



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE RUNNING  
Y CICLISMO EN QUITO

AUTOR

LEONARDO JOSÉ CAMACHO BAQUERO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE RUNNING Y  
CICLISMO EN QUITO

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

Profesor Guía

Marcelo Fernando Terán

AUTOR

Leonardo José Camacho Baquero

AÑO

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocio para la Creación de un Club de running y ciclismo en Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Leonardo José Camacho Baquero, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Marcelo Fernando Terán MBA

C.C. 1706593231

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la Creación de un Club de running y ciclismo en Quito, de Leonardo José Camacho Baquero, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Paúl Andrés Román Reyes

C.C. 1712623139

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Leonardo José Camacho Baquero

C.C. 1721540654

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, con los que siempre cuento en todo momento, son mis guías y sé que tengo todo su apoyo y cariño incondicional. A mi hermana, mi compañera con la que comparto y rio siempre. A mis abuelos y a mi familia por sus consejos, su cariño y ser un ejemplo vida. A mi novia por su cariño y su apoyo en todo momento siendo parte de este largo proceso, y mis amigos que los considero más que hermanos. Finalmente, a mis profesores los cuales me han entregados más que conocimiento, una experiencia de vida y una guía para mi futuro

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por ser un ejemplo en mi vida y, desear siempre lo mejor para mí.

## RESUMEN

Este documento tiene como objetivo comprobar la viabilidad del plan de negocios para la creación de un club de running y ciclismo en Quito. Se realizó una investigación sobre el análisis del entorno por medio de las herramientas PEST y las cinco fuerzas de Porter, siendo comprobadas mediante la matriz EFE de oportunidades y amenazas del entorno. Además, se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos para conocer el mercado, donde se determinó que el mercado objetivo son hombres y mujeres que vivan en el cantón Quito, de clase social media alta - alta, entre 16 y 30 años. Posteriormente, se identificó una oportunidad de negocio basándose en el análisis de industria y, se determinó que no existe la oferta de un entrenamiento personalizado, con una experiencia única y servicios complementarios que garanticen los objetivos de entrenamiento que se plantee cada cliente. Es por esto, que se planteó como estrategia general de marketing la estrategia de diferenciación y enfoque, buscando que el mercado perciba al club como algo único, con servicios complementarios personalizados y profesionales. En la parte de la estructura organizacional, se estableció una estructura lineal debido la cantidad pequeña de gente con la que contará la empresa, pero con el objetivo entregar un servicio de calidad al cliente. Finalmente, en el modelo financiero se utilizaron varias herramientas para poder determinar la viabilidad y comprobar la efectividad del proyecto en la industria.

Se obtuvo una tasa interna de retorno de 75% por lo que se concluye que el negocio es viable y con un gran potencial de crecimiento.



## **ABSTRACT**

This document aims to probe the business plan viability for the creation of a running and cycling club in Quito. An analysis of the environment was carried out using tools like the “PEST” analysis and Porter’s “five forces analysis”. To find the opportunities and threats the project faces the EFE matrix was used, qualitative and quantitative methods were used to define our target market. The target market was defined as men and women living in Ecuador, Quito, of middle and upper-middle economic class, between 16 and 30 years. Subsequently, a business opportunity was found based on the industry analysis, it was determined that the offer of personalized training doesn’t exist, with a unique experience and complementary services that guarantee the training objectives of each client. Therefore, the strategy of differentiation and personalization was selected as the general marketing strategy, considering the market perceives the club as something unique, with complementary personalized and professional services. In the organizational structure, a linear structure was established due to the small amount of people that the company will have but, designed to deliver a quality service to the client.

Furthermore, the financial viability of the project is supported using various analysis tools that support the business plan and show the profitability of the idea.

An internal rate of return of 75% was obtained on the initial analysis, so that points out the business viability and the great growth possibility.

## Índice

Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Justificación .....	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.3 Objetivos específicos.....	2
Capítulo 2: Análisis de la Industria .....	3
2.1 CIIU.....	3
2.2 Análisis PEST:.....	3
2.3 Análisis Porter: .....	6
2.4 Matriz EFE .....	13
2.5. Conclusiones.....	13
Capítulo 3: Análisis del mercado.....	16
3.1 Definición del problema .....	16
3.1.1 Método cualitativo .....	16
3.2 Planteamiento del problema .....	21
3.3 Desarrollo del planteamiento del problema.....	21
3.3.1 Objetivo general.....	21
3.3.2 Objetivos específicos .....	21
3.4 Formulación de un diseño de la investigación.....	22
3.5 Trabajo de campo o recopilación de datos .....	22
3.5.1 Método cuantitativo.....	22
3.6 Preparación y análisis de datos .....	23
3.7 Conclusiones .....	24
Capítulo 4: Oportunidad de negocio .....	26
Capítulo 5: Plan de Marketing .....	29
5.1 Estrategia general de marketing.....	29
5.1.1 Mercado Objetivo.....	29
5.1.2 Propuesta de Valor .....	30
5.2 Mezcla de Marketing.....	32
5.2.1 Producto / Servicio.....	32

5.2.2 Precio.....	41
5.2.3 Plaza.....	42
5.2.4 Promoción.....	43
Capítulo 6: Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	48
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	48
6.2 Plan de Operaciones .....	49
6.2.1 Cadena de Valor .....	49
6.2.2 Mapa de procesos .....	50
6.2.3 Flujograma:.....	52
6.3 Estructura organizacional .....	52
Capítulo 7: Evaluación Financiera.....	55
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	55
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	56
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	58
7.5 Indicadores Financieros.....	59
Capítulo 8: Conclusiones Generales .....	61
Referencias: .....	62
Anexos .....	64

## **Capítulo 1: Introducción**

### **1.1 Justificación**

El país muestra la necesidad de mejorar y profesionalizar el deporte, y si bien este proyecto de negocio no se piensa dirigir para deportistas de élite, si permite mejorar la práctica deportiva a nivel amateur o nivel aficionado para beneficio de los mismos usuarios y para formalizar la actividad física que la gente desee realizar en su tiempo libre.

El running y el ciclismo son de los deportes practicados con mayor frecuencia ya que, se han popularizado bastante en los últimos años. “Según el INEC en 2016, el 41,8% de los habitantes de 12 años en adelante realizan algún deporte, y el 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedican a la semana 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre, lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, donde el 69,2% se ejercita en espacios públicos” (INEC, 2018).

Según el INEC, en el 2012 se presentó un informe donde menciona que el trote o running es el segundo deporte más practicado con 31,3%, únicamente por detrás del fútbol. Adicionalmente, el ciclismo se encuentra posicionado en décimo lugar con 4,4% (INEC, Deporte en cifras 2012, 2012).

La creación de clubes para realizar deportes como el running o como el ciclismo ayudarían a mejorar la acogida de la gente por el deporte y a realizarlo de una mejor manera con guías y técnicas, para reducir posibles lesiones y la inseguridad de salir a realizar una actividad deportiva por sí solo. Según Cortés en la revista CDM Sport, el entrenamiento en grupo reducido aporta numerosos beneficios y ventajas, sobre todo para aquellos que tienden a abandonar el ejercicio físico por falta de motivación. El entrenamiento grupal aumenta el sentimiento de pertenencia a un colectivo, ayuda a programar los horarios y mejora el conocimiento en cadena, entre otros beneficios. (Cortés, 2017). Al ofrecer un servicio de calidad, la gente va a interesarse por el deporte y va a atraer por recomendación a personas cercanas para que también vivan la experiencia de la actividad física y la consolidación del club para el mismo

beneficio de la gente. Por otro lado, buscar lugares públicos de concentración masiva de la gente para poder realizar el ejercicio al aire libre.

### **1.2 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios donde se analice la viabilidad de implementar un club de running y ciclismo para el año 2019, en la ciudad de Quito con servicios adicionales innovadores y que creen un valor agregado a los consumidores.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis externo de la industria donde se desarrollará la empresa para conocer las oportunidades y amenazas del mercado.
- Analizar al mercado mediante los métodos tanto cualitativos como cuantitativos para sondear los gustos y preferencias de potenciales clientes.
- Describir el negocio mediante una propuesta para desarrollar su valor diferencial.
- Establecer mediante el mix de marketing las estrategias más adecuadas para poder llegar de la mejor manera posible al cliente.
- Establecer una propuesta filosófica del negocio y diseñar una estructura organizacional sólida para el correcto funcionamiento y desarrollo del proyecto.
- Realizar un análisis financiero con una proyección a 5 años para conocer la viabilidad del proyecto.

## Capítulo 2: Análisis de la Industria

### 2.1 CIIU

El proyecto se va a desarrollar en la industria del entretenimiento, donde se encuentran las actividades de clubes deportivos las cuales corresponden al siguiente CIIU:

- **R9312.00**

Actividades de clubes deportivos profesionales, semi-profesionales o de aficionados que ofrecen a sus miembros la oportunidad de participar en actividades deportivas, se incluyen las siguientes actividades: clubes de fútbol, clubes de bolos, clubes de natación, clubes de golf, clubes de boxeo, clubes de físico culturismo, clubes de deportes de invierno, clubes de ajedrez, clubes de atletismo, clubes de tiro, etcétera. (Clasificación Nacional de Actividades CIIU 4.0, 2012)

### 2.2 Análisis PEST:

- Político:

En el artículo 382 de la Constitución del Ecuador, se menciona que las organizaciones deportivas son autónomas en la parte administrativa de instalaciones y en otros recursos que puedan facilitar la práctica deportiva (Registro Oficial Art. 382, 2008). Este factor se considera una oportunidad ya que la administración y desarrollo de la industria está amparado bajo la constitución.

Otro factor es la Ley del Deporte ya que, en algunos de sus artículos mencionan la implementación de mecanismos que puedan utilizar las organizaciones deportivas como la autogestión para conseguir recursos propios que deben ser los mismos reinvertidos en el deporte (Ley del Deporte, 2010). Este factor se lo ve también como una oportunidad ya que, permitiría buscar diferentes formas de ingresos.

Un factor político adicional es el apoyo gubernamental para incluir como deducible del impuesto a la renta, los gastos personales en implementos y servicios deportivos dentro del rubro de deducibles por salud. En el Boletín de Prensa No NAC-COM-15-032 del 25 de mayo del 2015, menciona: “las facturas

que reciban por concepto de inscripción a gimnasios, contratación de entrenadores, adquisición de implementos deportivos, participación en competencias, entre otros, pueden considerarse como deducibles de salud en la declaración del impuesto a la renta” (Servicio de Rentas Internas, 2015). Es factor se lo considera una oportunidad, debido a que estimula a que las personas destinen recursos en el cuidado de su salud.

