



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
ESPECIALIZADO EN FLY CROSSFIT CON IMPLEMENTOS IMPORTADOS
Y SIGUIENDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS
DE ESTE TIPO EN MÉXICO.

Autor

Diego Fernando Murgueitio Tamayo

Año
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
ESPECIALIZADO EN FLY CROSSFIT CON IMPLEMENTOS IMPORTADOS Y
SIGUIENDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS DE ESTE TIPO
EN MÉXICO.**

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

**Profesor Guía
Christian Diego Pérez Solórzano**

**Autor
Diego Fernando Murgueitio Tamayo**

**Año
2018**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la creación de un centro especializado en fly crossfit con implementos importados y siguiendo las mejores prácticas de empresas de este tipo en México, a través de reuniones periódicas con el estudiante Diego Fernando Murgueitio Tamayo, en el semestre 2018 – 2, 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. "

Christian Diego Pérez Solórzano

C.I.:1711254423

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo Plan de negocio para la creación de un centro especializado en fly crossfit con implementos importados y siguiendo las mejores prácticas de empresas de este tipo en México, de Diego Fernando Murgueitio Tamayo, en el semestre 2018 - 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación ."

Luis Fernando Bustos

C.I.: 1702469980

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Diego Fernando Murgueitio Tamayo

C.I.: 1718490970

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser el eje y motor de mi vida.

A mi madre, por ser el ejemplo que he seguido toda mi vida.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mi madre, ya que representa la fortaleza y el coraje que se necesita para afrontar la vida y por apoyarme siempre que lo necesite.

RESUMEN

El plan de negocio definido busca la creación de un centro especializado en Fly Crossfit con implementos importados y siguiendo las mejores prácticas de empresas de este tipo en México. Realizando estudios y análisis integrales que permitan el desarrollo del mismo.

El servicio a ofrecer de Fly Crossfit, es un entrenamiento especializado en un circuito de camas elásticas que reducen el impacto de las lesiones, a través de un equipo humano capacitado, para hacer de esta actividad física un experiencia innovadora y divertida.

Se realizaron levantamientos de información cualitativa y cuantitativa para conocer el mercado, entender la industria y establecer el perfil del consumidor. En base a estos supuestos, se definió que el mercado objetivo se ubica en sector de Tumbaco contemplando las edades de 15 a 35 años de los estratos socio – económicos A y B.

En base al análisis financiero, se pudo determinar que el plan de negocio cuenta con una tasa interna de retorno del 21.68% superior a la tasa de descuento y un período de recuperación de aproximadamente 4 años, haciendo que dicho proyecto sea rentable y viable para el inversionista.

ABSTRACT

The defined business plan seeks the creation of a specialized center in Fly Crossfit with imported implements and following the best practices of companies of this type in Mexico. Performing studies and comprehensive analyzes that allow the development of the project.

The service to be offered by Fly Crossfit is a specialized training in a circuit of trampolines that reduce the impact of injuries, through a trained team, to make this physical activity an innovative and fun experience.

Qualitative and quantitative information was surveyed to understand the market, the industry and establish consumer profile. Based on these assumptions, it was defined the target market that is in Tumbaco, contemplating the ages of 15 to 35 years of the social - economic stratus A and B.

Based on the financial analysis, it was possible to determine that the business plan has an internal rate of return of 21.68% higher than the discount rate and a recovery period of approximately 4 years, making the project profitable and feasible for the investor.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1	Análisis del entorno externo	2
2.1.1	Análisis PEST.....	2
2.1.2	Conclusiones	8
2.1.3	Análisis de la Industria	9
2.1.4	Conclusiones:.....	14
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1	Objetivo General.....	15
3.2	Objetivos Específicos	16
3.3	Análisis Cuantitativo	16
3.3.1	Encuestas.....	16
3.4	Análisis Cualitativo.....	19
3.4.1	Entrevistas a profundidad	19
3.4.2	Focus Group.....	22
3.5	Conclusiones:	24
4	Oportunidad de negocio	24
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	24
5	PLAN DE MARKETING	28
5.1	Estrategia General de Marketing.....	28
5.1.1	Estrategia de Enfoque.....	28
5.1.1	Mercado Objetivo	29
5.1.2	Propuesta de Valor	31
5.2	Mezcla de Marketing.....	33
5.2.1	Producto / Servicio	33
5.2.2	Precio	38
5.2.3	Plaza	40
5.2.4	Promoción	43
5.3	Costo de Marketing Mix.....	48
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIONAL.....	49
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	49
6.2	Plan de operaciones	50
6.3	Estructura organizacional	51
6.3.1	Conclusiones	55
7	Evaluación Financiera	56

7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	56
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	58
7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	59
7.4	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.	62
7.5	Índices financieros	63
8	Conclusiones	63
9	Referencias	65
10	Anexos	68

TEMA:

Plan de negocio para la creación de un centro especializado en Fly Crossfit con implementos importados y siguiendo las mejores prácticas de empresas de este tipo en México.

1 Introducción**1.1 Justificación del trabajo**

La creación de un centro especializado en Fly Crossfit, se da por la creciente necesidad actual de niños y adultos de realizar ejercicio y de mantenerse saludables, con un modo diferente de hacer deporte, desarrollándolo con innovación y entretenimiento.

Adicionalmente, Fly Crossfit, propone que niños, jóvenes y adultos, tengan una actividad divertida y nueva para ejercitarse, cambiando así los deportes tradicionales por un ejercicio de alto rendimiento, pero también de manera entretenida y para toda la familia.

Conjuntamente, se desarrollará una nueva visión hacia la cultura del deporte con estrategias e instalaciones llamativas, transformando la actividad física cada vez más entretenida y contribuyendo así, a mejorar la calidad de vida de las personas; previniendo enfermedades comunes como la obesidad, pero así también reduciendo lesiones, que cada vez se hace más frecuente en la sociedad.

Finalmente, este proyecto propone una innovadora manera de realizar actividad física, de una forma entretenida y con ello mejorar la calidad de vida de las personas.

1.1.1 Objetivo General

Identificar la factibilidad de un plan de negocio para la creación de un centro especializado en Fly Crossfit en la ciudad de Quito en el sector de Tumbaco.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno y las diferentes variables que influyen en el desarrollo de la empresa para identificar los altos potenciales y oportunidades, de la industria como así también del país.
- Investigar las necesidades del mercado potencial mediante estudios que permitan definir estrategias y soluciones sostenibles en el tiempo para los posibles clientes.
- Generar una estrategia de Marketing que permita fidelizar a los potenciales clientes y posicionar la marca con un servicio especializado e innovador en el mercado.
- Crear una filosofía y estructura organizacional a través de valores y políticas alineadas al giro del negocio.
- Elaborar un plan financiero adecuado, con indicadores que puedan diagnosticar la viabilidad y rentabilidad del negocio.

2 Análisis entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis PEST

Político

El actual gobierno, ha incentivado el apoyo al deporte a través de un ministerio especializado, creado en el 2010, para fomentar el desarrollo y crecimiento de

esta industria. Esta entidad, busca establecer políticas, estrategias y regulaciones a organizaciones vinculadas al deporte, para impulsar la realización de actividades físicas, y de esta manera, garantizar estilos de vida más saludables para la población ecuatoriana. (Deporte, 2017) (Deporte, Ministerio del Deporte, 2017)

Uno de sus ejes estratégicos “Red, acceso y territorio”, impulsa la promoción y regularización de organismos que fomenten actividades físicas; además, promueve la asesoría en aspectos técnicos como financieros para el desarrollo de este tipo de negocios. Así también, su cuarto eje estratégico “Prevención y Promoción” busca fomentar las actividades físicas para disminuir el sedentarismo de los ciudadanos.

Es importante destacar, que la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, garantiza la implementación de políticas que permitan el progreso de esta industria, según lo dispuesto por la constitución y otras leyes nacionales e internacionales. (Deporte, Ministerio del Deporte, 2017)

Además, el Ecuador a través del Ministerio del Deporte ha invertido alrededor de 270 millones de dólares en los últimos 8 años, con ello busca fortalecer la cultura del deporte en el país. (Barona, 2015). Por esta razón, el 70% del presupuesto manejado por dicho ministerio se relaciona con el inicio, desarrollo y consolidación de los deportistas nacionales. Por otro lado, a diferencia de otros gobiernos pasados, no se pudo formalizar el apoyo de un organismo que fomente el deporte, desarrollando un sistema integral que satisfaga las necesidades de los deportistas. (Enderica, 2016)

Económico

En el ámbito económico el Ecuador ha desarrollado un PIB de 100.2 MM, con un crecimiento desacelerado en relación de años anteriores con un 0.2% y teniendo una inflación del 4%, todos datos del año 2015. (Mundial, 2015).

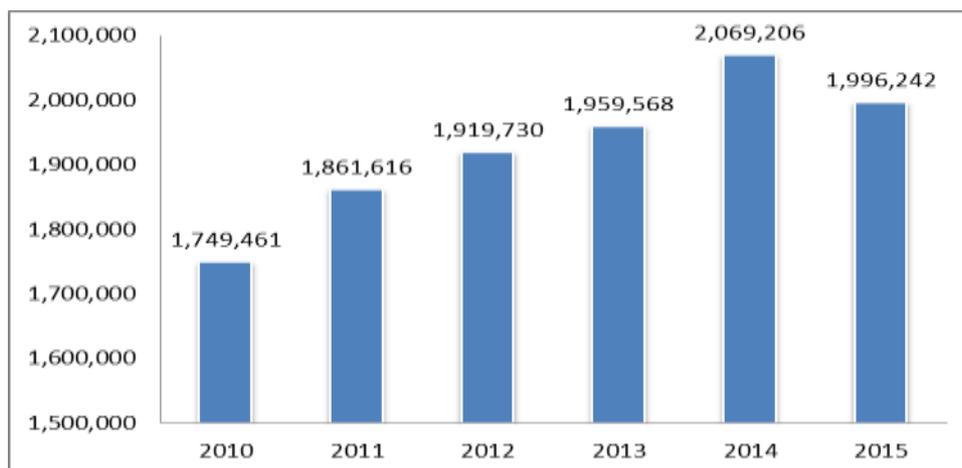


Figura No 1: Representación de la Industria en el PIB Nacional.

De 2010 a 2015

Tomado de: Banco Central del Ecuador (Cuentas Nacionales)

Para inicios del 2016, el Banco Central del Ecuador estimó un crecimiento del 1%, sin embargo, otras entidades internacionales como el Fondo Monetario Internacional, consideran que es una visión muy positiva, ya que en realidad ellos prevén que no hay crecimiento alguno, es más, algunas consideran que puede existir decrecimiento. Esto se debe, a la caída del precio del petróleo, el incremento del valor del dólar en el sistema monetario y el aumento de las tasas a nivel internacional. (Sosa, 2016)

Adicionalmente, el Banco Central del Ecuador muestra otros indicadores relevantes como la inflación 1.09%, Tasa Activa 7.37%, Tasa Pasiva, 4.82%, Riesgo País, 6.50%.

En el Ecuador, las empresas registradas en esta industria, según la Super Intendencia de Compañías hasta el años 2011 eran tan solo 50, la mayoría de estas registradas como pequeñas y medianas empresas ubicadas la mayormente en provincias como Guayas y Pichincha. (SUPERCIA, 2011)

Por otro lado, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, que presenta en la Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV en su versión 4.0, cataloga la industria como, **R9311.02**; la misma representa 1.6% del PIB con un crecimiento del 2.11% durante los últimos 2 años. Cabe mencionar que dicha industria se ha mantenido desde el año 2012 con una producción de alrededor 1.996M según el último reporte de Cuentas Nacionales emitido en el año 2015.

Adicionalmente, se puede conocer que el consumo de la industria bordea los 859M, debido a que en los últimos 2 años ha existido un decrecimiento del 4%; teniendo como su principal causa, la crisis económica que atraviesa el país. (BCE, 2015).

Social

La constitución de este país y el Plan Nacional Buen Vivir (PNBV) 2013- 2017, define al deporte como un derecho y establecen artículos importantes en los que se destaca que el estado será el principal promotor del mismo, ya que el deporte se considera una “herramienta clave” para mejorar la calidad de vida de la población, fomentar la inclusión social y con ello la reducción de las desigualdades. (Desarrollo, 2013).

Actualmente, muchos deportistas destacan la importancia de ejercitarse en alguna disciplina para el desarrollo de habilidades y competencias, como la profesional en Karate y oro panamericano, Valeria Echever, quien cita lo siguiente: “el deporte te ayuda a crecer como persona, a ser mucho más disciplinado, a ponerte metas, luchar por ellas y a levantarte después de cada caída”. Sus palabras se encuentran muy alineadas con el enfoque que el Ministerio del Deporte, es por eso, que ha creado algunas campañas como ‘Actívate Ecuador’ o ‘Ecuador es tu cancha’, justamente destinados a impulsar la actividad física y recreativa. Según la encuesta sobre calidad de vida entre 2014 y 2016 se mejoró un 9% de personas que realizan actividad física del 28% al 37%. (Vivir, 2015).

Es importante destacar que, en la cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, hace más de una década, se dictaminó que el deporte sería un actor que fomentaría el desarrollo y la paz. Es por ello que, en el año 2014, Unicef promovió el plan “Deporte para el Desarrollo” y junto gobierno de Ecuador han trabajado de la mano para promover y mejorar la calidad de la vida de los niños y adolescentes, mediante la práctica del deporte, la recreación y los juegos dentro de programas nacionales estatales con el único fin de incluirlos a la sociedad.

Además, Unicef ha comenzado a eliminar barreras que impiden el desarrollo de esta importante iniciativa como: niños que trabajen, espacio físico inseguro y poco adecuado para la práctica de deporte. Este objetivo de la organización va de la mano con escuelas y municipios; que sin duda alguna, deberían ser los principales gestores de apoyo de este tipo de iniciativas, ya que el deporte es un derecho que deberá ser garantizado. (Unicef, 2014).

Además de este tipo de planes, el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, ha generado una estrategia nacional de hábitos y vida saludable para la población, mediante la inclusión del deporte. Esta necesidad partió de la problemática encontrada en la última encuesta de Salud y Nutrición en el año 2013, en la que el 30% los niños de hasta 11 años presentan sobrepeso y un 26% hasta la edad de 19 años.

