y financiero permite determinar la viabilidad de *Actívate - Cuerpo y Mente* y la disponibilidad de recursos durante la duración del proyecto, mientras atiende todas las obligaciones fiscales y legales correspondientes.
- Con la puesta en marcha de *Actívate - Cuerpo y Mente*, se está desarrollando una nueva categoría en el sector de entretenimiento, que cuenta con un amplio potencial de crecimiento a la luz de los nuevos hábitos de vida de las familias y comunidades residentes en conjuntos habitacionales.
- Teniendo en cuenta todos los escenarios alternativos planteados en el análisis de sensibilidad, resulta conveniente ser eficaces en la negociación de los espacios al interior de los conjuntos residenciales o compensar esta variable con una mayor ejecución presupuestal con el objeto de mantener la viabilidad del proyecto.

13. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, J; Shelman M. (2010). Zespri. Caso 9-511-001. Harvard Business School.

Chandrasekhar, R. (2010). Parle-G. Caso 910A22. Richard Ivey School of Business.

Keller, K. (2008). Administración estratégica de marca, Branding. 3ra edición.

Newbold, P; Carlson W; Thorne, B (2008). Estadística para administración y economía. 6ta edición.

Osterwalder, A; Pigneur, Y; Smith, A. (2009) Business Model Generation.

Valdes, L. (2009). *El café, ¿Un problema o una oportunidad?* En: Innovación, el arte de inventar el futuro Págs 276-290.

Varela, R. (2008). Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. 3ra edición.

Zeithaml, V.; Bitner, M; Gremler, D. (2009). Marketing de servicios. 5ta edición.

Alonso, J; Arcos, M; Solano J; Vera, R; Gallego, A. (2007). Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Recuperado en Enero 26 de 2012, de:

http://www.icesi.edu.co/wiki/index.php/Categor%C3%ADa:Cali_en_cifras.

Autor desconocido. Índice de Desarrollo Humano (2012). Recuperado en Marzo 18 de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_desarrollo_humano.

Autor desconocido (2012). Boletín estadístico contexto sectorial. CENAC. Recuperado en Marzo 27 de 2012, de http://www.cenac.org.co/apc-aa-files/74c6e9e5f5013cdf81ceb1f46cc2e5d4/Documento_Total_Nacional_Febrero_12.pdf

Delgado, R. (2011). En el 2012 debemos trabajar por la competitividad regional. Recuperado en Enero 17 de 2012, de <http://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/editorial/7314/en-el-2012-debemos-trabajar-por-la-competitividad-regional.html>.

Documento Oficial . Ley 1258 (2008). Recuperado en Marzo 18 de 2012, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html

Escobar, G. (Compilador) (2010). Cali en Cifras 2010. Recuperado en Enero 26 de 2012, de <http://www.flipsnack.com/flips/d6868d04345e5a3bdbd419707q653693>.

Nova, D. (2012). Resultados recientes: Pobreza monetaria en Colombia 2002-2010. Recuperado en Marzo 27 de 2012, de http://www.dane.gov.co/files/pobreza/SeminarioTecnico_DianaNova_mar14_2012.pdf

Osorio, E. (2005). La recreación y sus aportes al desarrollo humano. Recuperado en Marzo 18 de 2012, de

<http://www.redcreacion.org/documentos/cmeta1/EOsorio.html>.

Rico, C. (2005). Marco normativo general de la recreación. Recuperado en Marzo 19 de 2012, de <http://www.funlibre.org/documentos/MarcoNormativo.html>.

Sardi, E. (2007). Cambios sociodemográficos en Colombia: Periodo intercensal 1993-2005, en Revista de información básica, Edición 4, Vol 2, No. 2 Recuperado en Febrero 15 de 2012, de

http://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r4/potadilla_r4.htm

14. ANEXOS

Anexo No. 01: Modelo de la Encuesta (Investigación de Mercados)

ENCUESTA:

Estamos realizando una encuesta sobre opciones de entretenimiento en la ciudad de Cali. Por favor marque el recuadro que mejor refleja su respuesta a cada pregunta:

1. ¿Es usted hombre o mujer? H M

2. ¿Ubique su edad según los siguientes rangos?

<input type="checkbox"/> 15 a 25 años	<input type="checkbox"/> 46 a 55 años
<input type="checkbox"/> 26 a 35 años	<input type="checkbox"/> 56 en adelante
<input type="checkbox"/> 36 a 45 años	

3. ¿Cuál es su Ocupación Principal?

<input type="checkbox"/> Empleado	<input type="checkbox"/> Independiente
<input type="checkbox"/> Estudiante	<input type="checkbox"/> Otro: _____

4. ¿Cuál de los siguientes rangos representa el ingreso familiar?

<input type="checkbox"/> Menos de \$2 millones	<input type="checkbox"/> Entre \$3 y \$4 millones
<input type="checkbox"/> Entre \$2 y \$3 millones	<input type="checkbox"/> Mas de \$4 millones

5. ¿Qué tipo de vivienda habita?

<input type="checkbox"/> Casa	<input type="checkbox"/> Otro: _____
<input type="checkbox"/> Apartamento	

6. ¿La ubicación geográfica de su vivienda es?

<input type="checkbox"/> Sur	<input type="checkbox"/> Oriente
<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Oeste

7. Si convive con otras personas, por favor escriba el número en el recuadro según la categoría:

<input type="checkbox"/> Niños (0 a 12 años)	<input type="checkbox"/> Adultos mayores (Más de 60 años)
<input type="checkbox"/> Jóvenes (13 a 20 años)	<input type="checkbox"/> Vivo solo (a)
<input type="checkbox"/> Adultos	

8. ¿Su vivienda se encuentra en un conjunto residencial, con zonas comunes?

