



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE  
FÚTBOL PARA ADULTOS CON OBESIDAD

AUTOR

MARCOS GIUSEPPE ESPINEL CORTEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS

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

PROFESOR GUÍA:  
Paul Román

AUTOR:  
Marcos Giuseppe Espinel Cortez

AÑO:  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Marcos Giuseppe Espinel Cortez, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Paúl Andrés Román Reyes

MBA en gestión de entidades deportivas

C.I.: 1712623139

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Irma del Carmen Padilla Espinoza  
CI: 1709198178

## **DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE**

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

---

Marcos Giuseppe Espinel Cortez  
C.CI.: 0502783426

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi tutor por haberme guiado en la construcción de mi plan de titulación. También agradezco a mis padres y hermanos que sin su apoyo no podría haber llegado a la conclusión de mi paso por la universidad.

## **DEDICATORIA**

Le dedico este trabajo a mi padre y a mi madre porque siempre estuvieron presentes en los momentos más difíciles de mi vida, a mis compañeros que formaron parte de mi vida institucional, a mis amigos con los que pase gratos momentos y que me dieron validez a mis ideas, a mi tutor de proyecto que siempre formo parte de mi vida universitaria, y a mi enamorada por los consejos que sin ella no hubiese llegado alegre para culminar esta hermosa etapa.

## RESUMEN

La industria de la enseñanza en el Ecuador ha pasado a ser uno de los ejes más favorecidos en el cambio de la matriz productiva, siendo el sector industrial que mayor crecimiento ha tenido durante los últimos 4 años. La obesidad en estos momentos en el Ecuador mantiene una tasa alta de mortalidad y su padecimiento ha aumentado exponencialmente en el último año; cerca de 5 millones de ecuatorianos padecen de esta enfermedad.

El presente trabajo tiene como finalidad estudiar la viabilidad comercial y financiera de la implementación de una academia deportiva enfocada en la reducción de peso en base al fútbol, ubicada en la ciudad de Quito, dentro de un plazo de cinco años. Para esto se analizó el entorno de la industria y del sector para conocer las amenazas y oportunidades de la introducción al mercado, a su vez de conocer preferencias y gustos del cliente potencial. Para analizar y obtener conclusiones del mismo, se hizo uso del PESTEL y PORTER y de matrices como la EFE, el análisis del cliente se realizó con herramientas cualitativas y cuantitativas; con el fin de desarrollar las mejores estrategias comerciales para el servicio. Finalmente se generó un simulador financiero que manifieste la viabilidad financiera del proyecto, basado en la inversión, costos, gastos e ingresos; mediante este simulador se estableció las proyecciones basadas en los resultados previamente investigados.

Como resultado de analizar al sector externo, como al cliente se obtuvo aspectos relevantes con los que debía contar la empresa; como son factores diferenciadores y atributos que valoran los clientes en estos días y se comprobó que la empresa es financieramente viable debido a que la tasa interna de retorno 22.97% supera a la tasa de descuento y el valor actual neto es de \$10.636,85.



## **ABSTRACT**

The education industry in Ecuador has become one of the most favored axes in the change of the productive matrix, being the industrial sector that has had the most during the last 4 years. The obesity in these moments in the equator maintains a high rate of mortality and its suffering is exponentially in the last year; About 5 million Ecuadorians suffer from this disease.

The purpose of this paper is to study the commercial and financial viability of the implementation of a sports academy focused on reducing weight on the base of football, in the city of Quito, within a period of five years. For this, the industry and the sector's environment were analyzed in order to know the threats and opportunities of insertion into the market, in turn of preferences and tastes of the potential client. To analyze and obtain conclusions from it, we used PESTEL and PORTER and matrices such as the EFE, the client's analysis was carried out with qualitative and quantitative tools; in order to develop the best commercial strategies for the service. Finally, a financial simulator was created that offers the financial viability of the project, based on investment, costs, expenses and income; Through this simulator projection are established in the results previously investigated.

As a result of an analysis to the external sector, as the client becomes relevant with which the company needs to be counted; as it was differentiating factors and attributes that customers value these days and it was found that the company is financially viable because the internal rate of return is 22.97% higher than the discount rate and the current net value is \$ 10.636,85.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNO .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo (entorno económico, político, social y tecnológico)..	3
Político.....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	13
2.1.3 Matriz EFE .....	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	18
3.1 Diseño de la Investigación .....	18
3.2 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	29
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo del cliente.....	29
5 PLAN DE MARKETING .....	33
5.1 Estrategia general de marketing.....	33
5.1.1 Mercado Objetivo.....	33
5.1.2 Propuesta de Valor .....	34
5.2 Mezcla de marketing.....	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	50
6.1 Misión, visión y objetivos de la empresa.....	50
6.2 Plan de operaciones .....	51
6.3 Estructura organizacional.....	56
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	60

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....	60
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	62
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	64
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración .....	66
7.5 Índices financieros .....	68
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación

En estos últimos años se ha hecho esencial la práctica deportiva con la finalidad de mantener una vida sana y activa (REINDAF, 2016). El sedentarismo en la vida actual ha provocado en muchos hombres el aumento de peso causando obesidad y sobrepeso. En la ciudad de Quito con 2.239.191 de habitantes se presenta un índice de obesidad de 42.1 por ciento entre la población de hombre y las mujeres; el 16.6 por ciento del género masculino de entre 19 y 60 años de edad presenta obesidad (INEC, 2013)

Uno de los deportes más populares en nuestro medio es el fútbol ya que puede ser practicado por todos, en cualquier edad es un deporte que se practica en todo el planeta permitiendo a las personas disminuir el estrés, disfrutar de una actividad tranquila y facilitar la reducción de medidas, incluso se ha demostrado que no hay necesidad de tener características importantes como lo requiere otras actividades deportivas como lo es el baloncesto o el ciclismo que se requieren ciertos atributos para practicarlos, el balompié es universal (El Metro, 2016).

Estudios científicos en la práctica deportiva han determinado que el deporte y la salud van de la mano, ya que contribuyen al equilibrio mental (ESPN, 2012) así como también alivia la ansiedad, aumenta la capacidad intelectual, elimina el estrés que es producido por labores académicas o profesionales y así mismo nos permite explorar nuevas actitudes como valores morales o integración con otras personas. (ESPN, 2012).

En Ecuador el sobrepeso y la obesidad son dos enfermedades que ha crecido de una manera importante en el país, 5.5 millones de ecuatorianos viven con obesidad y según el informe de ENSANUT existe un total de 5.558.185 ecuatorianos de entre 19 y 59 años de edad poseen sobrepeso u obesidad.

Cada 6 de 10 ecuatorianos viven con un índice de masa corporal alto para su edad y en la provincia de Pichincha existe una prevalencia de obesidad de 13.3% (INEC, 2013).

Debido a la gran acogida del fútbol en nuestro país y a la problemática de la obesidad que se encuentra latente en la ciudad de Quito, proponemos la creación de una academia de fútbol para adultos en donde podrán practicar su deporte favorito siendo competitivos y bajando peso.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de la creación de una academia de fútbol para adultos con obesidad, ofertando un servicio de diversión y reducción de peso de calidad generando valor agregado para el consumidor y la organización.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis de la industria que nos permita ver la oportunidad de negocio y la viabilidad del proyecto.
- Realización de una investigación de mercado mediante encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos que nos permitan evaluar el mercado objetivo y sus necesidades.
- Definir un plan de Marketing Mix y las estrategias pertinentes.
- Implementar lineamientos que permitan conocer el organigrama de la empresa y las funciones de cada miembro.
- Definir una evaluación de proyecto que nos permita ver si el proyecto es factible o no

## **2. ANÁLISIS ENTORNO**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno Externo (entorno económico, político, social y tecnológico)**

##### **Político**

###### Situación política

De acuerdo con la actual constitución del Ecuador el estado garantiza la promoción de programas y políticas que promuevan a las instituciones tanto públicas como privadas la inclusión de planes que promuevan la educación, salud, recreación y deporte. Es decir que la propuesta económica y política anual del Gobierno de turno estará enfocada en el favorecimiento y ampliación de sectores de educación y recreacionales, otorgando un mayor nivel de participación a las empresas que su core-bussines sea de las áreas mencionadas (Constitucion del Ecuador, 2018).

##### **Políticas en el deporte**

Entre los tópicos del antiguo mandato con el actual, el deporte es uno de los que no ha se ha visto modificado, la inversión en esta área ha sido expandida con el paso de los años con el fin de dar prioridad a la salud y bienestar de los ecuatorianos. Cerca de 100 millones de dólares son invertidos anualmente en infraestructura, deportistas y programas que promueven la actividad deportiva, programas como “ejercítate”. Ecuador busca eliminar problemas como el sedentarismo a nivel local; así mismo, la construcción de centros deportivos de alto rendimiento reforzase la estructura deportiva ecuatoriana (Diario la juventud, 2017). De acuerdo con lo manifestado, este cambio estructural del gasto público del estado, da prioridad al desarrollo de sectores menos favorecidos en años anteriores, como es el área de actividades recreacionales

y deportivas, generando un mayor importe en la economía local e inversiones de otros tipos.

El estado ecuatoriano enfatiza en la ley del deporte para garantizar los derechos de los ciudadanos para el buen vivir. El gobierno provincial de Pichincha considera que el deporte es un pilar fundamental para la educación integral del individuo por lo que ha destinado la creación de varias escuelas deportivas con la finalidad de que aumente la participación de niños, niñas, jóvenes y adultos incentivando a una vida sana y activa (Gobierno Provincial de Pichincha, 2016). De acuerdo a lo descrito, para un nuevo negocio estas normas, motivan la inversión en nuevos proyectos deportivos y recreacionales, con el fin de la consecución del objetivo del buen vivir, sin embargo, expandir la cartera de servicios gratuitos, el estado cohibe la generación de nuevos proyectos en la industria de enseñanza recreacional.

### **Ley del deporte**

Desde el año 2007, tras la incorporación del ex presidente Rafael Correa, se instauró la Ley del Deporte, educación física y recreación que van encaminados a la consecución de objetivos del Plan del Buen Vivir (Secretaría Nacional de planificación y desarrollo, 2017). Estas normas son ideales para la promulgación de nuevas ideas deportivas, debido a que su implementación está sustentada en normas jurídicas que apoyan al estado con medidas financieras y arancelarias (SRI, 2017); bajo este inciso, las empresas enfocadas en enseñanza deportiva pueden adquirir beneficios de estado en inversiones en conjunto (inversión mixta); lo que aumenta la capacidad de adquisición y rentabilidad de nuevas empresas al mantener costos menores por unidad producida.

## **Políticas sectoriales**

De la perpetua apertura al dialogo, el gobierno planifica políticas que aborden temas en la reestructuración del gasto público, donde se ha dejado claro que un eje prioritario del estado es el deporte y la recreación, controlando una mejora calidad en sus servicios, acceso a cualquier actividad deportiva, que cuente con la infraestructura necesaria y la promoción de las actividades físicas (Ministerio del deporte, 2017). De acuerdo con lo mencionado, los incentivos tributarios e inversión del estado planificada de acuerdo a la coyuntura nacional, promulgara un aumento en la inversión de empresas privadas, de economía mixta y extranjeras, lo que modificara el esquema de producción.

## **Económico**

### **Producto interno bruto (PIB)**

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE), en el año 2016, la economía del Ecuador decreció en 1,6%; analistas manifestaron se debió a la caída en el precio del petróleo y la revalorización del dólar; sin embargo para el año 2017, se prevé que la economía se estabilizara y aumentara en un 1,42%, lo cual podría ser real, debido a que durante los meses de enero hasta agosto se ha percibido un incremento mayor al 1% (El telégrafo, 2017). Este cambio de panorama, supone un cambio radical en la producción y consumo, debido a que ambos factores son los responsables del fortalecimiento económico, el aumento de producción señala que varios sectores de Ecuador se encuentran en una situación de “cambio e inversión”.



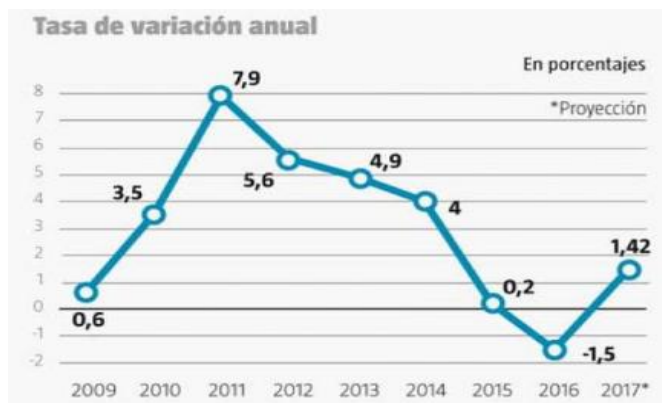


Figura 1. Tasa de variación anual. Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2016

### Producto interno bruto de servicios

De acuerdo a lo manifestado por el BCE, el PIB de servicios de enseñanza es de un aproximado del 5%, siendo el menor en comparación a otros sectores estratégicos como son la construcción o minas; sin embargo, sus niveles de producción e ingresos ha aumentado entre un 3% a 5% año tras año promoviendo su participación en el económico local (Banco central del Ecuador, 2017). Esto manifiesta que el sector de enseñanza deportiva ha mejorado sus capacidades instaladas y se han originado inversiones en infraestructura deportiva; así mismo se han generado nuevos empleos y sistemas de consumo a través de la diversificación.

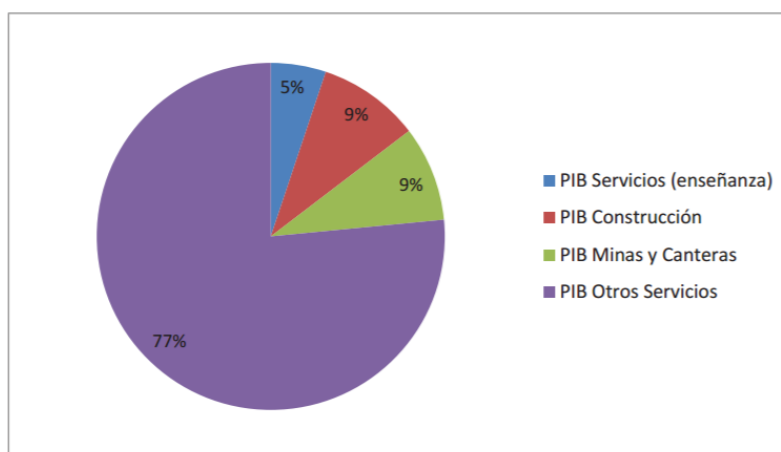


Figura 2. PIB Servicios. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2017

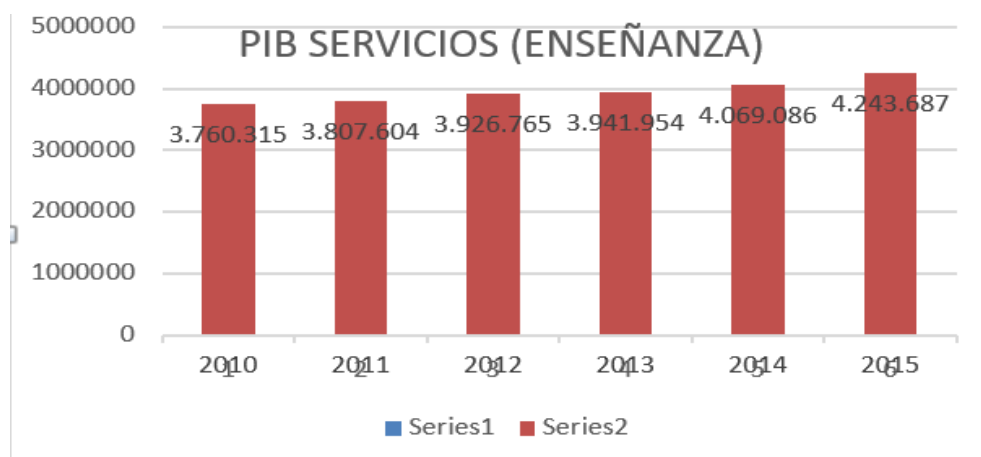


Figura 3. PIB Servicios Enseñanza. Tomado de: Banco Central, 2017

## Desarrollo Empleo

Como se observó en el desarrollo del sector, la actividad de enseñanza y servicios se encuentran en conmutación constante año tras año, de acuerdo al INEC, ha pasado del 5% al 6,5% el total de empleados que laboran en este sector en los últimos 3 años; sin embargo, otros sectores presentan mejores cifras, como es el caso del sector del comercio donde laboran el 53% de la población local. De acuerdo a los datos presentados se puede analizar que de momento es muy pequeño el espacio de participación de mercado de empresas de enseñanza, debido al número limitado de empleados en este sector, puede deberse al poco atractivo del mercado e inversionistas de inyectar capital en esta área o a su vez no se ha desarrollado de manera apropiada en campos como investigación y desarrollo (INEC,2013).

## Inflación

En el último reporte del Banco Central del Ecuador, se mostró un decrecimiento de la inflación del último mes de septiembre siendo del -0,03% (Banco central del Ecuador, 2017). Esta variación se da gracias a la fluctuación del precio del bien en comparación al poder de adquisición del individuo, en este caso ha existido una disminución en los precios de los bienes, debido a bien al

decremento de costos de producción a la disminución de demanda de los mismo lo que origino que los productores bajen el PVP. En este caso para empresas nuevas en el mercado lo ideal es ingresar a un nicho de mercado específico o un bien con valores específicos, ya que muchas veces los costes de producción son controlados por entes de mayor experiencia en el mercado.

## Tasa de Interés

Tabla 1.

Tasas de interés estipulado por el Banco central del Ecuador

Tasas de Interés			
octubre - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.81	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.86	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.86	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.18	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.66	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.46	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.48	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.58	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.77	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.45	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.36	Inversión Pública	9.33

La tasa efectiva expresa el porcentaje de interés cobrado cada mes generado por un crédito, en este caso para proyectos de emprendimiento se encuentra la tasa empresarial y de PYMES, que generan un interés del 9,81% y del 11,20% (Banco central del Ecuador, 2017). En este caso la tasa de interés es menor en comparación a años anteriores, esto da mayor accesibilidad a las empresas de endeudarse, conocida como capacidad de endeudamiento, y adquirir más bienes o generar bienes con mayor valor agregado con el fin de competir en el mercado nacional. Para nuevos emprendimientos, la tasa de interés facilita el pago de deuda a largo plazo, ya que, al ser de menor cuantía, se puede invertir el capital adquirido o ventas en otros activos o usos.

## **Social**

### **División socioeconómica del país**

De acuerdo con el informe entrega por el INEC en el año 2011, se divido al Ecuador en cinco niveles socioeconómicos donde la mayor parte de los ecuatorianos se encuentran en el sector C+ y C- (72, 1%), es decir nivel medio y medio bajo (INEC, 2017). Según lo manifestado, la mayor parte de los ecuatorianos están estancados o enfrascados en una situación económica lamentable, a través de las estadísticas mostradas, emprendedores podrán direccionar, estructurar sus ideas y estrategias de negocios en la actualidad económica de los ecuatorianos, con productos económicamente asequibles.