Por dicha razón, el Gobierno Nacional empleo algunas nuevas estrategias, entre las cuales está “**Aprendiendo en Movimiento**” que inició en el 2014 con los colegios públicos; esta práctica, intenta fomentar en estas instituciones la actividad física, la recreación y los juegos para el desarrollo físico, emocional, socio- afectivo, cultural, entre otros. El segundo plan es “**Ecuador Ejercítate**”, que junto con el Ministerio del Deporte busca que la población empiece con hábitos de actividad física para contrarrestar problemas como el sedentarismo y el mal uso del tiempo libre de las personas. Se considera un proyecto ambicioso, ya que se ejecuta en las 24 provincias del Ecuador con una inversión cercana a los 3M de dólares. (Córdova, 2014).

En cuanto al impacto del deporte en aspectos ambientales, no se registran datos o cifras oficiales, sin embargo, las distintas iniciativas comentadas, son desarrolladas en espacios abiertos como parques u otros, o a su vez, en lugares privados, sin demostrar incidencia directa sobre el mismo.

Para finalizar el municipio de Quito, mediante el oficio 2841, del 06 de octubre de 2017; determina mediante esta ordenanza que “ayuda a agilizar el trámite de regularización de los convenios de administración y uso múltiple de áreas recreativas y deportivas dentro del Distrito Metropolitano de Quito”. (Chamorro & Zamora, 2017)

Tecnológico

Hoy en día, es muy importante y necesario estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas que el mercado propone, y los clientes exigen. Es por ello que, al hablar del desarrollo de actividades físicas y deporte, se han implementado diversas herramientas digitales que permiten monitorear el rendimiento de los deportistas, tanto para su conocimiento como para el de los jueces en competencias destacadas a nivel internacional, así lo explica Carles Murillo, director en la Universidad de Barcelona. (Marta Vergoñós Pascual, 2015)

Por otro lado, Xavi Esteve, director catalán de Indescat, explica que el deporte, la actividad física y la recreación, a nivel general, ha ido en constante crecimiento y uno de los factores principales, es la inserción de productos tecnológicos como dispositivos portables con aplicaciones que permiten al deportista medir el ritmo cardíaco, controlar sus tiempos, etc. Todas estas variables son una motivación adicional para seguir haciendo deporte de acuerdo a Esteve.

También se destaca la importancia de gestionar la información que se tiene a través de estas herramientas, debido a que en un futuro se quisiera poder

priorizar los datos para transformarlos en información clave, destacada y personalizada para que los deportistas puedan incrementar su rendimiento y ser más eficientes en sus disciplinas.

Simultáneamente, están los celulares, con aplicaciones dinámicas con un sinfín de actividades adicionales que permiten, entre otras cosas, generar relaciones con otros deportistas, mantenerse en línea con actividades deportivas en tu ciudad y país o simplemente tener datos históricos de la tendencia de como el deporte ha ido cambiando a tu cuerpo según Esteve. (Marta Vergoños Pascual, 2015)

2.1.2 Conclusiones

- Existe el apoyo del Ministerio del Deporte y leyes como, “Ley del deporte”, que fomentan el desarrollo de actividades físicas, y garantizan el desarrollo de la industria, a través del apoyo y asesoramiento a empresas del sector.
- El entorno económico, presenta un reto interesante para el negocio, ante el decrecimiento de esta y otras industrias a nivel nacional, por lo que, se implementarán estrategias más agresivas que se detallarán próximamente, las cuales permitirán obtener resultados fuera de la media de las empresas de este sector.
- Se busca desarrollar una cultura de deporte en el país, apoyado no solo por entidades gubernamentales sino por otros organismos, para garantizar una mejor calidad de vida en la población ecuatoriana.
- Los avances de la tecnología en el deporte, permite que la población pueda acceder a herramientas digitales de manera más sencilla, para un mayor control sobre su rendimiento en diversas disciplinas y así incentivarse a realizar actividad física.

2.1.3 Análisis de la Industria

El plan de negocio que se intenta desarrollar se basa en la información que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, presenta en la Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV en la versión 4.0 la siguiente industria:

R93:

Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.

R9311.02:

Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.

Bajo los siguientes parámetros se realizará el análisis de la Industria antes mencionada.

Porter

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 342)

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Medio)

En los últimos años, se ha notado la creciente necesidad de las personas para mejorar su salud, apariencia y estado físico. Actualmente, en la industria existen empresas dedicadas a dar el servicio de Crossfit, pero ninguna de ellas ofrece el servicio innovador y entretenido como el que Fly Crossfit puede brindar, por lo que, no existe competencia directa.

A pesar de que la inversión para este proyecto no es muy elevada, y se pueda volver conveniente la idea de iniciar un centro de entrenamiento similar a Fly Crossfit, es importante tomar en cuenta que se necesitan aspectos claves para el funcionamiento, como es la infraestructura especializada y diseñada acorde a las necesidades y normas de seguridad establecidas para evitar cualquier contratiempo. Además, equipos e implementos de calidad y sobre todo, instructores especializados y capacitados en ámbitos de entrenamiento físico (Fly Crossfit), nutrición y quinesiología.

Es inevitable el ingreso de nuevos competidores, sin embargo, desde un inicio se buscará generar la diferenciación de los servicios, para fomentar un rápido posicionamiento y generar lealtad de los consumidores, por lo tanto, en caso de que otros competidores deseen ingresar a la industria, tendrán que invertir una suma de dinero mayor a la realizada por esta empresa.

Poder de negociación de los clientes (Medio-Alto)

Los clientes, parte esencial de cualquier giro de negocio, tienen el poder de decisión sobre sus proveedores y de igual manera, tienen toda la información necesaria para realizar una selección adecuada sobre un producto o servicio que necesitan.

En esta industria el poder de negociación con los clientes es el fundamental, y a pesar de que existe una suma considerable de empresas que brindan servicios sustitutos, Fly Crossfit no cuenta con competencia que brinde exactamente los mismos servicios, ni valores agregados como, personal integral, especializado tanto en la metodología, nutrición y quinesiología, que además de enseñar la técnica sean asesores de sus clientes. Por otro lado, un beneficio clave de este tipo de actividad, es reducir las lesiones provocadas por el ejercicio tradicional, mediante el circuito de camas elásticas y ejercicio de bajo impacto.

Con lo mencionado anteriormente, podremos definir que la negociación con los clientes es media alta y que la empresa tiene ahí una gran oportunidad para seguir innovando y desarrollándose.

Es por ello, que Fly Crossfit identificará claramente el criterio de compra de su nicho potencial, para generar valor agregado enfocado a dichas necesidades, y así satisfacer el criterio del usuario para generar una mejor posición de negociación el cliente. (Ferre, 2009)

Poder de negociación de los proveedores (Medio - Alto)

Pilar fundamental de la cadena de valor y soporte ideal para el funcionamiento adecuado de una empresa, son los proveedores, que cada vez son más esenciales en los procesos y gestión de las actividades económicas dentro de la industria y en especial de la mencionada anteriormente.

El poder de negociación con los proveedores, poco a poco se podrá ir incrementando con el pasar del tiempo, ya que existen varias empresas que pueden ser proveedores de Fly Crossfit en el país o inclusive en el mundo entero; y se puede elegir, dentro de la amplia variedad, el más adecuado y que se adapte cada vez más a las necesidades del giro del negocio.

Por el otro lado, los proveedores de servicios de Fly Crossfit (entrenadores), son aún muy limitados en el país, el precio (salario) para los entrenadores deberá ser atractivo, y por lo menos igualar al de mercado. Es importante tomar en cuenta que, actualmente existe una tasa de desempleo que se incrementó al 5.7% en marzo del 2016, incrementando en 1.9% comparado con el mismo mes del año pasado (Orozco, 2016), por lo que, existe más profesionales en el mercado en busca de una plaza de trabajo, los cuales cuentan con perfiles muy interesante, a pesar de que la oferta de trabajo sea mínima; esto permite que el empleador pueda negociar de mejor manera los salarios ante la elevada demanda. Además, el personal que sea seleccionado para trabajar en Fly

Crossfit será capacitado y preparado para vincularlas con el giro de negocio, las mismas que brindarán servicio de calidad y de seguro logran satisfacer todas las necesidades del cliente de manera eficiente.

Para finalizar, se puede considerar que el poder de negociación con los proveedores es medio alto, ya que actualmente existen un sin número de empresas en cualquier parte del mundo, con precios cómodos y a conveniencia de cualquier economía.

Es por ello, que se debe buscar con detenimiento entre los diferentes proveedores que cumplen con las características que se esperan, y negociar detenidamente, ya que, si uno no accede, de seguro otro lo podrá hacer dada la oferta de los productos y servicios buscados.

Amenaza servicios sustitutos (Media)

La amenaza de servicios sustitutos se puede considerar media alta, debido a que, aunque no haya una empresa especializada referente a Fly Crossfit, existen servicios que pueden complementar y ser una verdadera amenaza (Gimnasios, Bailo terapia, centros de entrenamiento, entrenadores personales, Crossfit boxes, Yoga, Pilates, personas que realizan ejercicio en casa, artes marciales, etc.).

Por otro lado, en los últimos años la constante desaceleración de la economía del Ecuador ha desembocado un menor poder adquisitivo en la población (INEC, 2016), dando prioridad a otros gastos y empleando métodos de entrenamiento más económicos y alternativos.

Adicionalmente, el gobierno y la industria generan oportunidades para que haya servicios sustitutos y una creciente oferta de servicios de similares características, ya que las necesidades de las personas sobre su salud y estado físico han ido aumentando conforme los años han pasado y la

tendencia social de mantener una buena salud y apariencia física es muy marcada.

En conclusión, existen muchos métodos de mantenerse en actividad física que pueden no ser tan costosos pero que no brindan todos los servicios y beneficios de Fly Crossfit. Es por ello que, la empresa buscará anticiparse a la posible competencia, innovar constantemente y ser flexible para generar cambios que permitan ser eficiente y efectivo, para ser más competitivo en el mercado.

Rivalidad entre competidores (Media)

Esta fuerza de Porter se puede definir como el conjunto o síntesis de las 4 anteriores, por ello se ha considerado que es Media – Alta, ya que en la industria en la cual Fly Crossfit desea ingresar existen alrededor de 50 empresas (SUPERCIAS, 2011). Pero se puede considerar competidor o rival a cualquier tipo de gimnasio, Crossfit box y entrenamiento funcional. Además, existen al menos 500 gimnasios y alrededor de 50 Crossfit Box en la Ciudad de Quito.

La competitividad es media, ya que no todas las empresas tienen un diferenciador o un valor agregado significativo que permitan a los clientes guiarse y tomar una decisión para su selección.

Fly Crossfit tiene un valor agregado y es brindar un servicio entretenido para realizar ejercicio, mantenerse saludable y prevenir enfermedades como la obesidad; un conjunto de soluciones que no presenta otro centro de entrenamiento.

La empresa buscará estrategias que permita a su cliente identificar claramente las diferencias con la posible competencia, creando un servicio inigualable que fomente relaciones a largo plazo. (Ferre, 2009).

Matriz EFE

Tabla No 1: Matriz EFE

2018

MATRIZ EFE			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Apoyo de Gobierno para el incentivo del deporte	0.12	3	0.36
2. Tendencia creciente de la población a practicar deporte	0.08	3	0.24
3. No existe competencia directa	0.12	4	0.48
4. Baja diferenciación en el servicio de la competencia	0.10	2	0.2
5. Pocos centros de entrenamiento en Tumbaco	0.08	3	0.24
Subtotal			1.52
Amenazas			
1. No existen muchas barreras de entrada en la industria	0.08	3	0.24
2. Reducido poder adquisitivo	0.14	2	0.28
3. Aumento constante de Gimnasios y Crossfit	0.10	3	0.3
4. Inestabilidad política	0.10	3	0.3
5. Alta rivalidad en precios	0.08	3	0.24
Subtotal			1.36
Total		1	2.88

2.1.4 Conclusiones:

- Se pudo determinar mediante la matriz EFE que, la idea de plan de negocio está por encima de la media y que las estrategias que se generan están intentando satisfacer las oportunidades que el mercado ofrece.
- La ponderación de las oportunidades es mayor a las amenazas y se puede considerar que es un medio favorable para el desarrollo de la empresa.

- Se considera una rivalidad entre los competidores media, ya que así existan algunas empresas dentro del mercado no existe alguna que brinde el servicio que Fly Crossfit puede ofrecer.
- La amenaza de nuevos competidores es un factor que tomar en cuenta, ya que, a pesar de ser un servicio que puede ser fácil de copiar, la inversión es una variable importante y la diferenciación del servicio representa un valor agregado muy importante.
- Se puede sintetizar en el análisis de Porter que la industria es atractiva para la empresa, encontrando una competitividad en la industria importante pero asimismo identificando oportunidades con gran potencial para Fly Crossfit.

3 Análisis del cliente

Este capítulo, busca realizar el levantamiento de información, para la identificación, análisis e interpretación de datos, para determinar comportamientos, tendencias y características del posible grupo objetivo al que Fly Crossfit se enfocará. Esto permitirá, establecer el perfil del consumidor y conocer al mercado, para la toma de decisiones y enfoque trascendental del negocio.

Además, se podrá definir la aceptación del negocio por parte los usuarios y entender las estrategias que se utilizarán para cumplir con las expectativas que tiene el cliente, y así, potencializar al nicho al que se desea enfocar.

3.1 Objetivo General

Establecer el perfil y preferencias de los potenciales clientes, como también, el segmento de mercado al que impactará Fly Crossfit en la ciudad de Quito; determinando la viabilidad de la creación de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Conocer los hábitos de consumo del cliente potencial, y con ello poder satisfacer las necesidades de nuestros posibles consumidores.
- Determinar el perfil y característica del mercado objetivo para asegurar que Fly Crossfit está llegando al nicho correcto de mercado.
- Identificar la frecuencia de compra de este tipo de servicios.
- Analizar el nivel de aceptación del Servicio de Fly Crossfit.
- Establecer los medios de promoción y contacto preferentes por el usuario y llegar al mismo de la manera más precisa y de preferencia del consumidor.
- Conocer las preferencias del cliente para el diseño de la experiencia del servicio.
- Entender el precio óptimo que el usuario se encuentra dispuesto a pagar para generar rentabilidad financiera.
- Analizar la viabilidad del negocio y encontrar así el punto de equilibrio.