- Económico:

El factor del PIB en el 2017 fue del 2,9%, presentando una mejoría en comparación al 2016 en el que cayó 1,5% y tiene una proyección de crecimiento del 2,5% para el 2018 (Banco Central del Ecuador, 2018). El crecimiento obtenido en el 2017 representa una oportunidad ya que, la comercialización se mantendrá estable.

El Ecuador reportó una deflación del -0,2% en el año 2017, pero para este 2018 tiene una proyección positiva de 1% lo cual se traduce en un mayor consumismo (Fondo Monetario Internacional, 2018). Esto se lo ve como una oportunidad ya que, un mayor consumo implica que las personas aumenten el gasto en la industria del entretenimiento.

La industria del entretenimiento creció cerca del 1% del 2015 al 2016 (Banco Central del Ecuador, 2018). Considerando que en el factor político se permite la autogestión para obtener recursos y que la industria del entretenimiento está en crecimiento, la unión de estos dos factores da un soporte legal siendo una oportunidad para un desarrollo estable.

El poder adquisitivo, con el ingreso mensual de un salario básico para una familia es de \$720,00 y una canasta básica con un costo de \$712,66 a septiembre del 2018, lo que significa que a la fecha deja un sobrante de \$7,87 a una familia para poder gastar en insumos no vitales (INEC, 2018). Esto es una amenaza pues, el poder adquisitivo para las personas individuales es bastante bajo para cubrir gastos no vitales ya que no tiene un flujo de dinero suficiente.

La tasa de interés al momento de solicitar un préstamo, el proyecto se encuentra en el segmento Comercial Prioritario PYMES, donde la tasa de interés referencial

es de 10,90% y la tasa máxima es de 11,83% (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto representa una oportunidad, por lo que la tasa es bastante asequible y manejable para tener un retorno de la inversión a mediano plazo.

- Social:

Existe una nueva tendencia con proyectos desde el 2015 no solo en el Ecuador con la ya disuelta Secretaría del Buen Vivir, donde las personas que practican deporte subieron del 28,5% a 37,1% durante el 2016 (Secretaría del Buen Vivir, 2016), sino también con la OMS donde creó planes y política para reducir la inactividad física y la obesidad en el 2016 (Organización Mundial de la Salud, 2016). Esta es una oportunidad, si bien se disolvió la Secretaría del Buen Vivir, sigue existiendo un plan la práctica deportiva con la Secretaría del Deporte.

Según el INEC, el 41,8% de los habitantes de 12 años en adelante realizan alguna actividad deportiva, y el 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedican semanalmente cerca de 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre (cantidad de tiempo recomendada por la Organización Mundial de la Salud), por otra parte, el 69,2% se ejercita en espacios públicos abiertos (INEC, 2018). La tendencia social se ha direccionado hacia el deporte en los últimos años, y es por ello que desde la política se han desarrollado leyes para regular y normar ordenadamente el crecimiento de la industria. Este factor es una oportunidad ya que, según las estadísticas, el deporte es una actividad muy practicada y con una gran proyección para el crecimiento de su mercado.

Según el INEC, en el 2012 se presentó un informe donde menciona que el trote o running es el segundo deporte más practicado con 31,3%, únicamente por detrás del fútbol. Adicionalmente, el ciclismo se encuentra posicionado en décimo lugar con 4,4% (INEC, Deporte en cifras 2012, 2012). Esto es una oportunidad ya que el incremento de la práctica de estos dos deportes significa un mayor mercado potencial para el proyecto.

Hay 1.141 empresas activas dentro del CIIU R según la Superintendencia de Compañías, pero según el INEC para el 2016 existieron 1.589 empresa en Pichincha de todos los tamaños. En el 2016 el INEC publicó que la industria bajó el CIIU R tuvo 7.224 empleados (INEC, 2018). Este factor se ve como una



oportunidad ya que el número de empresas en el sector es limitado y las proyecciones de crecimiento son bastante prometedoras.

- Tecnológico:

Existen muchos avances y una infinidad de opciones al momento de elegir la indumentaria adecuada para realizar running. Actualmente existen desde un rompe vientos que mide el ritmo cardiaco, la temperatura corporal, las calorías quemadas y los recorridos en tiempo real (Fonteboa, 2015), hasta las nuevas zapatillas de Nike "React", las cuales tienen un retorno del 13% de la energía y una espuma especial para la amortiguación basa en algoritmos para los puntos de más presión (Moro, 2018). Este factor es una oportunidad, ya que el avance tecnológico ayuda al deportista a mejorar su rendimiento, facilitar la práctica y a tener mejores accesorios para un mejor desarrollo.

Al igual que en el running, el ciclismo también cuenta con nuevas tecnologías como son navegadores para interpretar un mapa y elegir la mejor ruta, cascos con alta seguridad y luces LED para ser más visible a los conductores y Smart bikes con computadoras, sistemas de navegación y luces que guía tu ruta directamente sobre la vía (Barker, 2017). Este tipo de innovaciones necesitan de tecnología avanzada y a su vez ésta requiere de recursos económicos. Considerando que la tendencia social está en crecimiento, existe mayor disposición para generar más inversión en la industria. Esto es una oportunidad por todas las mejoras y seguridades que ahora la tecnología brinda a los ciclistas.

Una tecnología muy nueva para el sector del ciclismo, son las fibras. Actualmente la fibra de carbono es uno de los materiales más conocidos por su ligereza y resistencia a golpes, pero sobre todo es muy popular por su precio. También existe la fibra de aramida, la cual es muy conocida en el sector aeronáutico y aeroespacial al igual que la fibra de carbono. Recientemente, en España se está utilizando la fibra de basalto, esta fibra absorbe no solo los impactos sino también las vibraciones de la ruta. (Jackson, 2017)

### **2.3 Análisis Porter:**

- **Amenaza de entrada de competidores potenciales**

- Requisitos de capital:

La barrera de entrada principal es la cantidad de inversión que, en el caso de la industria es un monto bastante alto si se incluye la construcción de instalaciones propias. Según la experta Mónica Crespo, implementar una infraestructura aceptable y sumarle el equipamiento especial para ciertos deportes tiene un costo elevado por ser importado generalmente. (Crespo, 2018). Esto es una amenaza alta.

- Costos de cambiar de proveedor:

En la industria de venta de ropa y accesorios deportivos existen 95 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías bajo el CIIU G4763.00 “Venta al por menor de artículos de deporte, de pesca y de acampada, embarcaciones y bicicletas en establecimientos especializados” (Superintendencia de Compañías, 2018), por lo cual hay una amplia variedad de opciones para generar alianzas y tener una amplia variedad de proveedores sobre todo en la parte ciclística. Esto es una amenaza baja.

- Acceso a insumos:

Los insumos son mayoritariamente importados, pero, en mayo de este año 2018 se presentó el borrador de un Acuerdo Ministerial para regular las importaciones de implementos deportivos libres de tarifas y recargas arancelarias, para que éstas puedan ser más asequibles a los deportistas (Deporte, 2018). Esto es una amenaza media ya que, al ser importaciones, las nuevas tecnologías en los insumos deportivos siguen teniendo un precio elevado y tardan en llegar al país.

- Identificación de marca:

La industria tiene ya marcas grandes como Nike running que ofrece servicios de entrenamiento gratuito en el parque La Carolina o en el Chaquiñán en Cumbayá (Nike, s.f.), pero por otro lado existen varios clubs que trabajan bajo una agrupación con el nombre de un antiguo corredor como Franklin Tenorio el cual ofrece el servicio de entrenamiento semanalmente en el parque La Carolina, y también a formado parte de entrenamientos oficiales para la carrera Ultimas Noticias 15K y Ruta de las Iglesias (Iglesias, 2018). Este factor es considerado

como una amenaza media ya que existe la posibilidad de implementar nuevas marcas en el mercado.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

- Diversidad de competidores:

En la Superintendencia de compañías, se encuentran registradas 20 empresas en la actualidad (Superintendencia de Compañías, 2018), pero existen varios grupos como Nike running en el Chaquiñán o grupos de trote como los de Franklin Tenorio en el parque La Carolina, los cuales convocan a todas las personas dispuestas a asistir en ciertos horarios y realizar el entrenamiento. Además, entre los competidores se pueden encontrar a varias academias deportivas que no están registradas con el CIU correcto, R9312.00 para clubes, y academias deportivas formativas. Esto es una amenaza mediana considerando el tamaño de la demanda.

- Costos fijos elevados:

Los costos fijos en la industria son elevados si se va a contar con una infraestructura puesto que, el mantenimiento y la compra de equipos es una inversión significativa considerando que la mayoría son importados como lo menciona la experta Mónica Crespo en su entrevista (Crespo, 2018), pero si no se tiene una infraestructura los costos dependen casi en su totalidad de contrato de personal capacitado, lo cual es primordial para poder ofrecer un buen servicio, según el INEC hasta septiembre 2018 el 6,8% de la población con empleo trabaja en el sector de “enseñanza y servicios sociales y de salud” (INEC, 2018). Este factor es una amenaza baja.

- Crecimiento de la demanda:

Según el INEC, el 41,8% de los habitantes de 12 años en adelante realizan alguna actividad deportiva, y el 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedican semanalmente cerca de 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre (cantidad de tiempo recomendada por la Organización Mundial de la Salud), por otra parte, el 69,2% se ejercita en espacios públicos abiertos (INEC, 2018). Este factor es una amenaza alta debido al creciente mercado.

- **Productos sustitutos como amenaza**

- Disponibilidad de sustitutos:

La industria del entretenimiento tiene una infinidad de sustitutos dentro de los cuales se incluyen: teatros, cines, entre otros. Pero, también se consideran las escuelas deportivas o gimnasios con el CIU R931 donde están incluidas todas las actividades deportivas. Existen 53 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías únicamente en Quito (Superintendencia de Compañías, 2018). Por lo que este factor es una amenaza alta.