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No (pase a la pregunta No. 12)
-----------------------------	---

9. ¿Qué servicios tiene su zona común? Puede marcar varias respuestas:

<input type="checkbox"/> Piscina	<input type="checkbox"/> Salón social
<input type="checkbox"/> Zona húmeda	<input type="checkbox"/> Zona de juegos infantiles
<input type="checkbox"/> Gimnasio	<input type="checkbox"/> Otro _____

10. ¿Cuántas veces usa usted este tipo de espacios?

<input type="checkbox"/> Una vez por semana	<input type="checkbox"/> De una a tres veces por año
<input type="checkbox"/> Una vez cada 15 días	<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Una vez al mes	

11. ¿Cuál servicio de la zona común percibe como más útil?

<input type="checkbox"/>	Piscina	<input type="checkbox"/>	Salón social
<input type="checkbox"/>	Zona húmeda	<input type="checkbox"/>	Zona de juegos infantiles
<input type="checkbox"/>	Gimnasio	<input type="checkbox"/>	Otro _____

12. ¿Qué tan importante es para usted realizar actividades de esparcimiento y entretenimiento?

<input type="checkbox"/>	Muy importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Neutro
<input type="checkbox"/>	Poco importante
<input type="checkbox"/>	Nada importante

13. De las siguientes opciones, enumere de 1 a 3 las actividades de su preferencia, siendo 1 la más importante y 3 la de menor importancia

<input type="checkbox"/>	Cine	<input type="checkbox"/>	Centros Comerciales
<input type="checkbox"/>	Restaurantes	<input type="checkbox"/>	Parques y centros recreativos
<input type="checkbox"/>	Bares y discotecas	<input type="checkbox"/>	Paseos familiares
<input type="checkbox"/>	Deportes	<input type="checkbox"/>	Finca
<input type="checkbox"/>	Gimnasio	<input type="checkbox"/>	Otro _____

14. ¿Cuanto gasta usted mensualmente en actividades de esparcimiento, entretenimiento?

<input type="checkbox"/>	Menos de \$100.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$100.000 y \$200.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$200.000 y \$300.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$300.000 y \$400.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$400.000 y \$500.000
<input type="checkbox"/>	Más de \$500.000

15. ¿Participaría usted en una propuesta de esparcimiento (paga) en la zona común de su conjunto residencial?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

16. ¿Qué tipo de actividad le gustaría a usted encontrar? Puede marcar varias respuestas

<input type="checkbox"/>	Manualidades	<input type="checkbox"/>	Belleza
<input type="checkbox"/>	Salud Física	<input type="checkbox"/>	Musica
<input type="checkbox"/>	Deportes	<input type="checkbox"/>	Mascotas
<input type="checkbox"/>	Recreación infantil	<input type="checkbox"/>	Otra: _____
<input type="checkbox"/>	Natación		

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión de dos horas en su actividad de preferencia?

<input type="checkbox"/>	Menos de \$3.000	<input type="checkbox"/>	Entre \$10.000 y \$15.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$3.000 y \$6.000	<input type="checkbox"/>	Mas de \$15.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$6.000 y \$10.000		

Comentarios adicionales:

Anexo No. 02: Resultados de la Investigación de Mercados

Gráfico 01: Encuestados que viven en conjunto residencial con zonas comunes



Gráfico 02: Importancia de los encuestados por el desarrollo de actividades de esparcimiento y entretenimiento