#### Práctica del deporte

Según el INEC, aproximadamente el 51% de la población ecuatoriana practica algún tipo de deporte, la cual ha aumentado en un 20% desde el año 2010; las regiones de la Sierra y Oriente son donde mayor existe mayor afinidad por la práctica deportiva ya es el 36% de la población que realiza actividad deportiva, mientras que son las personas de entre 12 a 24 años las que mayormente realizan deporte (El telégrafo, 2017). El cambio de actitud de los ecuatorianos por una vida sana es notable según los últimos reportes; sin embargo, enfocar esfuerzos en determinados segmentos y ubicaciones geográficas es primordial para ingresar nuevos productos o servicios de actividad deportiva; debido a que los deportes tradicionales se encuentran saturados, por lo que es necesario un valor agregado.

### **Obesidad en el Ecuador**

La población del Ecuador en estos momentos tiene una tasa de obesidad del 62,8% en personas adultas, el problema con esta cifra es el aumento de riesgo de contraer enfermedades como son diabetes, enfermedades cardiovasculares y cáncer, que se encuentran entre las 10 causas de muerte en el Ecuador (Valnetina Encalada, 2017).

### **Tiempo de práctica deportiva**

De acuerdo al INEC, el tiempo de los ecuatorianos para realizar actividades no remuneradas (deporte y recreación) es menor, ha decrecido 5 horas a la semana en comparación a años anteriores, sus principales razones son las ocupaciones laborales, domesticas o de educación, siendo las dos primeras las más relevantes, esto en personas de entre 19 a 45 años de edad (INEC, 2012).

### **Alimentos que consumen los ecuatorianos.**

De acuerdo con el Ministerio de salud, la compra e ingesta de bebidas no alcohólicas azucaradas, confitería, lácteos y alimentos procesados creció en un 6,7% en el año 2017; es decir que los ecuatorianos consumen alimentos calóricos, carbohidratos de lenta absorción y proteínas de lenta asimilación, lo que aumenta las probabilidades de subir de peso en un 100% en una población que carece de tiempo para realizar actividad deportiva (El Ciudadano, 2017).

### **Inversión el deporte**

De acuerdo con información de El Telégrafo, los ecuatorianos invierten en actividades de recreación o deportivas aproximadamente el 5% de sus ingresos brutos del mes, es decir que, en un salario básico, se destinan 19 USD a actividades deportivas; por otro lado, se destina apenas el 2% en indumentaria deportiva, es decir 7 USD (El telégrafo, 2017). Para nuevos proyectos, se debe tomar en cuenta cuanto está dispuesto a gastar el ecuatoriano en servicios deportivos, en primer lugar, para estructurar estrategias de precio para productos entrantes y en segundo lugar para desarrollar técnicas de comunicación que promueven la adquisición del producto con estrategias de promoción y marketing.

## **Tecnológico**

### **Uso del internet**

De acuerdo al estudio realizado por el INEC, se determinó que aproximadamente el 36% de los ecuatorianos tuvo acceso a aparatos electrónicos con internet; de este porcentaje el 44% pertenece a zona urbanas y un 16% en zonas alejadas o rurales (INEC, 2017). Es relevante la importancia para las empresas el analizar la cantidad de ecuatorianos que tiene acceso internet, debido a que mediante este medio se dan lugar a estrategias de marketing y publicitarias que pueden llegar directamente al nicho deseado.

### **Vanguardia textil**

El deportista ecuatoriano actualmente usa indumentaria con alta tecnología ya que le permite tener un mejor rendimiento y una experiencia de satisfacción a la hora de realizar deporte. Implementos como camisetas, pantalones, zapatos con una tecnología clima 365 regulan la temperatura del cuerpo, protegen a la piel del sudor y aíslan el frío. (La vanguardia, 2015) Mediante el uso de nueva indumentaria el deportista logra acelerar procesos de entrenamiento, superando las expectativas planteadas por el individuo.

### **Innovación deportiva**

Chalecos y brazaletes cuantificadores de entrenamiento que miden las pulsaciones, fatiga muscular, sobre-entrenamiento, infra-entrenamiento y activación de cada músculo toda esta información enviada a una aplicación de celular para el control de cada deportista al momento de la actividad física. (La vanguardia, 2015) Trasladar toda la información deportiva a softwares, da lugar a un análisis y resultados más favorables con el fin de lograr objetivos deportivos, sin embargo, las empresas que desean adquirir productos de estas

características deben tomar en cuenta su alto costo de adquisición y depreciación en los años.

### **Enseñanza deportiva**

En la coyuntura deportiva, se están suscitando cambios frenéticos al incorporar softwares y medios electrónicos a actividades de recreación amateur y profesionales, debido a que aportan beneficios en planes de entrenamiento, nutrición y son actores facilitadores para los individuos que desean realizar actividad deportiva en su hogar o en zonas particulares (Entrenar, 2017). Para nuevos emprendimientos, estas plataformas facilitan la consecución de ideas nuevas de negocio y actúan como generadores de valor agregado para servicios deportivos; no obstante, influyen en el mercado como productos competidores o sustitutos, debido a sus bajos costes de adquisición en algunos casos y su fácil acceso.

### **CIIU**

El negocio se encuentra dentro de la clasificación CIIU.4 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

Industria: P. Enseñanza

Categoría: P8541. (Enseñanza Deportiva y Recreativa)

Sub-categoría: P8541.01 (Enseñanza en adiestramiento deportivo: Béisbol, basquetbol, voleibol, futbol, etcétera) (INEC, 2012)

El sector de la enseñanza es la que más espacio ha generado en el PIB nacional, dada que la inversión pública ha sido mayor, generando una mayor oferta, variada y de calidad.

## **2.1.2 Análisis de la industria (Porter)**

### **1.-Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**

De acuerdo con información de la página “Si Emprende” del INEC, la inversión necesaria para entrar en esta actividad es de aproximadamente 40.000 dólares, las cuales pueden variar en instalaciones, equipos o profesionales de la actividad, valor de inversión media, por lo que el costo de inversión no es un barrera de entrada para nuevos empresarios; por otro lado, dependiendo de la actividad deportiva se dan casos que no necesitan de instalaciones deportivas, ni equipos de preparación física, solamente con el conocimiento del instructor, es decir la experiencia en la industria (INEC, 2017). Los requisitos legales y sanitarios a su vez se presentan como una barrera de ingreso, no obstante, dependiendo del capital del inversionista no existirá mayor contratiempo.

Por otro lado, es un sector que su facturación ha aumentado en porcentajes elevados dado el tamaño de sector; por lo que la rentabilidad de actividades de enseñanza son atractivas para inversionistas que deseen expandir sus negocios (Banco central del Ecuador, 2017). De acuerdo a los factores analizados, no hay mayor barrera de entrada que promulgue problemas para el ingreso de nuevos emprendedores por lo que se califica como ALTA.

### **2.-Poder de negociación de los proveedores**

El principal factor analizar en este punto es el tema de talento humano, es decir los profesionales en el área deportiva, de acuerdo al INEC la cantidad de profesionales en el área deportiva es abrumadora, debido a que aproximadamente 50,000 personas a nivel regional se encuentran laborando en actividades de enseñanza recreacionales o deportivas ya sea de nivel amateur o profesional (INEC, 2012). En segundo lugar se menciona a las empresas que comercializan insumos deportivos, de acuerdo al INEC existe una amplia variedad de productores y vendedores de implementos deportivos



en la ciudad de Quito, de acuerdo con últimos análisis en la página web “Si Emprende” solo en la ciudad de Quito se encuentran 38 fábricas de confección textil de insumos deportivos, cabe mencionar que varias de ellas cuentan con estándares de calidad altos; esto favorece la generación de un producto diferenciado al contar con productos con valor agregado que segreguen atributos positivos al servicio.

En primer lugar, cabe mencionar el amplio número de personas que cuentan con conocimientos en el área deportiva; sin embargo, no todos los profesionales poseen las competencias y especializaciones en áreas de nutrición y salud, y muchos de ellos son profesionales que aprendieron de forma empírica. Así mismo de momento existe una gran variedad de proveedores de bienes o servicios en el sector de enseñanza como pueden ser equipos deportivos o indumentaria deportiva; por tal razón existe una amplia variedad de precios y calidad en los productos deportivos y servicios profesionales; cabe mencionar, que el precio al que se adquieran los bienes va afectar directamente en el valor agregado y diferenciación de productos que deseen entrar como innovadores al mercado; por lo que se determinó al poder de negociación de los proveedores como medio.

### **3.-Poder de negociación de los compradores**

Se retoma la información generada en la página “Si Emprende”, de que en la ciudad de Quito existen aproximadamente 136 negocios que cumplen los requisitos para pertenecer al sector de enseñanza, es decir dada a la población quiteña y el espacio geográfico, es realmente elevada la oferta de momento en esta industria (INEC, 2017). Sin embargo, no todas las empresas están enfocadas en un solo servicio de enseñanza o nicho de mercado.

De acuerdo con la información recopilada la industria presenta fuerte oferta con amplia variación en los servicios y precios, por lo que el poder de negociación del cliente es ALTO.

#### **4.-Amenaza de productos sustitutos- Alta**

De acuerdo al INEC, en el Ecuador existen aproximadamente 4000 empresas dedicadas o enfocadas en servicios de enseñanza recreacional, estas empresas dedican sus esfuerzos en generar servicios en el ámbito deportivo, artístico, cultural y académico (INEC, 2017). Cabe mencionar que en esta industria no existen limitaciones de infraestructura o espacio físico, en primer lugar, gracias a la apertura de centros deportivos, parques o salas mancomunadas se pueden realizar cualquier tipo de actividad recreacional, además la coyuntura tecnológica, mediante la creación de aplicaciones en sistemas móviles, ha permitido a los deportistas realizar actividades deportivas en su hogar a cualquier hora del día.

Como se mencionó en el poder del cliente, existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la enseñanza de actividades recreacionales, además que gracias al aporte del gobierno y prefecturas se han generado cada año nuevos centros de esparcimiento por lo que la amenaza de productos sustitutos es ALTA.

#### **5.-Rivalidad de los competidores – Media**

Se retoma la información del INEC, de momento existe una fuerte oferta en el sector de enseñanza (163 empresas dedicadas específicamente en enseñanza recreacional), se denota la incapacidad de diferenciarse unos de otros, por lo que las empresas buscan variar sus precios y paquetes de servicios, es decir desarrollan estrategias de marketing que generen un atractivo en la mente del consumidor; a esto se le suma la gran cantidad de proveedores que al manejar precios distintos, unos menores que otros; por lo que al adquirir un equipo más barato se reducirán los costos de producción o de adquisición; esto favorece a un pequeño grupo de la industria al mantener el control sobre los proveedores y por ende por sobre el precio del servicio, además este puede ser un motivo por el cual unas empresas tendrán mayor participación en el mercado y una

tasa de ingreso más elevada. Sin embargo, dada la experiencia en el mercado de otras empresas, las nuevas ideas de negocio deben estar enfocadas en generar servicios con aspectos y técnicas diferenciadores.

Dadas las razones de gran cantidad de ofertantes, variedad de precios y servicios diferenciadores se ubica a la rivalidad de competidores como alta.

## Conclusiones Análisis Externo

### 2.1.3 Matriz EFE

Tabla 2.

Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aporte estatal a nuevos emprendimientos (matriz)	7%	2	0,14
Crecimiento del PIB de enseñanza	3%	1	0,03
Mayor cantidad porcentaje de población activa en el deporte	5%	3	0,15
Bajo costes y recursos para emprendimiento en la industria	8%	3	0,24
Gran cantidad de proveedores en la industria	12%	3	0,36
Aumento de sedentarismo a nivel regional	15%	4	0,6
<b>AMENAZAS</b>			
Gran cantidad de productos sustitutos	12%	4	0,48
Reducción de presupuestos en varios ministerios incluido el de Deporte	8%	2	0,16
Aumento de población socioeconómica en estratos C- y C+	8%	3	0,24
Subempleo y empleo no pleno elevados	8%	3	0,24
Pocas barreras de entrada a nuevos negocios	14%	3	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,06</b>

Lo más valioso para resaltar de los factores mencionados en el análisis de la industria es la gran modificación estructural que ha sufrido la matriz productiva del estado, y que brinda mayores oportunidades, capacidades e innovación a empresas que deseen ingresar al mercado, mediante patrones de producción y

convenios internacionales; a su vez, la amplia tasa de sedentarismo y obesidad en los ecuatorianos se presenta como una oportunidad para generar servicios que entreguen programas y soluciones a este problema con la implementación de sistemas electrónicos y de coyuntura nutricional y deportiva. Sin embargo, en la industria de momento existen pocas barreras de entrada, por lo que existe una amplia oferta de servicios en la industria de enseñanza; cabe mencionar que son pocos o casi ningún servicio que tiene valores diferenciadores e innovadores en sus planes de enseñanza, por lo que la misma idea de negocio está saturando el mercado y alejando al consumidor de esta industria; el emprendimiento, deberá enfatizarse en nichos y segmentos de la población específicos y que les entreguen soluciones coyuntura nutricional, deportiva, tecnológica y letrada. En el anexo 1 se encuentran las 9 conclusiones de la investigación.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

Para el análisis del cliente se planteó realizar dos tipos de investigación; la primera parte se realizará una investigación cualitativa, mediante el uso de técnicas de entrevistas a expertos y adicional la realización de un grupo focal. Posteriormente se desarrollará un cuestionario o encuesta, para mejorar el enfoque del producto y los atributos del mismo. Las guías de las entrevistas se encuentran en el anexo 2 y 3.

#### **3.2 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **Entrevistas a los Expertos**

Las entrevistas fueron realizadas a profesionales en la ciudad de Quito que tienen relación estrecha con el tema de la obesidad, salud y deporte.

##### **Entrevista 1: Dr. William Enríquez (Especialista en nutrición de la clínica REDUX de la ciudad de Quito)**

El negocio de estética deportiva ha evolucionado abruptamente en el país pero de manera poco saludable; debido a que de momento los deportistas amateurs o profesionales nada más se concentran en ingerir deprimidas cantidades de comidas para aumentar de masa muscular o en el caso opuesto disminuir grasa focalizada descuidan sus órganos internos, como son el estómago, colon, riñones e hígado, que son los órganos que mayor afección tienen en determinadas ingestas calóricas; ahora, en el caso en específico de reducción de peso y medidas, es completamente necesaria la participación de un nutricionista suficientemente competente en el área, ya que está demostrado científicamente que la reducción de grasa corporal o líquidos retenidos se divide en ejercicio (30%) y dieta (70%), por tal razón la dieta se le debe dar

mayor prioridad; además el concepto de dieta tiene una ambigua definición que es reducción de comida y no es así; en caso de que el paciente o cliente se encuentre realizando actividad física con la insuficiente cantidad de calorías o carbohidratos más bien será contraproducente y se producirá un proceso llamado catabolismo donde los músculos del individuo se reducir de tamaño mas no la grasa o líquidos retenidos.

Generalmente el problema de obesidad, se origina a temprana edad, esto si el paciente no tiene tendencia genérica o problemas hormonales, debido a su ingesta de carbohidratos, por lo general las personas no toman en cuenta que a partir del medio día el organismo no procesa adecuadamente los carbohidratos y en vez de transformarlo en energía se genera depósitos de grasa, por tal razón durante la tarde es más apropiado realizar actividad física si se tiene problemas de peso y reducir la ingesta de los mismos y remplazarlos con carbohidratos fácilmente asimilables como son papas, trigo y harinas sin levadura; a su vez, el ejercicio se recomienda de 4 veces por semana de 45 minutos cuidando la intensidad de los mismos.

De momento las academias deportivas y centros de recreación tienen un enfoque adecuado ya que cuentan con profesionales con mayor conocimiento, sin embargo, por su persistencia o la inocencia del cliente, este se exige más, con más ejercicios lo que ocasiona lesiones; en las academias deportivas es esencial la asistencia de un deportólogos, médico y nutricionista, la razón es simple, cuidado de lesiones, adecuada ingesta de calorías y limitado número de ejercicios.

No obstante, está demostrado que generalmente en caso de desear disminuir medidas, son los hombres los que se inclinan por realizar deporte, en cambio las mujeres buscan cirugías estéticas y después el ejercicio para mantenerse, así que se debe tomar en cuenta para inclinar un servicio por un segmento.

## **Entrevista 2: Lic. Julián Mora (Gerente general de la academia de futbol Little Kickers de la ciudad de Quito)**

La actualidad del país es que el área deportiva, de recreación se encuentra sobrepasada de oferta, sin embargo por ahora la empresa que se está introduciendo al país tiene factores diferenciadores que generan valores agregados en el servicio, como son metodologías de entrenamiento, manuales operativos e imagen corporativa que generan en el cliente de diferentes edades una inclinación mayor por este servicio, debido a que cuenta con mejores resultados y referencias; en general se deciden por una disciplina u otra por la rapidez en los resultados que tenga, por ejemplo se inician en una disciplina buscando mejorar sus competencias para una carrera o tratan de bajar de peso.

En el caso de reducción de peso las estadísticas muestran claramente que 3 de cada 10 personas en el Ecuador sufre de este problema, es decir el 30% de la población, por lo que el mercado de personas con sobrepeso es amplio; sin embargo, este tema alarmante puede radicar en dos razones, la primera es un tema de cultura, por un nefasto cuidado en las comidas y bebidas y por otro lado, la disciplina deportiva que escoge no es de su preferencia, por tal razón se debe buscar encontrar un servicio que guste y le genere al cliente los resultados que el busca; por otro lado, la cultura ecuatoriana crea otro problema y es que el cliente busca resultados rápidos por lo que se exige en los entrenamientos, pero si el mismo no siente resultados rápidos de 1 a 2 meses deja de realizar actividad física.

La motivación es el factor más relevante en el cliente y como lo puede generar la empresa o academia deportiva en este caso, debido a que no siempre se sienten a gusto con los resultados, por lo que la empresa ya sea con publicidad o sistemas médicos, demuestre al paciente que puede lograr su objetivo.

En 5 años analizando la industria deportiva y de enseñanza de momento no existe una academia deportiva enfocada en personas con sobrepeso, claro están gimnasios que ofrecen esta alternativa, pero sus profesionales no están cien por ciento enfocados en este tema; ahora para llegar a un segmento amplio de la ciudad con una disciplina que le guste al cliente llegar hacer actividad física todos los días.

En general el beneficio de realizar deporte es no solo verte físicamente bien, sino que a su vez reduces problemas de estrés, emocionales, etc.

### **Grupo Focal**

### **Metodología**

La reunión se realizó en las instalaciones de la Universidad de las Américas por ser una ubicación céntrica para los participantes (9 personas) y la facilidad de movilización. Se realizó una dinámica para romper el hielo y generar mayor confianza y comodidad. En el anexo 4 se detallan las preguntas del grupo focal.

### **Conclusión**

De acuerdo a los temas tratados y opiniones de los invitados, se manifestó que de momento se han presentado varias alternativas para realizar deporte, sin embargo el dinero, tiempo y gusto por la actividad deportiva, los han limitado a la hora de realizar prácticas deportivas; en primer lugar el dinero debido a que si su inclinación es por una práctica deportiva, los implementos deportivos suelen ser de muy alto valor o el lugar o instalación donde realiza la práctica deportiva tiene un costo elevado; el tiempo, limita los ejercicios y el tipo de dieta, debido a que comen a horas muy diferentes y no consumen alimentos ricos en macronutrientes; por último, no encuentran una disciplina deportiva que los motive a continuar un régimen deportivo adecuado.