- Precio relativo entre producto ofrecido y producto sustituto:

La organización dirigida por Franklin Tenorio tiene un precio de inscripción de \$45 dólares para realizar entrenamientos urbanos. “En caso de que no puedan salir de la ciudad, el grupo de corredores suele hacer recorridos urbanos hacia la Mama Cuchara, el Panecillo o visitan Guápulo. Las personas interesadas tendrán que pagar un costo mensual de USD 45” (Deportes, 2017). Esto es una amenaza media ya que se puede ofertar costos menores.

- Costo de cambio para el cliente:

Los clientes tienen varias opciones como se mencionó anteriormente, existe el grupo de Nike runners que ofrece un servicio gratuito (Nike, s.f.), y otros grupos como el de Franklin Tenorio que tienen paquetes urbanos a un costo relativamente alto (Deportes, 2017). Este factor es una amenaza baja.

- **Poder de negociación de los clientes**

- Concentración de clientes:

Como se menciona anteriormente, según el INEC el 41,8% de los habitantes de 12 años en adelante realizan alguna actividad deportiva y continuará en aumento (INEC, 2018), por otro lado, se observa que geográficamente grupos como los de Nike running o el grupo de Franklin Tenorio trabajan en espacios abiertos como el Chaquiñán, el Parque Metropolitano o el parque La Carolina. Este factor es una amenaza alta ya que los espacios abiertos y parques no son muchos en la ciudad de Quito.

- Volumen de compra:

Dentro del volumen de compra tenemos los costos de cambio para los clientes, que como vimos es una amenaza media ya que hay grupos que cobran precios bastante altos de \$ 45 como el grupo de Franklin Tenorio (Deporte, 2018), y otros grupos que son gratuitos como el de Nike running (Nike, s.f.), lo cual es una amenaza media baja. Otro factor dentro del volumen de compra es la información de los compradores siendo una amenaza alta ya que, los grupos existentes en la actualidad generalmente se encuentran en redes sociales y cuentan con bastante información disponible de sus actividades, atrayendo a un grupo significativo de personas. Esta iniciativa ha sido adoptada por varias compañías de reconocimiento mundial entre ellas Nike, la cual contiene información a la que cualquier persona puede acceder. Por estas razones, el volumen de compra es una amenaza media.

- Productos sustitutos:

Dentro de los productos sustitutos se encuentran todas las empresas que realizan entretenimiento, específicamente enfocadas en actividades deportivas que tienen el CIU R931 y existen 53 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías únicamente en Quito (Superintendencia de Compañías, 2018). Esta es una amenaza baja por la poca cantidad de empresas en la industria.

- **Poder de negociación de los proveedores**

- Concentración de proveedores:

En la industria de venta de ropa y accesorios deportivos existen 95 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías bajo el CIU G4763.00 "Venta al por menor de artículos de deporte, de pesca y de acampada, embarcaciones y bicicletas en establecimientos especializados" (Superintendencia de Compañías, 2018). Por ende, existe una oferta grande de proveedores y una alta probabilidad de formar alianzas estratégicas entre empresas. Pero los costos son altos y la disponibilidad de productos es escasa debido a que son productos importados, convirtiéndose en una amenaza media.

- Importancia del volumen para los proveedores:

Las 95 empresas registradas para la comercialización de insumos ofertan casi en su totalidad los mismos productos y marcas deportivas, donde existe una presión fuerte por la parte de la industria de manufactura, especialmente de marcas grandes como Nike, Adidas o Puma, por la venta de gran volumen. Marathon Sports ha creado los “outlets” para poder abarcar un mayor mercado a menor costo, con productos de las grandes marcas, pero con pequeños defectos que no permiten que el insumo sea vendido al mismo precio que en almacenes de marca junto a productos sin ninguna falla. Esto lo convierte en una amenaza baja por la exigencia de los grandes volúmenes.

- Impacto de los insumos:

El calzado deportivo adecuado es primordial para los deportistas, ya que es su herramienta de trabajo, lo cual son factores que los deportistas novatos no toman en cuenta. La empresa española “*Entrena con Nosotros*” menciona que el calzado adecuado proporciona al pie estabilidad, protección, amortiguación, agarre y sobre todo disminuye el riesgo de que el deportista sufra cualquier tipo de lesión. Además, cada deporte tiene diferentes características como por ejemplo las diferentes superficies o el impacto que se genera al realizar cierto tipo de actividad en diversos lugares que se realiza cada deporte (Entrena con Nosotros, 2017). Lo mismo ocurre con la bicicleta, ésta debe tener todos los componentes necesarios para realizar un entrenamiento apropiado y seguro para el deportista. Este factor es una amenaza alta por la importancia de los insumos.

- Integración hacia adelante:

En el sector de la educación física como profesión, según el INEC hasta septiembre 2018 el 6,8% de la población con empleo trabaja en el sector de “enseñanza y servicios sociales y de salud” (INEC, 2018). Este factor es una amenaza alta por la escasa disponibilidad de profesionales en el mercado.

**Tabla No 1. MATRIZ DE LA INDUSTRIA**

Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio calificación
----------------	----------------	---------	-----------	---------------	--	--------------	-----------------------

<b>1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales</b>									
1.1 Requisitos de capital	Alto						Bajo	1	<b>3,0</b>
1.2 Costos de cambiar de proveedor	Mucho						Poco	5	
1.3 Accesos a insumos	Bajo						Alto	3	
1.4 Identificación de marca	Bajo						Alto	3	

<b>2. Rivalidad entre Competidores existentes</b>									
2.1 Diversidad de competidores	Alto						Bajo	3	<b>3,7</b>
2.2 Costos fijos elevados	Altos						Bajos	3	
2.3 Crecimiento de la demanda	Lento						Rápido	5	

<b>3. Productos sustitutos como amenaza</b>									
3.1 Disponibilidad de sustitutos	Muchos						Pocos	1	<b>2,3</b>
3.2 Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	Alto						Bajo	4	
3.3 Costos de cambio para el cliente	Bajo						Alto	2	

<b>4. Poder de negociación de los clientes</b>									
4.1 Concentración de clientes	Bajo						Alto	3	<b>2,8</b>
4.2 Volumen de compra	Bajo						Alto	3	
4.2.1 Costos de cambio	Bajo						Alto	2	
4.2.2 Información de los compradores	Poca						Mucha	5	
4.3 Productos sustitutos	Muchos						Pocos	1	

<b>5. Poder de negociación de los proveedores</b>									
5.1 Concentración de proveedores	Muchos						Pocos	3	<b>3,3</b>
5.2 Importancia del volumen para los proveedores	Alto						Bajo	1	
5.3 Impacto de los insumos	Bajo						Alto	5	
5.4 Integración hacia delante	Alto						Bajo	4	

<i>Análisis Industria</i>	<i>Calificación</i>
1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales	3,0
2. Rivalidad entre Competidores existentes	3,7
3. Productos sustitutos como amenaza	2,3
4. Poder de negociación de los clientes	2,8
5. Poder de negociación de los proveedores	3,3
<b>Total Análisis Industria</b>	<b>3,0</b>

## 2.4 Matriz EFE

Tabla No 2. Matriz EFE

<i>Factores determinantes del éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderación</i>
<b>Oportunidades</b>			
La Ley del Deporte promueve la autogestión	0,1	3	0,30
Planes y políticas del sector público promoviendo el deporte	0,17	4,3	0,73
Tasas de interés accesibles para préstamos a PYMES	0,05	2	0,10
Constantes innovaciones tecnológicas en la industria	0,16	3	0,48
<b>Amenazas</b>			
Amenaza de entrada de los competidores potenciales	0,1	3	0,30
Rivalidad entre Competidores existentes	0,12	3,7	0,44
Productos sustitutos como amenaza	0,1	2,3	0,23
Poder de negociación de los clientes	0,09	2,8	0,25
Poder de negociación de los proveedores	0,11	3,3	0,36
<b>Promedio Total</b>	<b>1</b>		<b>3,20</b>

## 2.5. Conclusiones

La matriz EFE se ponderó según la industria y su afectación hacia ella, donde los factores de oportunidades más importantes son:

- El respaldo a nivel legal que existe en el Ecuador con la actual Secretaría del Deporte y con la Ley del deporte, donde la industria tiene un apoyo y una estructura legal de la cual ampararse además de estar estipulado en la Constitución de la República del Ecuador.



- Las tasas de interés para las PYMES se han mantenido constante, siendo un factor favorable para poder adquirir un préstamo de capital al momento de financiar el proyecto en su inicio.
- Las tecnologías se han desarrollado a una gran velocidad, mejorando los procesos y la accesibilidad de varios sectores no solo el deportivo. El deporte se apalanca bastante en los insumos y accesorios para un correcto desarrollo de las actividades físicas, y éstas se hacen cada vez más seguras de realizar debido a la implementación de nuevas tecnologías.
- La amenaza de entrada de competidores potenciales es un factor a tener en cuenta por la falta de barreras al momento de entrar al sector debido a que la industria del deporte, sobre todo el deporte no futbolístico, aún está en proceso de profesionalización.
- La rivalidad entre competidores existentes es una amenaza alta por el posicionamiento que existe actualmente y la posición de grandes marcas como Nike, además los grupos de trote ya están consolidados y tienen sus horarios y su comunidad de deportistas.
- La amenaza de productos sustitutos es muy amplia por lo cual representa una amenaza considerable por parte de los gimnasios y las academias de entrenamiento. Pero, en la actualidad, las personas prefieren salir a espacios abiertos y hacer otro tipo de actividad física para mejorar su salud y su apariencia.
- El poder de negociación de los clientes representa una amenaza media por la alta exigencia actual de los consumidores y la cantidad de oferta por parte de los sustitutos que hay en la industria.
- La amenaza del poder de negociación de los proveedores es relativamente alta por la importancia de los insumos dentro del sector deportivo y la falta de producción nacional. La mayoría de los productos especialmente, en el sector del ciclismo, son importados.

La ponderación total dio una suma de 3,2 puntos, como se puede observar en el Anexo 1, mayores a la media de 2,5. Esto implica que la industria está buscando

nuevas oportunidades y manejando relativamente bien las amenazas, haciendo de ésta una industria muy atractiva para un nuevo negocio.

En conclusión, una de las principales oportunidades es la industria deportiva que se ha vinculado cada vez más con la tecnología en los últimos años a nivel mundial. Por lo que, gracias a la aceptación de la introducción tecnológica en grandes entidades deportivas, en la actualidad existe una mayor facilidad para realizar las actividades deportivas con un mayor control y seguimiento a los deportistas.