3.3 Análisis Cuantitativo

3.3.1 Encuestas

De la siguiente investigación de mercado se encontraron los siguientes hallazgos:



Figura No 2: Preferencia del Cliente
2018



Figura No 3: Hallazgos del análisis
2018

3.4 Análisis Cualitativo

3.4.1 Entrevistas a profundidad

Dos expertos fueron entrevistados, con el fin de recopilar información importante sobre el mercado, cliente y negocio. Esto permitió analizar las tendencias, estrategias de marketing y otros hallazgos que se detallarán a continuación.

La primera entrevista se realizó a Carlos Castro, gerente de “Takana Crossfit” y experto en materia de actividad y apariencia física. La segunda entrevista intervino el Doctor Esteban Garcés Burbano especialista en Traumatología y Ortopedia de la Ciudad de Quito.

Análisis de la entrevista a experto (Carlos Castro)

Tabla No 2: Ficha técnica Carlos Castro
2017

Nombre:	Carlos Castro	
Entrevista:	Fecha:	23/05/2016
	Lugar	Takana Crossfit
	Hora:	19:30
	Duración:	21 Min
Experiencia:	Gerente de Takana Crossfit	
	Experto con 4 años de experiencia en preparación física	

El Crossfit empezó en los Estados Unidos en los años 90 y fue introducido en el Ecuador en el 2009 en Guayaquil, para finalmente, estar presente en Quito 6 meses después del mismo año. Takana Crossfit fue el primer centro de Crossfit de la ciudad y albergaba entre 60 y 70 personas al mes de manera muy rentable para sus socios en al inicio de la empresa. Sin embargo, menciona

que esa no es la capacidad total de las instalaciones, “si se pudiera tener entre 20 y 25 personas por hora sería más rentable aún”

Carlos Castro entiende que el Crossfit fue una moda en su tiempo, porque cambio la manera de realizar deporte o de mejorar el físico de las personas y que eso ayudó a que tuviera el gran éxito que se conoce actualmente. Además, piensa que la gente hoy en día busca mejorar su físico ya sea por apariencia, salud o simplemente moda; “el físico empieza a ser una prioridad en la juventud actual y adultos entre 18 y 35 años, por lo que es el mercado perfecto a explotar”. (Castro, 2016)

“Fly Crossfit se puede convertir en la nueva sensación, así como lo fue simplemente el Crossfit, es una buena idea solo hay que moldearla y trabajarla” menciona Carlos, pero para ello se necesita una inversión fuerte y un compromiso para sacar la idea a flote. Los jóvenes necesitan una nueva manera de mejorar su físico y qué mejor, de una manera nueva y entretenida sin que afecte ni tenga estragos físicos o en su salud”, acota. (Castro, 2016)

En el aspecto económico, Carlos comenta que este tipo de proyectos son rentables, debido a que las personas están dispuestas a pagar un precio desde \$60,00 hasta \$100,00. Además, comentó que, la inversión es alta y puede llegar a los 50 mil dólares si es que tienes que pagar un arriendo y el nombre de marca como Takana Crossfit, es por ello que también hay considerar un costo del servicio en alrededor del 20 al 30%. Sin embargo, la rentabilidad es alta y la recuperación de capital es alentadora. Una de las claves con las que maneja su centro de Crossfit es conocer bien su punto de equilibrio y con ello siempre manejar un 35% adicional como mínimo para tener un mes favorable. Adicionalmente, acota que de la muestra total que el proyecto busque dirigirse, para que sea mucho más real, recomienda, enfocarse al menos del 1% al 10%, para que se pueda brindar un servicio mucho más especializado y diferenciador. Pese a esto menciona que, “los meses son muy variables y como

emprendedor lo menos que puedes hacer es confiarte, tu negocio puede caerse en un abrir y cerrar de ojos, hay que trabajarlo con esfuerzo y a diario". Para finalizar, el gerente de Takana Crossfit recomienda lo siguiente: "el trabajo duro y la perseverancia son las llaves para sacar un nuevo negocio a flote" y concluyó; "los números son muy volátiles pero la decisión y compromiso diario harán de un emprendimiento un verdadero negocio". (Castro, 2016)

Análisis de la entrevista a experto (Dr. Esteban Garcés)

Tabla No 3: Ficha técnica Doctor Esteban Garcés Burbano.
2018

Nombre:	Esteban Garcés Moreno	
Entrevista:	Fecha:	25/05/2016
	Lugar	Consultorio Dr. Garcés
	Hora:	20:30
	Duración:	16 min
Experiencia:	Ortopedia y Traumatología	
	Experto con 10 años de experiencia en lesiones deportivas de diferentes tipos	

El Doctor Garcés explica que las lesiones deportivas son más comunes de que la gente imagina y que en casos no se toma la importancia a las mismas. "Las lesiones deportivas no suelen ser tan graves, la gravedad se da cuando las personas no se revisan y con ellos las lesiones se vuelven crónicas". (Garcés, 2016)

La frecuencia de las lesiones se da en actividades físicas de alto desempeño o que intervengan muchas partes del cuerpo, como el fútbol, básquet o vóley, señala Esteban. Sin embargo, la innovación en Fly Crossfit reduce la posibilidad de lesiones con su introducción de camas elásticas en el entrenamiento diario. "Creo que la posibilidad de un entrenamiento divertido en una superficie que disminuya el impacto articular en tobillos y rodillas,

aminorando lesiones, es una idea innovadora que será de gran acogida, más aún en ellas que ya han sufrido algún tipo de lesión”. (Garcés, 2016)

Adicionalmente, Esteban Garcés insinúa que los jóvenes con ciertas lesiones podrán practicar Fly Crossfit a una escala menor, siendo también como un tipo de rehabilitación.

Para concluir, Esteban recalca que la actividad física entre más severa aumenta la probabilidad de sufrir una lesión, pero que Fly Crossfit sigue siendo una actividad física de alto rendimiento y a su vez reduce las lesiones, “es una idea nueva, con gran potencial, que de seguro ayudará a las personas a realizar actividad física reduciendo sus lesiones y llevándolos por un camino más saludable”. (Garcés, 2016)

3.4.2 Focus Group

“El grupo focal es particularmente útil para explorar conocimientos, las prácticas y opiniones, no sólo en sentido de examinar lo que la gente piensa sino también cómo y por qué piensa como piensa” (Kornblint, 2007, p.77).

Se realizó un focus group, en la ciudad de Quito, con 10 participantes entre las edades de 18 – 45 años, en la que se utilizó un proceso fluido y estructurado, de preguntas y respuestas enfocadas a obtener información para entender la aceptación de un servicio como el que Fly Crossfit desea implementar.

Hallazgos:



Figura No 4: Hallazgos Focus Group
2017

3.5 Conclusiones:

- De acuerdo con la investigación de mercados el proyecto tiene una alta aceptación dentro del mercado potencial al que se quiere enfocar que son los jóvenes en el sector de Tumbaco.
- Los servicios que Fly Crossfit ofrecería a sus clientes están basados en las necesidades de los posibles consumidores y tratan de satisfacer lo que anteriormente empresas similares o de la misma industria no han podido hacer.
- Al ser un método de entrenamiento nuevo, se pudo identificar que hay un mercado interesante por explotar ya que los jóvenes en la actualidad han convertido la actividad física en un estilo de vida.
- El grupo objetivo al que se quiere enfocar tiene como características, el tener el poder adquisitivo para pagar un valor de entre \$55 y \$70 dólares, por lo que los mismos se encontrarán en la clasificación según el INEC de estratos sociales A y B.
- Entre las personas que realizan deportes son muy comunes las lesiones, Fly Crossfit es un nuevo modelo que reducirá las mismas sin afectar el rendimiento en la actividad física.
- Los especialistas consideran que es una idea innovadora que puede tener gran acogida e impacto en el mercado actual.
- Existe una demanda creciente entre la juventud de realizar deportes nuevos y convertirlos en un hábito con el fin de mejorar la salud y reducir el estrés cotidiano.

4 Oportunidad de negocio

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

A través del análisis de la investigación de mercado, de la industria y del país, se pudieron identificar diferentes aspectos para definir las oportunidades del negocio. De igual manera, se encontraron pautas a destacar sobre el comportamiento de los potenciales consumidores, los cuales demostraron la necesidad de contar con un servicio como el que Fly Crossfit propone; en el cual se pueden resaltar las siguientes ventajas:

El actual gobierno desde el año 2010 con la creación del Ministerio del Deporte ha fomentado el desarrollo de la actividad física tratando de involucrar a toda la población, estableciendo políticas y regulaciones que vinculan a las organizaciones que fomentan estas actividades, de manera que se pueda mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana. Adicionalmente, en uno de los ejes estratégicos del Ministerio del deporte se busca fomentar las actividades físicas para disminuir el sedentarismo, juntamente con regulaciones como la “Ley del Deporte” que garantiza la implementación de políticas que apoyan el progreso de la industria y el crecimiento de la misma.

Analizando las encuestas que se realizaron a los potenciales clientes en el sector de Tumbaco, podemos definir que el 96% de las personas que realizan deporte aceptarían a Fly Crossfit como su nuevo método de ejercicio y entretenimiento. Además, encontramos una necesidad del 78% de que las personas buscan probar nuevas técnicas para realizar actividades físicas, comentando que quisieran practicar diferentes técnicas de realizar deporte y actividad física y no solo atarse a una u otra. Además, el 80% de los jóvenes encuestados buscan realizar ejercicio o deportes con una frecuencia de 1 a 4 veces por semana, siempre optando por equipos e instructores adecuados para satisfacer sus necesidades. Un factor estratégico que cabe recalcar es que el 86% de la muestra de Tumbaco prefiere un centro de entrenamiento cerca de su domicilio ya que muchos de ellos suben a Quito para desempeñar sus actividades laborales y quisieran centros especializados de alto rendimiento más cercanos para llegar a casa más temprano.

Todos estos componentes avalan para que el proyecto sea muy atractivo incluyendo que puede tener una alta rotación de participantes durante la semana, forjando la demanda necesaria para la funcionalidad de un centro de Fly Crossfit en el sector de Tumbaco.

Adicionalmente, las personas están buscando servicios nuevos y que puedan incluir quinesiología con el acompañamiento de servicios nutricionales sin pagar un valor adicional al que cancelan mensualmente. Uno de los factores importantes que se concluyó de esta investigación es que las personas prefieren un centro de entrenamiento de tamaño medio, en el que puedan usar todas las instalaciones y en el que encuentren una sensación familiar; con ello Fly Crossfit debe crear un ambiente agradable en el que las personas se sientan confiadas y cómodas a la hora del entrenamiento, ya que al 86% de personas les parece un tema importante al momento de elegir un lugar para realizar actividad física.

Consecuentemente, la interpretación de la entrevista a Carlos Castro sustenta que el proyecto puede tener viabilidad y ser un fenómeno como lo fue el Crossfit en su momento, conociendo que Fly Crossfit es una evolución de este método de entrenamiento. Acota también que se necesita un trabajo arduo y una inversión importante para sacar el proyecto adelante; encontrando un mercado potencial en los jóvenes entre 18 y 35 años que necesitan una nueva alternativa para mejorar su salud con esto su estado y apariencia física, que mejor con una modalidad nueva y entretenida que reduce la afectación de lesiones que son comunes en la práctica de otras actividades. Finalizando, menciona que hoy en día el aspecto físico se ha convertido en una prioridad para la juventud y es un mercado interesante para explotar.

Según el Doctor Esteban Garcés, la oportunidad se encuentra gracias a que las personas podrán realizar actividad física contrarrestando los inconvenientes de las lesiones y de una manera más entretenida. Inclusive nos comenta que las lesiones deportivas son tan comunes que las personas no le dan la

importancia necesaria y en este momento es cuando se convierten en crónicas. Es por esto que, Fly Crossfit ha encontrado la oportunidad de satisfacer la necesidad del cliente con un servicio que disminuye las lesiones acompañado de un seguimiento profesional y especializado. El traumatólogo con más de 10 años de experiencia propone que la actividad física entre más severa aumenta la probabilidad de sufrir lesiones, pero Fly Crossfit continúa siendo una actividad de alto rendimiento y a su vez reduciendo las lesiones. Se puede tomar a Fly Crossfit como un método de rehabilitación para lesiones articulares que puedan producirse de menor gravedad, finaliza.

En el Focus Group se pudo hallar que 8 de cada 10 personas realizan algún tipo de deporte y que entre sus mayores motivaciones esta: mejorar su salud, sentir placer, reducir el estrés o simplemente mejorar su estado físico. Las personas que realizan ejercicio frecuentemente lo han convertido en un hábito y a pesar de que ninguna de las personas ha escuchado sobre Fly Crossfit, este concepto ha provocado sensaciones de curiosidad y un nuevo reto entre las personas que tienen el deporte y la actividad física como un estilo de vida. Sin embargo, en un rango de edad superior a los 40 años no se obtuvo la misma reacción ya que están enfocados en métodos tradicionales de ejercicio. Para tomar la oportunidad que estas necesidades nos dan, se debe tomar en cuenta que es necesario contar con personal altamente capacitado, infraestructura adecuada y equipos innovadores que cumplan con los estándares de calidad y seguridad requeridos.

También una oportunidad adicional es la de cobrar un precio conveniente en el que Fly Crossfit pueda incluir todos los servicios que están dentro de las expectativas de los potenciales clientes.

Concluyendo y para resumir cabe resaltar existen leyes que permiten generar un ámbito propicio para el negocio ligado también a la creciente necesidad de las personas en mantenerse saludables y en un buen estado físico, con un mercado con gran potencial por explotar. Adicionalmente, la aceptación del

mercado objetivo es alta, gracias a que la observan como un valor agregado la reducción de lesiones en sinergia con servicios especializados, siendo así una idea muy atractiva para el mercado.