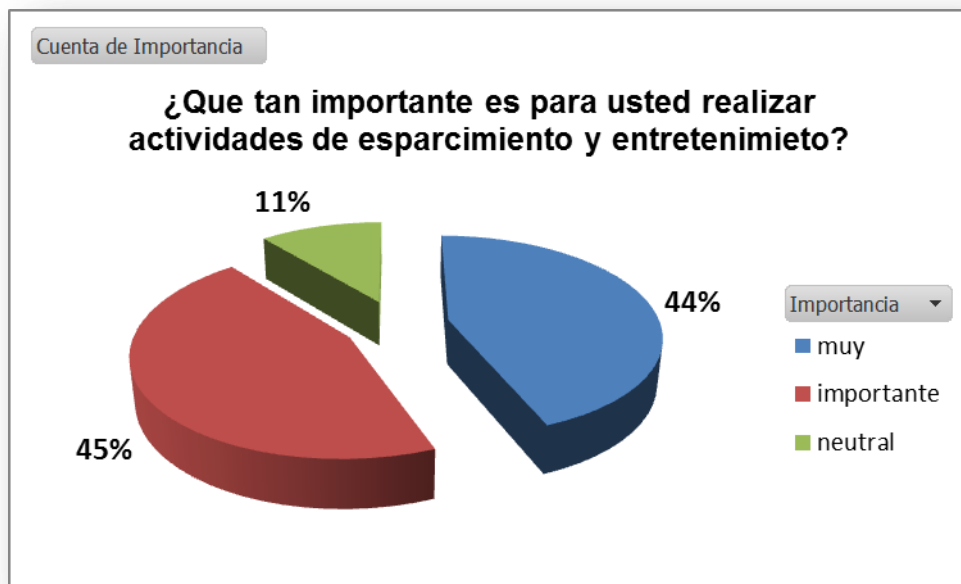


Gráfico 03: Frecuencia de uso de las zonas comunes por los encuestados

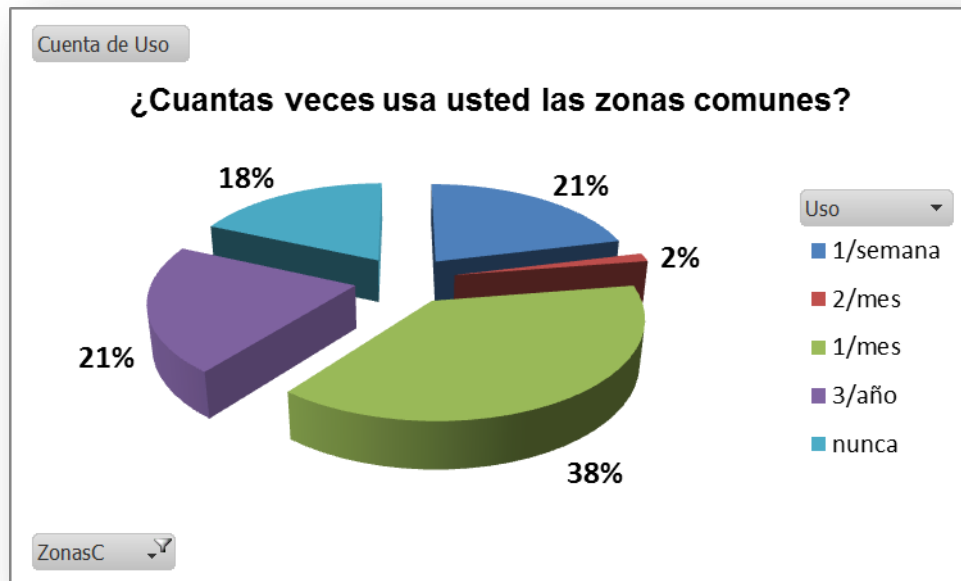


Gráfico 04: Disposición a participar en actividades pagas por los encuestados que cuentan con zona común



Gráfico 05: Frecuencia de participación en actividades pagas manifiestas por los encuestados