Los invitados si conocen sobre la importancia de tener una dieta balanceada y realizar deporte, debido a que el 100% de los invitados si realizan deporte al



menos 2 veces a la semana; sin embargo, las personas manifestaron que no ven efectos del deporte en su cuerpo ya que no han notado aumento de masa muscular o reducción de medidas, por lo que se asumió que una inapropiada dieta de proteínas y carbohidratos genera efectos negativos. En el grupo focal 3 de los 6 hombres participantes manifestaron que realizaban actividad física por aumentar de peso (ganancia muscular), mientras que el restante 50% lo hacía por disminuir medidas; en cambio las 3 mujeres afirmaron que realizaban deporte por bajar de peso; por lo que tenemos que el género femenino es más propenso a tratar de bajar de peso en comparación que los hombres.

Absolutamente todos los participantes dieron su opinión sobre que disciplina deportiva sería más efectiva para reducir de peso, dadas las especificaciones del caso, la práctica de fútbol fue la más seleccionada (sin tomar en cuenta gimnasios y crossfit); por lo que el 100% de los participantes afirmaron que el fútbol sería la disciplina por la cual ellos pagarían para reducir de peso; cabe mencionar que las practicas deberían tener ejercicios diferenciados, dejar a un lado la atípica situación de solo jugar, sino más bien en actividades que promulguen un entorno diferente.

Los principales factores a la hora de decidirse sobre un servicio sobre el otro fue el factor económico debido a que dependiendo de la cantidad de servicios adicionales podrían realizar un pago no superior a 100 dólares mensuales; entre los servicios adicionales se habló sobre el tema de preparadores virtuales, ya que por tiempo los usuarios no pueden trasladarse directamente al centro deportivo, por lo que una aplicación que permita realizar ejercicio a distancia sería un factor realmente relevante y un valor agregado para el servicio. En segundo lugar, se habló sobre los profesionales que permitan lograr sus objetivos deportivos, en este caso se enfocó el tema en la reducción de peso, por lo que contar con profesionales en alimentación y preparadores físicos expertos en la materia es lo ideal para manejar cronogramas de avance. Por último, la ubicación del centro deportivo deberá ser céntrico, de fácil acceso

situado en lo posible en la parte norte centro de Quito o en los valles de Tumbaco y Cumbayá.

### **Investigación Cuantitativa**

El objetivo principal es estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente (Malhotra, 2008). En las encuestas se utilizará una segmentación no probabilística por conveniencia, debido a que en primera instancia no se tomara en cuenta al segmento total obtenido a través de la investigación; por otro lado, por limitaciones del tiempo y requerimientos académicos plantados por la universidad solo se tomara en cuenta para la encuesta una parte del segmento total, es decir 50 personas.

### **Segmentación De Mercado**

Consiste en identificar al grupo de consumidores que se encuentran en el mercado y que posiblemente comprarían los productos. La segmentación del mercado en geográfica, demográfica y psicográfico dejo como mercado total un 13951.30, la segmentación se encuentra mejor detallada en el mercado objetivo del plan de marketing.

### **Resultados de la Encuesta**

La encuesta ha sido dirigida a nuestro mercado objetivo de entre 30 a 50 años de edad el 88% de los encuestados afirmó que, si practica deporte y el 12 % dijo que no, de ese tanto por ciento mayor indicó que su deporte a practicar preferido es el fútbol en un 38% seguido de los gimnasios y por último el atletismo en 12%.

El 70,6 % de los encuestados dijo que tiene tendencia a subir de peso por lo que entiende que los métodos tradicionales de actividad física en un 58,5% si sirven para bajar de peso.

La población en un 51% conoce centros deportivos especializados para bajar

de peso y cree en un 70,6 % que los gimnasios, crossfit, academias de baile si son una buena opción para bajar de peso; en este punto es relevante mencionar que la población ya tiene una idea arraigada de los lugares para bajar de peso (posicionamiento de marca); por lo que hay que dar prioridad a las decisiones de estrategias y canales de comunicación.

El 77% de los encuestados estaría dispuesto a asistir a una academia de futbol especializada en personas con obesidad; esto dar a entender que existe una aceptación en el tema de la disciplina del futbol como medio para lograr bajar de peso, por lo que esta podría ser una estrategia de comunicación para cambiar la idea actual de las personas en el tema de reducción de medidas. El 53.7 % de este grupo está dispuesto a pagar un valor extra por una escuela. Sin embargo, el 56,1 % sólo está dispuesto a pagar entre 55 a 60 dólares por mensualidad y un 31,7% está dispuesto a pagar de entre 71 a 80 dólares americanos; de acuerdo a los limites en precio dispuesto por el cliente, el negocio debe sustentar la razón de su inversión inicial, costos y gastos posteriores; servicios adicionales, sueldo para el personal, equipos e indumentaria, con el fin de que el servicio cumpla las expectativas del cliente y que la empresa genere rentabilidad. Se les dio a los encuestados diferentes sectores de Quito para escoger la ubicación de la academia según su preferencia y el 39,5 % prefiere que se encuentre en Cumbayá y el 16,3 % el sector el Batán; esto influye directamente en el costo del plan de negocio debido a que la variación en precio por alquiler y transporte de un sector a otro varia, por lo que sí es en la zona de Cumbayá el costo será mayor. El 90,5% cambiaría su método tradicional por uno nuevo que incentive su actual forma de bajar de peso. En el anexo 5 se detallan las preguntas con su respectivo gráfico y análisis.

Tabla 3.

Tabla de relación 1 (Atracción Del centro deportivo)

Qué es lo que más le atrae de un centro deportivo Seleccione Dos Por favor	20-35	36-50	51-65	Total general	
Conocer amigos	2	3		5	10%
Evitar sedentarismo	2	4	1	7	14%
Instalaciones		2		2	4%
Precio	2	1		3	6%
Reducción de medidas	4	4	6	14	28%
Salud	11	3	2	16	32%
Servicio al cliente		3		3	6%
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>50</b>	

De acuerdo con el cruce de variables la razón principal para realizar deporte es de salud con un 32%, la segunda razón fue la reducción de medidas en un 28% por otro lado la idea de evitar el sedentarismo toma importancia, ya que el 14% manifestó hacer deporte por esta razón.

La idea de bajar de peso no es la central, es mantener la salud por lo que variar el enfoque de comunicación en estas tres ideas será relevante para atraer al mayor número de mercado potencial segmentado.

Tabla 4.

Tabla de relación 2. (Atributo del servicio)

Cuál de estos enunciados asocia usted para tomar la decisión de acudir o no a un centro deportivo	20-35	36-50	51-65	Total general	
Entrenamiento		6	6	5	17 44.2%
Instalaciones		4	3	1	8 20.9%
Precio		3	5	1	9 25.6%
Ubicación		2	1	1	3 9.3%
<b>Total general</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>38</b>

\*Son solo 38 que aceptaron comprar el servicio es por tal razón que el total es 38

La calidad de entrenamiento es un factor de toma de decisión para acudir a un centro deportivo, además el precio es un factor importante en un 25.6 %; como

se mencionó dar un precio que sea justo en relación precio-calidad y que no sea tan caro que no lo adquieran es muy importante debido al tipo de cliente de este sector; toma mucho tiempo comparando el precio del producto que quiere adquirir; la calidad en el entrenamiento es el atributo máspreciado para los tres segmentos de edades, así también para las personas más jóvenes es las instalaciones debido a que se encuentran en una edad donde lo moderno es primordial.

Tabla 5.

*Tabla de relación 3 (Genero y métodos de adelgazar tradicionales)*

<b>Cree que los métodos tradicionales para bajar de peso sirven?</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Total general</b>	
No	9	13	22	41.5%
Si	17	11	28	58.5%
<b>Total general</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>50</b>	

De acuerdo a la comparación de resultados, el género femenino cree en menor grado sobre la eficacia de los ejercicios para adelgazar en gimnasios o dietas; por otro lado, los hombres creen en mayor grado que los ejercicios en gimnasios son efectivos. Por lo que las mujeres estarían más dispuestas a cambiar de centro de entrenamiento en comparación a los hombres y el diseño de las estrategias de marketing deben estar enfocadas para que el género femenino incentive al masculino realizar actividad deportiva, si también el entorno debe ser favorable para este género.

La preferencia de género femenino por el centro deportivo es similar al de los hombres, pese a que la disciplina deportiva no es de amplio gusto de este género; ya que prefieren gimnasios, baile y atletismo (running) por lo que la inclusión de nutricionistas y deportólogos generan una mejor expectativa del servicio en las mujeres y a su vez se deberían agregar servicios adicionales para este género.

Tabla 6.

*Tabla de relación 4 (Dispuesto a pagar un adicional)*

<b>¿Estaría usted dispuesto a pagar un valor adicional por una Academia de Fútbol especializada en personas con obesidad?</b>	<b>20-35</b>	<b>36-50</b>	<b>51-65</b>	<b>Total general</b>	
No	4	3	1	8	16%
Si	17	10	5	32	64%
Tal vez		7	3	10	20%
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>50</b>	

De acuerdo a la tabla cruzada, las personas de entre 20 a 35 y 51 a 65 años tienen una mayor aceptación para pagar por un servicio de estas características debido a que están más abiertos a novedades deportivas que se puedan presentar, por otro lado, se pueda firmar que un 64 % y posiblemente un 20% adquirirán un servicio de estas características siendo mayoritariamente formado por personas de entre 20 a 65 años de edad.

### **Conclusiones Generales**

Basados en los resultados de las entrevistas, grupo focal y encuestas se puede decir que existe un segmento significativo de adultos con obesidad interesados en bajar de peso, que son cerca del 42,1% de la población segmentada. Cabe mencionar que este cliente es un cliente motivacional, es decir que consumen de acuerdo a la rapidez de cumplimiento de su objetivo, a su vez imita lo que las personas de su alrededor realicen y se guían por mensajes publicitarios concretos; además, su comportamiento de compra es extensiva y limitada; debido a que su decisión de compra puede demorar mucho tiempo, comprando precios, servicios adicionales, profesionales que estén de acuerdo a su situación económica; por otro lado es limitada, debido a que si el servicio no dio resultado en el tiempo deseado, limita su próxima compra hasta decidirse si es rentable o no comprar nuevamente el servicio. El cliente está demandando en la actualidad un servicio que incluya una disciplina deportiva que le resulte agradable realizar y que incluya personal de nutrición que le indique que debe consumir y la cantidad. De momento los quiteños se inclinan por la disciplina deportiva del futbol ya que o ven como una actividad grupal o familiar que les

involucraría más en la consunción de sus objetivos.

Por otro lado, el factor más relevante para los potenciales usuarios del servicio es el factor monetario y el tipo y capacidades de profesionales con el que cuente el centro deportivo, porque son conscientes de que para bajar de peso deben estar guiados por un área deportiva y otra nutricional. Además, un servicio adicional para este servicio es el uso de una aplicación móvil que les permita realizar actividad deportiva a distancia en caso de no poder ir físicamente a las instalaciones de igual modo en este medio encontrar sus dietas y demandas calóricas. Los servicios de deporte logia y nutrición son necesarios para complementar el proyecto y sea atractivo para el cliente. Existe un mercado del 70.6% que tiene tendencia a subir de peso o ya está en este grupo social; de este grupo el 58.5% cree que los métodos tradicionales son poco efectivos para reducir de peso. El principal medio de comunicación de acuerdo a la investigación cualitativa, son las redes sociales, debido a que son los medios en los cuales mayor parte del tiempo se desenvuelven. De 55 dólares americanos a 60 dólares es el precio que estaría dispuestos a pagar por el servicio y buscarían que el centro deportivo se ubique en el sector norte o de los valles, siendo el sector de Cumbayá con un 60% el más atractivo.

Finalmente, de acuerdo al grupo focal y encuesta, existe una aceptación de esta idea en un 100% y 71 % respectivamente, donde se manifestó que adquirirían un servicio con las características mencionadas sin dudarlo, por lo que la idea de negocio de acuerdo al patrón de compra y necesidades es ideal para el mercado local.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo del cliente

El proyecto de la academia de fútbol para personas con sobrepeso, se basa en la enseñanza deportiva-nutricional ubicada en la ciudad de Quito por medio de instructores, nutricionistas y deportólogos competentes en el ámbito nacional e internacional, con programas deportivos de coyuntura de la Universidad de Ibagué, que se ha destacado en su labor en conjunto con el American Health Institute para desarrollar programas de entrenamiento para personas con obesidad; además, mediante el uso de TICs se generara un servicio innovador y apetecible para el consumidor nacional que es reducir de peso, en cortos periodos de tiempo con diversión grupal.

La obesidad a nivel nacional es un problema que afecta a aproximadamente al 40% de la población de acuerdo a estadísticas manejadas por el INEC; adicional a esto se estima que la mayor cantidad de personas con sobrepeso se encuentran entre las edades de 18 a 45 años. En el apartado político, la estructura gubernamental y en marco legal ha sido direccionado con el fin de invertir y generar nuevos programas deportivos que promuevan la recreación y la salud, de acuerdo con la ley de deporte en el Art 14 y el objetivo 5 del plan del buen vivir; el poder del estado bajo estas dos acciones legales está en la potestad de invertir en programas de enseñanza recreación social y deportiva. Mediante el incentivo financiero y normativo, el sector productivo de enseñanza se ha visto beneficiado durante el último periodo, de acuerdo al INEC, en un año el sector de enseñanza creció un 4, 7%, y actualmente representa el 5% del total del PIB de servicios; además, se ha reducido tasas de interés e inflación lo que ha aumentado el nivel de interés por invertir en este sector y al mismo tiempo se ha reducido el costo de inversión; por lo que actualmente existen en este sector 163 empresas involucradas directamente y 4000 empresas indirectas, por lo que existe un amplio nivel de rivalidad en el sector;



a su vez esto ha promovido el número de empresas proveedoras y productoras, que beneficia al productor final o “detailer” con costos más bajos y mayor variedad en materia prima e insumos. Además, el cliente tiene un gran poder en el mercado, debido a que posee un abanico de servicios sustitutos a precios menores.

En ámbito social, la estructura social del Ecuador se encuentra concentrada en el nivel socioeconómico B y C+ donde se encuentra el 72% de ecuatorianos; sin embargo el nivel de desempleo y empleo no pleno es muy alta cerca del 70% de ecuatorianos se encuentra aquí (INEC, 2017) ; además en nivel de ingreso promedio es de 700 dólares mientras que la canasta básica se ubica en 701 dólares, lo que deja un déficit en el bolsillo de los ecuatorianos; pese a esta razón el nivel de inversión en actividades de enseñanza deportiva y recreación de los ecuatorianos no ha mermado, siendo del 7% del total del ingreso durante los últimos 3 años; a su vez el nivel de interés por prácticas deportivas han aumentado en un 31% desde el año 2010, por lo que ha aumentado la demanda de centros deportivos y equipos para la práctica deportiva. A su vez en el tema tecnológico, la innovación ha permitido crear mejores equipos e implementos deportivos para la preparación deportiva; a su vez la apertura informática le ha permitido al internet llegar a un mayor número de hogares, ya que aproximadamente el 36% de ecuatorianos tiene acceso al internet siendo mayor en zonas urbanas del 44%; esto es relevante debido al momento de generar estrategias de marketing para llegar con el mensaje empresarial al nicho deseado.

En el análisis del cliente se manifestó que el ejercicio no ha cumplido con sus expectativas de reducción de medidas o aumento de masa muscular, que de acuerdo a las entrevistados se dejó en claro que se debe manejar un programa deportivo específico para cada persona, debido a la variación en el metabolismo de cada persona, así también como su edad y su IMC (índice de masa corporal); por otro lado, no ha existido continuidad en el entrenamiento, debido a que no existe un centro deportivo que posea un programa deportivo

entretenido, grupal y que atienda necesidades fisioterapéuticas, que cuente con una disciplina deportiva apropiada tanto para hombres como mujeres. Por otro lado, de acuerdo con la investigación al menos un 80% de personas encuestadas afirmaron que realizan actividades deportivas con el fin de reducir medidas; de este porcentaje, el 100% de mujeres manifestó hacer ejercicio por bajar de peso, mientras que el 50% de hombres lo hacen por la misma razón. De acuerdo con las encuestas en un 76% de personas estarían dispuestas a asistir a una academia de fútbol para reducir sus problemas de obesidad siempre y cuando cumpla determinadas características el servicio. La característica más valorada por el cliente son la cantidad de profesionales y las habilidades de los mismos para atender sus necesidades, entre los cuales se dio mayor prioridad a nutricionistas y fisioterapeutas. Por otro lado, el valor del centro deportivo no podrá exceder los 80 dólares así lo afirmaron el 70% de los encuestados, así como tampoco será menor de 55 dólares para interés de rentabilidad del inversor. En cuanto a la ubicación del centro deportivo se prevé que deba estar ubicado en las zonas del valle de Cumbayá o El Batán, que de acuerdo a las encuestas el 39.5% de personas se inclinó por Cumbayá y el 16.3% por el sector de El Batán. Por otro lado de acuerdo con la información de comportamiento del cliente, en este sector la forma de compra del cliente es extensiva, es decir que compara todos los atributos con información previa, por lo que se debe contar con los canales de comunicación apropiados para cliente; esto se afirmó en el grupo focal, el 80% manifestó que debía ser mediante internet (redes sociales, correo electrónico, banners digitales), mientras que el 20% manifestó que podría ser en radio o medios alternativos como son patrocinios en eventos, deportistas o marcas. A su vez se hizo mención que, por sus hijos, trabajo o estudios, existen días que no pueden asistir al centro deportivo, por lo cual una recomendación fue crear una aplicación o portal web que le permita al deportista comunicar sugerencias, encontrar rutinas de entrenamiento, dieta, todo de manera virtual.