5 Plan de marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

Philip Kotler y Kevin Lane Keller, en su libro Dirección de Marketing, mencionan lo siguiente: “Las metas indican qué quiere conseguir cada unidad de negocio y la estrategia indica lo que hay que hacer para conseguirlo. Cada negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus metas” (Philip Kotler, 2009). Fly Crossfit busca definir una estrategia que le permita mejorar el desempeño ante sus principales competidores de la industria en la cual participa, y de esta manera, generar una ventaja competitiva. La estrategia seleccionada es de Enfoque o Alta segmentación, la cual se detalla a continuación

5.1.1 Estrategia de Enfoque

La estrategia de Enfoque consiste en focalizar el servicio hacia un segmento definido de la población. Además, busca conocer a profundidad a este nicho, queriendo generar diferenciación entre sus competidores, a través de brindarles un servicio efectivo y direccionado hacia el cumplimiento de sus necesidades y expectativas. Esto permitirá generar una alta participación en el segmento elegido, a pesar de que sea baja del mercado total.

El mercado objetivo al que esta estrategia se dirigirá se detalla a profundidad en el siguiente punto a desarrollar, sin embargo, sus características generales, son hombres y mujeres que vivan en el valle de Tumbaco, y se encuentren entre los 18 y 35 años, como lo sugiere el experto Carlos Castro y el estudio de mercado realizado. Además, se busca que se encuentre en el estrato socio económico A y B, ya que, este nicho es aquel que se encuentra dispuesto a pagar un valor igual o mayor al precio propuesto para los servicios a ofrecer.

Además, tiene una segmentación psicográfica, la cual se explicará más adelante.

Es importante destacar que, al utilizar esta estrategia se busca que el grupo objetivo al que se enfocará encuentre una manera innovadora y personalizada de hacer deporte, brindándoles un centro de entrenamiento que cumpla con las características más importantes para el potencial del cliente, según el levantamiento de información realizado.

Consecuentemente, se brindará asesoría personalizada, a través de un equipo certificado y preparado en Fly Crossfit, con ello, se permitirá el desarrollo no solo físico en los clientes, a su vez se busca un desarrollo mental, siendo de los únicos centros de parroquia de Tumbaco, donde se busque trabajar diversas competencias de alto impacto, que agreguen valor a todos sus participantes.

Adicionalmente, según las encuestas realizadas en la investigación de mercado, el 86% de las personas mencionaron que, jamás habían escuchado sobre Fly Crossfit, y un 96% destacó que le interesaría realizarlo, es por ello, que será un deporte novedoso en el mercado, nunca antes desarrollado en el Ecuador y siendo único en su industria, generando expectativa en los clientes potenciales.

5.1.1 Mercado Objetivo

- **Mercado potencial**

Al nicho al cual el centro especializado de Fly Crossfit se quiere enfocar, se determinó a través de una segmentación demográfica y geográfica, mediante una investigación de mercados que se la realizó específicamente en el sector de Tumbaco. Este valle, cuenta con una población de 49.994 habitantes de los cuales 24.448 son hombres y 25.496 son mujeres, con una tasa de crecimiento

de 2.89%. En adición, la población económicamente activa es de 24.245 habitantes. (Baroja, 2012).

- **Mercado Meta**

Segmentación Psicográfica

Esta investigación de acuerdo con las encuestas y al Focus Group dio como resultados que el servicio de Fly Crossfit debe estar enfocado a personas con las siguientes características:

- Realizar ejercicios para mejorar su estado físico y mantenerse saludable.
- Buscan nuevos métodos de realizar ejercicio.
- Prefieren hacer ejercicio 2 o más veces por semana.
- Buscan que este centro de entrenamiento se encuentre cerca de su domicilio.
- Intentan siempre realizar actividades nuevas que no han hecho nunca.

Segmentación Demográfica y Geográfica

Fly Crossfit se enfocará en hombres y mujeres ubicados en el sector de Tumbaco con una edad entre 18 y 35 años; en esta parroquia ese número se distribuye de la siguiente manera:

Posteriormente, se incluirán los jóvenes de nivel socio económico A (1.9%) y B (11.2%) según la estratificación de nivel socio – económico del INEC. Estos conforman el 13.1% de la población total.

Tabla No 4: Demanda
2017-2021

DETALLE	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Poblacion Distrito Tumbaco	49.994	51.439	52.925	54.455	56.029
Edad entre 15-35 (hombres y mujeres)	17.876	18.393	18.924	19.471	20.034
Estrato social 13,1%	2.342	2.409	2.479	2.551	2.624
Aceptacion del producto	2.250	2.315	2.382	2.451	2.522
Personas que hacen deporte	1.765	1.816	1.868	1.922	1.978
Oferta mediante competencia	1.059	1.089	1.121	1.153	1.187
Mercado potencial objetivo	1.191	1.226	1.261	1.297	1.335

Se puede concluir que, el mercado objetivo al que se dirigirá el proyecto tiene una aproximación a 1.191 personas para el año 2017 y de 1.335 para el año 2021. Para resumir, son hombres y mujeres de la parroquia de Tumbaco y se encuentran dentro de la población económicamente activa de dicho valle.

5.1.2 Propuesta de Valor

Alex Osterwalder creo el modelo Canvas en el 2010, para representar el modelo de negocio de manera integral, demostrando de manera sencilla nueve aristas importantes de la estructura de la empresa, en la que se refleja el valor para los clientes y busca encontrar cómo ser más competitivo en el mercado.

Es por ello por lo que, a través de esta metodología, se definirá la propuesta de valor, basado en las necesidades y problemas que se solventaran con el servicio que Fly Crossfit brindará.

La misma, representa un eje clave del funcionamiento del negocio, ya que demuestra la diferenciación y razones por las cuáles el cliente escoge este servicio antes que otro servicio sustituto. La propuesta de valor debe estar enfocada hacia la adaptabilidad demandada por sus posibles usuarios (Prim, 2015).

Modelo Canvas – Propuesta de Valor

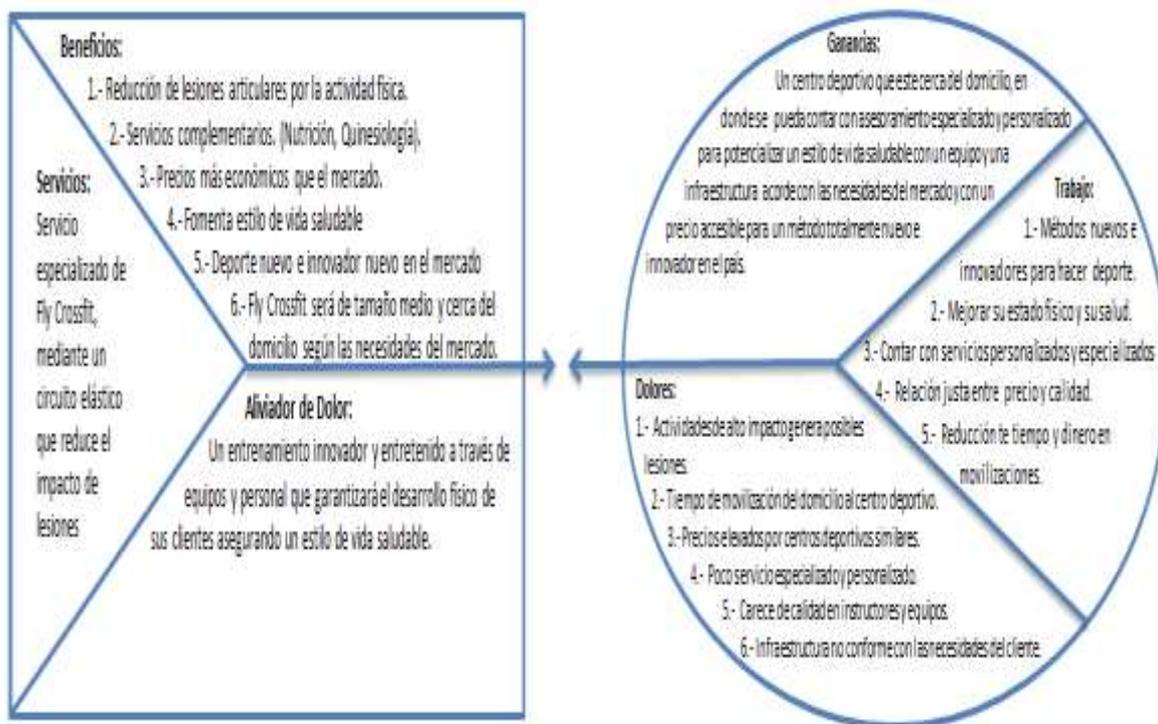


Figura No 5: Propuesta de Valor
2017

Fly Crossfit será un negocio que busca incrementar las habilidades físicas y mentales de sus participantes mediante un entrenamiento innovador y entretenido, a través de equipos de muy buena calidad y un equipo humano preparado para atender todos los requerimientos de los participantes.

Además, busca crear una cultura de deporte y programación mental de éxito, mediante entrenadores que promuevan el desarrollo de competencias de disciplina, trabajo en equipo, competitividad, inteligencia emocional, innovación, entre otras. Así, buscará desarrollar personas más saludables, con una mejor calidad de vida.

5.2 Mezcla de Marketing.

Con el fin de determinar la estrategia de marketing óptima para potencializar el servicio que Fly Crossfit ofrece, se analizarán las variables sugeridas por McCarthy según el estudio de las 4 p's. Esta metodología analiza cuatro perspectivas, es decir Producto, Precio, Plaza y Promoción, con el objetivo de potencializar los procesos internos para demostrar al cliente el valor agregado del negocio, y de esta manera, poder desarrollar una estrategia clara, que permita alcanzar los objetivos comerciales y ser eficientes en el posicionamiento de la marca.

5.2.1 Producto / Servicio

Fly Crossfit, consiste en el entrenamiento especializado, a través de un circuito elástico y mediante el equipo adecuado con entrenadores de primer nivel, en diversas actividades físicas, las cuáles serán innovadoras y divertidas con bases en el deporte de Crossfit, en base a este supuesto, la empresa utilizará una estrategia de desarrollo de producto.

Se tiene como meta principal, preparar a los participantes a nivel físico y mental motivándolos hacia objetivos de mejora continua, tanto en estado físico, como en su calidad de vida y principalmente la salud.

Además, busca reducir el tiempo de movilización de sus posibles clientes, impactando en aquellas personas que se ubican en el sector de Tumbaco, y tendrán cerca a sus domicilios, instalaciones modernas, innovadoras; también, contarán con personal dispuesto asesorar y brindar el mejor servicio, para impactar en la vida de sus clientes de manera positiva y generando resultados efectivos.

Atributos

Existen distintos atributos en el servicio entregado por Fly Crossfit que lo destacan en la industria y se detallan a continuación.

- **Infraestructura**

El 70% de las personas encuestadas, mencionaron que buscan que el centro de entrenamiento sea de tamaño medio, por lo que, así se lo realizará, para generar mayor cercanía con el cliente, generando un espacio que proyecte confianza, diversión y seguridad.

Por otro lado, es muy importante que la infraestructura sea innovadora y diferente, por lo que la decoración será moderna y colorida, ya que para las personas es muy importante el ambiente que se genere al momento de realizar este tipo de actividades físicas.

Adicionalmente, se tendrá vestidores y duchas de primera que permitan a los clientes tener acceso a un espacio privado, donde se podrán alistar para salir de Fly Crossfit listos para otras actividades.

- **Equipos**

Se contará con equipos de alta calidad, pues las camas elásticas serán adquiridas e instaladas por técnicos especializados, garantizando su funcionamiento y la seguridad de los posibles clientes. Es por ello, que se demandará garantía extendida, para evitar accidentes.

Adicionalmente, se cuenta con un equipo de personas especializadas tanto en la metodología, como en el asesoramiento físico y en servicio al cliente para garantizar una experiencia única a cada uno de los clientes.

- **Asesoramiento**

Como se mencionó en el punto anterior, el personal encargado del entrenamiento serán especialistas preparados en Crossfit y en la metodología de aplicación en camas elásticas. Se invertirá en capacitación para asegurar el asesoramiento a los clientes y así los resultados que buscan al ingresar a Fly Crossfit.

Por dichas razones el personal del centro será totalmente calificado y asesorará en todas las necesidades, para solventar todos los requerimientos de una manera profesional.

Además, los entrenadores tendrán la capacidad de motivar y alcanzar objetivos de sus clientes, potencializando su habilidades y fortalezas, a la vez que se podrán desarrollar nuevas competencias que pueden ser usadas inclusive en su vida diaria.

En adición, se podrán realizar análisis individuales sobre progreso y mejora individual, que puedan ser medidos mediante el avance en el centro de Fly Crossfit con un entrenamiento específico por cliente.

- **Cercanía**

Según la encuesta, el 86% de las personas mencionaron que desearían que el centro de entrenamiento se encuentre cerca de su domicilio, y adicionalmente, durante el focus group se encontró que eso se debe a que las personas no desean tomarse mucho tiempo en la movilización hacia este tipo de lugares, ya que consideran que podría ser una pérdida de tiempo.

Es por ello que, Fly Crossfit al encontrarse en Tumbaco se encuentra enfocado hacia aquellas personas que se encuentren viviendo en esta parroquia, brindándoles la facilidad de encontrarse cerca de sus hogares.

Además, cuenta con un beneficio adicional, ya que las personas tienen la opción de acercarse a las instalaciones ya sea caminando o tienen el espacio seguro para dejar sus vehículos.

- **Branding**

A través de un correcto branding, se busca transmitir mensajes claros sobre quiénes somos y lo que ofrece la empresa, llegando no solo en aspectos visuales al consumidor sino a su mente y corazón. Se busca crear una relación cercana y única con los clientes, generando confianza y seguridad del servicio que se brinda.

- **Marca**

Es muy importante que el cliente reciba un mensaje claro y que lo motive a adquirir el servicio, es por ello que se decidió que el nombre sea Fly Crossfit, lo que significa realizar Crossfit volando, debido al ejercicio con las camas elásticas. Se decidió que tanto el nombre como el eslogan sean en inglés debido a que el segmento al que se decidió enfocarse cuenta con estudios superiores, y por ende nivel de inglés desde básico hasta avanzado al encontrarse en el estrato social A y B (INEC, 2013). De esta manera, el nombre tendrá una fácil pronunciación y podrá recordarlo fácilmente.