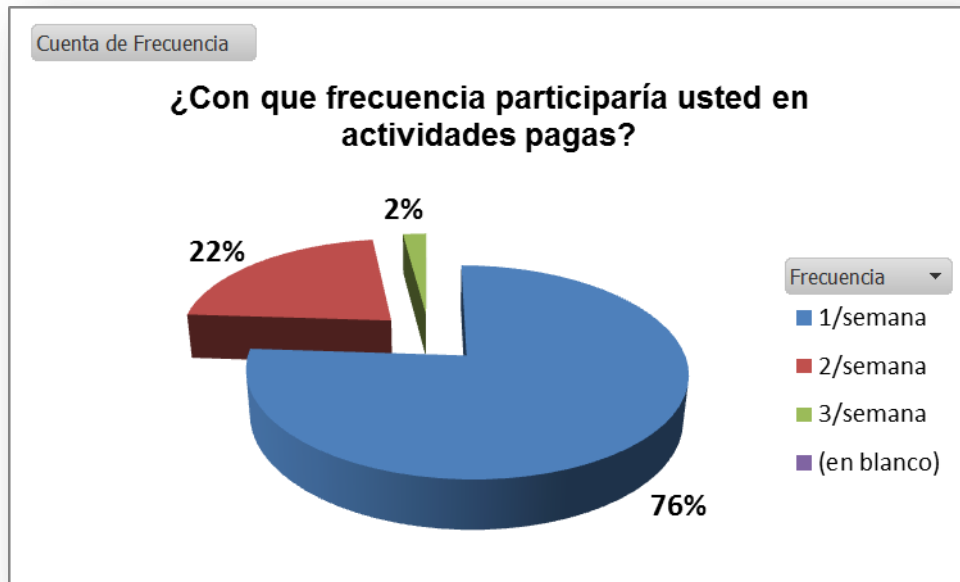


Gráfico 06: Actividades potenciales por preferencia de los encuestados

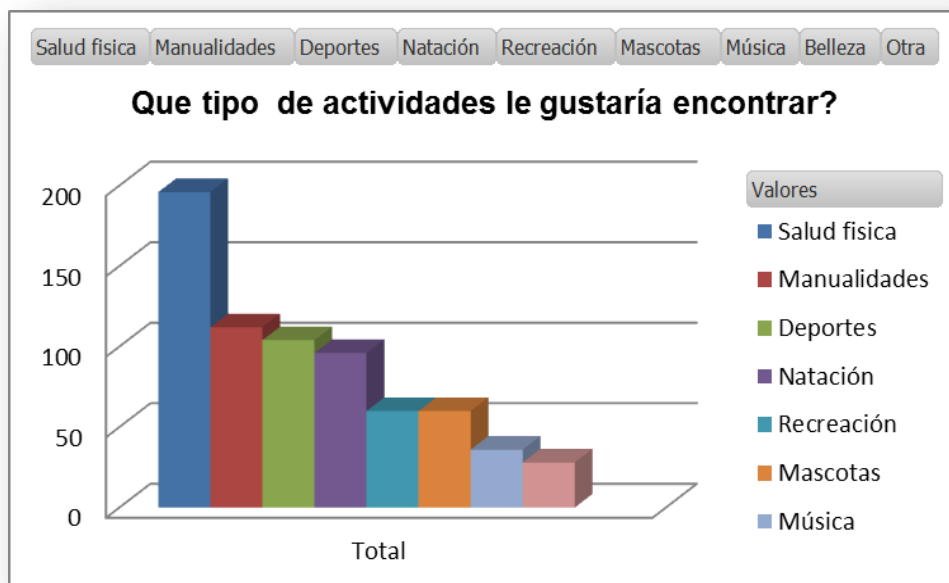


Gráfico 07: Actividades actuales de esparcimiento preferidas por los encuestados

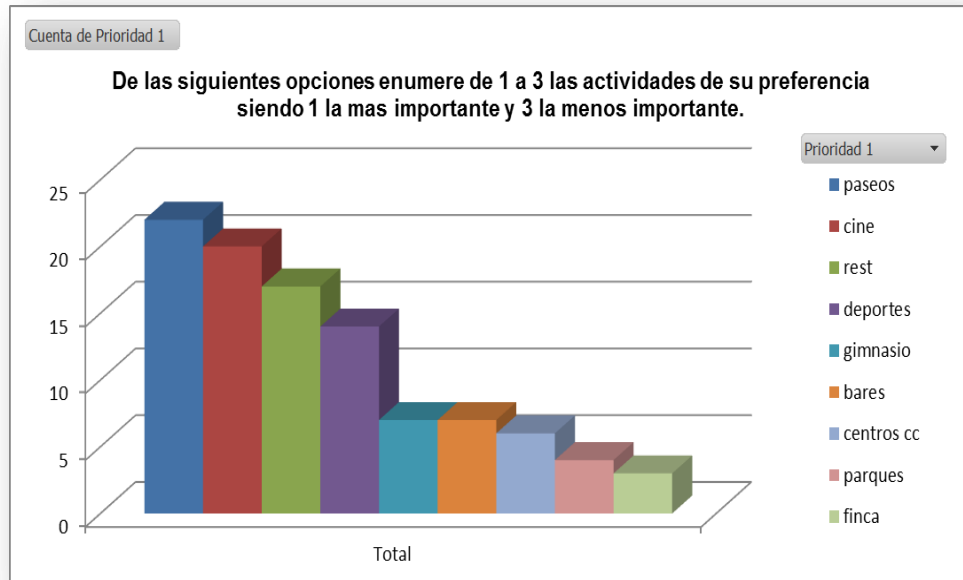
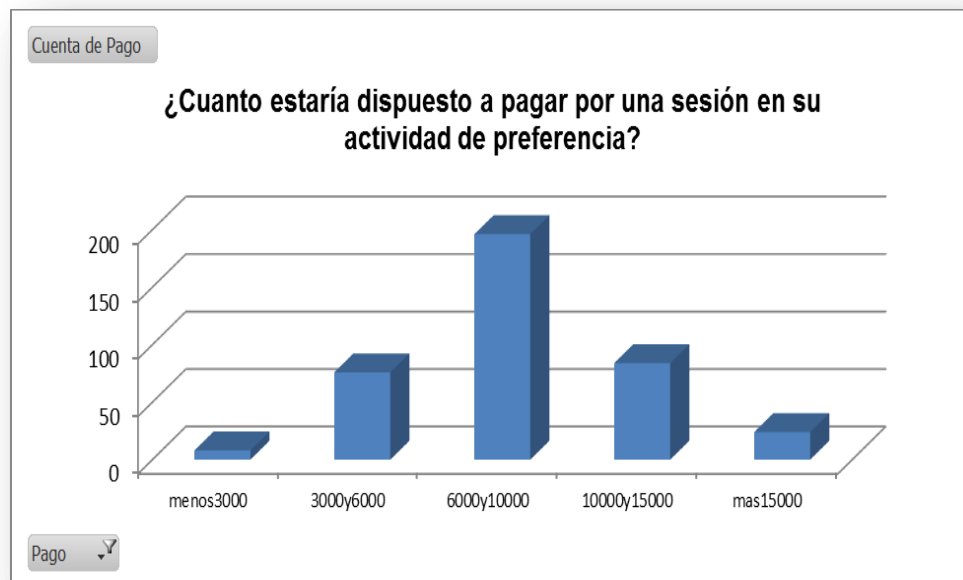


Gráfico 08: Disposición a pagar de los encuestados



Anexo No. 03: Elementos necesarios para la prestación de los servicios

AES	SERVICIOS	PERSONAS	TIEMPO	INFRAESTRUCTURA	MATERIALES
ACONDICIONAMIENTO FISICO	AERORUMBA	15	4	Equipo de sonido Microfono Musica	
	KICK BOXING	15	4	Equipo de sonido Microfono Musica	
	AEROBICOS	15	4	Equipo de sonido Microfono Musica	
	PILATES	15	4	Equipo de sonido Microfono Musica	Colchoneta Bandas Elasticas Fit Ball (Balones de acondicionamiento) Aros
	YOGA	15	4	Equipo de sonido Microfono Musica	Colchoneta Cilindros Bandas Elasticas Fit Ball (Balones de acondicionamiento) Baston madera
	NATACION	8	4		Cilindros solidos Aros Lazos
DESARROLLO ARTISTICO	PINTURA	10	8	Mesas Sillas	Lienzos Pinturas Pincles, espátulas etc Accesorios
	MANUALIDADES	10	8	Mesas Sillas	Según tematica: Kit de materiales
	BAILE	10	8	Equipo de sonido Microfono Musica	
	MUSICA	10	8	Sillas	Instrumentos basicos Propios de usuarios

Anexo No. 04: Formatos para base de datos ACM



FORMATO AES

F-01

Código C.H. No. _____

Datos del Tomador

Conjunto Residencial: _____

Dirección: _____

Sector: _____

Contacto: _____

Cargo Contacto: _____

Teléfono Contacto: _____


Número de apartamentos:

Población de C.H. Niños (0-12) Adultos

Zona común:

Piscina	<input type="checkbox"/>	Área	<input type="checkbox"/>
Salon social	<input type="checkbox"/>	Área	<input type="checkbox"/>
Zona de juegos	<input type="checkbox"/>		
Gimnasio	<input type="checkbox"/>		
Zona húmeda	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>	Cual?	<input type="text"/>

Firma Ejecutivo Comercial



FORMATO AES

F-01

Solicitud de Servicio No. _____

Datos del Tomador

Conjunto Residencial: _____

Dirección: _____

Sector: _____

Numero de Ficha: _____

Contacto: _____

Cargo Contacto: _____

Teléfono Contacto: _____

Características del Servicio

Servicio Solicitado: _____

Tarifa Establecida: _____ x Usuario

Numero de Usuarios Confirmados: _____

Fechas

Hora Inicio							
	1	2	3	4	5	6	7

¿Se sugiere algún instructor? _____

Para diligenciamiento exclusivo de ACM

Nombre del Instructor Confirmado: _____

Agencia: _____


Implementos Requeridos:	Confirmado
balons	<input type="checkbox"/>
estetoscopio	<input type="checkbox"/>
viceversa	<input type="checkbox"/>
	no

Proveedor Transporte

deofulo

Observaciones Adicionales
es un admin exigente y morbose a las chicas)