## Capítulo 3: Análisis del mercado

### 3.1 Definición del problema

#### 3.1.1 Método cualitativo

En el método cualitativo para analizar a la industria, se realizaron dos entrevistas a expertos y un grupo focal.

##### 3.1.1.1 Entrevistas

Tabla No 3. Perfiles de expertos de la industria

Nombre	Profesión	Experiencia en la industria
<i>Mónica Crespo</i>	Atleta profesional y licenciada en nutrición	más de 22 años
<i>Paula Munchmeyer</i>	Atleta profesional y licenciada en psicología	más de 10 años

Las entrevistas se realizaron entre el 27 y 28 de mayo del 2018, a dos expertas del mercado, Mónica Crespo y Paula Munchmeyer, las cuales son atletas y deportistas de élite, muy reconocidas dentro de la industria deportiva, que han estado en el ámbito deportivo, donde se han trascendido por más de 15 años. Las entrevistas se realizaron en base a una guía semiestructurada, y se encuentran adjuntas en el Anexo 2. Las entrevistas constaban de 10 preguntas relacionadas al conocimiento y experiencia en el mercado deportivo de las dos entrevistadas, el crecimiento de la industria, la participación y aceptación del público hacia el running y el ciclismo, grupos de interés involucrados en estos deportes y recomendaciones para el negocio.

Las dos expertas fueron escogidas por su trayectoria en el deporte, su constante relación y conocimiento del mercado, y también por su participación dentro de la industria, siendo profesionales en el campo y formando parte del grupo de atletas profesionales del deporte no futbolístico en el Ecuador.

Durante las entrevistas se toparon varios temas de los cuales algunos fueron mencionados por parte de ambas profesionales del deporte, siendo factores claves para considerar en el negocio. Dentro de los factores más destacados estaban, el costo de practicar estos deportes, los lugares de práctica, la duración

de los entrenamientos, los posibles clientes, potenciales patrocinadores o inversionistas, entre otros.

### **Conclusiones:**

- Lo más destacado de las entrevistas fue el costo de realizar el ejercicio, donde destacaron que el running es mucho más fácil y asequible que otros deportes debido a que la indumentaria que se requiere es menos costosa y sencilla de comprar. Para el ciclismo se necesitan varios accesorios los cuales tienen valores más altos empezando por la bicicleta, protecciones, entre otros.
- Los lugares de práctica también son esenciales, para el running es un poco más factible entrenar en cualquier lugar, incluso existen personas que lo hacen dentro de su conjunto o alrededor de su casa. Para el ciclismo es un poco más complicado ya que, se necesita un espacio más amplio y también se requiere de distancias más largas que el ciclista puede recorrer para realizar con éxito el entrenamiento.
- Ofrecer a los usuarios horarios flexibles y un horario de entrenamiento constante, debido a que la gente generalmente no suele realizar ejercicio por su propia cuenta, ya sea por cansancio o vagancia. Pero si va a encontrarse con amigos, esto lo motiva y lo impulsa a mantener constancia en su entrenamiento para asistir constantemente al club. Por otro lado, los horarios flexibles son indispensables para que las personas puedan acudir a los entrenamientos a pesar de tener una agenda apretada diariamente, sobre todo para evitar una situación en la que el entrenamiento cause cansancio y se pierda la motivación e interés por el club.
- Separar por grupos a los participantes tomando en cuenta el nivel en el que se encuentran para que todos se ir a un mismo ritmo y no se frustren. Hay personas que tienen un mejor estado físico, o que han tenido un mejor entrenamiento, por eso es crucial que se realicen diferentes grupos para que las personas con un nivel más avanzado puedan seguir mejorando, y las personas con menos práctica, puedan avanzar a su propio ritmo sin presiones.

- Si se buscan aliados privados, también ofrecerles algo a cambio para despertar su interés y que sea una relación contractual beneficiosa para ambas partes. Buscar un patrocinador desde un inicio es algo un poco complicado, pero si la oferta que se realiza es atractiva y tiene un potencial beneficio para ambas partes, incluso va a ser más factible y llevadera la relación contractual.
- Aprovechar los recursos y tecnologías que existen, como son los parques y espacios deportivos para poder entrenar sacando provecho a los diferentes lugares y espacios de libre acceso ya existentes. Por otro lado, se puede recurrir al uso de tecnologías y a diferentes medios de difusión masivos que tienen un bajo precio como son las redes sociales para poder comunicar y promocionar el negocio. Además, estos medios también le van a permitir al usuario tener una comunicación instantánea con el club para resolver cualquier inquietud de los clientes o interesados.

### 3.1.1.2 Grupo focal

Tabla No 4. Lista clientes

Nombre	Apellido
Marcela	Enríquez
Alan	Tovar
Brayan	Tapia
Liseth	Valverde
María José	Arroyo
Paula	Medina
Marcelo	Arrata
Juan Carlos	Chiriboga
Gabriela	Andrade
José Luis	González
Martín	Jaramillo
Fabián	Figuroa

El grupo focal se realizó en el sector de Cumbayá, dentro del Centro Comercial Scala el día 05 de junio del 2018, como se puede observar en el Anexo 3. Los participantes fueron 12 integrantes del grupo Club Nike Chaquirunners integrado por 5 mujeres y 7 hombres, que cumplían con las características necesarias para

la entrevista, entre ellas el conocimiento requerido para describir y comentar sobre los clubes de running y ciclismo por su experiencia y expectativa del mercado al ser consumidores directos. Los temas por tratar fueron: la motivación de los participantes por el deporte, su experiencia, incentivo y la frecuencia de práctica, el crecimiento de la tendencia por practicar del running y ciclismo, la profesionalización de estos dos deportes y su accesibilidad, diferencias entre ambos deportes, y la opinión sobre los clubes que ofrecen la práctica del running y del ciclismo. Esto ayudó a conocer las necesidades y deseos de los clientes directos de esta industria.

- Una de las principales razones por la que la gente practica el running y el ciclismo es por la motivación. En el grupo focal mencionaron que la motivación es lo que hace que cada día les guste más este tipo de deportes, buscando superar retos personales, espacios para relajarse y el deporte les ayuda ser más felices. Adicional a esto, le hace a cada uno más fuerte mentalmente y ayuda a controlar la mente en situaciones difíciles de la vida.
- Las personas se inspiran viendo a otras ejercitarse, debido a que es un deporte muy fácil de imitar y es también, un deporte que permite motivar a otras personas a practicarlo en base al ejemplo brindado por las personas que lo practican regularmente. Las personas son sociables y buscan compartir, por lo que es importante tener un grupo homogéneo donde se encuentren con personas de características similares y creen nuevas amistades o compartan un espacio divertido y diferente con las actuales.
- La gente busca sentirse bien consigo mismo, y lo que más busca son actividades que no demande una gran inversión, que sean fáciles de practicar y accesibles, ya que en el running y ciclismo cada individuo pone su propio límite, ritmo y no depende de un equipo, haciéndolo muy atractivo para un gran grupo de personas.
- En cuanto a la práctica, mencionaron que dependía de la edad y el estilo de vida, pero en promedio unas 3 veces a la semana es lo ideal.

- La mayor parte de personas que practican estos dos deportes, buscan deportes no tradicionales como lo es el fútbol, sino buscan un desafío personal en deportes que les permiten exigirse a sí mismos como running y ciclismo.
- Lo bueno es que ambos deportes le permiten al usuario establecer sus propios límites y objetivos en base a parámetros como el tiempo y la distancia. Además, las disciplinas de running y ciclismo son accesibles para todo público porque requieren poco tiempo y no necesita que el usuario tenga una condición física específica para realizar los deportes antes mencionados, a esto hay que agregarle, que los costos del equipamiento son bajos.
- Las diferencias entre el ciclismo y el running son las distancias y los lugares de práctica. Con el ciclismo, se puede llegar a tener más adrenalina, visitar lugares más alejados de la ciudad o menos accesibles sin un medio de transporte. También, se debe tener conocimiento básico sobre mecánica en caso de que haya algún tipo de accidente con la bicicleta, y saber dirigir y controlar la bicicleta a que no exista la posibilidad alguna de falla o accidente. Además, el ciclismo puede ser dirigido a personas mayores, ya que causa un menor impacto para las articulaciones y las rodillas, siendo un deporte perfectamente complementario y compatible con el running.
- También se mencionaron algunas recomendaciones, empezando con que no debe ser un negocio que solo busque la parte lucrativa, sino que busque el desarrollo y mejora de las personas, haciendo que de esa manera la gente asista con mayor gusto y con la visión de que es un lugar donde se lo toma en cuenta no solo por su dinero. Además, el profesionalismo y el entusiasmo de los entrenadores son factores clave para que los clientes asistan regularmente y con mayor motivación a las sesiones, convirtiéndose en una parte esencial de su vida diaria. También, que exista una variedad de tipos de entrenamientos y formas de mejorar como son las competencias internas, donde ciertos patrocinadores sorteen un incentivo a la gente

y que les atraiga la idea de entrenar junto a sus amigos. El valor agregado es fundamental, se cree que estos dos deportes los puede hacer cualquier persona, pero hay que saber hacer running o ciclismo para no lesionarse, mantener un ritmo de desarrollo constante y controlado, tener una técnica adecuada, acceso a servicios complementarios como nutrición, deportología, terapia, entre otros, y sobre todo facilidad de comunicación ya sea mediante redes sociales o aplicaciones, que la gente esté bien informada y si necesita contactarse o buscar datos, los tenga a la mano.

- Por último, el precio sugerido por parte de los participantes fue de entre \$35 a \$40.

### **3.2 Planteamiento del problema**

Determinar las necesidades de las personas, especialmente deportistas, al momento de realizar entrenamientos en deportes como running y ciclismo.

¿Cómo deciden las personas a dónde asistir para realizar su entrenamiento?

### **3.3 Desarrollo del planteamiento del problema**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Establecer las necesidades del mercado y el grado de aceptación al implementar un club de running y ciclismo para el año 2019 en la ciudad de Quito mediante un análisis cuantitativo basado en encuestas vía internet.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar servicios según la perspectiva del mercado para agregar valor diferencial al club y determinar sus servicios.
- Determinar lugares con mayor concurrencia de las personas para establecer los lugares de práctica.
- Identificar los mejores canales de comunicación para promocionar al club.
- Definir los gustos y preferencias del cliente para crear un club que cumpla los requisitos y expectativas de los clientes.