Por otro lado, se busca como estrategia que, se encuentre la palabra Crossfit ya que es una tendencia moderna para hacer deporte, por lo que las personas lo asociarán y buscarán entender cómo se lo asocia con fly.

- **Seguro**

Para Fly Crossfit es indispensable la seguridad de nuestros clientes, es por ello por lo que la empresa ha decidido contratar un seguro frente a accidentes que

tiene un valor de 100\$ mensuales con la empresa AIG Metropolitana. Con esto podremos brindar un servicio esencial en un centro de alto rendimiento para que nuestros consumidores se sientan seguros y confiados de poder realizar su actividad física con Fly Crossfit.

- **Slogan**

El slogan escogido es “Enjoy training & Be healthy”, lo que significa disfruta entrenando y sé saludable.

Se menciona el tema de disfrutar entrenando ya que, al ser una actividad diferente e innovadora, busca romper esquemas de que hacer deporte como Crossfit, es doloroso, duro y poco divertido. Se busca crear un espacio de diversión mientras se ejercita todo para conseguir resultados, potencializar estilos de vida y ser personas saludables. Esto apalanca las tendencias actuales del mercado, hacia la búsqueda de un mejor estilo de vida y cada vez más enfocado en el bienestar integral, es decir físico, mental y espiritual.

- **Logo**

Se busca que, con el logo se genere recordación y versatilidad, pero de una manera sencilla y simple, mientras menos, es más.

Se puede ver a una persona llena de colores simulando que se encuentra realizando actividad física, debido al giro de negocio al que nos encontramos, los colores, utilizados, buscan reflejar vida y diversión, mientras que los tonos de azul brindan elegancia y sobriedad para reflejar confianza.



Figura No 6: Logo Fly Crossfit

2018

5.2.2 Precio

Para la definición del precio que Fly Crossfit va a ofertar, se tomó en cuenta el método de Van Westendorp, el cual se basa en un supuesto de que todos los consumidores crean una relación entre el precio y la calidad del producto o servicio que van a recibir, por lo tanto, todo producto o servicio tiene un precio tope en el cual el cliente no lo compraría y precio mínimo en el cual el cliente dudaría de su calidad.

El método se realiza de acuerdo con 4 preguntas esenciales:

- ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
- ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
- ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?
- ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

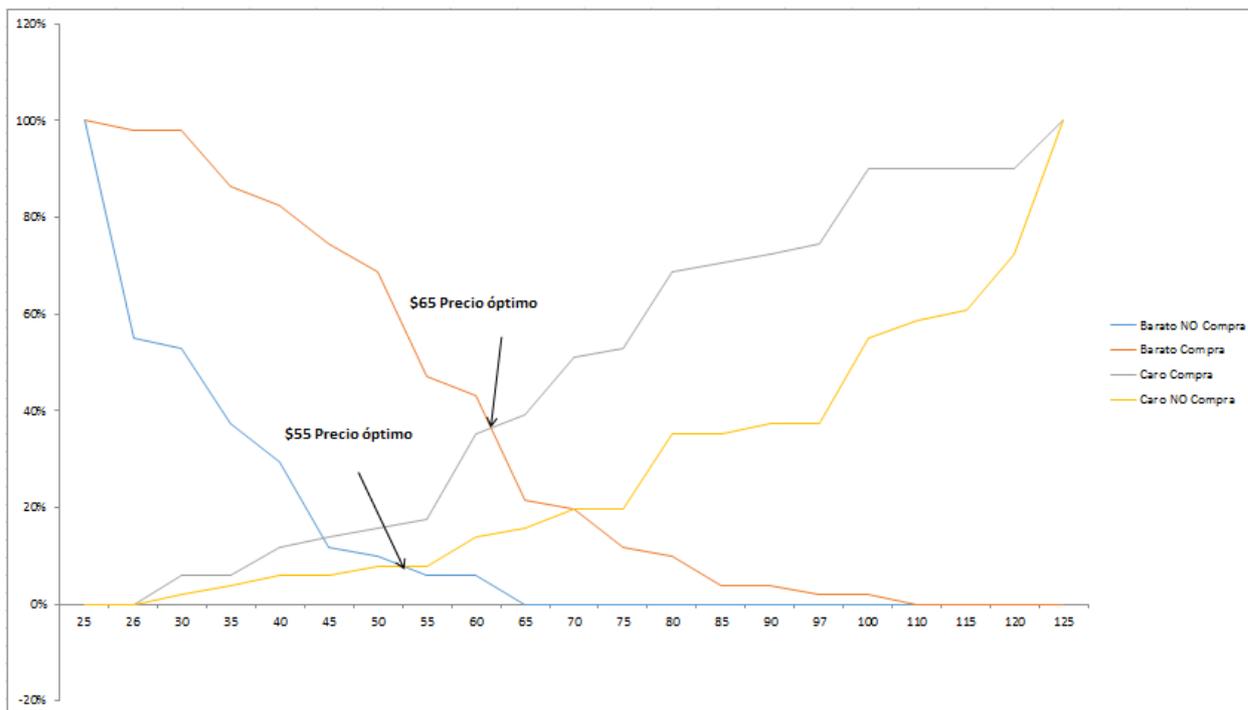


Figura No 7: Modelo Van Westeldorph
2017

Adaptado de: Modelo Van Westeldorph

De acuerdo con la información obtenida mediante las encuestas al posible mercado objetivo, se pudo determinar que el precio ideal al que los clientes estarían dispuestos a pagar es de \$65 por una membresía mensual y adquiriendo todos los servicios detallados anteriormente. Este precio es igual al del mercado, ya que los encuestados respondieron que \$65 es el precio máximo al que están dispuestos a pagar por servicios similares y que no satisfacen todas las necesidades que el cliente busca.

Uno de los principales indicadores de gestión mensual será la rentabilidad o margen al final del periodo, pues, el margen esperado oscila entre el 15% y 25%, manteniendo un costo de venta alrededor de \$65 por membresía otorgada. Estos valores pueden ser variables en el transcurso del periodo, pero se intentará mantener los porcentajes establecidos.

Por lo tanto, se utilizará una estrategia de penetración, en la que se fijará un precio inicial MEDIO, con dicha estrategia se podrá ingresar al mercado de una manera más rápida, impactando a más personas dentro de nuestro mercado objetivo y obtener un volumen de ventas mayor al esperado, y si fuere el caso poder reducir aún más los precios.

Conforme la tendencia de mercado se desarrolle, la empresa estaría dispuesta a ajustar sus estrategias de precios, hacia una estrategia de precios orientada a la competencia, manteniéndose en precios similares y si es posible con previo análisis en precios inferiores. Cabe destacar que, aunque Fly Crossfit no tiene una competencia directa, existen servicios sustitutos que podrían reemplazar el servicio que Fly Crossfit brinda.

Consecuentemente, se busca encontrar y determinar un precio competitivo en relación con el mercado, el mismo tiene que reflejar la percepción de futuros clientes sobre la calidad que el centro de Fly Crossfit pueda brindar. Así mismo, se busca generar ingresos suficientes para cubrir los costos y gastos, y no llegar solo a cubrir un punto de equilibrio mensual. Lo que el plan de negocio busca, es generar un margen financiero y asimismo recuperar la inversión inicial en el menor tiempo posible, teniendo como objetivo principal ser un negocio rentable y viable para todos los accionistas.

Para finalizar utilizará una política de cobro de 100% de contado, el cliente podrá hacer el pago con tarjeta de crédito, pero se realizará al contado.

5.2.3 Plaza

El lugar destinado para el funcionamiento de Fly Crossfit será en el valle de Tumbaco, y se manejará a través de una estrategia de venta directa, con un local ubicado a 29.3 kilómetros de la ciudad de Quito, sin descartar la posibilidad de abrir un local en el norte de la ciudad de Quito dependiendo la afluencia de los clientes potenciales.

De esta manera, se realizó la selección del valle de Tumbaco como la plaza ideal, ya que cuenta con un alto nivel de crecimiento desde los últimos años. Según el último censo de INEC considerado por el gobierno de la provincia de Pichincha, este valle cuenta con 49.994 habitantes de los cuales el 48% es considerado dentro de la “población económicamente activa”. (Baroja, 2012). Adicionalmente, el diario “El Comercio” menciona en un artículo que se ha ido incrementado el número de negocios comerciales o empresas de distintos tamaños. (Heredia, 2014)

En este mismo artículo, se detalla que a pesar de que en estas zonas la vida puede ser un poco más costosa que el promedio, se ha convertido más fácil y llevadero, puesto que se indica que no necesitan salir a Quito como antes, porque allí lo tienen todo. (Heredia, 2014)

En el tema de la infraestructura, la misma será un galpón y contará con el espacio suficiente para la instalación de todos los circuitos elásticos propuestos, los mismos que serán importados. De igual manera, contará con vestidores y duchas propiamente adecuadas para los clientes. Dispondrá de una oficina central para la parte administrativa del negocio y una adicional para las citas personales con entrenadores, para el logro de objetivos propuestos al iniciar los entrenamientos para los clientes potenciales que así lo requieran. Finalmente, y muy importante dispondrá de parqueaderos suficientes para las clientes, ya que como el plan de negocio está enfocado a un estrato medio – alto, seguramente la mayoría de los mismo irán con vehículos propios.

satisfacción de los clientes. Se tratará de buscar proveedores situados en el valle de Tumbaco para reducir costos logísticos, sin embargo, caso contrario se negociará los valores para obtener un ganar – ganar entre ambos.

Para el local que va a funcionar como sede de Fly Crossfit se han definido los siguientes costos proyectados anualmente

Tabla No 5: Costos de Plaza
2018

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Arriendo	\$ -	\$ 8.400,00	\$ 8.491,56	\$ 8.584,12	\$ 8.677,68	\$ 8.772,27
Servicios basicos	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.213,08	\$ 1.226,30	\$ 1.239,67	\$ 1.253,18
Internet	\$ -	\$ 285,96	\$ 289,08	\$ 292,23	\$ 295,41	\$ 298,63
Instalacion Internet	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de oficina	\$ -	\$ 600,00	\$ 606,54	\$ 613,15	\$ 619,83	\$ 626,59
Adecuaciones de local	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ -	\$15.545,96	\$10.600,26	\$10.715,80	\$10.832,60	\$10.950,68

5.2.4 Promoción

Las promociones que se van a implementar serán enfocadas en los clientes potenciales, sin descuidar a nuevos y posibles clientes, para mostrar lo innovador del centro de entrenamiento en el mercado. Estas promociones se realizarán a través de algunas técnicas que permitan brindar a los usuarios ciertas características, detalles y beneficios de la experiencia y emoción que se construirá en Fly Crossfit.

Para el proceso antes mencionado, serán tomados en cuenta cuatro puntos estratégicos, los mismos, buscarán tener mayor impacto en la penetración del mercado y con ello posteriormente un mayor posicionamiento.

Los cuatro puntos serán: Relaciones Públicas, Marketing Directo, Publicidad y Promoción de Ventas.

- **Relaciones Públicas:**

Al ser un centro especializado en Fly Crossfit un servicio nuevo en el mercado, se realizará un evento de apertura con deportistas de élite de la ciudad, personas asociadas a Crossfit y potenciales clientes, para dar a conocer el funcionamiento del lugar y sus grandes beneficios.

Para dicho evento, se ejecutará una fuerte campaña sobre la expectativa de la gente con el centro y así se buscará captar la mayor cantidad de asistentes exclusivos para el mismo. Es muy importante el lanzamiento inicial ya que la primera impresión será vital con los potenciales clientes.

Adicionalmente, se realizarán demostraciones del funcionamiento, sobre sus beneficios y también un tour por las instalaciones del circuito con pequeñas pruebas del mismo. Es así, como al conocer más sobre el entrenamiento que se brindará, se busca crear un mayor nivel de recomendación y aumentar el marketing boca a boca, que será de gran utilidad en la búsqueda de nuevos clientes.

- **Marketing Directo:**

Inicialmente, es importante destacar que todas las demostraciones se mantendrán y perdurarán por un tiempo determinado, hasta conseguir un número deseado de consumidores. Así, tendrán una clase inicial gratuita para que se familiaricen con la dinámica del entrenamiento personalizado, y con ello se busca que las demás personas se vayan interesando paulatinamente, en seguir participando en las clases posteriores.

Consecuentemente, se realizarán sesiones en las que se enseñará el funcionamiento del centro especializado de Fly Crossfit en eventos deportivos de alto impacto y de gran rating en la ciudad de Quito, Consecuentemente, se

realizarán auspicios en competencias de gran nivel, para posicionar y promocionar la marca a otro nivel, con el fin de ir llegando cada vez más a clientes potenciales.

- **Publicidad**

Tomando en cuenta las encuestas realizadas a los clientes potenciales, las mismas mencionaron que les gustaría recibir información por parte de Fly Crossfit de las siguientes maneras:

Tabla No 6: Recibir Información por parte del mercado 2017

¿CÓMO LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN?	%
Flyers	2%
Mail	29%
Redes Sociales	65%
Mensaje de texto	4%

Con la información identificada, se podrán realizar fuertes y agresivas campañas, desde la expectativa como las de posicionamiento en redes sociales, ya que este último, es que el que más interés ha tenido por parte de los jóvenes y es el más utilizado por las empresas hoy en día.

Para toda esta promoción, se invertirá en anuncios publicitarios en Facebook, ya que estos permiten una mayor interacción con sus participantes de manera que se puedan actualizar videos de interés deportivo y de Fly Crossfit y fotos de nuestros clientes e instalaciones que puedan agregar valor al usuario.

Facebook en su página que detalla el impacto empresarial que genera comparten lo siguiente: “Esta red social permite conocer clientes potenciales, mantener contacto directo y llegar a un 89% de público objetivo”.