Por lo mencionado con anterioridad se afirma que existe un mercado potencial en el Ecuador que esté interesado en adquirir un servicio de academia de fútbol

enfocado en reducir de peso de manera divertida, de acuerdo con la segmentación y aceptación del servicio en las encuestas, existe un mercado de 10.708 personas en la ciudad de Quito que cumplen con las características demográficas y pictográficas del proyecto. Además del servicio deportivo, el centro deberá poseer servicios de nutrición y fisioterapéuticos, además de profesionales competentes, ubicada en el sector de Cumbayá; adicional a esto se deberá contar con un servicio digital para los usuarios que no asistan continuamente al centro deportivo. La academia deportiva deberá venderse a través de redes sociales y medios radiales con el fin de abarcar un mayor número de mercado y segmento deseado. En conclusión, el entorno favorece la consecución de un negocio enfocado en el nicho de mercado de personas con sobrepeso, dadas las circunstancias del mercado, político y económica que favorecen la implementación del servicio y además este segmento estaría dispuesto a dejar de lado su anterior entrenamiento y pagar por un servicio de este tipo con las características expuestas en anteriores párrafos.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia que se llevará a cabo para ser aplicada es la de enfoque, esta estrategia implica que el producto en este caso el servicio se enfocara en un grupo específico de la población que cumpla determinadas características, en este caso son personas con obesidad de la ciudad de Quito (Espinoza, 2015). Se utilizará esta estrategia debido a que la industria de enseñanza tiene un nivel de rivalidad elevado, y debido a sus escasos de servicios diferenciadores de valor agregado en el cliente, y ninguna otra empresa se enfoca en este grupo de la población para bajar de peso de forma grupal y divertida con profesionales altamente calificados.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo es el segmento al cual nuestro servicio será dirigido (Temas de Mercadeo, 2016) por lo tanto el proyecto a realizar se va a enfocar a un mercado objetivo netamente y exclusivo a hombres adultos con problemas de obesidad entre 30 a 50 años de edad, pertenecientes a la clase socioeconómica media alta, que desean bajar de peso ( Nivel de Ingresos Q3), que habiten en la ciudad de Quito sector Quito Norte, que se encuentren en el grado de escolaridad de 6.7 a 9.0 y finalmente que formen parte de la sección ecuatoriana que sufre de sobrepeso. Con todo recapitulado en el texto anterior nos indica claramente que en números reales nuestro mercado objetivo es de 13951.30 personas.

Tabla 7.

*Segmentación de mercado*

<b>Segmentación Geográfica:</b> personas que habiten en sector Quito Norte	849037.6	100%
<b>Segmentación Demográfica:</b> Hombres comprendidos entre 30 a 50 años de edad	56.599	7%
Problemas con obesidad	23828.17	42%
Nivel de Educación: 6.7 y 9.0 grados de escolaridad	21397.71	90%
<b>Segmentación Psicográfica:</b> Hombres de clase socioeconómica media alta, que desean bajar de peso. Nivel de ingresos Q3	13951.30	65%
<b>TOTAL</b>	<b>13951.30</b>	

Para llegar al número indicado de hombres con problemas de obesidad de mi mercado objetivo, se investigó que en Ecuador hay una problemática en temas de salud como la obesidad. En la ciudad de Quito hay un grupo significativo con este determinado problema. Primero se cogió la población de la ciudad de Quito específicamente del norte que es 849037.6, con la respectiva investigación se encontró un alto nivel de obesidad con un 41%, pero primero escogí el grupo que me interesa que es hombres de 30 a 50 años para tratar de reducir mi mercado y enfocarse en el correcto y ya destinado, para concluir se escogió los factores más importantes como nivel de educación (10.2%) y la clase socioeconómico media – alta, que deseen bajar de peso (34.8%) ya que estos dos últimos nos dan a entender el nivel que tienen de cultura y entendimiento para comprender el problema social y cultural como lo es el de la obesidad, con todo lo explicado detalladamente se llegó a la cantidad de 13951.30 hombres con obesidad.

### 5.1.2 Propuesta de Valor

La Propuesta de valor es la principal razón por lo que el cliente se inclina por un servicio u otro de tal manera que satisface la necesidad del cliente que lo usa (Marketing y Finanzas, 2015). En el negocio de la Academia de Fútbol para hombres con obesidad se llevará a cabo diferentes servicios, ya que se

brindará un servicio integral en todos los aspectos que requieren hombres con obesidad entre 30 a 50 años de edad, en la cual podrá tener las mejores herramientas para bajar de peso y mantener un peso ideal. Cambiando la mentalidad de la persona para bien, no solo en lo físico sino en lo psicológico, contando con un servicio de calidad con entrenadores especializados, teniendo una metodología distinta a la tradicional, con entrenamientos divertidos no repetitivos contando con programas de nutrición, motivación, médico, y psicológico. Además, se llevará a cabo un seguimiento a cada integrante de la academia para ver su progreso con distintos aparatos tecnológicos midiendo la masa corporal o como por ejemplo midiendo el ritmo cardiaco, pulsaciones e incentivarlo para que vaya por más.

Por todo lo explicado anteriormente, la propuesta de Valor será de más por lo más ya que se brindara lo más nuevo en academias de fútbol y programas de alta calidad y eficiencia para bajar de peso con una propuesta integral en cada sector que se requiera para este sector olvidado, también con un precio superior al de la competencia como son gimnasios, crossfit, bailo terapias entre otros cursos y actividades recreacionales; el motivo es por la competencia de los profesionales de centro enfocados y especializados únicamente en la reducción de peso, equipo de nutrición a tiempo completo para los usuarios, una aplicación móvil propia de la empresa en la cual adaptan cada uno de los servicios a las necesidades físicas del consumidor.

## **5.2 Mezcla de marketing**

### **PRODUCTO**

#### **Definición de servicio:**

Los centros deportivos son servicios educativos que mediante el uso de actividades físicas se promueve una cultura de salud, así también se promueve la enseñanza de valores, responsabilidad y trabajo en equipo. En general el futbol es tratado como la actividad que mayormente potencia las actitudes y aptitudes de las personas.

El centro deportivo “FutReduce”, brindara el servicio de asesoría personalizada en el ámbito futbolístico, nutricional y terapéutico, con programas desarrollados por profesionales europeos para personas con sobrepeso, adaptado al mercado local, adicionalmente proporcionara servicios móviles en el tema deportivo y de nutrición, charlas especializadas, eventos dentro de la ciudad.

Al presentarse el producto como servicio, gran parte de la satisfacción del cliente dependerá de los beneficios intangibles que se le otorga, como también las experiencias que viva dentro de nuestras instalaciones; además el programa de la universidad de Ibagué en conjunto con el instituto americano de la salud, son el sello de garantía sobre los resultados del programa en el tema deportivo, nutricional y físico.

### **Niveles del producto**

Básico:

El producto básico es la enseñanza deportiva enfocada en el futbol, de aquí nace el atractivo del centro deportivo, debido a que el futbol es el deporte más aclamado y amado por espectadores y deportistas amateurs por el espíritu de compañerismo y competencia que se vive.

Real:

El producto real en el centro deportivo son las actividades personalizadas y especializadas para individuos que sufren de sobre peso, por medio de un servicio altamente calificado, a un precio asequible para el usuario y que su experiencia vaya más allá de sus expectativas.

Aumentado:

La diferenciación del producto serán las actividades y servicios complementarios como son de nutrición, deportólogo, servicios aplicativos y garantía del servicio (certificación de la universidad de Ibagué y del AHI) que dan la certificación de satisfacción total en la práctica deportiva y resultados de reducción de peso.

De acuerdo con la necesidad de la empresa y del mercado, la empresa invertirá una gran cantidad en equipos terapéuticos y deportivos para bajar de peso de la más alta calidad y personalizados, esto incluye la parte de equipos e implementos deportivos (\$24.271.00) entre los cuales se encuentran: balones de futbol, maquinas elípticas, caminadora, entre otras. En el anexo 6 se detallan las inversiones en equipo y muebles. Además, en software para controlar la app y base de datos que son los activos intangibles (\$850,00), por último, la parte de capital de trabajo inicial que cubrirá la parte de gastos iniciales del primer año como son: arriendo, suministros de oficina, mantenimiento, plan de marketing de tres meses antes del negocio y durante los 3 primeros meses, entre otros.

### **Atributos y Características:**

Deportivos: El centro deportivo contara con instructores altamente calificados, especializados en programas deportivos para la reducción de peso sustentados en investigaciones de la universidad de Ibagué; que a su vez contarán con la asesoría de deportólogos que trasladen todos estos programas a posibles problemas en articulaciones y que desarrollen soluciones rápidas; de igual forma trabajaran con nutricionistas que generan dietas adaptadas para cada usuario dependiendo de las especificaciones médicas.

El centro deportivo contará con un horario de atención al cliente de 7:00am a 9pm, mientras que el horario de práctica deportiva será dividido en dos periodos en el día, un periodo en la mañana (6:00am a 12pm) y en la tarde (15:00pm a 22:00pm). Se dividirá a los grupos en tres: novatos, intermedios y avanzados, los cuales podrán asistir a cualquier horario que su trabajo u ocupaciones se lo permita; con el fin de que los ejercicios no generen alta impacto y resultados negativos en las personas, como son lesiones o fatiga excesiva. Esta será la única modalidad del centro deportivo.

De acuerdo con el estudio de mercado, el mercado potencial de la empresa es



de 13951 personas, de este porcentaje el 76 % de encuestados afirmaron que adquirirán el producto ofrecido, es decir 10.708 personas. La capacidad instalada de la empresa es de atención máxima de 20 personas por hora (horario de entrenamiento), y dada la premisa de que la empresa atenderá 12 horas por día, 6 días a la semana, la capacidad diaria será de 240 personas y la mensual de 1440 personas, de este número el 80% asistirá en la tarde y el 20% en la mañana. La empresa iniciara operaciones con el 1.1% de su mercado potencial es decir 115 personas.

### **Servicios básicos:**

Se brindará varios de los servicios básicos, como es servicio de baños, duchas separadas para cada género, dando prioridad al espacio de las mujeres; además contara con un dispensario médico con equipos de resonancia magnética para prevenir lesiones en los deportistas, camerinos con salas para poner sus alimentos previamente citados por nutricionistas, salas de charlas y salas de equipos de reducción de peso básicos,

### **Servicios complementarios:**

El primer servicio complementario será un servicio nutricional personalizado digital y personal, el personal será dictado durante los entrenamientos e ira de acuerdo a la necesidad calórica del cliente, por otro lado, en la parte digital se ofrecerá un sistema contador de calorías y un menú de cada alimento con su contenido nutricional, además mediante este medio podrá comunicarse directamente con los profesionales de la empresa o con profesionales de la universidad de IBAGUE

Por otro lado, se contará un médico-deportólogo que tratara cualquier tipo de impedimentos físicos, articulares y musculares con asociaciones con SU FARMACIA que entregara productos médicos a menores precios, además de que entregaran información a través de la app datos médicos como presión arterial, peso actual, etc. Además, en el caso de ser necesario se dará el

servicio de motivación, es decir un psicólogo fomentar sus ideas en el cliente para que este tenga mayor actitud y emoción para lograr su objetivo.

### **Actividades complementarias:**

Las actividades complementarias para el centro deportivo serán dos:

- La primera será charlas de motivación dictadas por un especialista en motivación deportiva, se realizarán cada semana los días viernes y podrán contactarse con él personalmente a través de la aplicación para cualquier inquietud que deseen, además existirán charlas internacionales dictadas en seminarios a través de la universidad de IBAGUE
- Por otro lado, se realizarán eventos deportivos en instituciones deportivas, universidades y convenciones sobre los programas deportivos del centro FutReduce.

### **Branding y Logo:**

El logo de la empresa estará conformado por una gráfica de un hombre delgado con los brazos alzados y los pies separados mientras un balón gira alrededor de su cuerpo, en un fondo verde y atrás tres figuras en la misma posición; mediante esto se aplica el valor de la empresa que es reducción de peso con el futbol, en actividades grupales.



Figura 4. Logo de FutReduce

Los colores corporativos de la empresa serán el negro y verde, con el negro genera más seriedad a la empresa y el verde expresa paz y tranquilidad. El nombre de la empresa busca enfatizar la idea sobre la reducción de peso combinada con el deporte del fútbol y que tenga una percepción de palabra extranjera.

El objetivo del branding de la marca es impulsar y posicionarla como una imagen de asociación, diversión y entrenamiento efectivo, mediante la promulgación del logo, tratando de que los colores de la empresa estén presentes en el apartado gráfico, de infraestructura y en medios promocionales, acústica del centro deportivo, videos y en la aplicación sea única; el aroma de la misma manera que genere en el cliente o potencial cliente asociación de marca a los valores expuestos.

#### **Atención al cliente:**

El servicio de atención al cliente se lo realizará buscando mejorar la experiencia de adquisición de información y compra del servicio tratando de enfatizar los esfuerzos en revistas y medios digitales (redes sociales). El proceso completo se explicará a plenitud en el capítulo 6.

#### **Servicio post-venta:**

El servicio postventa consistirá en medir la efectividad del programa en comparación a las expectativas del cliente, esto se manejará de forma personal y mediante la aplicación móvil, donde se registrarán los resultados esperados de acuerdo a los programas deportivos y nutricionales de la empresa. Por otro lado, se presentará cada mes carteleras en el centro deportivo y mensajes en la aplicación sobre que le ha parecido la experiencia de FutReduce y que aspectos deberían mejorarse. En el Capítulo 6 se detalla mejor la información de este punto.

### **Garantía:**

La garantía más sólida de la empresa es la certificación de la universidad de Ibagué y la del instituto americano de salud, que certificaran que los programas desarrollados por los profesionales han sido investigados e implementados cumpliendo las más altas exigencias médicas, fisicas y nutricionales para la consecución del resultado esperado.

Tabla 8.

#### *Costo del producto*

Año	1	2	3	4	5
Costo de Instructores anual(MOD)	\$ 28.571,20	\$ 30.800,15	\$ 42.202,18	\$ 45.537,15	\$ 46.034,83
Costos indirectos de servicio anual	\$ 1.261,10	\$ 1.267,82	\$ 2.557,95	\$ 2.681,49	\$ 2.688,43
Total de costo anual	\$ 30.072,30	\$ 32.326,18	\$ 45.055,26	\$ 48.555,97	\$ 49.108,84

El costo del servicio se basa en valores de MOD (mano de obra directa), CI (Costos indirectos).

De acuerdo a la tabla cada año el costo aumenta, debido al aumento de sueldos de los empleados, por otro lado, existe un aumento en los costos indirectos del servicio, debido a que se acumularon valores de depreciación y costos de mantenimiento y reparaciones aumentaron.

## **PRECIO**

### **Estrategia de fijación del precio basada en el costo**

Esta estrategia busca que el precio del producto terminado cubra la parte del costo de materiales, mano de obra y costos indirectos en la fabricación del mismo, con el fin de que se obtenga una rentabilidad en la venta. Al ser un servicio el producto el precio del producto final buscara reponer el costo de implementos deportivos, así como su depreciación y amortización; por otro lado, la mano de obra de los instructores deportivos que están en contacto directo con el cliente. De acuerdo con la investigación del cliente, se manifestó

que estaría dispuesto a apagar un valor entre 55 dólares hasta 65 dólares, por lo que al analizar el coste del producto se llegó a la conclusión de que el producto tiene un costo de 32.83 dólares americanos durante el primer periodo.

### **Estrategia de entrada (descremado)**

La estrategia del descremado busca entrar con un valor alto a comparación de la competencia, priorizando la ganancia bruta por cliente, además como beneficio adicional este precio puede ser mayormente susceptible a descuentos o promociones debido a que el margen de ganancia al ser más amplio permite desarrollar estrategias de marketing con menores precios. Se iniciará con un precio elevado debido a que el mercado está dispuesto a pagar ese precio y sus ingresos como sus intereses dan lugar a invertir un mayor porcentaje de dinero en servicio de enseñanza y recreación; por otro lado, el precio en el horizonte del proyecto no sufrirá alteraciones mayores debido a que el precio crecerá de acuerdo al aumento de la inflación de precios que se mantiene en el 1.12%.

### **Precio**

El precio del producto será de 65 dólares americanos por el pago de mensualidad, basado en el costo unitario de producto que cubrirá el costo, basada en la demanda real del producto y generara un margen de ganancia para la empresa y adicional a esto deberán pagar una inscripción al año de 35 dólares, se planteó esta necesidad en vista de la viabilidad financiera del negocio, de acuerdo al análisis financiero este precio además los gastos generales e intereses en el estado financiero.

Tabla 9.

#### *Precio del producto*

<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Precio mensualidad	\$ 65,00	\$ 67,38	\$ 69,85	\$ 72,40	\$ 75,05
Precio inscripción	\$ 35,00	\$ 36,28	\$ 37,61	\$ 38,99	\$ 40,41

### **Costo de venta**

El costo de venta de acuerdo al análisis financiero del producto es de 28.75 dólares americanos, este valor con el tiempo disminuirá hasta el segundo año, en el tercer año aumenta debido a la incorporación de un nuevo instructor y vendedor, además de la compra de nuevo equipo deportivo.

Tabla 10.

*Costo de venta*

Año	1	2	3	4	5
Costo de servicio	\$ 28,75	\$ 26,94	\$ 34,28	\$ 36,04	\$ 33,23

### **Margen de ganancia**

El margen de ganancia se obtiene comprando el precio del producto con el costo unitario del servicio. De acuerdo con la comparación entre precio y costo del producto da como resultado de que el margen de ganancia del producto es del 48% en el primer año. En el análisis financiero se detalla a plenitud la información.

Tabla 11.

*Márgenes de ganancia anuales*

Año	1	2	3	4	5
Margen de ganancia	44%	41%	52%	54%	49%

## **PLAZA**

### **Estrategia distribución**

La distribución del producto se lo hará de forma DIRECTA, debido a que la empresa no tendrá intermediarios y por ende este no afectará en un aumento en el costo del producto.

La empresa tendrá una distribución exclusiva, la razón es debido a que el servicio no tendrá franquicias, ni empresas aliadas que entreguen el servicio; cabe mencionar que, si por tendencias del segmento es necesaria un tipo de

distribución selectiva, se aplicará bajo términos y condiciones.

### Canal de distribución

El canal de distribución es directo, es decir del proveedor al cliente final, esto debido a como se explicó con anterioridad debido a la exclusividad del servicio.

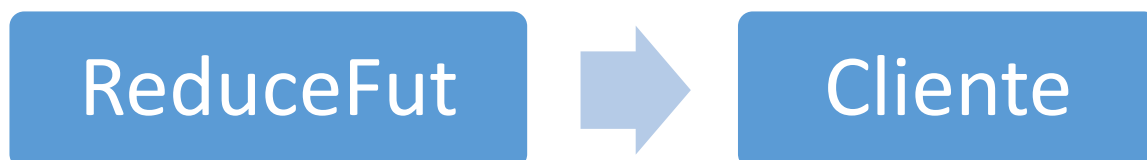


Figura 5. Canal de distribución

### Ubicación geográfica del lugar

De acuerdo con el estudio del mercado la ubicación ideal para el cliente debería ser el valle de Cumbayá, por lo que se seleccionó este lugar, además de esto se analizó el precio de arriendo de un galpón de aproximadamente 200 m<sup>2</sup>, a un costo de 800 dólares americanos mensuales; en estas instalaciones se contarán con salas de práctica deportiva, salas de máquinas deportivas, sala de máquinas de reducción de peso, sala de deportólogos, recepción, duchas, camerinos.

Tabla 12.