- Identificar los clubes que existen en la industria actual dentro de la ciudad para definir los competidores directos a los cuales enfrentar.
- Determinar un precio ideal según las necesidades de las personas para atraer a la mayor cantidad de clientes.

### 3.4 Formulación de un diseño de la investigación

El método de investigación que se utilizó fue el método cuantitativo, mediante encuestas, donde se realizó una segmentación demográfica y psicográfica para realizar el cálculo de la muestra y se estimó que, con un mercado objetivo de 57.301 personas, el marco de muestreo es de 382 personas según la fórmula de población conocida. El muestreo se realizó bajo un modelo no probabilístico por conveniencia, ya que se envió la encuesta a diferentes grupos, todos en la ciudad de Quito.

Fórmula:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

e = Porcentaje de error

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

Z = Porcentaje de confianza

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

### 3.5 Trabajo de campo o recopilación de datos

#### 3.5.1 Método cuantitativo

##### 3.5.1.1 Encuestas

Por fines académicos se realizaron 54 encuestas de las 382 que salió según el marco de muestreo. Las encuestas realizadas se hicieron vía correo electrónico bajo parámetros de un muestreo no probabilístico por conveniencia. La encuesta

constaba de 16 preguntas, las cuales están detalladas en el Anexo 4, que permitieron conseguir información sobre los hábitos de consumo y la intención de compra dentro de los encuestados.

### **3.6 Preparación y análisis de datos**

Se llevaron a cabo 54 encuestas, donde 44% del total de encuestados fueron mujeres y un 63% de las respuestas fueron personas de 16 a 39 años. El 85% de los encuestados respondieron que sí les gustaría que existiera la oferta para entrenar running y/o ciclismo en un club guiado por entrenadores profesionales, donde el 41% entrenaría solo running, el 28% solo ciclismo y el 31% entrenaría ambas disciplinas. Por el otro lado, el 31% respondió que la salud es lo que le motiva a realizar deporte, seguido de un 23% que mencionó los amigos y un 17% mencionó la motivación personal, como factores motivadores para la práctica deportiva. Adicionalmente, de los encuestados el 74% asistiría al club entre 2 y 3 veces por semana, y respondieron que el mejor canal de comunicación por el cual quisieran estar informados es mediante redes sociales con el 46% y, en segundo lugar, la página web del club con el 25%. Posteriormente, los servicios que más les atrajeron a los encuestados para ingresar al club, fueron en primer lugar un entrenador personalizado con 19% y, compartiendo el segundo lugar con 18%, un nutricionista y cuidado médico (deportología).

Dado que las variables que se analizaron fueron cualitativas, se aplicó la correlación de Spearman, donde el coeficiente tiene que variar entre 1 siendo una correlación perfectamente positiva y -1 una correlación perfectamente negativa.

En el Anexo 5, se encuentra la tabla de correlación en la que se puede observar los diferentes atributos que están directamente relacionados, como la cantidad de veces que asistirían al club y el deseo de que exista la oferta de club de running y/o ciclismo, con una correlación negativa de 0,49. El 85% de los encuestados quisieran que exista de un club con estas características y asistirían de 2 a 3 veces por semana al club.

Existe una relación positiva de 0,48 entre la comunicación por redes sociales y la edad. El 63% de los encuestados tiene entre 16 y 39 años, los cuales quisieran recibir información del club por medio de las redes sociales.

También se puede observar que existe una correlación positiva de 0,46 entre la cantidad de veces que asistirían al club, con los amigos como respuesta a la motivación de realizar deporte. El 74% de las personas asistirán entre 2 y 3 veces por semana a los entrenamientos y su motivación para realizar ejercicio, son los amigos.

Además, existe una correlación negativa de 0,44 entre el deseo de que exista un club de running y/o ciclismo, con la motivación de realizar ejercicio junto a los amigos. El 28% de los encuestados respondió que los amigos son su motivación para practicar un deporte.

Para la parte del precio se utilizó el método de sensibilidad de precios de Van Westendorp que se puede ver en el Anexo 6, donde se obtuvo un rango de precios aceptable con un margen mínimo de \$31,10 y un margen máximo de \$34,50. El precio óptimo que se obtuvo para inscripción al club fue de \$33,50.

### **3.7 Conclusiones**

- El complemento de servicios a la práctica deportiva que se pueden ofrecer hará que destaque el club y sea identificado como un club especializado tanto el running como el ciclismo. Contar con entrenadores personalizados fue el servicio más elegido, seguido de un servicio de nutricionista y cuidados médicos (deportología).
- Los espacios ideales y de mayor preferencia por las personas son las áreas libres como chaquiñanes o bosques para realizar la práctica deportiva.
- La gente eligió las redes sociales como el medio principal de comunicación para recibir información del club, seguido de una página web propia.
- Dentro de los factores que motivan a las personas a realizar algún tipo de prácticas deportivas están: mejorar o mantener un buen estado de salud, seguido por la presencia de amigos en las prácticas. Esto crea una

asociación mayor a los lugares de práctica y al segmento social que se dirige el club.

- Nike runners, ATX, Proyecto aventura y gimnasios, fueron identificados como los principales competidores mediante la encuesta y el grupo focal.
- El precio determinado según la matriz de Van Westendorp fue de \$33,50, bastante próximo al precio que salió del grupo focal que fue entre \$35 y \$40.

#### **Capítulo 4: Oportunidad de negocio**

Según el análisis de la industria y el análisis del mercado, se pudo encontrar la oportunidad de negocio para este proyecto que propone creación de un club de running y ciclismo. La industria actual muestra una gran apertura de proyectos ya que, por parte de entidades del Gobierno se está generando un aumento en la promoción de inversiones en el sector deportivo. Esta inversión se menciona en varios artículos de la Ley del Deporte, y lo que busca es la autogestión de las organizaciones deportivas para conseguir recursos y reinvertirlos en la misma industria, y así, poder tener una mayor tasa de desarrollo. Por otro lado, si bien el Ecuador enfrenta una crisis económica, las personas no dejan de gastar en el cuidado de su salud y entretenimiento, haciendo que la economía actual no sea un obstáculo para la creación del club. Adicionalmente, la práctica del deporte ha tenido un crecimiento constante llevando a deportes como el running y el ciclismo a estar en segundo y décimo puesto con 31,3% y 4,4% respectivamente (INEC, Deporte en cifras 2012, 2012), lo que indica que existe una cantidad considerable de personas que practican constantemente de deportes mencionados. Por último, en el análisis externo las tecnologías que se desarrollan constantemente representan una ayuda para los deportistas con nuevos suministros y accesorios para la práctica deportiva. Además, la tecnología constituye una herramienta muy útil al momento de captar clientes realizando el contacto por medio de las redes sociales para comunicar y ofrecerle al cliente un servicio mucho mejor y más personalizado.

En cuanto al mercado actual se observó que, tanto en el análisis de la industria como en el grupo focal, sí existen negocios similares que ofrecen una guía para realizar running y ciclismo en grupo, pero son grupos masivos sin servicios complementarios ni personalizados. No se tiene un registro oficial de cuántos clubs de este tipo existen en Quito ya que, algunos realizan entrenamientos de manera gratuita o informal. Un factor importante por considerar para la creación del club es el costo de realizar deporte, donde el running si bien necesita de una indumentaria adecuada, no necesita de muchos accesorios adicionales para la práctica. Por el otro lado, el ciclismo difiere desde el inicio, ya que es fundamental tener una bicicleta y otros accesorios como casco o protecciones adicionales

para la practicar este deporte, adicionalmente, los lugares de práctica para el ciclismo son esenciales y determinan su dificultad según las condiciones del área para la facilidad de acceso a los deportistas. Por otro lado, los costos el running igualmente tienen una ventaja sobre el ciclismo, por lo que es más accesible realizar las prácticas en casi cualquier tipo de terreno y se necesita un menor tiempo de práctica (según el grupo focal entre una media hora a una hora). El ciclismo es un deporte que necesita de distancias más largas y de un mayor tiempo de práctica. En cuanto al lugar de práctica, la gente en el grupo focal y en las encuestas, prefiere realizar la práctica de ambos deportes en espacios abiertos, la geografía de Quito se adapta a los requerimientos y condiciones necesarias, ya que, cuenta con espacios adecuados para realizar este tipo de deportes, entre los lugares más visitados están: el parque La Carolina, el parque Metropolitano en el sector del norte de la ciudad, y en los valles igual existen varias opciones como lo es el Chaquiñán en Cumbayá o el monte Ilaló.

Por otra parte, se observó que la competencia no tiene servicios complementarios adicionales a la práctica y se presentaron varias opciones en las encuestas que salieron en base al focus group, para que mencionen cuales les atraería más, y los servicios con mayor respuesta fueron nutrición y entrenamiento personalizado. Esto es muy importante para enfocar el negocio en puntos calve, haciendo que el valor agregado tenga un gran impacto en el mercado objetivo. Adicionalmente, el precio sugerido para que sea atractivo ingresar a un club de running y ciclismo en el focus group fue de entre \$35 a \$40 dólares, mientras que en las entrevistas fue de \$31 dólares.

Además, por medio de la investigación de mercado según el método de Van Westendorp, se determinó un rango de precios aceptable con un margen mínimo de \$31,10 y un margen máximo de \$34,50, y un precio óptimo para inscripción al club de \$33,50. Este precio permite que exista más apertura para poder ofrecer distintos paquetes y servicios adicionales dependiendo de las necesidades del consumidor sin que le parezca muy barato para ser de baja calidad o muy cara como para no considerar ingresar al club. También, se obtuvo que las personas prefieren como servicios complementarios al entrenamiento como principales diferenciadores, un entrenador personalizado con 67% y un servicio de

nutricionista con 63%. Estos dos servicios son complementarios con la actividad deportiva ya que, un buen entrenamiento necesita una planificación establecida, una técnica definida, seguimiento, entre muchas otras, que necesitan de un entrenador especializado. Igualmente, el servicio de nutrición ayuda al metabolismo y a la musculatura del cuerpo a ejercitarse de mejor manera y con los recursos suplementarios necesarios. Por otra parte, un factor que se pudo destacar en la investigación de mercado fueron las redes sociales. El 87% de los encuestados mencionó que prefiere informarse sobre el deporte y todo lo relacionado mediante redes sociales, al igual que en el focus group donde destacaron la importancia de la comunicación inmediata del club y sus actividades hacia el público, y las redes sociales son el canal más adecuado.