Así mismo, menciona: “Con estos anuncios, eliges el tipo de personas a quien quieres llegar y nosotros se los entregamos. Esto hace que los anuncios sean más relevantes para la gente que los ve y te aporta resultados reales”. (Facebook, 2016)

De esta manera, se podrá llegar al nicho de mercado específico que se desea explotar, tomando en cuenta los datos geográficos, demográficos y hasta psicográficos. Siendo muy específicos en su segmentación y con ello, lo que se quiere generar es un mayor impacto, de gran valor, pero en los clientes específicos.

Otra manera en la cual se realizará publicidad es mediante los anuncios de Google, para que los clientes puedan encontrar la empresa de una manera fácil y rápida al buscar una palabra clave que la identificará con Fly Crossfit en el Ecuador. Además, cuando se realicen búsquedas de sitios web similares a centros deportivos especializados, Fly Crossfit será de los primeros en salir en dicha búsqueda.

Esta herramienta de publicidad permitirá aumentar las probabilidades de compra, ya que el usuario podrá conocer más sobre la marca y el servicio que brinda. Es importante también mencionar, que esta aplicación es de muy fácil uso y administración, con la misma se podrá obtener un informe detallado sobre los rendimientos de los anuncios y así cuantas personas nuevas llegan al negocio.

Para que la estrategia anterior funcione de una manera rentable para el negocio, se desarrollará una página web que se encuentre de acuerdo al concepto de innovación de Fly Crossfit. La página debe ser de fácil interacción

con el usuario de manera que sea una herramienta útil donde se pueda encontrar la información deseada de manera concisa y rapidez.

Finalmente, se realizarán campañas de mailing, las mismas que permitirán mantener informados a nuestros clientes sobre todas las nuevas tendencias en salud deportiva, nuevos beneficios, promociones de Fly Crossfit y todo tipo de novedades interesantes con giro al negocio.

- **Promoción en Venta**

Se realizarán algunas promociones, tanto por redes sociales como vía mailing a personas que compartan publicaciones claves de la página de Fly Crossfit, ofreciéndoles el beneficio de clases gratuitas o descuentos en inscripciones mensuales. Como se pudo determinar en las encuestas el 92% prefiere descuentos en su inscripción o descuentos como “si traes una persona adicional a inscribir recibes el 50% de descuento.

Así mismo, se realizarán rebajas de precio en las inscripciones mensuales cuando se inscriban en grupos desde 5 hasta 15 personas, otorgando descuentos atractivos y que influyeran la decisión de compra de los clientes, además que a mayor volumen habrá una rentabilidad mayor para el negocio.

Adicionalmente, habrá paquetes accesibles por el número de sesiones que se desea entrenar, ya sea por días o por semanas, o el tipo de asesoramiento alineado a las necesidades del cliente.

Se analizarán épocas específicas del año en las que habrá promociones determinadas como descuentos para la gente que consta con planes diarios, o en el día de la madre o mes de la mujer donde se podrán encontrar ciertos descuentos para el público al que se lanza la promoción.

Costos de Publicidad

Tabla No 7: Costos de Publicidad

2018

PROMOCIÓN	\$ -	\$ 11.424,00	\$ 10.284,90	\$ 10.397,00	\$ 10.510,33	\$ 10.624,89
Tarjetas de presentacion	\$ -	\$ 24,00	\$ 24,26	\$ 24,53	\$ 24,79	\$ 25,06
Redes sociales	\$ -	\$ 7.200,00	\$ 7.278,48	\$ 7.357,82	\$ 7.438,02	\$ 7.519,09
Flyers	\$ -	\$ 950,00	\$ 960,36	\$ 970,82	\$ 981,40	\$ 992,10
Relaciones publicas	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.021,80	\$ 2.043,84	\$ 2.066,12	\$ 2.088,64
Pagina WEB	\$ -	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.3 Costo de Marketing Mix

Tabla No 8: Costos de Marketing

2017-2021

DETALLE	0	1	2	3	4	5
SERVICIO	\$ -	\$ 11.069,78	\$ 16.572,01	\$ 23.387,40	\$ 29.326,78	\$ 34.698,45
PROMOCIÓN	\$ -	\$ 11.424,00	\$ 10.284,90	\$ 10.397,00	\$ 10.510,33	\$ 10.624,89
Tarjetas de presentacion	\$ -	\$ 24,00	\$ 24,26	\$ 24,53	\$ 24,79	\$ 25,06
Redes sociales	\$ -	\$ 7.200,00	\$ 7.278,48	\$ 7.357,82	\$ 7.438,02	\$ 7.519,09
Flyers	\$ -	\$ 950,00	\$ 960,36	\$ 970,82	\$ 981,40	\$ 992,10
Relaciones publicas	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.021,80	\$ 2.043,84	\$ 2.066,12	\$ 2.088,64
Pagina WEB	\$ -	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PLAZA	\$ -	\$ 15.545,96	\$ 10.600,26	\$ 10.715,80	\$ 10.832,60	\$ 10.950,68
Arriendo	\$ -	\$ 8.400,00	\$ 8.491,56	\$ 8.584,12	\$ 8.677,68	\$ 8.772,27
Servicios basicos	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.213,08	\$ 1.226,30	\$ 1.239,67	\$ 1.253,18
Internet	\$ -	\$ 285,96	\$ 289,08	\$ 292,23	\$ 295,41	\$ 298,63
Instalacion Internet	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de oficina	\$ -	\$ 600,00	\$ 606,54	\$ 613,15	\$ 619,83	\$ 626,59
Adecuaciones de local	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ 38.039,74	\$ 37.457,16	\$ 44.500,21	\$ 50.669,71	\$ 56.274,02

6 Propuesta de filosofía estructura y organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Fly Crossfit es una empresa enfocada a desarrollar una nueva cultura de entrenamiento físico dentro de los próximos 5 años, de una manera divertida e innovadora, que ofrece una alternativa diferente y segura a los deportistas en el sector del valle de Tumbaco; con un personal altamente calificado, con la capacidad de mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios.

Visión

Crear un espacio moderno y acogedor dentro de los próximos 5 años, brindando los instrumentos necesarios para la mejora física. Inducir dentro de nuestros clientes los hábitos precisos para forjar un estilo de vida diferente.

Objetivos:

Mediano Plazo

- Crecer durante los primeros 2 años en 3% y posteriormente al ritmo del mercado.
- Desarrollar al menos 1 servicio adicional a partir del año 3, con el fin de integrar y ofrecer un servicio diferenciador y complementario.

Largo Plazo

- Abrir un local de Fly Crossfit a partir del año 5 en la ciudad de Quito.
- Incrementar la rentabilidad del negocio en 10% adicional a partir del año 5.

6.2 Plan de operaciones

- Flujograma

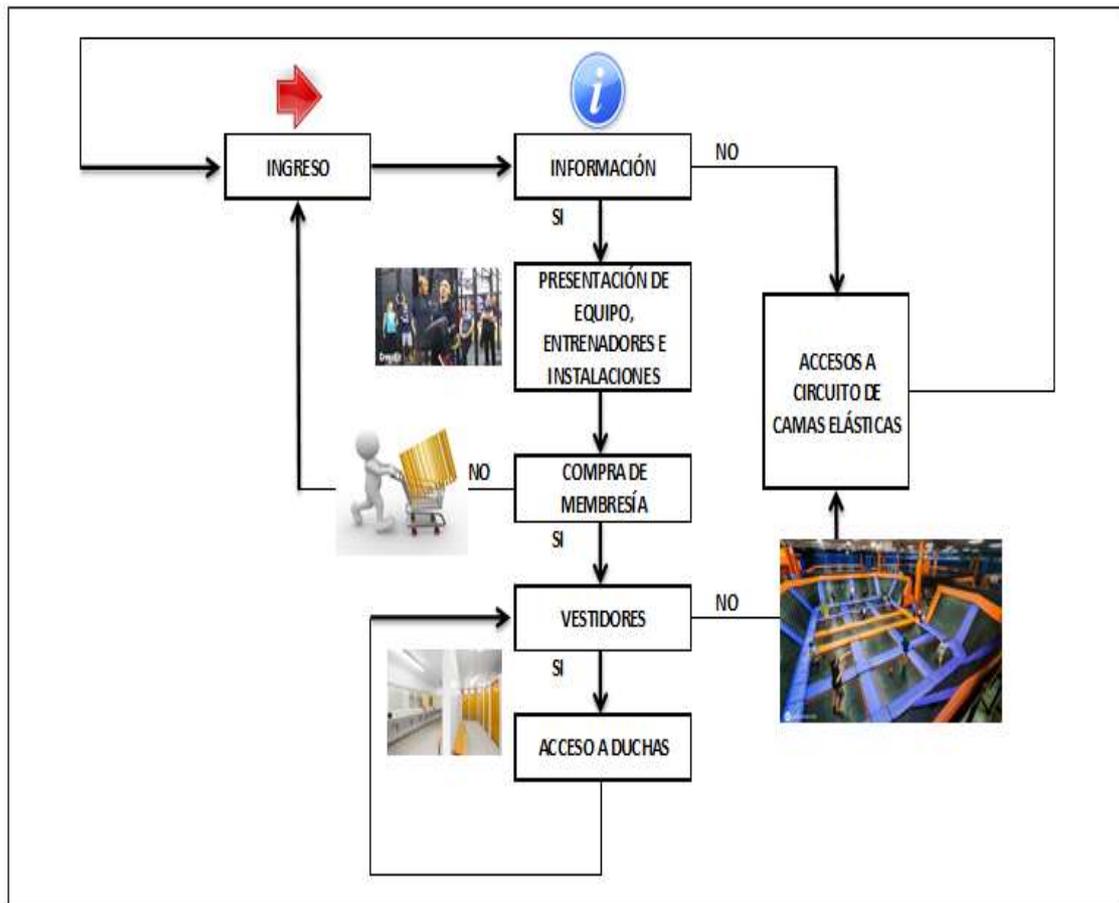


Figura No 9: Flujograma
2017

Inicialmente, se intenta mostrar el proceso de una compra inicial dentro de las instalaciones de Fly Crossfit, Especificando cada uno de los servicios y las opciones que manejan dentro del centro.

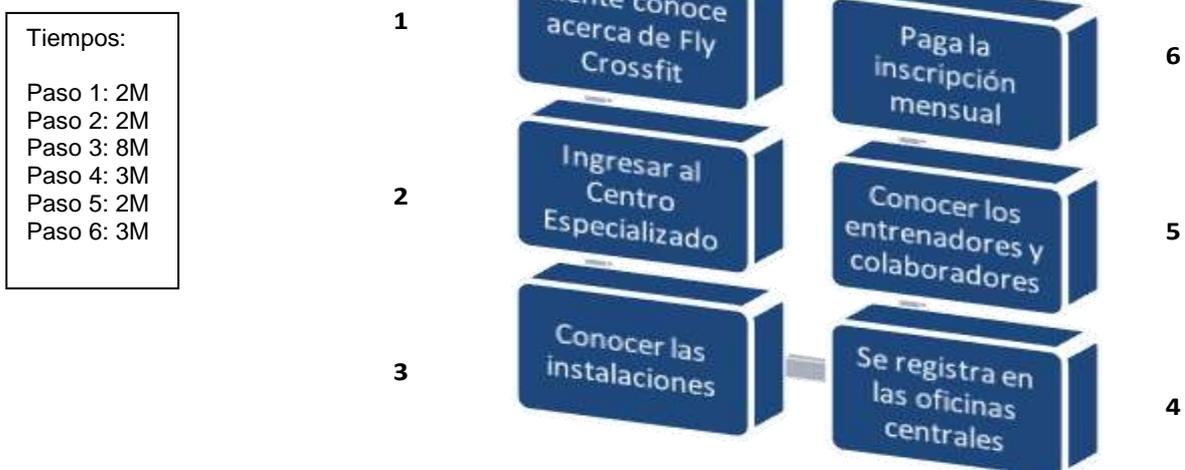


Figura No 10: Tiempos de Operación
2017

El proceso de compra tiene la finalidad de generar una posibilidad sencilla y fácil a los participantes, de no hacerlo difícil y no tener trabas, en lo que tiene que enfocarse el consumidor final es el entrenamiento y en su actividad física, y no de un proceso administrativo que puede ser llevado por el personal de Fly Crossfit. Gracias a esto se desea evitar que las personas hagan filas, esperen o manejen conflictos a la hora de inscribirse en el centro.

6.3 Estructura organizacional

Legal

Como indica la Ley de compañías, la empresa se establecerá como una “Compañía de Responsabilidad Limitada Unipersonal” conformada por un solo socio y generador de la idea de Fly Crossfit en el Ecuador.

Es necesaria la siguiente documentación para conformar la empresa:

- ✓ Debe decidir qué tipo de compañía se va a constituir.
- ✓ Escoger el nombre de su empresa.
- ✓ Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es 400 dólares y para S. A. es 800 dólares)
- ✓ Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría)
- ✓ Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- ✓ Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
- ✓ Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- ✓ Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- ✓ Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
- ✓ Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.
- ✓ Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y

existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

- ✓ Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.
- ✓ Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.
- ✓ Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.

(Social, 2016)

• Organigrama

Fly Crossfit, tendrá una estructura sencilla, ya que para sus inicios busca una mayor rentabilidad. Posteriormente, se estima que esta estructura crecerá según las necesidades que se presenten. Es importante mencionar que algunas actividades tanto contables como del manejo de Recursos Humanos se lo contratará a través de “Outsourcing” con empresas especialistas en el tema.

El organigrama del negocio será de la siguiente manera:



Figura No 11: Estructura Organizacional

2018

A continuación, se describen los perfiles de cada cargo:

- **Gerente General:**

El Gerente General, será el representante legal de la compañía, es decir la máxima instancia de la empresa, el mismo se encargará del funcionamiento del negocio, supervisar la gestión administrativa y estratégica del mismo. Además, será la persona que tome las decisiones trascendentales para conseguir los objetivos planteados y así obtener el éxito que la empresa busca.

Él deberá desarrollar y controlar funciones a su cargo como estrategias de marketing, supervisión de la contabilidad, manejo de los recursos humanos y administración del personal, mantenimiento de instalaciones y administración general).

Finalmente, será la persona encargada del manejo de comunicación a través de medios electrónicos, para generar mayores ventas y posicionamiento de mercado.