Costo de distribución

AÑO	1	2	3	4	5
Plaza	\$ 9.600,00	\$ 9.945,60	\$ 10.303,64	\$ 10.674,57	\$ 11.058,86

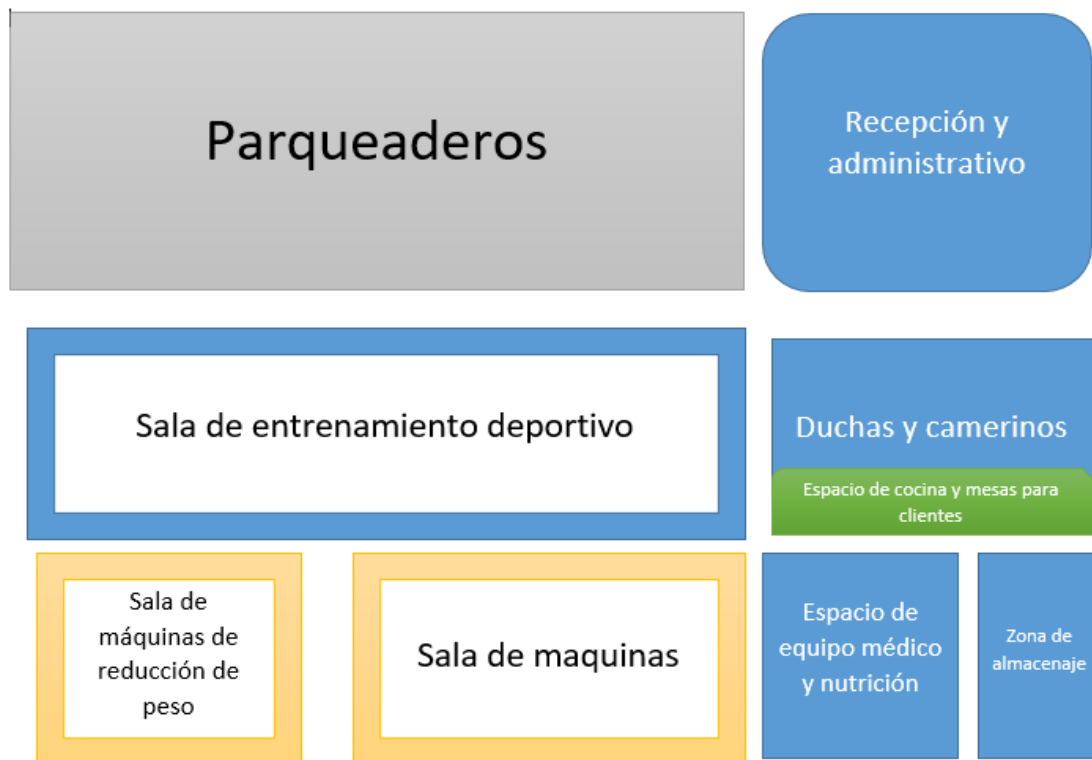


Figura 6. Distribución de la academia deportiva

## PROMOCIÓN

### Estrategias de promoción

Se seleccionó la estrategia de push, debido a que esta estrategia de promoción es literalmente necesaria para empresas que incursionan en un mercado nuevo, es decir que las empresas empujan al cliente a comprar el producto, se logra esto mediante la amplia promulgación del mensaje de la empresa y de sus afines para tratar de acarrear la mayor cantidad de personas, por tal razón de acuerdo con el estudio del cliente se seleccionó varios medios en publicidad, promoción, medios digitales y directo para atarear el número de deportistas deseados.

## HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

### Estrategias de publicidad

Publicidad impresa: la publicidad impresa tiene el fin de comunicar visualmente



al cliente con mensajes directos y gráficos llamativos. La empresa mediante afiches, banners y posters, tratara de persuadir al cliente final, ubicando respectivos anuncios en parques de la ciudad de quito cercanos al centro deportivo, lugares de comida saludable y universidades. Esta estrategia se utilizará 3 meses antes de la apertura del centro deportivo. En el Capítulo 7 se detalla esta inversión en el capital de trabajo inicial.

Cuñas radiales: La aplicación de cuñas radiales en la estrategia de push es necesaria, debido a que se promulga el mensaje de forma auditiva y visual, generando un impacto en el cliente mayor. Se utilizará este medio antes de la inauguración del centro deportivo, durante el primer, segundo y tercer año y finalmente en el quinto año, en el cuarto año no se aplicará porque se planea realizar otra estrategia de promoción en donde se incurrir un valor alto de inversión.

Medios digitales de universidad y ministerios: Se aplicarán publicidades digitales en las páginas oficiales del ministerio de deporte entre otros, además en el periódico digital el ciudadano. Además, se incluirá afiches digitales en la página oficial de la universidad de Ibagué. Por otro lado, se aplicará publicidad en medios propios de la empresa. La empresa contará con publicidad previa a la inauguración de la empresa (el valor se incluye en el año 1) y el valor de publicidad será un valor fijo anual y no dependerá del porcentaje en ventas, más si de la inflación en el costo.

Tabla 13.

*Costo de publicidad anual*

AÑOS	0	1	2	3	4	5
PUBLICIDAD						
Afiches-posters y banners		\$ 500,00	\$ 505,60	\$ 511,26	\$ 516,99	\$ 522,78
Cuña radial	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 707,84	\$ 715,77	\$ -	\$ 723,78
Páginas de empresas asociadas	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 101,12	\$ 102,25	\$ 103,40	\$ 104,56

### **Estrategias de marketing directo**

Mailing: La estrategia básica de marketing directo son los correos masivos, lo cual aplicará la empresa enfocando su diseño en factores personales del cliente con el fin de que se sienta identificado con la empresa. La empresa a través del proceso de compra detallado en el capítulo 6 generara su propia base de datos con los inscritos y clientes potenciales.

Tabla 14.

*Costo de marketing directo anual*

AÑOS	0	1	2	3	4	5				
<b>MARKETING DIRECTO</b>										
Mailing	\$	100,00	\$	101,12	\$	102,25	\$	103,40	\$	104,56

### **Estrategia de fuerza de venta**

La fuerza de ventas será directamente el vendedor de la empresa que trabajará durante 3 meses previos a la apertura de centro deportivo ofreciendo el servicio a empresas o instituciones con el fin de iniciar con el número de clientes esperado, posterior los 3 meses además de ser vendedor será recepcionista que atenderá al cliente vía teléfono, correo, redes sociales o personalmente. Cuando el vendedor salga del centro deportivo, el gerente general se hará cargo de la recepción

Tabla 15.

*Costo de fuerza de ventas anual*

AÑOS	0	1	2	3	4	5						
<b>FUERZA DE VENTAS</b>												
Fuerza de ventas	\$	1.500,00	\$	6.000,00	\$	6.067,20	\$	6.135,15	\$	6.203,87	\$	6.273,35

\*Nota: Se menciona que se hará uso de fuerza de ventas 3 meses antes de la apertura de la academia

### **Promoción de ventas**

Promoción de ventas por año: Por el pago del año del centro deportivo, recibirá un descuento total del 15%, además se le anulará el pago de la inscripción, se estima que al menos el 10% de clientes apliquen esta promoción.

Promoción de ventas del segundo a mitad de precio: La segunda promoción será de la reducción del 50% del segundo cliente, se estima de acuerdo a investigaciones, que al menos el 15% de todos los clientes aplicaran por esta promoción; esta estrategia solo se practicara en los meses de enero y agosto del año 1 y 2 y en los meses de diciembre del año 3 y 4.

Promoción de ventas de servicio gratuito: Esta promoción se basará en la aplicación de tres meses gratuitos, al cliente que mayor participación en redes sociales tenga y videos, esto se aplicará a 2 clientes del género masculino y 2 de género femenino, siendo en total 12 meses de servicio gratuito que cubre la empresa. Solo se realizará durante el cuarto año.

Merchandising personalizado: en afán de llegar directamente al cliente se generan artículos de merchandising en forma de cinta métrica en forma de lazo, donde el cliente lo abra pueda ver la silueta de un balón girando sobre una silueta con su rostro y que la cintura se reduzca.

Tabla 16.

Costo de promoción de ventas anual

<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
<b>Promociones</b>										
Tiempo	\$	2.093,00	\$	2.211,59	\$	2.336,91	\$	2.469,32	\$	2.609,24
50% de descuento	\$	747,50	\$	789,85	\$	417,30	\$	440,95	\$	-
3 meses gratis	\$	-	\$	-	\$	-	\$	806,50	\$	-
Merchandising	\$	200,00	\$	202,24	\$	204,51	\$	206,80	\$	209,11

### **Relaciones públicas**

Free press: Se darán entrevistas y boletines de prensa a medios de comunicación radiales, televisión y medios de prensa con el fin de que medios con mayor severidad y confianza transmitan información sobre la misión del centro deportivo, sobre sus instalaciones y profesionales experimentados del extranjero.

Concursos: Atraves del convenio con la universidad europea Ibagué, se trasladará a profesionales de la universidad al Ecuador, a las instalaciones de la academia y personas extranjeras que se han sometido a los programas de esta universidad y cuente sobre su experiencia con el programa en forma de charla o seminario.

Tabla 17.

*Costo de relaciones públicas anual*

<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Free press	100,00	200,00	-	200,00	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Campañas	500,00	505,60	511,26	516,99	522,78	

Tabla 18. Presupuesto general de marketing anual

<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	\$ 2.300,00	\$ 5.040,50	\$ 5.324,97	\$ 4.901,52	\$ 5.364,34	\$ 4.796,80

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la empresa

#### **Misión. -**

Somos una academia deportiva ubicada en la ciudad de Quito encargada de desarrollar programas físicos y nutricionales a la vanguardia de estudios científicos, involucrando la actividad deportiva con recursos recreacionales y terapéuticos que promuevan la erradicación del sobre peso y obesidad a nivel local, basada en un proyecto sostenible a largo plazo (5 años); con el respaldo de organizaciones internacionales, siendo una empresa innovadora en el apartado deportivo-futbolístico y trabajando en conjunto por el bienestar de empleados, proveedores y clientes

#### **Visión. -**

Después del quinto año ser una empresa reconocida en el Ecuador como innovadora en el desarrollo de planes deportivos y nutricionales, enfocada en la reducción de peso y satisfacción garantizada en nuestros clientes. A su vez generar técnicas de entrenamiento divertidas y sociales con el fin de generar el mejor entorno deportivo y social, conectando emocionalmente al cliente con FutReduce. Finalmente ser considerada la marca local con el mayor dinamismo social enfocado en alcanzar objetivos propios y de los grupos de interés asociados a la empresa.

#### **Objetivos organizacionales SMART. –**

##### Objetivos a mediano plazo

- Generar un margen de ganancia del 40% después del segundo año MEDIANTE el aumento de clientes y la reducción de costos unitarios.
- Aumentar el nivel de satisfacción en un 20% del cliente a mediados del

segundo año MEDIANTE la utilización de estrategias servicio postventa (encuestas de satisfacción) y base de datos

- Aumentar el número de clientes en un 9% al finalizar el segundo año MEDIANTE un mejor desarrollo de la promoción de la marca y comunicación estratégica.
- Aumentar el tráfico de visualizaciones en internet, redes sociales y aplicación en un 20% al finalizar el segundo año MEDIANTE el desarrollo de contenido personalizado de la Base de datos.

### Objetivos a largo plazo

- Generar un margen de ganancia del 49% al durante el quinto año MEDIANTE la reducción de costos muertos.
- Aumentar el número de clientes en un 25% al iniciar del quinto año MEDIANTE el desarrollo de producto comparado al cuarto año.
- Aumentar la visualización de marca en redes sociales en un 50% al quinto año MEDIANTE la generación de contenido personalizado, extraído de la base de datos (CRM).
- Mejorar la comunicación con los consumidores al iniciar el quinto año MEDIANTE la utilización de una nueva plataforma virtual.

## **6.2 Plan de operaciones**

### **Mapa de procesos. –**

#### **El proceso de servicio al cliente es el siguiente:**

- El cliente se acercará a las instalaciones de la empresa para solicitar información, o en el caso de que la publicidad recibida sea por medios digitales la empresa le facilitará el acceso a información mediante un chat interactivo donde podrá realizar cualquier pregunta, el proceso de entrega de información primaria será de 10 minutos como máximo, en ambos medios.

- Después de entregar la información secundaria, en caso de que la visita sea personal, se le hará conocer al cliente las instalaciones deportivas entre otras áreas de la academia, esto durara 5 minutos aproximadamente, mientras que en la parte virtual se le solicitara información personal y su correo para información más relevante del servicio, así también como fotos y videos de las instalaciones y de los clientes, en forma de entrevistas, esto se realizara después del proceso de preguntas.
- Se le pregunta al cliente si desea el servicio, en caso de ser positiva la respuesta se inscribe al cliente, en caso de no querer adquirir el servicio, el vendedor le pedirá un correo electrónico con el fin de almacenar su información en la base de datos de la empresa para el futuro y posteriormente desarrollar estrategias de marketing con contenido moderno, este paso demorará aproximadamente 5 minutos
- Después se le pedirá que el cliente que descargue la aplicación de la empresa, para que mejore su experiencia en el servicio y conozca de sus beneficios digitales.
- Posteriormente se realizará su primera práctica deportiva, para que el cliente de su comentario o retroalimentación del servicio mediante vía directa o en la aplicación, la practica durara aproximadamente 85 minutos y se basara en los siguientes pasos:
  - ✚ El cliente crea su perfil en la aplicación (Tiempo estimado 5 minutos)
  - ✚ El cliente pasa por el nutricionistas y médico-deportólogos para evaluar su situación física y generar un plan deportivo bajo estándares internacionales. (Tiempo estimado 10 minutos).
  - ✚ Se entrega en su aplicación el programa deportivo. (Tiempo estimado 5 minutos)
  - ✚ Ingresa a camerinos (Tiempo estimado 10 minutos)
  - ✚ Realiza su sesión deportiva. (Tiempo estimado 40 minutos)
  - ✚ Recibe en la aplicación móvil las comidas del día. (Tiempo estimado 10 minutos)
  - ✚ Da su opinión y sugerencia del servicio. (Tiempo estimado 5 minutos)

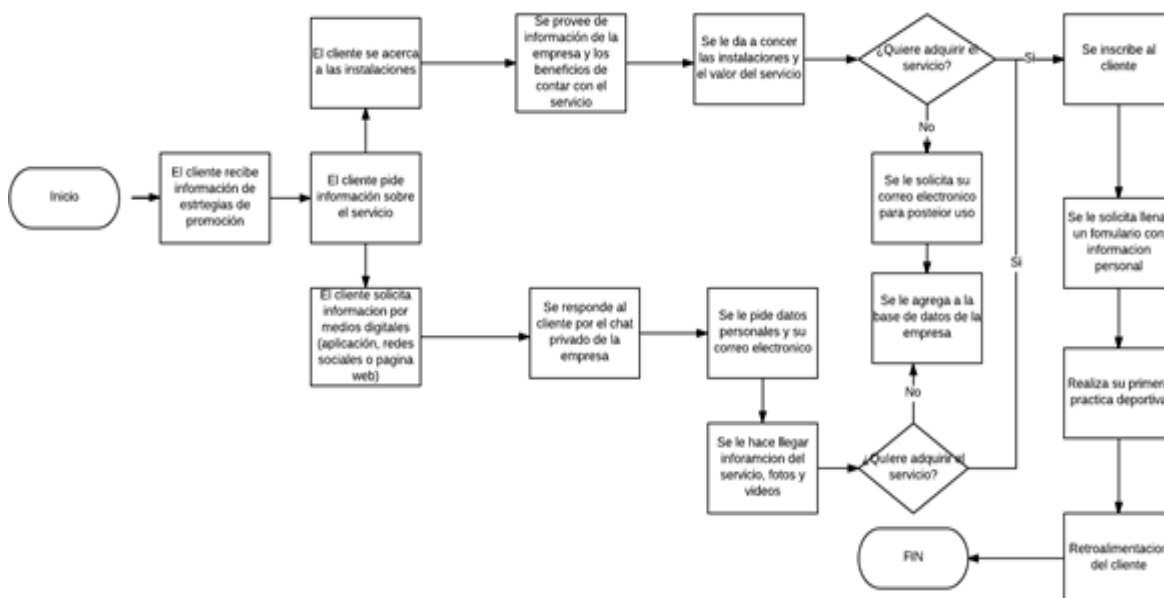


Figura 7. Flujograma

Tabla 19.

Costeo de proceso de servicio al cliente.

ITEM	Costo año 1	Costo año 2	Costo año 3	Costo año 4	Costo año 5
Vendedor	\$ 6.000,00	\$ 6.067,20	\$ 6.135,15	\$ 6.203,87	\$ 6.273,35
Materiales de oficina	\$ 2.150,00	\$ 2.408,00	\$ 2.696,96	\$ 3.020,60	\$ 3.383,07
<b>Total</b>	<b>\$ 8.150,00</b>	<b>\$ 8.475,20</b>	<b>\$ 8.832,11</b>	<b>\$ 9.224,46</b>	<b>\$ 9.656,42</b>

### Infraestructura de la empresa. -

El espacio necesario para realizar las actividades deportivas es de 200 m<sup>2</sup> como se especificó en la parte de plaza en el mix de marketing, la iluminación se generará con luces led de 500w para que en horarios nocturnos no existan problemas de visibilidad, además se contará con equipos de aire acondicionado para comodidad del cliente.

Para el correcto funcionamiento de la academia se necesitan dividir este espacio en espacio de máquinas, cancha, recepción, camerinos, sala de limpieza y sala médica. Por otro lado, las máquinas necesarias para la empresa son máquinas elípticas personalizadas entregadas desde el extranjero, así también máquinas caminadoras de igual forma personalizadas, la cantidad de



máquinas elípticas será de 4 mientras que las caminadoras serán 3; además se hará uso de balones terapéuticos para que realicen movimientos de calistenia previos a realizar ejercicio cardiovascular.

## Cadena de valor de la empresa FutReduce. -

<p><b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</b> Planificación: Desarrollo de cronogramas de actividades y de mandos de control para cada mes. Financiación: Desarrollar el análisis de viabilidad financiera, con proyecciones de ingresos y gastos. Relación con inversores: En este caso la única inversión es de la deuda y además de las alianzas estratégicas con la Universidad Europea, las cuales deben ser manejada de forma semanal en conversaciones.</p>
<p><b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:</b> Reclutamiento: Se diseñara un análisis de puesto y seran ecogidos bajo parámetros de competencias y habilidades que se neseciten, se dara suma relevnacia a este punto ya que los entrenadores es un valor agregado del servicio. Capacitación: A trvés del convenio con la Universidad el personal recibira capacitación en linea durante cada mes. Sistema de remuneración: La remuneración se dara de acuerdo a la ley.</p>
<p><b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA:</b> Diseño de producto: la empresa al ser de servicio innovara en la parte de programas deprotivos de forma semanal, para la situación de cada cliente. Investigación de mercado: La empresa estudiara el mercado buscando nuevas tendencias deportivas y alimenticias que mejoren la experiencia del servicio.</p>
<p><b>COMPRAS:</b> Componentes: cada mes se realizara compra de equipo deportivo y de partes de mantenimiento para las instalaciones y maquinas para dar el mejor servicio al cliente. Maquinas: En el año 3 se adquirira nuevas maquinas de entrenamiento. Publicidad: Cada mes se adquirira nuevos insumos de publicidad para llegar con el mensaje al publico.</p>

<p><b>LOGÍSTICA INTERNA:</b> De acuerdo al proceso de servicio del cliente la empresa almacenara en su base de datos información del cliente potencial y cliente actual, con el fin de desarrollar estrategias de marketing idóneas.</p>	<p><b>OPERACIONES:</b> Esta parte en el caso de la empresa se refiere al desarrollo de las actividades deportivas, para esto la empresa buscara que los equipos funcionen al 100% de su capacidad y las instalaciones se presten para mejorar la experiencia del cliente, como es la iluminación, aseo y acústica</p>	<p><b>LOGÍSTICA EXTERNA:</b> LA empresa a través de su aplicación controlara el envío y llegada de mensjaes e información recogida del cliente, además se controlara los movimientos de pagos de los clienes y a proveedores y por último se diseñaran informes.</p>	<p><b>MARKETING:</b> Aqui se desarrollara toda la parte de comunicación como es visual, auditiva y física; con el uso de canales de comunicación planificados previamente</p>
			<p><b>POST-VENTA:</b> El servicio post-venta de la empresa se basa en las recomendaciones y sugerencias entregadas del cliente posteriormente, además de la certificación de satisfacción total.</p>

Figura 8. Cadena de Valor

De acuerdo al gráfico, la empresa contara con actividades de apoyo y primarias, las cuales sustentaran el trabajo de la empresa para satisfacer la necesidad del cliente. En primer lugar, se encuentran las actividades de soporte que buscan desarrollar la parte de planificación de la empresa en el ámbito de estructuración económica, de talento humano y de exposición de merca, mediante el estudio de mercado previo e investigación constante, que en este caso se desarrollara en conjunto con la Universidad Europea.