Firma Solicitante
Firma Asistente



Bloqueo de Instructores y Proveedores

F-04

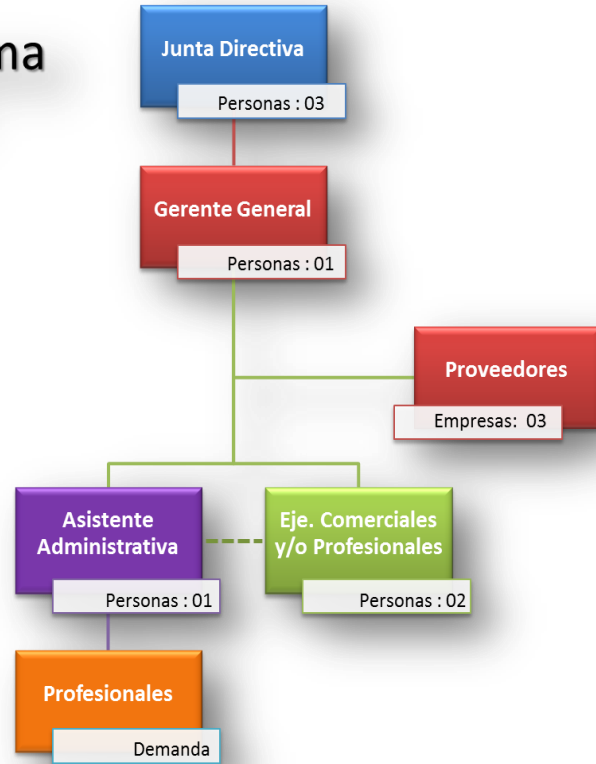
Mes Año

Instructor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1																															
2																															
3																															
4																															
5																															
6																															
7																															
8																															
9																															
10																															
11																															
12																															
13																															
14																															
15																															
16																															
17																															
18																															
19																															
20																															

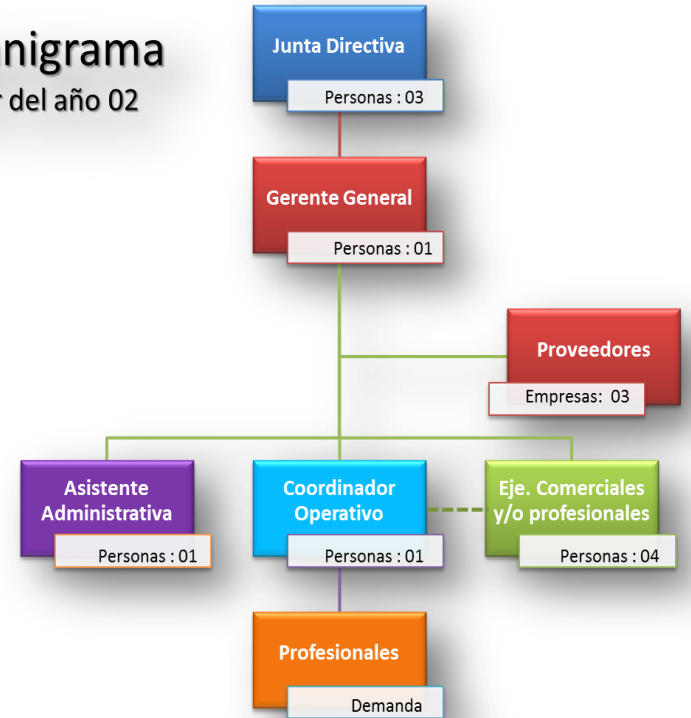
Servicios							
1 Areerumba. Pontevedra	6					11	16
2 Pintura Torres del Parque. 8pm	7					12	17
3	8					13	18
4	9					14	19
5	10					15	20

Anexo No. 05: Organigrama para el año 01 y a partir del año 02

Organigrama
Para el año 01



Organigrama
A partir del año 02



Anexo No. 05: Proyección de cargos y características a tres años

	TIPO DE CONTRATO	SALARIO	BONIFICACION	No. DE PERSONAS			FUNCIONES
				Año 1	Año 2	Año 3	
JUNTA DIRECTIVA							
Grupo Gestor	Honorarios	50.000	x Sesión	2	2	2	Direccionamiento Estratégico de la Compañía
Asesor externo	Honorarios	150.000	x Sesión	1	1	1	
PERSONAL DIRECTIVO							
Gerente General	Indefinido	1.800.000	2,0% primer año y 1,5% en años siguientes	1	1	1	Gestión Comercial y Administrativa Convenios y Alianzas
PERSONAL OPERATIVO							
Asistente administrativo	A termino fijo	700.000		1	1	1	Programación de Instructores y Logística de Eventos (Año 1) Atención de Llamadas Registros contables Liquidación Nómina Manejo Caja Menor
Coordinador Operativo		1.000.000	1% de recaudo		1	1	Programación de Instructores y Logística de Eventos (A partir de Año 2) Seguimiento a la calidad del servicio y recaudo Manejo de los ejecutivos de cuenta y/o profesionales
Profesionales 0 Instructores (Demanda)	Temporal	40.000	x Sesión				Ejecución de los servicios Recaudos y formas para bases de datos Cultura de servicio ACM
PERSONAL DE VENTAS							
Ejecutivo comercial y/o profesionales (instructores)	Indefinido	1.000.000	2,0% primer año y 1% de recaudo	2	4	4	Apertura Cuentas Presentación del Portafolio Seguimiento a Clientes Cierre de Negociaciones Seguimiento Recaudo