La oportunidad de negocio que se presentó después de un análisis completo en base a la necesidad de los habitantes de Quito fue realizar sus entrenamientos de forma personalizada y especializada, con una experiencia diferente e incluyendo servicios complementarios, los cuales le darán un valor agregado al negocio. El club se enfocará en personas entre 16 y 30 años que quieran practicar deporte por salud y estética en lugares abierto. Esta oportunidad se presentó debido a que en la industria los clubes de running y ciclismo no son personalizados ni tienen un alto nivel profesional y, se enfocan más en el ejercicio masivo a una gran cantidad de gente, sin dar un seguimiento al entrenamiento ni técnicas profesionales. El servicio se va a enfocar en dar un paquete completo no solo en la parte profesional, sino también con servicios complementarios que mejorarán la experiencia de los deportistas y los ayudarán a desarrollarse.

## Capítulo 5: Plan de Marketing

### 5.1 Estrategia general de marketing

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se determinó en base al enfoque del negocio y a la investigación de mercado, donde se concluye mediante una división geográfica, demográfica y psicográfica, que será un aproximado de 57.000 personas. El mercado objetivo se segmentó en:

- **Geográfica**, personas que vivan en el Cantón Quito. (2'239.191 personas)
- **Demográfica**, hombres y mujeres, de clase social de A, B y C+, entre 16 a 30 años. (723.423 personas)
- **Psicográfica**, personas con una tipología de consumo leal, quienes les interese la calidad y la imagen del lugar donde consumen. (57.301 personas)

El mercado objetivo se pudo determinar específicamente por medio del grupo focal, mediante opiniones y criterios de los participantes que aportaron con información necesaria para poder enfocar de una manera más precisa el mercado objetivo al que el negocio debe apuntar. La información obtenida mediante las opiniones de los participantes, se pudieron cotejar con la actualidad de la industria que busca un mercado que se enfoque en nuevas tendencias que permitan a los usuarios llevar un estilo de vida más saludable.

La estrategia general de marketing que se utilizará será una estrategia de diferenciación y enfoque, donde la gente perciba al club como algo único, con un servicio muy profesional y personalizado, que destaque en la mayoría de los aspectos sobre todo en la variedad de servicios que ofrecerá el club frente a la competencia. Por otra parte, para la segmentación se utilizará una estrategia concentrada que destaque la imagen del club entre los deportistas, esto se realizará con una sola oferta comercial que identifique al club más que a sus servicios. Finalmente, en la parte de posicionamiento, el club buscará la estrategia de beneficio, destacando el servicio y dándole una identidad única, por sobre un beneficio evidente al consumidor.



## 5.1.2 Propuesta de Valor

Tabla No 5. Modelo Canvas

MODELO CANVAS				
Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Aliados estratégicos y patrocinadores	Entrega del servicio de entrenamiento deportivo de running y ciclismo. Capacitación del personal. Eventos.	Ofertar a la población de Quito, una forma de entrenamiento personalizado y especializado, con una experiencia única y servicios complementarios que garanticen los objetivos de entrenamiento que se plantee cada cliente.	Servicios complementarios. Eventos integradores. Seguimiento de los objetivos del cliente.	Hombres y mujeres que vivan en el Cantón Quito, de clase social de A, B y C+, entre 16 a 30 años, con una tipología de consumo leal, quienes les interese la calidad y la imagen del lugar donde consumen, y con una conducta que busquen atributos de excelencia y complemento en la práctica deportiva sin tener una alta sensibilidad al precio.
	<b>Recursos Clave</b>  Redes sociales y página web. Patrocinadores. Marca.		<b>Canales</b>  Canal de distribución directo	
<b>Estructura de Costes</b> Sueldos y salarios. Gastos en capacitaciones, certificaciones y eventos (operativos). Gastos administrativos. Gastos por publicidad.			<b>Estructura de Ingresos</b> Ingresos provenientes de la venta del servicio, además de patrocinios y aliados estratégicos. Préstamos de la banca privada.	

### Aliados clave:

Los aliados clave serán socios estratégicos y proveedores con los cuales se establezcan relaciones comerciales que beneficien a ambas partes. Se priorizará la exposición de marca para asentar los valores del club, por otro lado, se buscará fortalecer los servicios adicionales que caracterizan al club, con especialistas en diferentes áreas como la de nutrición.

### Actividades clave:

Como actividad clave del negocio se basará en los entrenamientos semanales de running y ciclismo, que serán la base principal del club. Adicionalmente, se

realizarán eventos como carreras o activaciones de marca, creando espacios dinámicos para los clientes donde podrán participar por retos o premios. Por último, otra actividad clave será la capacitación al personal, con cursos especializados en las Ciencias de la actividad física enfocándose en las disciplinas de running y ciclismo, para siempre estar a la vanguardia con los métodos y técnicas de entrenamiento.

#### **Relación con el cliente:**

Se evidenciará principalmente en el servicio personalizado que tengan los entrenadores con cada uno de los clientes, además se ofrecerán eventos integradores y dinámicos para la gente, como competencias internas del club, generar tráfico en las redes sociales, reconocimientos a los mejores deportistas del club, entre otros. También, se contará con un seguimiento periódico de los objetivos de entrenamiento de los clientes junto al servicio de nutricionista.

#### **Canales:**

La distribución del servicio hacia el cliente será de manera directa, haciendo que el cliente se acerque a los lugares de entrenamiento para cancelar su inscripción. Debido a que los lugares de entrenamiento serán distintos, se contará una comunicación directa con los clientes mediante redes sociales.

#### **Segmentos de clientes:**

Los segmentos fueron determinados mediante la investigación del mercado, donde las personas busquen atributos de excelencia y complementos en la práctica deportiva sin una alta sensibilidad al precio. También, el segmento deberá tener un alto nivel de lealtad en base a un servicio de calidad, lo cual será premiado con un programa de beneficios. Por último, el segmento debe ser un grupo de personas que busquen la continuidad del servicio mediante los entrenamientos, para poder alcanzar sus objetivos.

#### **Estructura de costes:**

Debido a que los entrenamientos serán en áreas públicas, los gastos principales se centrarán en los sueldos de los entrenadores y personal administrativo

(además de capacitaciones y cursos de certificación), gastos operativos mediante eventos y activaciones de marca, y de publicidad principalmente en redes sociales y canales de comunicación masiva.

### **Estructura de ingresos:**

El ingreso al club será mediante una cuota de inscripción mensual dependiendo del servicio que desee el cliente. También, se contará con patrocinios los cuales se obtendrán por medio de los “*aliados clave*”, y un préstamo de la banca privada para la inversión inicial. La estructura se dividirá de la siguiente manera: 58% serán las cuotas de inscripción y 42% los aliados clave, estos porcentajes se considerarán a partir del segundo año del club donde las cuotas de inscripción representen un valor considerable y no se necesite el préstamo de la banca privada.

### **Propuesta de valor:**

Se ofertará a la población de Quito, una forma de entrenamiento personalizado y especializado, con una experiencia única y servicios complementarios que garanticen los objetivos de entrenamiento que se plantee cada cliente. De esta maneja se buscará dar un giro al deporte haciendo que la actividad física sea bastante compatible con cada cliente según su nivel de entrenamiento y meta a alcanzar.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto / Servicio**

El club de running y ciclismo será un espacio de desarrollo para las personas que quieran practicar este tipo de deportes de una manera correcta y bajo una estructura de entrenamiento en base a objetivos y guiada por profesionales.

El club buscará satisfacer esta necesidad de las personas que está emergiendo con un alto crecimiento en el mercado, agregando el cuidado físico de la gente para que conozca las técnicas y pueda realizar la actividad física sin sufrir lesiones y con un objetivo personal concreto. De igual forma, el club busca dar a los deportistas un espacio seguro para poder practicar deporte con tranquilidad, y cumplir con los entrenamientos de una manera correcta sin sufrir lesiones.

**Atributos y características:****- Entrenadores:**

El club contará con 2 entrenadores profesionales fijos, uno especializado para la actividad de running y otro especializado en ciclismo. Adicionalmente, se contratarán 4 entrenadores bajo la modalidad de honorarios (3 para running y 1 para ciclismo). Para el tercer año se aumentarán 2 entrenadores y para el quinto año se contratarán 4 entrenadores más, bajo la modalidad de honorarios los cuales asistirán únicamente a las prácticas deportivas, pero de igual manera, serán capacitados y certificados. Los cursos tendrán un enfoque especial en Ciencias de la actividad física dirigido a las disciplinas de running y ciclismo, las capacitaciones y certificaciones serán de manera tanto presencial como vía internet, facilitando de esta manera la accesibilidad a todo el personal y permitiéndoles seleccionar los cursos que consideren más atractivos sin limitaciones de distancia ni tiempo. En la Tabla No 6, se puede observar varios de los temas de interés para la capacitación de los entrenadores, se iniciarán los cursos y capacitaciones a partir del segundo año con una base sólida de entrenadores.

Tabla No 6. Temario de cursos y capacitaciones

<b>N°</b>	<b>Tema</b>
1	Dinamización grupal
2	Activador físico (salud/ejercicio clínico)
3	Monitor deportivo
4	Entrenador deportivo especializado
5	Entrenamiento y nutrición deportiva
6	Fitness, acondicionamiento físico y cuidado de la salud
7	Entrenamiento funcional
8	Preparación física
9	Valoración de la condición física e intervención en accidentes
10	Juegos y actividades físico-recreativas
11	Actividades físico-deportivas
12	Nuevas tendencias de trabajo
13	Curso de valoración y cuantificación del entrenamiento en el running y trail running
14	Curso de fisiología y entrenamiento en la altitud en el running y trail running
15	Técnicas de trote
16	Diseño de programas de entrenamiento
17	Curso de resistencia, fuerza muscular, flexibilidad, potencia y velocidad
18	Curso de Fisiología del Entrenamiento en el Ciclismo de Ruta y Mountain Bike
19	Curso del Entrenamiento de la Fuerza en el Ciclismo
20	Curso de Biomecánica del Ciclismo

- Modalidad:

La duración de las prácticas dependerá del nivel de entrenamiento, la distancia y el objetivo de la práctica, en running se estima que duren entre 30 minutos y 1 hora y media, mientras que en ciclismo los entrenamientos tendrán una duración de entre 30 minutos y 2 horas y media. Además, las prácticas dependerán siempre del nivel de exigencia entre inicial, medio y avanzado, y la planificación de los entrenadores que se adjunta en la Tabla No 7.