Por otro lado, se encuentran las actividades primarias, las cuales enfatización más su trabajo en el cliente como es la acumulación de información y desarrollo de planes deportivos para el mismo, por último, de lanzar el mensaje planificado en las actividades de soporte, bajo una garantía del servicio.

### **6.3 Estructura organizacional**

#### **Estructura legal. -**

La empresa se constituirá como una compañía limitada. La empresa incorporara a sus actividades financieras, administrativas y comerciales a tres socios en un inicio quienes serán los que aporten el capital inicial o inversión; otro motivo para que la compañía sea limitada, es para dar mayor flexibilidad a la parte administrativa en la toma de decisiones y comisiones. De acuerdo a la ley los socios solamente responderán por el momento invertido, hasta el periodo de tiempo invertido. Para dar inicio a este sistema legal, será necesario un aporte de los tres socios de 800 dólares en bienes o dinero.

#### **Diseño organizacional**

FutReduce utilizara el organigrama de estructura FUNCIONAL, que permita lograr un alto desempeño de cada área de trabajo, bajo la supervisión de un jefe o experto. De acuerdo a los socios, se determinaron las siguientes áreas: Gerencia general, Área deportiva, Área comercial y Área médica.

## **Gerencia general. -**

### **Las responsabilidades de la gerencia general destacan:**

- Generar el organigrama estructural de la empresa y cronograma de actividades para antes de la creación de la empresa, así también como posterior.
- Realizar el análisis financiero de la empresa de acuerdo a las normas NIFF, para establecer la viabilidad del negocio, rentabilidad y márgenes de ganancia.
- En conjunto con el jefe comercial se encargan de analizar el mercado y al cliente de la industria, con el fin de diseñar mejores estrategias de marketing.
- Se encargarán de tareas de RRHH, como reclutamiento, selección y capacitación.
- Revisar los procesos del servicio.
- Por último, una actividad adicional es la de función de recepcionista, es decir que cuando el vendedor no pueda estar presente, el gerente general controlara la atención al cliente

## **Jefe de área deportiva. -**

### **Las responsabilidades del jefe deportivo destacan:**

- Desarrollar programas integrales y personalizados para cada cliente de acuerdo a las necesidades físicas especificadas en la ficha deportiva.
- Mantener capacitados e informados de nuevas tendencias deportivas en el ámbito de reducción de peso a los instructores.
- Trabajar en conjunto con el área médica, con el fin de mejorar los resultados de reducción de medidas de los pacientes.

### **Las responsabilidades de los instructores destacan:**

- Llenar las fichas deportivas con el avance de cada deportista e ir entregando la información al área comercial para la promulgación de los datos en la aplicación.
- Dar y ayudar en las rutinas deportivas de los clientes.
- Responder cualquier duda o inquietud sobre el programa de entrenamiento.

## **Jefe del área comercial**

### **Las responsabilidades del jefe comercial destacan:**

- Recepción de llamadas de cliente potenciales y clientes actuales.
- Actualizar semanalmente la base de datos de clientes.
- Generar contenido de redes sociales y publicidad para medios impresos y radiales.
- Realizar en conjunto con la gerencia análisis del cliente y tendencias de la industria.
- Gestionar relaciones actuales con los clientes con el fin de formar un vínculo empresarial.
- Diseñar en conjunto con la gerencia programas de marketing y comunicación.
- Salir a promocionar las ventas del centro deportivo.

## **Jefe del área medica**

### **Las responsabilidades del jefe médico destacan:**

- Controlar las actividades del nutricionista, psicólogo y médico de la academia.
- Generar la base de datos medica-nutricional de los deportistas con el fin de que los mismos se enteren de los por menores de sus avances.
- Generar nuevos programas de nutrición, mediante capacitaciones continuas tendencias de la industria.

### **Las responsabilidades del nutricionista destacan:**

- Generar dietas enfocadas en cada deportista, de acuerdo a sus necesidades.
- Realizar controles semanales sobre los avances del cliente.
- Llenar las fichas médicas con el fin de generar un historial. de cliente.
- Desarrollar programas en conjunto con el área deportiva.

### **Las responsabilidades del psicólogo destacan:**

- Generar contenido motivacional en conjunto con el área comercial.
- Responde cualquier duda e inquietud del cliente.
- Dar a conocer por menores de cada cliente en ámbito emocional.

### Las responsabilidades del psicólogo destacan:

- Dar atención oportuna cada cliente en caso de ser necesaria.
- Revisar cada 15 días la salud física de los deportistas.
- Mantener abastecido el dispensario médico y mantenimiento de equipos médicos.

Tabla 20.

Gasto de nómina del primer periodo. **El desarrollo de la tabla se realizará en el documento Excel**

Cargo	Salario mensual	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Director general	\$ 700,00	1	\$ 873,97	\$ 10.487,60
Vendedor	\$ 500,00	1	\$ 633,00	\$ 7.596,00
Instructores	\$ 500,00	2	\$ 1.235,42	\$ 14.825,00
Nutricionista	\$ 400,00	1	\$ 512,52	\$ 6.150,20
Médico-deportólogo	\$ 500,00	1	\$ 633,00	\$ 7.596,00

Nota: Cabe mencionar que el jefe de cada área deportiva está incluido en la parte de instructores, el jefe de área comercial es el encargado de recepción y el jefe del área médica está incluido en los médicos –deportólogo. Además, después del tercer año la empresa contratara un nuevo instructor y un nuevo nutricionista

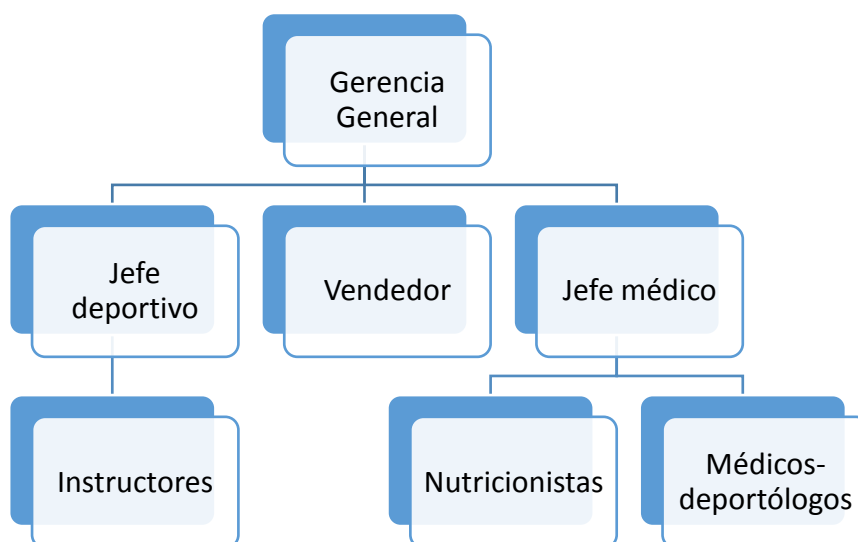


Figura 9. Organigrama

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla 21.

*Proyección de ingresos*

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cantidad de alumnos anuales</b>	134	140	146	153	160
<b>Precio por mensualidad</b>	\$ 65,00	\$ 65,73	\$ 66,46	\$ 67,21	\$ 67,96
<b>Precio por matrícula</b>	\$ 35,00	\$ 35,39	\$ 35,79	\$ 36,19	\$ 36,59
<b>Ventas por mensualidad</b>	\$ 95.178,35	\$ 100.571,35	\$ 103.928,88	\$ 108.601,37	\$ 113.483,92
<b>Ventas por matrícula</b>	\$ 4.691,90	\$ 5.098,13	\$ 5.123,27	\$ 5.353,60	\$ 5.594,29
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	\$ 99.870,25	\$ 105.669,47	\$ 109.052,15	\$ 113.954,97	\$ 119.078,21

De acuerdo a lo manifestado en la tabla, la empresa contara en el primer año con 134 alumnos, que se dividieron en dos jornadas del día; este número se calculó basándose en la segmentación de la población y aceptación del servicio en las encuestas y además del uso de la capacidad instalada. Este número de personas ha aumentado de acuerdo al crecimiento de la industria que es del 4.8% hasta llegar a 160 clientes en el quinto año (El telégrafo, 2015). El precio del servicio es de 65 dólares, calculada para cubrir los costos de la empresa y la preferencia de los clientes, adicionalmente el precio aumentará cada año de acuerdo a la inflación del 1,12%, obtenida del BCE; además se cobrará una matrícula anual, se añadió este cobro en vista de que el negocio no resultaba rentable al finalizar el quinto año, ni para la empresa, ni para los inversores. Por lo que al final una vez calculado los clientes y el precio, ambos se multiplican y se obtuvo que el primer año la empresa generara \$ 99.870,25.

Los costos de la empresa se generan a través del uso de MOD y CIF, en el caso de MOD representan la parte operacional directa, es decir el personal que está en contacto directo con los clientes y su servicio es tangible en el producto final, esto en el transcurso de los años, debido a que este valor se modifica año tras año y más aún si se contrata más personal. Cada año la empresa invertirá en equipo durante los 5 años, como son balones, balones terapéuticos, conos y estacas. Por otro lado, la empresa también tendrá costos como son los valores de reparación y

mantenimiento de equipos como son las caminadoras, elípticas y equipo para bajar de peso.

Los gastos de la empresa están basados principalmente en compra de suministros de oficina, arriendo, servicios contables y de marketing, estos valores no serán constantes, debido a la inflación es del 1,12% y dependerá de la necesidad anual del servicio.

Tabla 22.

*Gastos anuales*

º	1	2	3	4	5
Suministros de oficina	\$ 120,00	\$ 121,34	\$ 122,70	\$ 124,08	\$ 125,47
Suministros limpieza y mantenimiento	\$ 600,00	\$ 606,72	\$ 613,52	\$ 620,39	\$ 627,33
Servicios básicos	\$ 600,00	\$ 606,72	\$ 613,52	\$ 620,39	\$ 627,33
Gasto arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.707,52	\$ 9.816,24	\$ 9.926,19	\$ 10.037,36
Servicios de psicólogo	\$ 1.200,00	\$ 1.213,44	\$ 1.227,03	\$ 1.240,77	\$ 1.254,67
Servicio contables y tributarios	\$ 600,00	\$ 645,53	\$ 737,83	\$ 843,34	\$ 963,93
Gastos de constitución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan Marketing	\$ 5.040,50	\$ 5.324,97	\$ 4.901,52	\$ 5.364,34	\$ 4.796,80
Depreciación anual	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 437,50	\$ 583,33
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 18.343,83</b>	<b>\$ 18.809,57</b>	<b>\$ 18.615,69</b>	<b>\$ 19.176,99</b>	<b>\$ 19.016,24</b>

Se debe tomar en cuenta la variación en las estrategias de marketing, debido a que no siempre se invertirá la misma cantidad de dinero en cada año, de acuerdo a las estrategias de marketing y objetivos de la empresa es aumentar el número de clientes y visualización de contenido por tal razón el quinto año es donde más dinero se invirtió en estas estrategias, los mismo se repite en la capacitación del personal. Adicional la celda de gastos de constitución esta vacío debido a que fue una inversión inicial en el año 0.

Una vez analizado los tres puntos, se puede llegar a la conclusión de cuanto generara la empresa después de cada egreso. Para este punto se analizará con la ayuda de porcentajes de márgenes brutos (costos) y operacionales (gastos) con el resultado extenso.



Tabla 23.

*Márgenes*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	69,89%	69,41%	58,68%	57,39%	58,76%
MARGEN OPERACIONAL	25,39%	25,00%	16,47%	15,17%	18,32%
MARGEN NETO	16,02%	15,95%	10,46%	9,78%	12,05%

De acuerdo a los porcentajes el margen después de restar los costos a los ingresos la empresa genera un 69.89% más que en comparación a los costos de ventas, no obstante, los gastos son un rubro muy elevado que disminuye el margen al 22.49 % el primer y segundo año. Esto se debe a que la empresa en su afán de ingresar a un mercado saturado, invierte mucho en publicidad para generar un posicionamiento a la empresa y llegar al cliente objetivo; además el costo de la plaza es muy elevado debido al sector y el tamaño del espacio.

Políticas de cobro y pago

Las políticas de cobro serán únicas, la cual será de pago de contado por medio del cliente hasta 30 días de demora sin recargo, la empresa no trabajar con el pago con tarjetas de crédito, debido al amplio gasto en pago de intereses a la tarjeta; por otro lado, el pago a proveedores será de la misma forma de contado hasta 30 días sin recargo de interés. Las fuentes del negocio solamente será el pago de matrícula del cliente y de la mensualidad, no habrá otro cobro.

**7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.**

Tabla 24.

*Inversión inicial*

Equipos	28.811,00
Inversiones Intangibles	900,00
Capital trabajo inicial	19.731,93

<b>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>49.442,93</b>
---------------------------------	------------------

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>
Equipo de Computación	2	\$600
Impresora	1	\$250
Teléfono	2	\$75
Balones de futbol	40	\$34
Balones inflables terapéuticos	40	\$60
Conos	100	\$1
Elípticas personalizadas	4	\$900
Caminadoras personalizadas	3	\$3000
Estacas y platos	40	\$10
Pesas	1	\$11
juego de escritorios y sillas	2	\$300
Activos intangibles	1	\$900

Como se indicó en el capítulo 5 en producto, la inversión inicial de la empresa será en PPE, activos intangibles y capital de trabajo.

PPE son las maquinas elípticas y caminadoras que serán importados directamente de Europa, con el fin de trasladar el plan deportivo de la universidad de Ibagué al Ecuador. Por otro lado, también es inversión en implementos deportivos, como son balones estacas, conos entre otros. Adicional se invertirá en muebles para la oficina y empleados, de acuerdo a la estructura de capital la parte de PPE da como resultado una inversión de \$28.811,00. Los activos intangibles son los equipos que no son palpables, pero que su uso es indispensable para el servicio, en este caso son los sistemas y servidores para controlar la aplicación de la empresa y a su vez la parte de base de datos, esta inversión es de \$900.

Por último la parte de capital de trabajo, conocido como el colchón financiero, se basó en sustentar los gastos iniciales en publicidad y vendedores explicados en el capítulo 5, por otro lado también cubren parte de los gastos del primer año, que son representados en su mayoría por publicidad y promoción de la empresa y gastos de arriendo, se realizó el cálculo basándose en el estado del flujo de efectivo y estado de situación actual donde se observaba que la empresa dentro de los 6 primeros meses tendría un déficit de efectivo; a este valor se le debe agregar los sueldos de los empleados y adicional a esto el costo de adecuaciones y decoración de las

instalaciones, dando como resultado que el capital de trabajo inicial de FutReduce es de \$ 19.731,93. Por lo tanto la inversión total es de \$ 49.442,93, la cual será dividida en inversión propia y deuda.

Tabla 24.

*Estructura de capital*

Propio	70,00%	34.610,05
Deuda L/P	30,00%	14.832,88

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

Tabla 25.

*Proyección anual de estado de resultados*

Columna1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$99.870	\$105.669	\$109.052	\$113.955	\$119.078
Costo servicio	\$30.072	\$32.326	\$45.055	\$48.556	\$49.109
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$69.798</b>	<b>\$73.343</b>	<b>\$63.997</b>	<b>\$65.399</b>	<b>\$69.969</b>
Gastos sueldos	\$25.680	\$27.674	\$26.949	\$28.272	\$28.577
Gastos generales	\$18.001	\$18.484	\$18.327	\$19.077	\$18.818
Gastos de depreciación	\$583	\$583	\$583	\$583	\$583
Gastos de amortización	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$25.355</b>	<b>\$26.422</b>	<b>\$17.957</b>	<b>\$17.286</b>	<b>\$21.811</b>
Gastos de intereses	\$1.224	\$995	\$745	\$471	\$172
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$24.131</b>	<b>\$25.427</b>	<b>\$17.212</b>	<b>\$16.815</b>	<b>\$21.639</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$3.620	\$3.814	\$2.582	\$2.522	\$3.246
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$20.511</b>	<b>\$21.613</b>	<b>\$14.631</b>	<b>\$14.293</b>	<b>\$18.393</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$4.512	\$4.755	\$3.219	\$3.144	\$4.046
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$15.999</b>	<b>\$16.858</b>	<b>\$11.412</b>	<b>\$11.148</b>	<b>\$14.346</b>

De acuerdo con lo manifestado en la tabla 25, la empresa durante el primer año tendrá un saldo en contra de \$15.999, por otro lado, la empresa empieza generar mayores utilidades a partir del segundo año, sin embargo, el crecimiento es menor para el año tercero, cuarto y quinto año, debido a que la inversión, gastos y costos impiden el aumento de la utilidad, en gran parte debido a la adquisición de nuevas máquinas que se refleja en el coto de servicio en la parte de CIF.