Anexo No. 06: Análisis económico y financiero

Tabla 01: Proyección de ingresos

PROYECCION DE VENTAS (\$)															
ITEM	2012												Total	Total	Total
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS															
Acondicionamiento Físico	75	120	180	225	300	375	375	375	375	375	375	375	3.525	4.935	5.922
Precio de Venta (\$/Und).	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586	28.966	29.834
Natación	50	80	120	150	200	250	300	300	250	250	250	250	2.450	3.430	4.116
Precio de Venta (\$/Und)	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	36.207	38.017	39.158
Expresión Artística	40	40	80	100	120	150	150	150	150	150	150	150	1.430	2.002	2.402
Precio de Venta (\$/Und)	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	86.207	90.517	93.233
VALOR TOTAL DE VENTAS (\$)	7.327.586	9.655.172	16.206.897	20.258.621	25.862.069	32.327.586	34.137.931	34.137.931	32.327.586	32.327.586	32.327.586	32.327.586	309.224.138	454.559.483	561.835.521
IVA	1.172.414	1.544.828	2.593.103	3.241.379	4.137.931	5.172.414	5.462.069	5.462.069	5.172.414	5.172.414	5.172.414	5.172.414	49.475.862	72.729.517	89.893.683
Retefuente															
TOTAL VENTAS CON IVA	8.500.000	11.200.000	18.800.000	23.500.000	30.000.000	37.500.000	39.600.000	39.600.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	358.700.000	527.289.000	651.729.204
Ventas al contado sin Iva ni Retefuente	7.327.586	9.655.172	16.206.897	20.258.621	25.862.069	32.327.586	34.137.931	34.137.931	32.327.586	32.327.586	32.327.586	32.327.586	309.224.138	454.559.483	561.835.521
Ventas a plazos sin Iva ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	8.500.000	11.200.000	18.800.000	23.500.000	30.000.000	37.500.000	39.600.000	39.600.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	358.700.000	527.289.000	651.729.204
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	8.500.000	11.200.000	18.800.000	23.500.000	30.000.000	37.500.000	39.600.000	39.600.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	358.700.000	527.289.000	651.729.204
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 02: Presupuesto de compras

PRESUPUESTO DE COMPRA

ITEM	2001												Total	Total	Total	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Entrenador																
Cantidad A Comprar	0	0	0	12	32	52	52	52	52	52	52	52	408	164	427,2	
Costo Unitario	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	41.600	42.848	
Costo Total	0	0	0	480.000	1.280.000	2.080.000	2.080.000	2.080.000	2.080.000	2.080.000	2.080.000	2.080.000	16.320.000	6.822.400	18.304.666	
Transporte																
Cantidad A Comprar	72	96	160	200	256	320	340	340	320	320	320	320	3064	4289,6	5147,52	
Costo Unitario	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.480	12.854	
Costo Total	864.000	1.152.000	1.920.000	2.400.000	3.072.000	3.840.000	4.080.000	4.080.000	3.840.000	3.840.000	3.840.000	3.840.000	36.768.000	53.534.208	66.168.281	
Alquiler Sonido																
Cantidad A Comprar	3,6	4,8	8	10	12,8	16	16	16	16	16	16	16	151,2	211,68	255,93792	
Costo Unitario	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	60.345	62.759	64.641	
Costo Total	217.241	289.655	482.759	603.448	772.414	965.517	965.517	965.517	965.517	965.517	965.517	965.517	9.124.138	13.284.745	16.544.180	
Materiales Profesor																
Cantidad a comprar	32	32	64	80	96	120	120	120	120	120	120	120	1144	1601,6	1921,92	
Costo unitario	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.966	9.234	
Costo total	275.862	275.862	551.724	689.655	827.586	1.034.483	1.034.483	1.034.483	1.034.483	1.034.483	1.034.483	1.034.483	9.862.069	14.359.172	17.747.937	
Profesor Artístico																
Cantidad A Comprar	32	32	64	80	96	120	120	120	120	120	120	120	1144	1601,6	1921,92	
Costo Unitario	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	52.000	53.560	
Costo Total	1.600.000	1.600.000	3.200.000	4.000.000	4.800.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	57.200.000	83.283.200	102.938.035	
Alquiler Espacios																
Cantidad A Comprar	52	64	112	140	176	220	220	220	220	220	220	220	2084	2917,6	3501,12	
Costo Unitario	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.400	10.712	
Costo Total	520.000	640.000	1.120.000	1.400.000	1.760.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	20.840.000	30.343.040	37.503.997	
Costo Materias Primas	3.477.103	3.957.517	7.274.483	9.573.103	12.512.000	16.120.000	16.360.000	16.360.000	16.120.000	16.120.000	16.120.000	16.120.000	150.114.207	201.626.765	259.207.097	
Iva	78.897	90.483	165.517	206.897	256.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	3.037.793	4.423.027	5.486.739	
Retefuente	96.000	96.000	192.000	268.800	364.800	484.800	484.800	484.800	484.800	484.800	484.800	484.800	4.411.200	5.406.336	7.274.562	
Costo Total Materias Primas	3.556.000	4.048.000	7.440.000	9.780.000	12.768.000	16.440.000	16.680.000	16.680.000	16.440.000	16.440.000	16.440.000	16.440.000	153.152.000	206.049.792	264.693.835	
Egreso Contado	1.956.000	2.448.000	4.240.000	5.300.000	6.688.000	8.360.000	6.600.000	6.600.000	6.360.000	6.360.000	6.360.000	6.360.000	148.740.800	200.643.456	257.419.273	
Cxp Proveedores Periodo	1.600.000	1.600.000	3.200.000	4.480.000	6.080.000	8.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	85.520.000	117.749.517	155.534.818	
Pago Cuentas Por Pagar	0	1.600.000	1.600.000	3.200.000	4.480.000	6.080.000	8.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	75.440.000	118.017.057	152.386.043	
Egresos Efectivos	1.860.000	3.952.000	5.648.000	8.231.200	10.803.200	13.955.200	14.195.200	16.195.200	15.955.200	15.955.200	15.955.200	15.955.200	138.660.800	200.910.996	254.270.498	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	1.600.000	1.600.000	3.200.000	4.480.000	6.080.000	8.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	10.080.000	9.812.460	12.961.235	