- **Asistente Contable:**

La asistente administrativa será la encargada de facturas, cobros y todos los temas administrativos correspondientes del centro especializado. Tendrá la facultad generar reportes pequeños sobre procesos de facturación y cobro para la toma de decisiones.

Con un registro y control de las actividades diarias del centro para facultar al gerente en las oportunidades de mejora continua que se pudieran registrar, generando un reporte mensual para ello.

- **Entrenador Senior:**

El entrenador Senior, será la persona encargada de la preparación técnica y mental de sus participantes, a través de actividades de Fly Crossfit, específicas para cada clase.

Encargado de llegar a los objetivos propuestos por sus clientes que así lo solicitaran, dando un valor agregado oportuno para cada uno de ellos.

- **Entrenador Junior:**

Será el apoyo del entrenador Senior durante sus clases, también, explicará tanto a los participantes como a posibles clientes, cómo funciona el negocio de una manera atractiva e interesante.

Contará con registros de como empezaron los participantes y como se mantiene su desarrollo dentro del centro, para así mostrar las oportunidades de mejora para el logro de los objetivos propuestos.

- **Auxiliar de limpieza**

Será la encargada de mantener las instalaciones limpias, ordenadas y de acuerdo a las necesidades del cliente, una persona de soporte para que la imagen de Fly Crossfit siempre sea nítida.

6.3.1 Conclusiones

- ✓ El sistema organizacional de la compañía es reducido y compacto, pero con un orden jerárquico bien establecido.
- ✓ El proceso por el cual se maneja la empresa es sencillo y conciso con baja probabilidad de cuellos de botella.

- ✓ El tiempo requerido para el proceso es reducido, 15 minutos, pero requiere de la participación continua de los empleados.
- ✓ Los costos para la realización de los procesos de la compañía son bajos, es posible reducirlos conforme el funcionamiento de los mismos.

7 Evaluación Financiera

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Ingresos

Tabla No 9: Ingresos

2017-2021

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
Año	0	1	2	3	4	5
Incremento	0,00%	3,00%	3,00%	2,11%	1,00%	1,00%
Ventas estimadas	0	851	1214	1632	1949	2196
Incremento del precio	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Precio de venta	\$ -	\$ 65,00	\$ 68,25	\$ 71,66	\$ 75,25	\$ 79,01
Ingreso por ventas	\$ -	\$ 55.315,00	\$ 82.855,50	\$ 116.949,12	\$ 146.662,25	\$ 173.505,96

Los ingresos se componen por la venta de membresías mensuales del servicio especializado de Fly Crossfit, tomando en cuenta la cantidad de personas que asistirán, por el precio establecido anteriormente, con un incremento anual del mismo en 5%. La cantidad proyectada se basa en el estudio de mercado y en las recomendaciones de los expertos obteniendo una cantidad inicial de 60 personas, las mismas que durante el año 1 y 2 crecen en 3% mensual, en el año crecerá al igual que el mercado (2.11%) y durante el año 4 y 5 el 1% para tener un crecimiento sostenido.

Costos

Tabla No 10: Costo del Servicio

2017-2021

COSTO DEL SERVICIO						
Año	0	1	2	3	4	5
Costo del servicio	\$ -	\$ 11.069,78	\$ 16.572,01	\$ 23.387,40	\$ 29.326,78	\$ 34.698,45

Se ha considerado un costo del servicio del 20% ya que es la consideración de los expertos en estos tipos de negocio.

Gastos

Tabla No 11: Gastos

2017-2021

Gastos Generales						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Depreciacion		\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00
Sueldos		\$ 29.456,70	\$ 29.777,78	\$ 30.102,36	\$ 30.430,47	\$ 30.762,16
Arriendo	\$ -	\$ 8.400,00	\$ 8.491,56	\$ 8.584,12	\$ 8.677,68	\$ 8.772,27
Servicios basicos	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.213,08	\$ 1.226,30	\$ 1.239,67	\$ 1.253,18
Internet	\$ -	\$ 285,96	\$ 289,08	\$ 292,23	\$ 295,41	\$ 298,63
Instalacion Internet	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de oficina	\$ -	\$ 600,00	\$ 606,54	\$ 613,15	\$ 619,83	\$ 626,59
Honorarios profesionales	\$ -	\$ 9.120,00	\$ 9.219,41	\$ 9.319,90	\$ 9.421,49	\$ 9.524,18
Gasto de constitucion	\$ -	\$ 2.125,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adecuaciones de local	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tarjetas de presentacion	\$ -	\$ 24,00	\$ 24,26	\$ 24,53	\$ 24,79	\$ 25,06
Gasto de marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ -	\$ 7.200,00	\$ 7.278,48	\$ 7.357,82	\$ 7.438,02	\$ 7.519,09
Flyers	\$ -	\$ 950,00	\$ 960,36	\$ 970,82	\$ 981,40	\$ 992,10
Relaciones publicas	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.021,80	\$ 2.043,84	\$ 2.066,12	\$ 2.088,64
Pagina WEB	\$ -	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos generales	\$ -	\$ 70.135,66	\$ 62.346,34	\$ 62.999,06	\$ 63.658,89	\$ 64.325,91

Los gastos tomados en cuenta son depreciación de los equipos, sueldos correspondientes a las 3 personas que se encuentran en nómina, servicios básicos, internet, suministros de oficina, honorarios profesionales correspondientes al auxiliar contable y de limpieza, gastos de constitución y todos los gastos totales referentes a marketing y publicidad.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla No 12: Inversión
2017-2021

inversion inicial PPE					
DETALLE	cantidad	costo	Total	Vida util	Depreciacion
Mobiliario					
Escritorios	1	130	130	10	\$ 1,08
Archivadores	1	100	100	10	\$ 0,83
Silla ejecutiva	1	80	80	10	\$ 0,67
Sillas de espera	2	50	100	10	\$ 0,83
Total mobiliario			410		
Equipo de Oficina					
Computadoras	2	600	1200	5	\$ 20,00
Impresoras	1	150	150	10	\$ 1,25
Pantalla de 32"	4	700	2800	10	\$ 23,33
Camas elasticas	2	9000	18000	10	\$ 150,00
Dispensador de agua	4	220	880	10	\$ 7,33
Total mobiliario			23030		
Total Activos Fijos			\$23.440,00	\$ -	\$ -

Tabla No 13: Estructura de Capital
2017 – 2021

Estructura de Capital	
Activos Fijos	\$ 23.440,00
Capital de Trabajo	\$ 20.000,00
Total Inversión	\$ 43.440,00

Tabla No 14: Estructura de Capital
2017 - 2021

Estructura de Capital		
Capital Propio	70%	\$ 30.408,00
Deuda	30%	\$ 13.032,00
Total		\$ 43.440,00

En la inversión mobiliaria se tomó en cuenta 5 artefactos básicos para el funcionamiento, y, por otro lado, en equipo de oficina fueron tomados en cuenta otros 13 objetos desde computadoras hasta las camas elásticas fundamentales para el negocio. Además, es necesario un capital de trabajo de 20.000 dólares para permitir la liquidez de la empresa. El capital propio será de 70% y la deuda del 30% con el banco del Pichincha a una tasa de 11.83%

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

Estado de Resultados

Tabla No 15: Estado de Resultados

2017-2021

ESTADO DE RESULTADOS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		\$ 55.348,92	\$ 82.860,03	\$ 116.937,02	\$ 146.633,88	\$ 173.492,27
(-) costo de ventas		\$ 11.069,78	\$ 16.572,01	\$ 23.387,40	\$ 29.326,78	\$ 34.698,45
(=) utilidad bruta		\$ 44.279,13	\$ 66.288,03	\$ 93.549,62	\$ 117.307,11	\$ 138.793,81
(-) Gastos						
Depreciacion		\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00
Sueldos		\$ 29.456,70	\$ 29.777,78	\$ 30.102,36	\$ 30.430,47	\$ 30.762,16
Arriendo	\$ -	\$ 8.400,00	\$ 8.491,56	\$ 8.584,12	\$ 8.677,68	\$ 8.772,27
Servicios basicos	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.213,08	\$ 1.226,30	\$ 1.239,67	\$ 1.253,18
Internet	\$ -	\$ 285,96	\$ 289,08	\$ 292,23	\$ 295,41	\$ 298,63
Instalacion Internet	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de oficina	\$ -	\$ 600,00	\$ 606,54	\$ 613,15	\$ 619,83	\$ 626,59
Honorarios profesionales	\$ -	\$ 9.120,00	\$ 9.219,41	\$ 9.319,90	\$ 9.421,49	\$ 9.524,18
Gasto de constitucion	\$ -	\$ 2.125,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adecuaciones de local	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tarjetas de presentacion	\$ -	\$ 24,00	\$ 24,26	\$ 24,53	\$ 24,79	\$ 25,06
Gasto de marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ -	\$ 7.200,00	\$ 7.278,48	\$ 7.357,82	\$ 7.438,02	\$ 7.519,09
Flyers	\$ -	\$ 950,00	\$ 960,36	\$ 970,82	\$ 981,40	\$ 992,10
Relaciones publicas	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.021,80	\$ 2.043,84	\$ 2.066,12	\$ 2.088,64
Pagina WEB	\$ -	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos generales	\$ -	\$ 70.135,66	\$ 62.346,34	\$ 62.999,06	\$ 63.658,89	\$ 64.325,91
Utilidad antes de intereses	\$ -	\$ (25.856,53)	\$ 3.941,69	\$ 30.550,56	\$ 53.648,22	\$ 74.467,90
Interes	\$ -	\$ 1.433,88	\$ 1.180,10	\$ 894,62	\$ 573,47	\$ 212,20
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ (27.290,41)	\$ 2.761,58	\$ 29.655,94	\$ 53.074,75	\$ 74.255,70
15% trabajadores		\$ (4.093,56)	\$ 414,24	\$ 4.448,39	\$ 7.961,21	\$ 11.138,35
Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ (23.196,85)	\$ 2.347,35	\$ 25.207,55	\$ 45.113,53	\$ 63.117,34
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ (5.103,31)	\$ 516,42	\$ 5.545,66	\$ 9.924,98	\$ 13.885,82
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (18.093,54)	\$ 1.830,93	\$ 19.661,89	\$ 35.188,56	\$ 49.231,53

Estado de Situación

Tabla No 16: Estado de Situación
2017-2021

ESTADO DE SITUACION						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes	\$ 20.000,00	\$ 2.624,61	\$ 4.637,50	\$ 24.195,90	\$ 58.959,85	\$ 107.405,54
Efectivo y sus equivalentes	\$ 20.000,00	\$ 2.624,61	\$ 4.637,50	\$ 24.195,90	\$ 58.959,85	\$ 107.405,54
Inventario de mercaderías						
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos						
Propiedad planta y equipo	\$ 23.440,00	\$ 23.440,00	\$ 23.440,00	\$ 23.440,00	\$ 23.440,00	\$ 23.440,00
(-) Dep. Acumulada		\$ 2.464,00	\$ 4.928,00	\$ 7.392,00	\$ 9.856,00	\$ 12.320,00
Total Fijos netos	\$ 23.440,00	\$ 20.976,00	\$ 18.512,00	\$ 16.048,00	\$ 13.584,00	\$ 11.120,00
Total Activos	\$ 43.440,00	\$ 23.600,61	\$ 23.149,50	\$ 40.243,90	\$ 72.543,85	\$ 118.525,54
Pasivos corrientes	\$ -	\$ 285,53	\$ 288,64	\$ 291,78	\$ 294,96	\$ 298,18
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 285,53	\$ 288,64	\$ 291,78	\$ 294,96	\$ 298,18
Pasivos a largo plazo	\$ 13.032,00	\$ 11.000,63	\$ 8.715,48	\$ 6.144,84	\$ 3.253,05	\$ (0,00)
Prestamo bancario	\$ 13.032,00	\$ 11.000,63	\$ 8.715,48	\$ 6.144,84	\$ 3.253,05	\$ (0,00)
Total Pasivos	\$ 13.032,00	\$ 11.286,15	\$ 9.004,11	\$ 6.436,62	\$ 3.548,02	\$ 298,18
Capital	\$ 30.408,00	\$ 30.408,00	\$ 30.408,00	\$ 30.408,00	\$ 30.408,00	\$ 30.408,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (18.093,54)	\$ (16.262,61)	\$ 3.399,28	\$ 38.587,83	\$ 87.819,36
Total Patrimonio	\$ 30.408,00	\$ 12.314,46	\$ 14.145,39	\$ 33.807,28	\$ 68.995,83	\$ 118.227,36
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 43.440,00	\$ 23.600,61	\$ 23.149,50	\$ 40.243,90	\$ 72.543,85	\$ 118.525,54

Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No 17: Flujo de Efectivo
2017-2021

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -15.344,02	\$ 4.298,04	\$ 22.129,03	\$ 37.655,74	\$ 51.698,74
Utilidades netas		\$ (18.093,54)	\$ 1.830,93	\$ 19.661,89	\$ 35.188,56	\$ 49.231,53
Depreciaciones		\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00
Incremento de pasivos a corto plazo	\$ -	\$ 285,53	\$ 3,11	\$ 3,15	\$ 3,18	\$ 3,22
Incremento activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversion	\$ (23.440,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (23.440,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	43.440,00	-2.031,37	-2.285,15	-2.570,64	-2.891,78	-3.253,05
Deuda a largo plazo	13.032,00	-2.031,37	-2.285,15	-2.570,64	-2.891,78	-3.253,05
Dividendos		\$ 18.093,54	\$ (1.830,93)	\$ (19.661,89)	\$ (35.188,56)	\$ (49.231,53)
Aporte de capital	\$ 30.408,00	\$ (18.093,54)	\$ 1.830,93	\$ 19.661,89	\$ 35.188,56	\$ 49.231,53
Incremento de efectivo	\$ 20.000,00	\$ -17.375,39	\$ 2.012,89	\$ 19.558,40	\$ 34.763,95	\$ 48.445,69
Efectivo inicial	0	\$ 20.000,00	\$ 2.624,61	\$ 4.637,50	\$ 24.195,90	\$ 58.959,85
Efectivo final (flujo)	\$ 20.000,00	\$ 2.624,61	\$ 4.637,50	\$ 24.195,90	\$ 58.959,85	\$ 107.405,54