Tabla 26. Situación anual de la empresa

Columna1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 64.097,31	\$ 78.283,08	\$ 86.515,50	\$ 94.430,80	\$ 105.387,97
<b>Corrientes</b>	\$ 29.949,64	\$ 44.898,75	\$ 53.894,50	\$ 62.573,14	\$ 74.293,64
Efectivo	\$ 29.949,64	\$ 44.898,75	\$ 52.741,50	\$ 61.420,14	\$ 73.140,64
<b>No Corrientes</b>	\$ 34.147,67	\$ 33.384,33	\$ 32.621,00	\$ 31.857,67	\$ 31.094,33
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 34.011,00	\$ 34.011,00	\$ 34.011,00	\$ 34.011,00	\$ 34.011,00
Depreciación acumulada	\$ 583,33	\$ 1.166,67	\$ 1.750,00	\$ 2.333,33	\$ 2.916,67
Intangibles	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Amortización acumulada	\$ 180,00	\$ 360,00	\$ 540,00	\$ 720,00	\$ 900,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 13.488,71	\$ 10.816,63	\$ 7.637,26	\$ 4.404,08	\$ 1.014,87
<b>Corrientes</b>	\$ 1.119,83	\$ 1.140,74	\$ 904,64	\$ 888,29	\$ 1.014,87
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ 611,67	\$ 611,67	\$ 611,67	\$ 611,67	\$ 611,67
Impuestos por pagar	\$ 508,16	\$ 529,08	\$ 292,98	\$ 276,62	\$ 403,20
<b>No Corrientes</b>	\$ 12.368,88	\$ 9.675,89	\$ 6.732,61	\$ 3.515,79	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 12.368,88	\$ 9.675,89	\$ 6.732,61	\$ 3.515,79	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 50.608,60	\$ 67.466,45	\$ 78.878,24	\$ 90.026,72	\$ 104.373,10
Capital	\$ 34.610,05	\$ 34.610,05	\$ 34.610,05	\$ 34.610,05	\$ 34.610,05
Utilidades retenidas	\$ 15.998,55	\$ 32.856,40	\$ 44.268,20	\$ 55.416,68	\$ 69.763,05
<b>COMPROBACIÓN</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Los activos corrientes de la empresa durante el primer y segundo año cubren los pasivos corrientes de la empresa, por lo que las utilidades retenidas son positivas, después de este año, la empresa empieza a generar mayor activo corriente, esto se debe a que los activos de la empresa tuvieron un mayor movimiento y se dieron mayor uso, esto se verifica en la parte de patrimonio donde cada año este aumenta.

Tabla 27. Flujo de efectivo anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 14.531,93	\$ 15.417,71	\$ 14.949,11	\$ 7.842,75	\$ 8.678,64	\$ 11.720,50
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		\$ 14.531,93	\$ 29.949,64	\$ 44.898,75	\$ 52.741,50	\$ 61.420,14
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 14.531,93	\$ 29.949,64	\$ 44.898,75	\$ 52.741,50	\$ 61.420,14	\$ 73.140,64

Este flujo demuestra la cantidad de efectivo que le quedo a la empresa una vez restados los egresos de gastos, interés y capital, durante el año 0 se generó efectivo de \$15.013.86 esto debido a la inversión de la empresa en activos corrientes, por esta razón el efectivo al final del año 1 es positivo porque se le sumo el aumento de efectivo de este año al del anterior, por otro lado la cantidad de corriente durante los 5 años aumenta, esto debido a que los activos generan suficiente efectivo y la empresa comienza a mantener autonomía económica para funcionar sin la necesidad de deuda, por tal razón la prueba acida y de activo corriente resultaran positivas.

Por otro lado, el flujo de caja analiza de donde se originó este efectivo y en que se invirtió este dinero, en resumidas palabras demuestra la liquidez de la empresa en

este periodo de tiempo. De acuerdo a la valoración de este estado, la empresa obtuvo balances de liquidez en todos los años, esto debido a que la empresa tuvo suficientes ventas durante este periodo y generados activos corrientes que cubrieron por si solos los gastos e impuestos.

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

Tabla 28.

##### *Flujo de caja del inversionista anual*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (54.642,93)	\$ 36.217,51	\$ 18.580,68	\$ 10.709,38	\$ 12.381,57	\$ 4.852,19
Préstamo	\$ 14.832,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (1.223,97)	\$ (994,97)	\$ (744,69)	\$ (471,14)	\$ (172,18)
Amortización del capital	\$ -	\$ (2.463,99)	\$ (2.692,99)	\$ (2.943,28)	\$ (3.216,82)	\$ (3.515,79)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (39.810,05)	\$ 32.529,54	\$ 14.892,71	\$ 7.021,41	\$ 8.693,60	\$ 1.164,22

Este flujo permite conocer la rentabilidad del negocio para los inversionistas que completaron la parte de inversión inicial en la parte de estructura de capital, en este caso se toma la deuda como parte de inversión y se le resta el pago por intereses y amortizaciones al año del mismo con el fin restar la deuda del total de la inversión, de acuerdo a estos rubros, los flujos de caja del inversionistas son positivos, esto se debe a que el dinero generado en un inicio sirvió para adquirir activos que creen mayor liquidez a la empresa.

La tasa de descuento busca reducir o ajustar los flujos de caja del proyecto con el fin de que sea lo más cercano a la situación del mercado ecuatoriano, esto se debe a que a mayor riesgo tenga el proyecto, mayor deberá ser la tasa de descuento.

Tabla 29.

*Cálculo de la tasa de descuento*

RAZON DEUDA / CAPITAL	42,86%
IMPUESTOS	37,00%
INFLACIÓN	1,12%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,05
BETA APALANCADA	1,33
RETORNO DEL MERCADO	11,67%
COSTO DE CAPITAL	14,88%
COSTO DE DEUDA	8,92%
<b>WACC</b>	<b>12,10%</b>

La tasa de descuento del proyecto dio como resultado 12,10% que es la tasa exigida para el proyecto, se obtuvo comprando valores de la empresa (costo de capital, costo de deuda) y valores externos (beta de la industria, tasa libre de riesgo, impuestos e inflación). A este porcentaje se le compara con la TIR del negocio y de acuerdo a este valor tanto el VAN y TIR serán positivos.

EL VAN de la empresa se obtuvo comprando los flujos de caja en comparación a la tasa de descuento obtenida y restada la inversión; este caso se repite con los flujos de caja del inversionista. En el primer caso el VAN de la empresa fue de \$ 10.636,85, es decir es la ganancia después de 5 años; en el caso del flujo de caja del inversionista fue de \$ 7.071,26, en este caso el valor actual neto es menor, lo que disminuye la probabilidad de inversión del proyecto por parte externas a la empresa. La TIR de la empresa se valoró solamente con los flujos de caja, en este caso la empresa obtuvo una tasa interna de retorno de 22.97%, superior a la tasa de descuento exigida por el entorno, empresa e inversionistas, en el caso de los inversionistas la TIR es del 26.91%, esto de acuerdo Sapa, hacen al negocio completamente viable en el tema económico, debido a que la tasa de retorno obtenida en ambos casos son mayores al costo de capital (15.50%) (Sapag & Sapag, 2014)

## 7.5 Índices financieros

Tabla 30.

### *Índice de activos corrientes*

	1	2	3	4	5	Índice del INEC
Razón corriente	4,75	7,24	11,33	21,44	103,84	1,08

Este índice mide la capacidad de los activos de la empresa ya sea maquinas o insumos para generar dinero en periodos de tiempos cortos. De acuerdo a lo analizado en la situación financiera de la empresa, desde el año uno la empresa empieza a generar efectivo. Este índice aumenta con el tiempo debido a que el efectivo es aún más amplio que los pasivos, esto también a la adquisición de nuevos activos corrientes que favorecen la acumulación de efectivo y a la disminución de deuda a largo plazo.

Tabla 31.

### *Índice de endeudamiento*

	1	2	3	4	5	Índice del INEC
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Endeudamiento activo	21%	14%	9%	5%	1%	65%

Este índice comprara el pasivo de la empresa con el patrimonio de la misma, con el fin de medir cuanto pasivo o deuda se usa para financiar los activos de la empresa. Como es de esperarse durante el primer año el índice es alto debido a que se utilizó gran parte de la deuda de la inversión inicial para pagar gastos y equipos deportivos, sin embargo una vez se terminó de pagar los anteriores activos, se adquirió nuevos equipos, pero con el efectivo generado por la empresa, por lo que la empresa sustenta sus gastos por sí sola, sin necesidad de deuda, esto esta ejemplificado el año 5 donde el índice es 1 es decir la empresa no necesita de deuda para sustentar sus operaciones de activos. Esto hasta cierto punto es negativo, debido a que la empresa debe tener ligera dependencia a deuda, debió a bajones en ventas o problemas externos que afecten la economía de la empresa y esta no pueda responder por si sola a sus obligaciones.

Tabla 32.

*Margen de utilidad, Rendimiento sobre los activos y el patrimonio*

	1	2	3	4	5	Índice del INEC
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad	16%	16%	10%	10%	12%	3%
Rentabilidad sobre Activo	25%	22%	13%	12%	14%	6%
Rentabilidad sobre patrimonio	32%	25%	14%	12%	14%	13%

El margen de utilidad es el porcentaje obtenido de la diferencia entre la utilidad neta y los ingresos, el primer año es positiva debido a que las ventas y el precio son eficientes para el mercado cubren los costos y gastos, esto mejora con el paso de los años, sin embargo, el crecimiento se estanca durante dos años y crece disminuye un año, esto se puede deber a que el negocio ha invertido en nuevos equipos. La rentabilidad sobre el activo mide la ganancia por unidad monetaria invertida, trata de conocer si los activos generan efectivo por si solos, durante el primer año, el efectivo que genera a la empresa es eficiente desde el primer año; esto baja durante los años posteriores debido a que la empresa ha invertido parte de su efectivo en máquinas en el año 3 y ha aumentado sus gastos y costes, lo que demuestra que la empresa invirtió adecuadamente en sus activos, ya que se mantienen por si solos. En cuanto al patrimonio, que mide la capacidad de la empresa para generar ganancias para los inversionistas, en este caso el índice es superior al ROA, sin embargo, esto es negativo, debido que, a mayor ROE, mayor será los grupos interesados en invertir en el sector lo que aumentará la competencia y el número de clientes será menor.



## 8. CONCLUSIONES GENERALES

En primer lugar, el país está pasando por una transición en materia de producción, dando prioridad a productos nacionales que posean valor agregado, a esto se le suma la relevancia económica y de inversión que han recibido 4 sectores productivos del Ecuador, en el cual destaca el área de servicio-enseñanza; a su vez ha dejado en claro la generación de beneficios económicos y tributarios a proyectos que tengan como objetivos el deporte y la salud de los ecuatorianos. De acuerdo con información del INEC pese al bajo incremento del PIB nacional, la industria de enseñanza fue de las pocas áreas que mostraron aumento en la generación de activos corrientes; esto es debido a la alta inversión que atrajo el sector, por tal razón el número de empresas enfocadas en la enseñanza han saturado el mercado, por lo que el nivel de competitividad es elevado, como también el nivel de entrada de nuevos competidores y productos sustitutos es alto. Dejando en claro los puntos relevantes acotados del análisis del entorno, se puede concluir que el negocio puede generar un impacto económico y social sostenible en el tiempo, siempre y cuando se lo implemente con atributos diferenciadores y servicios complementarios que favorezcan su posicionamiento en el mercado.

En segundo lugar, de acuerdo con información entregada por el ENSANUT, en el Ecuador existen aproximadamente 5.5 millones de ecuatorianos que padecen de obesidad y sedentarismo y solamente en Pichincha el 13 % de la población sufre de problemas similares; no obstante, pese a esta abrumadora cifra, el porcentaje de ecuatorianos que realizan deporte ha superado con creces las cifras de hace 5 años, sin embargo pese a este aumento por la actividad deportiva, los problemas de obesidad siguen latentes; de acuerdo con la investigación cualitativa, se descubrió que una razón para la existencia de este problema, que es la inadecuada ingesta de alimentos, es decir los ecuatorianos no saben que alimentos deben ingerir y se descubrió que algunos o casi ningún centro deportivo brinda este servicio permanentemente; partiendo de esta idea se realizó una investigación cuantitativa, para conocer la efectividad que tendría un centro deportivo que mezcle el deporte y la nutrición, se descubrió que al menos el 77% de ecuatorianos si estarían dispuestos a adquirir un servicio basado en el deporte y nutrición, siempre y cuando

cumplan con determinadas características como son: entrenadores y nutricionistas altamente calificados, precio asequible, ubicación estratégica y que sus programas sean divertidos y grupales; así también se reconoció que el cliente de este sector suele comprar los atributos de los servicios y su decisión tarda en llegar, por lo que el diseño de estrategias de comunicación efectivas es relevante para esta área. En conclusión, el negocio si tiene un mercado al cual dirigirse y este puede tener éxito si cumple con las preferencias del cliente y garantiza el cumplimiento de sus objetivos y se genere una identidad de marca.

En tercer lugar, basado en el análisis del cliente se determinó que la estrategia general de marketing será de enfoque, debido a la competencia del sector y con el fin de cubrir las necesidades básicas del cliente objetivo. Por otro lado, la estrategia de precios escogida la del descremado, debido a las facilidades que genera en el entorno del negocio, de disminuir el precio si este lo amerita. Adicionalmente la estrategia de promoción es la de empujar, es decir promulgar el mensaje en la mayor cantidad de lugares y que este mensaje sea efectivo al cliente final. En conclusión, diseñando un plan de comunicación y de marketing apropiado se puede lograr diferenciar la marca de la empresa y atraer a la cantidad de clientes apropiada para que el negocio tenga éxito.

En cuarto lugar, se determinó cual sería la misión y visión de la empresa basada en el cliente y la industria de enseñanza, para la consecución de los mismos se dictó una serie de objetivos a medios y largo plazo, medibles, específicos, reales y que promuevan las actividades apropiadas para el negocio. Adicionalmente contara con una estructura organizacional y procesos que permita mantener un control sobre las actividades y cumplimiento determinado de los objetivos de la empresa. En conclusión, mantener una estructura organizacional planificada y organizada es vital para la ejecución efectiva del negocio.

Finalmente, el proyecto tras ser evaluado financieramente, se determinó que su TIR superaba al costo de capital y a la tasa de descuento; el VAN era de \$ 10.636,85, se generaba una recuperación de la inversión en el año 3; además el negocio desde el primer año genera utilidades; por otro lado, las razones financieras avalan la

viabilidad económica del negocio con liquidez durante los 5 años y una baja dependencia de la deuda, por lo mencionado el proyecto es económicamente viable. Sin embargo, cabe mencionar que el negocio tiene sus limitaciones, debido a que las utilidades percibidas se estancan durante 3 años y su expansión debe ser evaluada.

## REFERENCIAS

- Banco central del Ecuador. (2017). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco central del Ecuador. (2017). *Información económica*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco central del Ecuador. (2017). *Tasa de interés*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Diario la juventud. (2017). *Gobierno de Ecuador mantiene políticas públicas en deporte y recreación*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <https://www.diariolajuventud.com/single-post/2017/07/22/Gobierno-de-Ecuador-mantiene-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-en-deporte-y-recreaci%C3%B3n>
- El Metro. (2016). *Los 10 deportes más practicados en Ecuador*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/deportes/2016/07/26/10-deportes-mas-practicados-ecuador.html>
- El telégrafo. (2017). *El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>
- El telégrafo. (2015). *El sector profesional despunta y abona al crecimiento del 1% del PIB en Ecuador*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-profesional-despunta-y-abona-al-crecimiento-del-1-del-pib-en-ecuador>
- El telégrafo. (2017). *Gasto de los ecuatorianos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/Economia/2014/02-02-14-economia-info-gastos-ecuatorianos.jpg>
- El telégrafo. (2017). *La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016>
- El telégrafo. (2017). *Presidente Moreno tiene un 84.86% de aceptación*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/presidente-moreno-tiene-un-84-86-de-aceptacion>

- Entrenar. (2017). *Informática y deporte*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <http://www.entrenar.com.ar/>
- Espinoza, R. (2015). *ESTRATEGIAS DE MARKETING. CONCEPTO, TIPOS Y EJEMPLOS*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- ESPN. (2012). *Importancia de la salud en el deporte*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <http://www.espn.com.co/noticias/nota?s=otr&id=1634169&type=story>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- INEC. (2017). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2017). *ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf)
- INEC. (2017). *SiEmprende*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://190.152.152.74/si-emprende/>
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y comunicaciones*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Líderes. (2017). *Los sectores productivos tienen pedidos para el nuevo gobierno*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sectores-productivos-pedidos-gobierno-economia.html>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico DF: Pearson.
- Marketing y Finanzas. (2015). *¿Qué es una Propuesta de Valor?* Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Secretaría Nacional de planificación y desarrollo. (2017). *Plan nacional del buen vivir*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>

SRI. (2017). *MATRIZ INCENTIVOS BENEFICIOS FISCALES*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/matriz-incentivos-beneficios-fiscales>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. 9 Conclusiones

### Conclusiones:

- De momento el producto interno bruto nacional, se encuentra en una etapa de modificación positiva, es decir que los sectores estratégicos, están modificando sus estrategias de marketing, producción y administración con el fin de mejorar el producto final, esto queda demostrado al incremento del PIB en comparación en año 2016.
- Esta variación del PIB se generó a causas del cambio en el desarrollo de proyectos de la matriz productiva y que reactivó el PIB de enseñanza y aceleró su dinamismo en el mercado.
- De momento la inversión para este sector es realmente baja este aspecto funciona como una oportunidad para inversionistas con bajo capital, sin embargo, también se presenta como una amenaza debido a que se reducen las barreras de entrada para nuevos negocios.
- En el último año de acuerdo al INEC se ha determinado que ha existido un aumento en el número de personas que realizan actividad física, debido a que ahora existe una mayor apertura y un mayor número de instalaciones deportivas gratuitas o de precios asequible al consumidor.
- Así mismo, cerca de 4000 empresas se dedican al negocio de enseñanza recreacional, por tal razón en el sector existe una amplia variación en los índices de precios ya que es la única herramienta comercial para atraer a un público específico en la mayoría de los casos
- No obstante, existe un problema importante y es que el 50% de población ecuatoriana tiene sobrepeso u obesidad, con un índice de 6% en niños, 22% en adolescentes y 60% en adultos.
- Se asume que el aumento en la obesidad se debe al menor tiempo de los ecuatorianos para realizar actividades deportivas, ya que solamente cuentan de 8 a 12 horas a la semana para realizar actividades no remuneradas. Por otro lado, existe una incorrecta inversión en alimentos en el Ecuador dando prioridad a alimentos fáciles de procesar; adquiriendo alimentos que contienen un número de calorías, carbohidratos, grasas y proteínas superiores a lo establecido por la OMS.



- La contracción del estado supone un cambio en el presupuesto del ministerio del deporte, ya que ahora poseen una menor cantidad de capital para invertir en asociaciones, instalaciones o deportistas.
- El apartado tecnológico se presenta como una herramienta útil en el sector, debido a que ha existido una innovación y accesibilidad a productos y bienes de entrenamiento que favorecen los planes de preparación física.

## **Anexo 2. Entrevista 1**

### ***Entrevista 1***

***Nombre: Dr. William Enríquez***

**Buenas Tardes nos encontramos con William Enríquez Doctor y Especialista en Nutrición, como esta Doctor denos una introducción suya.**

- Como Nutricionista ¿Qué opina sobre negocios deportivos que han crecido considerablemente en la ciudad de Quito?
- Con respecto con las personas que sufren problemas de obesidad y sobrepeso se puede armar un plan de entrenamiento adecuado
- Correcto, ¿Cómo se determina una persona una persona que tiene sobrepeso u obesidad?
- ¿Ha tratado alguna vez a un deportista tal vez con problemas de obesidad? Cuéntenos su experiencia.
- ¿Cómo se debe tratar a una persona que tiene obesidad a partir más o menos de 30 a 40 años?
- Claro. Entonces ¿Cómo cree que la ciudadanía debe mantener su peso ideal?
- ¿Cree que las academias deportivas tienen un buen enfoque?
- ¿Cree que una academia de futbol especializada en perder peso sea una buena opción para los hombres en la ciudad de Quito?
- ¿Qué tipos de profesionales debe tener una academia de futbol?
- ¿Cuáles sería las ventajas o desventajas en realizar este deporte o en realizar tal vez una cirugía estética para verse mejor? Danos tu opinión por favor.
- Listo Doctor. La última pregunta. ¿Cree usted que las cirugías estéticas pueden ser una competencia directa en centros deportivos en reducción de medidas?
- ¿Cómo especialista en nutrición qué recomendación daría a unas personas innovadoras que quieren crear un negocio o mejor dicho una academia de fútbol para hombres especializada en perder peso?