Tabla 03: Presupuesto de mano de obra directa e indirecta

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

CARGO	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GERENTE GENERAL	Salario básico mensual	1.800.000	1.890.000	1.946.700
	Bonificación Promedio Recaudo 1.5%	515.374	568.199	702.294
	Salario anual	27.784.483	29.498.392	31.787.933
	Prestaciones sociales	11.907.133	12.641.634	14.338.053
EJECUTIVO COMERCIAL 1	Salario básico mensual	1.000.000	1.050.000	1.081.500
	Bonificación Promedio Recaudo 1%	515.374	378.800	468.196
	Salario anual	18.184.483	17.145.595	18.596.355
	Prestaciones sociales	7.793.021	7.347.802	8.387.948
EJECUTIVO COMERCIAL 2	Salario básico mensual	1.000.000	1.050.000	1.081.500
	Bonificación Promedio Recaudo 1%	515.374	378.800	468.196
	Salario anual	18.184.483	17.145.595	18.596.355
	Prestaciones sociales	7.793.021	7.347.802	8.387.948
EJECUTIVO COMERCIAL 3	Salario básico mensual		1.050.000	1.081.500
	Bonificación Promedio Recaudo 1%		378.800	468.196
	Salario anual		17.145.595	18.596.355
	Prestaciones sociales		7.347.802	8.387.948
EJECUTIVO COMERCIAL 4	Salario básico mensual		1.050.000	1.081.500
	Bonificación Promedio Recaudo 1%		378.800	468.196
	Salario anual		17.145.595	18.596.355
	Prestaciones sociales		7.347.802	8.387.948
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Salario básico mensual	700.000	735.000	757.050
	Salario anual	8.400.000	8.820.000	9.084.600
	Prestaciones sociales	3.599.848	3.779.840	4.097.639
	Subsidio de transporte	70.173	72.629	75.171
COORDINADOR OPERATIVO	Salario básico mensual		1.000.000	1.030.000
	Bonificación Promedio Recaudo 1%		378.800	468.196
	Salario anual		16.545.595	17.978.355
	Prestaciones sociales		7.090.670	8.109.197
	Subsidio de transporte		72.629	75.171
	TOTAL SALARIOS MENSUALES		4.500.000	7.825.000
TOTAL SALARIOS ANUALES		72.553.448	123.446.366	133.236.309
TOTAL PRESTACIONES ANUAL		31.093.022	52.903.352	60.096.681
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE		842.076	1.743.097	1.804.106
TOTAL COSTO MANO DE OBRA		104.488.546	178.092.815	195.137.096
PRIMA JUNIO		3.023.060	5.143.599	5.551.513
PRIMA DICIEMBRE		3.023.060	5.143.599	5.551.513
VACACIONES DICIEMBRE		3.023.060	5.143.599	5.551.513
CESANTIA FEBRERO		6.046.121	10.287.197	11.103.026
INTERESES CESANTIA ENERO		725.534	1.234.464	1.332.363
PAGOS OTROS MESES		88.647.710	151.140.359	166.047.168
PAGO FIJO MENSUAL		7.387.309	12.595.030	13.837.264

Tabla 04: Presupuesto de gastos de operación**PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION**

	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arriendo	800.000	9.600.000	10.080.000	10.382.400
Servicios Públicos	350.000	4.200.000	4.410.000	4.542.300
Impuestos Locales		3.401.466	5.000.154	6.180.191
Poliza All Risk		250.000	250.000	250.000
Bomberos		0	47.250	48.668
Registro Mercantil		0	0	0
Depreciación Equipos		5.850.000	5.850.000	5.850.000
Amortización		0	0	0
TOTAL GASTOS DE FABRICACION		17.451.466	19.787.404	21.403.558
GASTOS DE FABRICACION FIJOS		14.050.000	14.787.250	15.223.368
GASTOS DE FABRICACION VARIABLES		3.401.466	5.000.154	6.180.191

Tabla 05: Presupuesto de gastos de administración y ventas**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS**

	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de Publicidad	1.288.434	15.461.207	22.727.974	28.091.776
Dotación	250.000	3.000.000	3.150.000	3.244.500
Asesoría Contable	450.000	5.400.000	7.560.000	9.072.000
Junta Directiva		1.500.000	2.100.000	2.520.000
Gastos Transporte Admon	250.000	3.000.000	4.200.000	5.040.000
Gastos Papelería	100.000	1.200.000	1.680.000	2.016.000
Depreciación Muebles y Enseres		772.000	772.000	772.000
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VTAS		30.333.207	42.189.974	50.756.276
GASTOS DE ADMINISTRACION FIJOS		14.872.000	19.462.000	22.664.500
GASTOS ADMINISTRACION VARIABLES		15.461.207	22.727.974	28.091.776

Tabla 06: Análisis de costos**ANALISIS DE COSTOS**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>COSTOS FIJOS</i>			
Gastos Personal	104.488.546	178.092.815	195.137.096
Gastos de Fabricación	14.050.000	14.787.250	15.223.368
Gastos de Administración	14.872.000	19.462.000	22.664.500
Gastos Diferidos	2.045.000	0	0
TOTAL COSTOS FIJOS	135.455.546	212.342.065	233.024.963
<i>COSTOS VARIABLES</i>			
Materia Prima (Sin Iva)	150.114.207	201.626.765	259.207.097
Gasto de Fabricación	3.401.466	5.000.154	6.180.191
Gastos de Administración	15.461.207	22.727.974	28.091.776
TOTAL COSTOS VARIABLES	168.976.879	229.354.894	293.479.063
COSTO TOTAL	304.432.426	441.696.959	526.504.027
Numero unidades vendidas	623	872	1.047
Costo promedio unitario	488.656	506.417	503.042
Costo variable unitario promedio	271.231	262.961	280.401
Precio unitario promedio (Sin Iva)	496.347	521.164	536.799
Margen unitario promedio	225.116	258.203	256.398
Punto de Equilibrio	602	823	909
COSTO TOTAL DESEMBOLSABLE	295.765.426	435.074.959	519.882.027
COSTO PROMEDIO DESEMBOLSABLE	474.744	498.825	496.715