Estado de Flujo de Caja

Tabla No 18: Flujo de Caja

2017-2021

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		\$ 55.348,92	\$ 82.860,03	\$ 116.937,02	\$ 146.633,88	\$ 173.492,27
(-) costo de ventas		\$ 11.069,78	\$ 16.572,01	\$ 23.387,40	\$ 29.326,78	\$ 34.698,45
(=) utilidad bruta		\$ 44.279,13	\$ 66.288,03	\$ 93.549,62	\$ 117.307,11	\$ 138.793,81
(-) gastos		\$ 70.135,66	\$ 62.346,34	\$ 62.999,06	\$ 63.658,89	\$ 64.325,91
Utilidad antes de intereses	\$ -	\$ (25.856,53)	\$ 3.941,69	\$ 30.550,56	\$ 53.648,22	\$ 74.467,90
Interes	\$ -	\$ 1.433,88	\$ 1.180,10	\$ 894,62	\$ 573,47	\$ 212,20
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ (27.290,41)	\$ 2.761,58	\$ 29.655,94	\$ 53.074,75	\$ 74.255,70
15% trabajadores	\$ -	\$ (4.093,56)	\$ 414,24	\$ 4.448,39	\$ 7.961,21	\$ 11.138,35
Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ (23.196,85)	\$ 2.347,35	\$ 25.207,55	\$ 45.113,53	\$ 63.117,34
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ (5.103,31)	\$ 516,42	\$ 5.545,66	\$ 9.924,98	\$ 13.885,82
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (18.093,54)	\$ 1.830,93	\$ 19.661,89	\$ 35.188,56	\$ 49.231,53
Depreciacion		\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00	\$ 2.464,00
Pago de capital		(\$2.031,37)	(\$2.285,15)	(\$2.570,64)	(\$2.891,78)	(\$3.253,05)
Valor de salvamento						\$ 31.120,00
Inversion inicial						
Deuda	\$ (13.032,00)					
Aporte de capital	\$ (30.408,00)					
Flujo de efectivo	\$ (43.440,00)	\$ (17.660,92)	\$ 2.009,78	\$ 19.555,25	\$ 34.760,77	\$ 79.562,47

El estado de resultados muestra que a pesar de que el primer año existe pérdida, se recupera al siguiente año y durante los próximos años se tiene una utilidad atractiva para los inversionistas. El estado de situación muestra que la relación entre los activos, pasivos y patrimonio es positiva, los activos y patrimonio aumentan mientras que los pasivos disminuyen por el pago de la deuda, por lo tanto, muestra que la estructura financiera de la empresa es sólida. El estado de flujo de efectivo indica que la empresa durante los 5 años mantiene flujos de efectivo positivos debido al capital de trabajo inicial y por el funcionamiento de la empresa posteriormente. Para finalizar, el estado de flujo de caja presenta que la recuperación de la inversión en aproximadamente 4.8 años.

7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversor, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

Tabla No 19: Flujo del Inversor
2017-2021

Flujo del Inversor						
Flujo de Caja	\$ (43.440,00)	\$ (17.660,92)	\$ 2.009,78	\$ 19.555,25	\$ 34.760,77	\$ 79.562,47
Prestamo	\$ 13.032,00					
Interes		\$ (1.433,88)	\$ (1.180,10)	\$ (894,62)	\$ (573,47)	\$ (212,20)
Variacion de capital		\$ 2.339,08	\$ 2.009,78	\$ 19.555,25	\$ 34.760,77	\$ 48.442,47
Escudo Fiscal		\$ 483,22	\$ 397,70	\$ 301,49	\$ 193,26	\$ 71,51
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (30.408,00)	\$ (16.272,50)	\$ 3.237,15	\$ 38.517,37	\$ 69.141,33	\$ 127.864,26

Tabla No 20: Evaluación Financiera
2017-2021

DATOS	
Tasa activa (Rm)	7%
tasa pasiva (Rf)	5%
Costo de la deuda (Kd)	11,83%
Beta de la industria (B)	0,92
Tasa impositiva	33,70%
Riesgo país	6,50%
CAPM	13,67%
Aporte accionario	70%
Deuda	30%
WACC	11,92%

EVALUACION FINANCIERA		
DETALLE	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	\$ 23.797,74	\$123.228,10
TIR	21,65%	52%
PR	4,80	4,27
Indice rentabilidad	\$ 0,55	\$ 4,05

El VAN representa una propuesta atractiva desde la perspectiva del inversor ya que tiene una alta ganancia, recuperando la inversión inicial en 4.28 años, posteriormente las ganancias serán netas. Además, porque por cada dólar invertido recupera \$4.06. La TIR es mayor a la tasa de descuento del proyecto lo que hace que sea un buen indicador para el inversor.

7.5 Índices financieros

Tabla No 21: Índices Financieros
2017-2021

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Razon corriente		9,19	16,07	82,92	199,89	360,21
Endeudamiento		48%	39%	16%	5%	0%
Capital/activo		52%	61%	84%	95%	100%
ROI		-76,67%	7,91%	48,86%	48,51%	41,54%
ROE		-146,93%	12,94%	58,16%	51,00%	41,64%
Capital de trabajo		\$ 2.339,08	\$ 4.348,86	\$ 23.904,12	\$ 58.664,89	\$ 107.107,36

Para los indicadores financieros el ROI y ROE son ratios negativas ya que la empresa es nueva y presenta pérdidas durante el primer año y se recupera a los siguientes años obteniendo resultados en ascendentes. El endeudamiento va en decrecimiento por el crecimiento de los activos y el pago de las deudas. De igual manera la razón corriente muestra una excelente liquidez para el cumplimiento de las obligaciones financieras. El capital de trabajo indica que después de cancelar todas las obligaciones la empresa tiene un remanente alto a partir del año 3 para la operación del negocio.

8 Conclusiones

- El gobierno impulsa mucho a empresas que se dediquen al desarrollo del deporte y el entretenimiento, con el Ministerio del deporte quiere fomentar la actividad física desde el año 2010.
- Se encontró que los posibles clientes están buscando una necesidad que perfectamente puede ser satisfecha con los servicios de Fly Crossfit, creando estrategias de marketing acordes al mercado y a los consumidores generando una solución para los mismos.
- Mediante el análisis de las variables de la industria, la situación actual del país y los beneficios que muestra Fly Crossfit, se determinó que el entorno es positivo para el desarrollo del plan de negocio.
- La gran aceptación por parte de los encuestados y la retroalimentación de los expertos, inducen a que Fly Crossfit pueda ser una alternativa nueva e innovadora a la hora de practicar actividad física.

- Una estructura organizacional sencilla, acorde a las necesidades del mercado, y con talento humano capacitado, brindará un valor agregado sostenido a los clientes de Fly Crossfit.
- Los indicadores financieros muestran una estructura sólida, con gran capacidad financiera y denotan la viabilidad del proyecto en el plazo de 5 años.
- Se demostró mediante los indicadores financieros como VAN, TIR, ROI, ROE que el proyecto es factible dentro de la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Tumbaco.

9 Referencias

- Baroja, G. (Agosto de 2012). Gobierno de la Provincia de Pichincha. Obtenido de Gobierno de la Provincia de Pichincha:
http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/pot/dmq/ppdot_tumbaco.pdf
- Barona, J. (16 de Septiembre de 2015). Andes. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica:
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- BCE. (Diciembre de 2015). Bano Central del Ecuador. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Bano Central del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Castro, C. (23 de Mayo de 2016). Entrevista especialista en Crossfit. (D. Murgueitio, Entrevistador)
- Chamorro, L. R., & Zamora, R. S. (2017). Revisión requisitos formales proyecto de Ordenanza que regula el proceso bajo el cual se suscribirán los convenios para la administración y uso múltiple de las instalaciones y escenarios deportivos del Distrito Metropolitano de Quito. . Quito: Alcaldía de Quito.
- Córdova, L. (05 de Mayo de 2014). Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Ministerio Coordinador de Desarrollo Social: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/habitos-saludables/>
- Deporte, M. d. (Enero de 2017). Ministerio del Deporte. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Ministerio del Deporte:
<http://www.deporte.gob.ec/objetivos/>
- Deporte, M. d. (Enero de 2017). Ministerio del Deporte. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Ministerio del Deporte:
<http://www.deporte.gob.ec/ejes-estrategicos/>
- Desarrollo, S. N. (Enero de 2013). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.buenvivir.gob.ec/>

- Enderica, X. (03 de Marzo de 2016). andes. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Agencia pública de Noticias del Ecuador y Suramérica :
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/politica-publica-destinada-deportistas-cambio-situacion-atletas-ecuatorianos-afirma>
- Facebook. (01 de Diciembre de 2016). Facebook. Obtenido de Facebook:
www.facebook.com
- Ferre, J. (14 de Junio de 2009). Las 5 Fuerzas de Porter. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Garcés, E. (25 de Mayo de 2016). Entrevista especialista en Ortopedia y Traumatología. (D. Murgueitio, Entrevistador)
- Heredia, V. (21 de Octubre de 2014). El Comercio. Obtenido de El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/tumbaco-negocios-vivienda-habitantes-municipio.html>
- INEC. (2016, Diciembre). Ecuador en Cifras. Retrieved Marzo 17, 2017, from INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202016_final2908.pdf
- Marta Vergoñós Pascual. (24 de 11 de 2015). La Vanguardia. Obtenido de La Vanguardia:
<http://www.lavanguardia.com/economia/management/20151124/30360139467/deporte-tecnologia-aplicaciones-internet-rendimiento-runners.html>
- Orozco, M. (15 de Abril de 2016). El desempleo en el Ecuador aumentó al 5.7% en marzo del 2016. El Comercio, pág. 3.
- Pascual, M. V. (24 de Noviembre de 2015). La Vanguardia. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de La Vanguardia:
<http://www.lavanguardia.com/economia/management/20151124/30360139467/deporte-tecnologia-aplicaciones-internet-rendimiento-runners.html>
- Philip Kotler, K. L. (2009). Dirección de Marketing. México D.F: Pearson Educación.
- Prim, A. (28 de Junio de 2015). Innokabi. Obtenido de Innokabi:
<http://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>

- Social, M. d. (Diciembre de 2016). Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Obtenido de Ministerio de Empleo y Seguridad Social: <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- Sosa, C. (4 de Enero de 2016). El Comercio. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>
- SUPERCIAS. (14 de Octubre de 2011). Super Intendencia de Compañías. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Super Intendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>
- Unicef. (02 de Julio de 2014). Unicef. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Unicef Ecuador: https://www.unicef.org/ecuador/media_27477.htm
- Vivir, S. d. (30 de Agosto de 2015). El Telégrafo. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen-vivir/37/la-proporcion-de-personas-que-practican-deporte-aumento-9-puntos-en-ecuador>

ANEXOS

Servicio Personalizado limpieza y orden Equipos e instructores
Otros: _____

- ix. ¿A qué precio entre \$ 25 y \$125 dólares le resultarían tan barato para este servicio que le haría dudar de su calidad?
- x. ¿A qué precio entre \$25 y \$125 considera usted una oportunidad para comprar este servicio, sin llegar a dudar de su calidad?
- xi. ¿A qué precio entre \$25 y \$125 le resulta caro para el servicio, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo?
- xii. ¿A qué precio entre \$25 y \$125 le resulta tan caro para este producto que ni si quiera consideraría su compra?
- xiii. ¿Qué es lo más importante para usted en cuanto a la infraestructura del centro de entrenamiento?

Equipamiento Duchas/vestidores Ambientación
Parqueaderos otros _____

- xiv. ¿Le interesaría que el centro de entrenamiento este ubicado cerca de su domicilio?
Sí No

- xv. ¿De los centros de entrenamiento que conoce usted prefiere?

Macrocentro De tamaño medio Familiares Otros:
xvi. Si pudiera tener un servicio complementario al centro, ¿cuál preferiría?

Médico / Quinesiólogo Seguimiento Nutricional SPA Piscina
Otros:

- xvii. ¿Cómo le gustaría recibir información de este servicio?

Redes sociales Flyers mails mensajes de texto

- xviii. ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia?

Facebook Instagram Snapchat Twitter

- xix. ¿Qué tipo de promociones prefería recibir?

Cupones Descuento por inscripción 2x1

xx. ¿Le gustaría realizar actividades nuevas y diferentes?

NO Parcialmente desacuerdo parcialmente de acuerdo SI

xxi. ¿Le gusta el reto de hacer algo que no ha realizado antes?

NO Parcialmente desacuerdo parcialmente de acuerdo SI

xxii. ¿Está buscando siempre emociones nuevas?

NO Parcialmente desacuerdo parcialmente de acuerdo SI

Edad:

Género: Masculino__ Femenino __

Sector donde vive: Cementerio__ Cumbaya __ La Morita __ San Rafael __
Santa Rosa__ Tumbaco__

ANEXO 2: Diseño Grupo Focal:

Inicio:

Presentación del moderador.

Explicación de las reglas.

Introducción al tema.

Generación de ambiente:

Presentación de los asistentes (nombre, edad, profesión)

Proceso:

Preguntas:

- ¿Realizas actividad física?
- ¿Consideras que tu condición física es adecuada? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la razón por la que tu realizas actividad física? ¿Por qué?
- ¿Con qué frecuencia realizas actividad física? ¿Por qué?
- ¿Alguna vez alguno ha escuchado de Fly Crossfit?
- ¿Qué se le viene a la mente con esas palabras?

- ¿Les gustaría probarlo? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo más importante para usted de un centro de entrenamiento?
¿Por qué?
- ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un servicio de las características descritas?
- ¿Qué considera más importante sobre la infraestructura de centro así?
- ¿Dónde es la ubicación de los centros de entretenimiento a los que ha acudido? ¿Suele ser cerca o lejos de su domicilio?
- ¿Qué servicio adicional le gustaría que haya?
- ¿Qué medio le gustaría recibir información? ¿Qué red social utiliza más?
- ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?

Cierre:

Agradecimiento por la asistencia y gran participación