## **Anexo 3. Entrevista 2**

### **Entrevista 2**

**Nombre: Julián Mora**

**Empresa: Little Kickers**

### **Buenas Tardes nos encontramos con Julián Mora él es representante de Little Kickers a nivel nacional**

- Correcto Julián me puedes ayudar ¿Cómo funciona el modelo de negocio que ustedes manejan acá en el país?
- A eso iba Julián, ya existen varios métodos bueno ya tradicionales y conocidos como gimnasios, crossfit academias de baile que también se enfocan en los niños, pues estamos viendo nuevas tendencias ¿Es esa la competencia directa en tu academia?
- A eso iba, ahora cómo vamos hablando sobre las nuevas tendencias de negocio,
- ¿Crees que la industria de la recreación deportiva estos últimos años en el país ha crecido, ha disminuido, sí o no por qué?
- Sin duda, pero nosotros nos enfocamos en adultos. ¿Como ves los espacios deportivos enfocados para personas con obesidad?
- ¿Cuál debería ser el perfil ideal de una persona que desea realizar deporte?
- Y volviendo a las personas que tienen este problema de sobrepeso y obesidad ¿Crees que estas personas tienen que tener un plan de entrenamiento estricto? ¿Cómo debería ser el entrenamiento específico para estas personas?
- A lo largo de tu experiencia ¿Has entrenado talvez a una persona que tenga problemas de obesidad?
- ¿Crees que exista academias de fútbol enfocadas en programas con obesidad?
- Tu como buen conocedor del deporte ¿Crees que se adaptaría en la ciudad de Quito una academia de futbol especializada para personas con obesidad?
- ¿Cuáles son las desventajas o ventajas entre realizar deporte o realizar una cirugía estética para reducir peso?
- **Para culminar Julián ¿Qué recomendación darías a unos emprendedores que están pensando poner una academia de fútbol para personas con obesidad?**

## **Anexo 4. Grupo focal**

### **Introducción**

**Bienvenida:** Buenos días todos y gracias por asistir a esta invitación y gracia por su tiempo, como saben han sido invitados por sus conocimientos en el área deportiva, nutrición y/o son personas con problemas de sobre-peso, por tal motivo, gracias a sus habilidades y criterios en esta área podremos enfatizar en varios temas, compartiendo ideas y opiniones, con el fin de llegar a la conclusión del tema

### **Reglas**

1. Está claro que en la primera ronda de preguntas no podremos interrumpir a la persona que está hablando, sino hasta después en la segunda ronda.
2. Si desea tomar la palabra deberá levantar la mano y esperar su turno.
3. Procure ser breve y conciso, está claro que toda opinión será bien recibida, sin embargo, trate de no al.
4. Procure no salir del tema que estamos hablando, trate de mantenerse en el hilo de la conversación.
5. Recuerde estamos entre amigos, nadie le gritara por opinar algo diferente solo suéltese y use el vocabulario apropiado

La razón de este grupo de enfoque ya lo sabemos, es para conocer, sobre el potencial en el mercado de la implementación de una academia deportiva para personas con sobre-peso.

### **Calentamiento**

Además, en trataremos de conocer sobre las principales características que debe poseer este servicio, como es el precio, ubicación, medios de comunicación etc. Por favor dígame su nombre, a que se dedica y si practica alguna actividad física.

### **Desarrollo**

#### Tema 1 (práctica deportiva y sedentarismo)

Ya que sabemos si hacemos actividad física por favor respóndanme:

- ¿Creen necesaria realizar actividad física?
- ¿Cuánto tiempo al día consideran necesario hacer actividad deportiva?
- ¿Sienten beneficios después de realizar actividad física?
- ¿Saben de los problemas que trae consigo dejar de hacer deporte?
- ¿Hacen deporte por salud, bajar de peso o aumento de masa muscular?

#### Tema 2 atributos de productos

- ¿Qué consideran más importante en un servicio de academia deportiva?
- ¿Cómo haría más atractivo el servicio para acudir con mayor constancia?
- ¿Cuál deberían ser los profesionales con los que debería contar el servicio?
- ¿Consideraría un valor agregado que la academia cuente con programas internacionales, psicólogo personal y nutricionista?

#### Tema 5 Precio

- ¿A su criterio cual sería un precio adecuado para este servicio comprando precio-calidad?
- ¿Ahora, cuál sería el precio comprando a la competencia que provean de servicios similares?

#### Tema 3 plazas

- ¿Cuáles serían los lugares idóneos a su criterio donde debería estar ubicada la academia dentro de Quito?

#### Tema 4 promociones

- ¿Cómo debería desarrollarse la comunicación de este servicio, a través de qué medios?

- ¿A su vez, cuáles son los medios de comunicación que más usan para comunicarse?

#### Conclusión Pregunta final

Para terminar, quisiera que me den una reseña sobre cómo ve el potencial de este servicio.

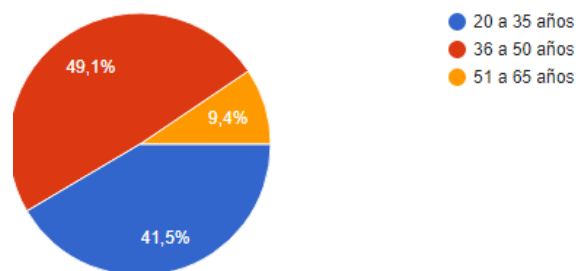
**Cierre**

Para finalizar basándonos en todo lo expuesto por usted, quisiera conocer sugerencias y opiniones acerca del producto, como puede ser un diferente empaque o enfoque.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración, me he llenado de conocimientos gracias a su participación, ha sido un placer haber conversado con ustedes.

## **Anexo 5. Análisis por pregunta de encuesta con su respectivo gráfico y análisis**

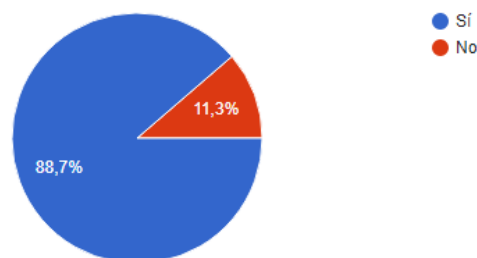
### Pregunta 1. Edad



#### **Análisis**

El 49,1% de los encuestados son personas de entre 36 a 50 años, mientras que el 41,5% son de 20 a 35 años de edad; al existir similitud en el porcentaje de ambos géneros se genera una mayor seguridad en que los gustos y preferencias de acuerdo a la edad sea más similar.

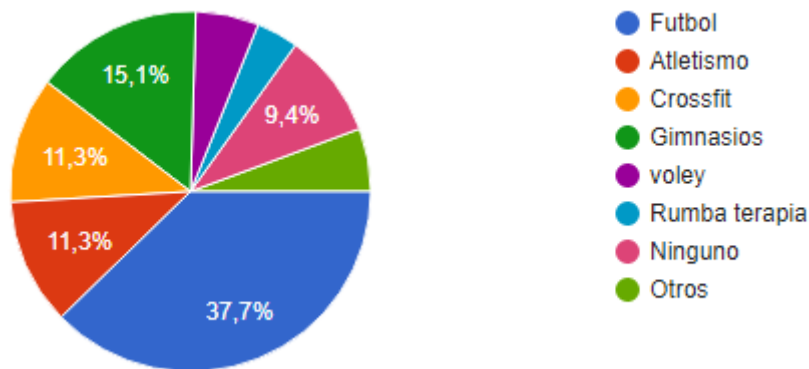
### Pregunta 2. ¿Practica o ha practicado alguna clase de deporte o actividad física?



#### **Análisis**

EL 88,7% de encuestados afirma practicar alguna actividad deportiva, mientras que el 11,3% niega hacer deporte, esto puede deberse a limitaciones de la edad, lesiones o falta de tiempo.

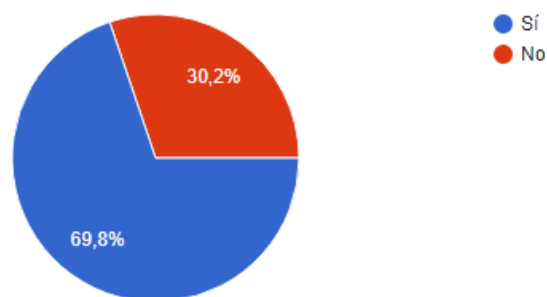
### Pregunta 3. ¿Que deporte o actividad ha practicado o practica?



### Análisis

El 37,7% de encuestados manifestó su gusto por el fútbol, mientras que el 15,1% expreso su gusto por gimnasios, por otro lado, el crossfit y atletismo obtuvieron el 11,3% de votaciones respectivamente. Este dato da lugar a que el deporte más practicado es el fútbol en personas de estas edades, lo que supone una ventaja para negocios enfocados en el fútbol.

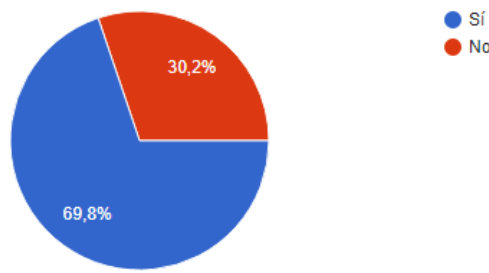
Pregunta 4. ¿Considera que tiene tendencia a subir de peso?



### Análisis

El 69,8% manifestó que tenía tendencia a subir de peso, mientras que el 30,2% expreso que no. Lo datos son similares a los investigados, este aumento de peso puede deberse a la falta de práctica deportiva, edad o metabolismo.

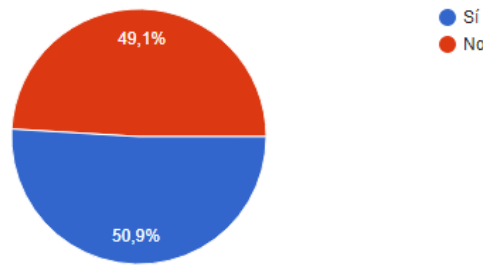
Pregunta 5. ¿Cree que los métodos tradicionales para bajar de peso sirven?



### Análisis

El 69,8% de encuestados manifestó que, si cree en los métodos tradicionales para bajar de peso, mientras el 30,2% dijo que no. Esto da lugar a que en el consumidor no le convence un deporte para bajar de peso o las empresas no han generado una percepción en el cliente ideal.

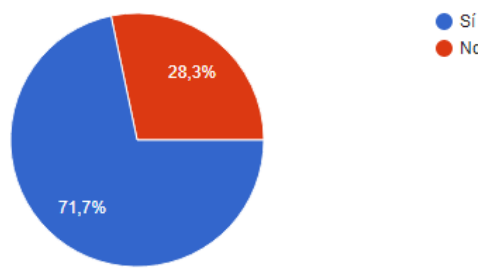
Pregunta 6. ¿Cree usted que existe algún Centro Deportivo especializado en bajar de peso?



#### **Análisis**

El 49,1% de encuestados afirmó no conocer un centro deportivo enfocado en bajar de peso, mientras el 50,9% dijo que sí. Esto puede deberse a que el grupo que respondió afirmativamente piensa que los gimnasios o crossfit son centros para bajar de peso, debido a que el marketing ha generado esta percepción.

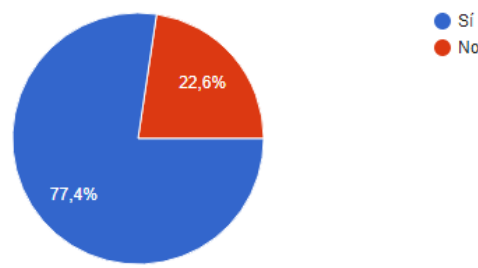
Pregunta 7. ¿Cree usted que Gimnasios Crossfit, academias de baile, bailo terapias, etc. son una buena opción para bajar de peso?



#### **Análisis**

El 71,1% de encuestados manifestó lo anteriormente analizado que el gimnasio, entre otras actividades son ideales para bajar de peso, el 28,3% expresó que no. Este dato se presenta como una amenaza y debilidad para el negocio debido a que la población ya tiene una idea implantada de escoger estos servicios por sobre otros.

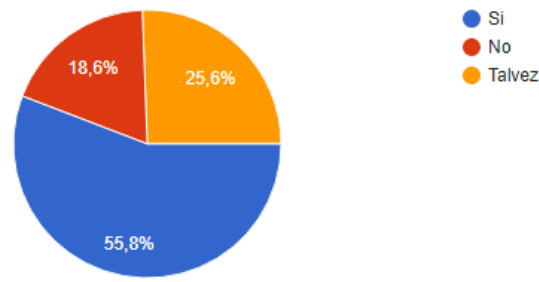
Pregunta 8. ¿Si hubiera una academia de fútbol especializadas para personas con problemas de obesidad, que le brindara todos los servicios con una guía profesional de nutrición, psicológica, y deportiva, Estaría dispuesto asistir?



#### **Análisis**

El 77,4% manifestó que, si estaría dispuesta a pagar por el servicio del plan de negocio, mientras un el 22,6% dijo que no esta pregunta es sumamente importante, porque se analiza que tan dispuestos o arriesgados está el cliente potencial en adquirir un servicio de estas características.

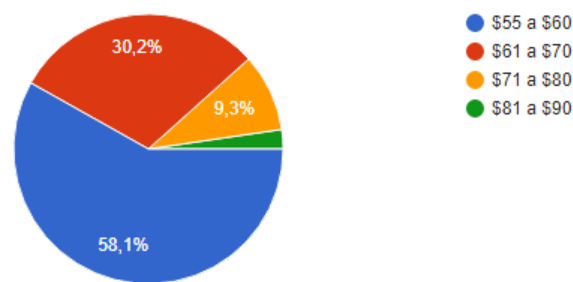
Pregunta 9. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un valor adicional por una Academia de Fútbol especializada en personas con obesidad?



**Análisis**

El 55,8% de encuestados manifestó que, si pagarían por un servicio de estas características, y este es el margen de costo de oportunidad es decir que tan dispuesto estaría el cliente en dejar de hacer una cosa por hacer la otra.

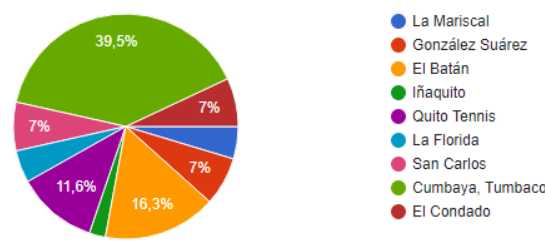
Pregunta 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un programa innovador y divertido para bajar de peso?



**Análisis**

El 58,1% manifestó que pagaría de entre 55 a 50 dólares siendo la respuesta más apoyada, mientras que el 30,2% dijo que pagaría de entre 61 a 70 dólares. Una combinación entre ambos rangos se puede encontrar el precio preferencial del cliente.

Pregunta 11. ¿Cuál de los siguientes sectores sería de su agrado que se encuentre la Academia de fútbol especializada?

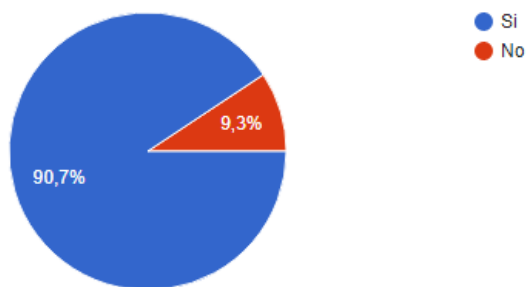


**Análisis**

El 39,5% manifestó que el negocio debía estar ubicado en el sector de Cumbayá o Tumbaco, mientras que el 16,3% dijo El Batán. Debido a mayor número de población, accesos y espacios disponibles se debería seleccionar el sector de Cumbayá a esto sumado la preferencia del mercado meta.

Pregunta 12. Cambiaría su método tradicional de reducción de medidas por uno que le incentive día tras día a cumplir su meta.

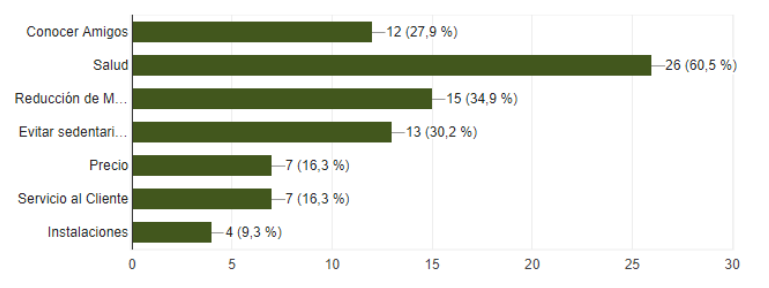




### Análisis

El 90,7% manifestó que si, cambiaran su método de hacer ejercicio y adelgazar por uno nuevo, esto puede deberse a que en su actividad actual no se divierten y en muchos casos no tienen efectos positivos.

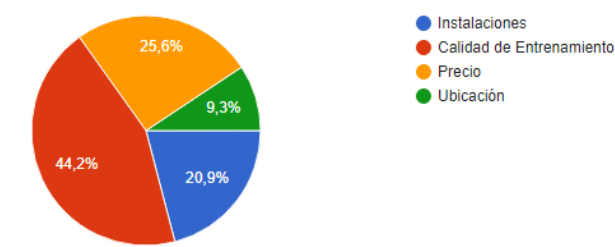
Pregunta 13. ¿Qué es lo que más le atrae de un centro deportivo? Seleccione Dos Por favor.



### Análisis

De acuerdo con el cliente, el 60,5% de personas manifestó que lo que más le atrae de asistir sería la salud, es decir lo harían para sentirse a gusto con ellos, mientras que el 34,9% dijo que lo haría por bajar de peso, relacionado con la salud; cabe destacar la poca importancia que la dan al precio, instalaciones y servicio al cliente, es decir estamos ante un segmento que le es irrelevante el valor de pago y la decoración.

Pregunta 14.Cuál de estos enunciados asocia usted para tomar la decisión de acudir o no a un centro deportivo



### Análisis

El 44,2% manifestó que el atributo más importante es la calidad de entrenamiento, es decir que tan aptos son los profesores del centro deportivo, es decir las personas

dan mayor prioridad a la calidad de servicio, si este es bueno pagarían el valor que fuese necesario.

## Anexo 6. Inversiones

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>
Balones de futbol	40	34
Balones inflables terapéuticos	40	60
Conos	100	1
Elípticas personalizadas	4	900
Caminadoras personalizadas	3	3000
Estacas y platos	40	10
Pesas	1	11
juego de escritorios y sillas	2	300

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Adecuaciones	5.000
Artículos de decoración	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.200</b>

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>
Equipo de Computación	2	600
Impresora	1	250
Teléfono	2	75