Tabla 07: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA

ITEM	Diciembre	2013												Total	Total	Total
	2012	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Caja Inicial	0	16.545.000	12.554.924	9.092.244	8.864.098	13.151.746	15.764.756	24.983.136	30.279.112	42.289.518	42.155.786	52.326.106	52.791.599	16.545.000	56.915.798	68.823.451
Ingresos Netos		8.500.000	11.200.000	18.800.000	23.500.000	30.000.000	37.500.000	39.600.000	39.600.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	37.500.000	358.700.000	527.289.000	651.729.204
TOTAL DISPONIBLE	0	25.045.000	23.754.924	27.892.244	32.364.098	43.151.746	53.264.756	64.583.136	69.879.112	79.789.518	79.655.786	89.826.106	90.291.599	375.245.000	584.204.798	720.552.655
Inversiones en activos fijos	21.410.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.800.000	0
Egresos por compra de materia prima	0	1.860.000	3.952.000	5.648.000	8.231.200	10.803.200	13.955.200	14.195.200	16.195.200	15.955.200	15.955.200	15.955.200	15.955.200	138.660.800	200.910.996	254.270.498
Egresos por mano de obra	0	7.387.309	7.387.309	7.387.309	7.387.309	7.387.309	10.410.370	7.387.309	7.387.309	7.387.309	7.387.309	7.387.309	13.433.430	97.716.891	173.342.810	194.223.368
Egresos por gastos de fabricación		683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	683.333	8.200.000	8.937.250	9.373.368
Egresos por gastos de admón. Y ventas		2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	2.463.434	29.561.207	41.417.974	49.984.276
Egresos por gastos diferibles	2.045.000															
Egresos iva	0	0	0	2.547.862	0	5.462.069	0	8.734.345	0	10.284.138	0	9.704.828	0	36.733.241	66.626.903	81.723.536
Egresos retefuente		96.000	96.000	192.000	268.800	364.800	484.800	484.800	484.800	484.800	484.800	484.800	484.800	4.411.200	5.406.336	7.274.562
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	80.603	106.207	178.276	222.845	284.483	355.603	375.517	375.517	355.603	355.603	355.603	3.045.862	4.939.078	6.081.854
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	23.455.000	12.490.076	14.662.680	19.028.145	19.212.352	27.386.990	28.281.620	34.304.025	27.589.594	37.633.732	27.329.680	37.034.507	33.375.801	318.329.202	515.381.347	602.931.462
NETO DISPONIBLE	-23.455.000	12.554.924	9.092.244	8.864.098	13.151.746	15.764.756	24.983.136	30.279.112	42.289.518	42.155.786	52.326.106	52.791.599	56.915.798	56.915.798	68.823.451	117.621.193
Aporte de Socios	40.000.000															
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes															0	0
CAJA FINAL	16.545.000	12.554.924	9.092.244	8.864.098	13.151.746	15.764.756	24.983.136	30.279.112	42.289.518	42.155.786	52.326.106	52.791.599	56.915.798	56.915.798	68.823.451	117.621.193

Tabla 08: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS NETAS	309.224.138	454.559.483	561.835.521
Costos de Materia prima	150.114.207	201.626.765	259.207.097
Costo mano de Obra	104.488.546	178.092.815	195.137.096
Gastos de Operación	17.451.466	19.787.404	21.403.558
Gastos de Administración y Ventas	30.333.207	42.189.974	50.756.276
Gastos diferidos	2.045.000		
UTILIDAD GRAVABLE	4.791.712	12.862.524	35.331.494
Menos: Impuesto de Renta	0	0	2.914.848
UTILIDAD NETA	4.791.712	12.862.524	32.416.646
Reserva Legal	479.171	1.286.252	3.241.665
UTILIDAD PERIODO	4.312.541	11.576.271	29.174.981

Tabla 09: Balance general**BALANCE GENERAL**

	2012	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	16.545.000	56.915.798	68.823.451	117.621.193
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo para Impuesto de Renta (RETEFUENTE)	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	16.545.000	56.915.798	68.823.451	117.621.193
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	21.410.000	21.410.000	35.210.000	35.210.000
Depreciación acumulada	0	6.622.000	13.244.000	19.866.000
Gastos diferibles	2.045.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	23.455.000	14.788.000	21.966.000	15.344.000
TOTAL ACTIVOS	40.000.000	71.703.798	90.789.451	132.965.193
PASIVO				
Prestaciones Sociales por Pagar	0	6.771.655	11.521.661	12.435.389
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	2.914.848
Impuestos locales por pagar		355.603	416.680	515.016
Iva por pagar	0	9.704.828	11.384.415	14.067.824
Obligaciones financieras	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	26.912.086	33.135.215	42.894.312
PATRIMONIO				
Capital	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	4.312.541	15.888.812
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	4.312.541	11.576.271	29.174.981
Reserva Legal		479.171	1.765.424	5.007.088
TOTAL PATRIMONIO	40.000.000	44.791.712	57.654.236	90.070.882
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	40.000.000	71.703.798	90.789.451	132.965.193

Tabla 10: Flujo de caja neto**FLUJO DE CAJA NETO**

	2012	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad Neta	0	4.791.712	12.862.524	32.416.646
Total Depreciación	0	6.622.000	6.622.000	6.622.000
Total Amortización	0	0	0	0
Correccion Monetaria		0	0	0
1. FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO		11.413.712	19.484.524	39.038.646
Inversiones en Activos Fijos del Período	21.410.000	0	0	0
Gastos Preoperativos	2.045.000			
Colchon de efectivo	16.545.000	6.618.000	9.265.200	
2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO	40.000.000	6.618.000	9.265.200	0
3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO				32.428.200
4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS	-40.000.000	4.795.712	10.219.324	71.466.846
Tasa interna de retorno	32,70% ANNUAL			
Valor presente neto	12.451.308			
Tasa mínima de retorno	20,00% ANNUAL			
Balance de proyecto	-40.000.000	-43.204.288	-41.625.822	21.515.860