Tabla No 7. Planificación

<b>Disciplina</b>	<b>Nivel del entrenamiento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración (minutos)</b>
<b>Running</b>	Inicial	Introducción	30
		Potencia	30
		Fuerza	30
	Medio	Fuerza	45
		Potencia	30
		Resistencia	60
	Avanzado	Fuerza	60
		Potencia	60
		Resistencia	90
<b>Ciclismo</b>	Inicial	Introducción	30
		Potencia	45
		Fuerza	45
	Avanzado	Fuerza	70
		Potencia	60
		Resistencia	150
		Cross country	120

Adicional a la práctica, los entrenadores tendrán un tiempo de entre 5 y 10 minutos por persona, para conocer a los clientes y dar seguimiento personalizado, se elegirán entre 10 y 15 personas para la retroalimentación. Los horarios de las prácticas serán tanto entre semana como en fines de semana, debido a que las personas aprovechan mucho su tiempo libre los fines de semana y por la necesidad de dar descanso al cuerpo y no realizar ejercicio todos los días.

- Actividades:

El club basará principalmente sus actividades en los entrenamientos semanales de running y ciclismo, pero adicionalmente, contará con actividades dinámicas como se muestra en la Tabla No 8, que integren y motiven la asistencia de los clientes. Se contará con una competencia interna entre los clientes una vez cada trimestre, y, se realizará una activación de marca de parte de los patrocinadores del club, los cuales se describen posteriormente en la sección de promoción, al

menos una vez cada dos meses. Los patrocinadores podrán exponer sus productos y reforzar los valores que entrelazan su relación con el club, haciendo que de esta manera los participantes del club se integren y en ocasiones sean reconocidos por su esfuerzo.

Tabla No 8. Actividades dinámicas

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Cooperación	Gincana cooperativa	Por medio respuestas acertadas a preguntas diversas, se va formando un arcoíris humano
Resolución de conflictos	Telaraña	Se busca que todos los participantes pasen a través de una telaraña de cuerdas sin tocarla
Distensión	El inquilino	Se busca que una persona sola logre formar parte de un apartamento conformado por tres personas
Fomentar la participación	Grupo Nominal	Se plantea un tema y en grupos de cinco personas realizan propuestas, las cuales luego se discuten y se elige la mejor propuesta

- Servicios complementarios:

Los servicios complementarios que se ofertarán, según la encuesta realizada en la investigación de mercado, serán: entrenamiento personalizado y nutricionista. Estos servicios darán al club un valor agregado enfocado en el cliente, el objetivo de estos servicios será establecer una relación más personalizada y un sentimiento de pertenencia al club por parte de los clientes. Al ofrecer un entrenamiento personalizado, el cliente será entrenado según sus necesidades y objetivos, dándole total libertad de progresión, pero con una guía profesional que lo acompaña por parte del entrenador. El servicio de nutrición, se lo realizará mediante una alianza estratégica con un patrocinador, el centro especializado nutricionista “*Nutrihelp*”, por su conocimiento y trayectoria en nutrición para deportistas, haciendo de esta manera una relación directa con la estrategia ganar-ganar, de esta forma los clientes podrán cuidarse y prepararse de una mejor manera para los entrenamientos, y alcanzar sus objetivos en menor

tiempo. Al ingresar cada cliente al club, tendrá una sesión para que el entrenador especializado evalúe su nivel y conozca los objetivos del cliente. Cuando finalice cada sesión de entrenamiento, el entrenador tendrá un tiempo entre 5 a 10 minutos por cliente, para poder acercarse a ciertos clientes, según la planificación de fechas y horarios que necesiten los clientes basándose en los objetivos personales, y compartir con ellos una retroalimentación de sus entrenamientos y su progreso. El servicio de nutrición será totalmente responsabilidad del centro nutricionista, donde el centro organizará horarios y citas directamente con los clientes. El costo de las sesiones con el centro nutricionista estará cubierto dentro de la inscripción de cada cliente, donde para ahorrar costos al club, se establecerán opciones base con planes nutricionales preestablecidos acorde a las tendencias más comunes de los inscritos como bajar de peso, aumentar la masa muscular, mejorar tiempos de competencia, entre otros. En promedio una sesión con un nutricionista tiene un precio comercial aproximado de \$25 y \$30, pero, mediante esta base de planes nutricionales que se negociarán dentro del convenio del patrocinio y la gran cantidad de clientes del club que harán uso del servicio, se logrará alcanzar un precio aproximado de \$6 por cliente con acceso a 6 sesiones al año para los inscritos en el club. Para hacer uso de este servicio, el centro nutricionista se contactará con el deportista una vez que cancele la inscripción del club y se programarán las sesiones a realizar para establecer los objetivos y las metas nutricionales del cliente en base al entrenamiento que planea realizar. El deportista asistirá directamente al centro nutricionista por 6 sesiones incluidas dentro de la inscripción del club, si desea continuar con el proceso de nutrición será un costo directo para el deportista aparte del cancelado en el club y directamente relacionado con el centro nutricionista.

Tabla No 9. Precio vs costo por negociar servicio de nutrición

<b><i>Servicio</i></b>	<b><i>Cantidad</i></b>	<b><i>Precio</i></b>	<b><i>Costo por negociar con el proveedor</i></b>
Nutrición	1 sesión	\$25 a \$30	\$6 a \$8

- Branding y logo:



Tabla No 10. Branding y logo

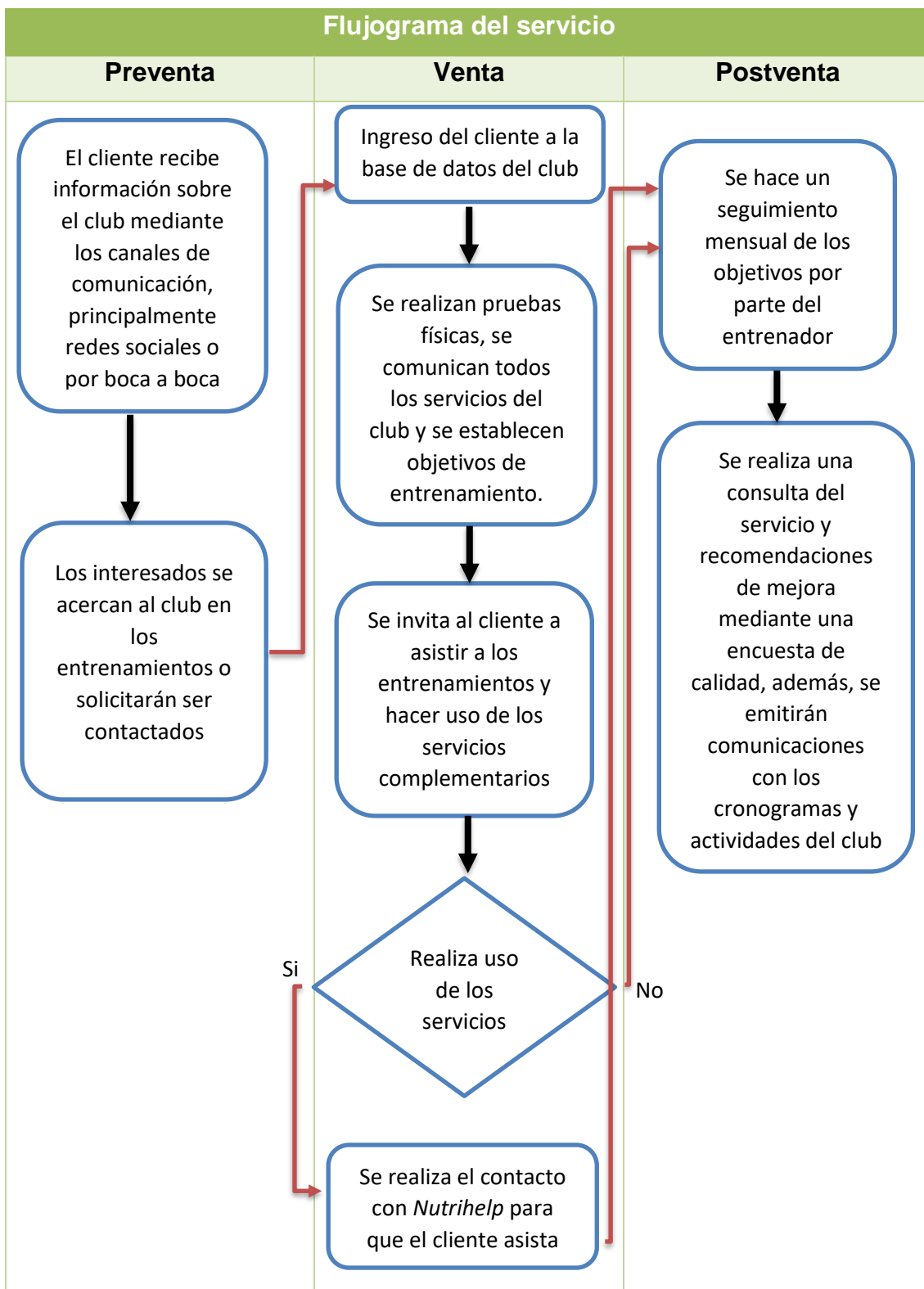
Título	Detalle	Descripción
Nombre	Run&Bike Club	La esencia del club gira en torno a las disciplinas de running y ciclismo, las cuales unidas sus palabras en inglés serán la identidad del club
Pantone	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gris #8c9cb9c</li> <li>- Rojo #bc222a</li> <li>- Azul #394c5c</li> <li>- Gris #efeaeb</li> </ul>	<p>El círculo más pequeño será con rellano, una base que limite el nombre del club en los extremos superior e inferior.</p> <p>El rojo será el color que destaque el nombre del club con sus dos disciplinas.</p> <p>El Azul se encuentra en el círculo más grande, el cual solo cuenta con una línea de contorno como cerrando el logo en forma de borde</p> <p>El último gris es el color de la palabra club, donde se evidencia que es una institución profesional, con principios y valores, además, la palabra club hace referencia a todos los deportistas que conforman la comunidad de las dos disciplinas de running y ciclismo.</p>
Tipografía	Fontdiner swanky tamaño 47 Helvetica tamaño 22	La tipografía Fontdiner swanky es una tipografía que demuestra libertad y diversión con un toque de aventura, representando claramente la misión del club
Isologo	Dos círculos, uno pequeño con relleno gris y uno grande con el borde azul, separados en más o menos un tercio, donde se encuentra el nombre del club	<p>Los círculos encierran el nombre del club, el más pequeño es un círculo con relleno que limita el espacio para el nombre del club, y otro círculo más grande que delinea al más pequeño cerrando parcialmente el isologo. En el centro se encuentra el nombre del club, resaltando las palabras Run&amp;Bike y más abajo con un color diferente la palabra club</p> 
Slogan	<i>Reinvéntate con una nueva forma de entrenar</i>	Este slogan buscar entregarle el poder de cambiar su forma de entrenar al cliente, así como de brindarle constantemente un desarrollo y nuevas actividades
Cuadrícula	3 cms de ancho de letra, 2 cms de alto, 1,2 cms de separación entre los círculos	
Promocionales	Se realizarán diversos promocionales para entregar tanto al personal, como a los clientes	Para artículos promocionales, vallas, stickers, entre otros, se utilizarán las mismas especificaciones en la proporcionalidad necesaria Ejemplo:



- Atención al cliente y servicio posventa:

La atención al cliente se iniciará apenas exista el contacto con la persona interesada. El cliente va a recibir la atención requerida acercándose al lugar del entrenamiento o mediante redes sociales, este proceso se lo desarrolla más ampliamente en flujograma de procesos. El servicio postventa constará en reportes fotográficos y descripción de las actividades realizadas en redes sociales, y el envío de correos electrónicos con información sobre el cronograma de actividades, encuestas sobre el servicio y la satisfacción del cliente, y próximas fechas para citas con los entrenadores.

Tabla No 11. Flujograma del servicio



### 5.2.2 Precio

#### - Costo de venta

El costo de venta se fijó en base a los precios existentes en el mercado y cotizaciones. El costo de venta será uno solo, ya que, si bien el entrenamiento de ciclismo tendrá mayores costos por la alta exposición al desgaste y a que habrá un menor número de participantes, se ofertarán un menor número de sesiones semanales a las de running. Los gastos constarán de \$15 por entrenador la sesión de running como honorarios, adicionalmente los entrenadores constarán con un seguro de accidentes, descuentos en indumentaria deportiva y capacitaciones y certificaciones. Los entrenadores de ciclismo tendrán honorarios de \$15 cada uno por sesión, además de todos los beneficios antes mencionados. Por otra parte, los costos de venta incluirán las sesiones del servicio adicional de nutrición que varían entre los \$8 y \$10 dólares, y los rehidratantes que se entreguen al finalizar el entrenamiento serán cubiertas por la marca patrocinadora.

Tabla No 12. Honorarios por entrenador

<b>Costos entrenadores por sesión</b>	<b>Cantidad entrenadores</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad de entrenamientos</b>	<b>Precio mensual</b>
<b>Entrenadores running</b>	3	\$ 6,00	10	\$ 180,00
<b>Entrenadores ciclismo</b>	1	\$ 10,00	6	\$ 60,00

#### - Estrategia general de precio:

La estrategia para la fijación de precios general que se utilizará será la de “valor agregado”, la cual consiste en “Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa a la vez que ésta cobra precios más altos” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 260). En D&D Club se buscará mediante los servicios complementarios crear un valor agregado en base a lo analizado en la investigación de mercado y la estrategia general de marketing, la cual es diferenciación. El incremento del precio por medio del valor agregado se justificará con los servicios adicionales, donde los clientes puedan identificar esa diferenciación de la competencia, por otro lado, no será un valor

bastante bajo para que los clientes no perciban una diferencia de precios muy alta como para alejar a la demanda. El precio óptimo obtenido en la investigación de mercado por medio del método de sensibilidad de precios de Van Westendorp fue de \$33,50 (ver anexo 6), donde se buscará llegar a ese precio óptimo mediante los servicios agregadores de valor.

- Estrategia de ajuste de precio:

Para el ajuste de precio que debe dar a lo largo del proyecto, se tomará la estrategia de fijación de precios basada en el buen valor, la cual según Kotler y Armstrong “es necesaria ya que ofrece la combinación precisa entre la calidad y el buen servicio a un precio correcto y justo” (Kotler & Armstrong, 2013). Se ajustará el precio anualmente en base al promedio de inflación del Ecuador en los últimos 5 años, que según el FMI en el periodo 2014 a 2018 fue de 2,02% (Fondo Monetario Internacional, 2018).

### **5.2.3 Plaza**

- Tipo:

La distribución será directa y de tipo exclusiva, donde únicamente los clientes se podrán inscribir acercándose directamente a los puntos de entrenamiento para la inscripción. De esta forma se puede tener un mayor control sobre los clientes que deseen inscribirse y también, ofrecer un servicio más personalizado y de calidad.

- Canales:

Debido a que las inscripciones al club serán directas, no existirán intermediarios.

- Proveedores:

Para poder iniciar los entrenamientos no se necesitará de ningún tipo de proveedor. Pero, para las activaciones y eventos adicionales que se realicen, los proveedores (tabla No 15) serán los aliados estratégicos del club y las empresas que realicen sus activaciones de marca. Los costos de las activaciones, logística de materiales, entre otros, serán cubiertos por la empresa que esté a cargo de la actividad.

#### **5.2.4 Promoción**

- Estrategia:

La estrategia promocional se centrará mediante la estrategia “empujar”, donde según Kotler y Armstrong “se utiliza la fuerza de ventas y promociones para empujar el producto a través del canal y el fabricante es quien promueve el producto con los miembros del canal los cuales a su vez lo promueven a los consumidores finales” (Kotler & Armstrong, 2013).

- Objetivo:

El objetivo publicitario que se utilizará será la publicidad persuasiva, de este modo se busca generar una preferencia de marca, en este caso hacia el club, y convencer a los clientes de contarles a los demás sobre el club.

- Plan de medios:

Tabla No 13. Plan de medios

<b>Medio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Horario</b>	<b>Costo Mensual</b>
Facebook	Post con información del club, entrenamientos, promociones, etc. (Facebook, 2018)	Diaria	30	Diario	\$ 150
Instagram	Post con información del club, entrenamientos, promociones, etc. (Instagram, 2018)	Diaria	30	Diario	\$ 100
Cuña (30 seg) en Radio	JC Radio la Bruja programa "Brujería" (JC Radio La Bruja, 2018)	Lunes a viernes	16	06:00 a 08:00	\$ 1.180
Stickers	Film autoadhesivo del club	Según el ingreso de nuevos miembros al club y a participantes de eventos o competencias	1.000	Durante los entrenamientos y eventos	\$ 30
Promocionales	Camisetas con logo del club y de los patrocinadores	Se entregarán artículos promocionales al personal del club y a los clientes según los eventos	A conveniencia	Durante los entrenamientos y eventos	\$ 70
<b>Total</b>	<b>\$ 1.530</b>				

- Publicidad y promoción:

Tabla No 14. Matriz publicidad y promoción

Publicidad y promoción Run&Bike Club	
Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar de clientes a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>Crear posicionamiento de la marca.</li> <li>Generar ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de nuevos clientes</li> <li>Cantidad de miembros en redes sociales</li> <li>Porcentaje de reinscripción</li> </ul>
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias</li> </ul>	Cada cuatrimestre se realizará una competencia de running y otra de ciclismo interna del club, con el objetivo diversificar la rutina de entrenamiento (tabla No 16)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Activaciones de marca</li> </ul>	Se realizará una activación por parte de los patrocinadores cada dos o tres meses en la cual se entregarán premios y regalos promocionales (tabla No 16).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stickers y promocionales</li> </ul>	Entregar un sticker con el isologo del club más artículos promocionales a cada nuevo integrante. Además, se entregarán de stickers a participantes de atletismo o ciclismo en al menos una carrera o evento de dichas disciplinas al mes. (tabla No 13).
Promover los servicios del club en los medios publicitarios.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación del servicio al mercado.</li> </ul>	Crear tráfico para que el mercado conozca del club en los diversos medios: radio y redes sociales (tabla No 13).

- Relaciones públicas:

Mediante las activaciones, la exposición de marca, y la fuerte relación publicitaria basada en valores que se tenga con los patrocinadores, que se detallan en la tabla No 15, se espera que ellos también posteen en sus redes contenido del club y así aumentar la publicidad del club de forma gratuita. Los patrocinadores serán divididos en dos grupos (Oro y Plata), señalando el nivel de participación y exposición junto al club. Los patrocinadores Oro serán los patrocinadores principales del club aportando \$7.000,00 anuales y los patrocinadores Plata



aportarán \$4.500,00 anuales. Dentro del paquete Oro los beneficios y obligaciones son, exposición mediática muy alta ya que serán los logos que salgan junto al logo del club en toda noticia y post publicitarios, además contarán con presencia exclusiva en la camiseta del club, artículos promocionales, entrenamientos y eventos, se buscará que parte del pago sea en canje con producto que beneficie a ambas partes y tendrán que realizar al menos dos activaciones de marca al año dentro del club y participar en las competencias internas, tendrán que postear todas sus actividades junto al club en sus redes sociales. Los patrocinadores del paquete Plata contarán con presencia en ciertas noticias y post publicitarios, al igual que en la camiseta del club y en artículos promocionales, podrán participar en las competencias internas del club y tendrán que postear todas sus actividades junto al en sus redes sociales.

Tabla No 15. Patrocinadores

<b>Patrocinador</b>	<b>Logo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>Go Green</b>		Plata	La asociación con este patrocinador reflejará una imagen sana y saludable para una vida deportiva más balanceada
<b>Adidas</b>		Oro	Se necesita un patrocinador especializado en calzado y en indumentaria deportiva y además atraiga al público
<b>Telefónica Movistar</b>		Oro	Esta asociación dará prestigio al club y beneficiará a ambas empresas debido al interés de Movistar por patrocinar el deporte no futbolístico
<b>Gatorade</b>		Oro	Se necesita un patrocinador para la hidratación deportiva y el Gatorade se ha destacado y es una marca muy reconocida en el mercado
<b>Tatoo</b>		Plata	La asociación con esta empresa es primordial, por su amplia cartera de productos tanto en running, como en ciclismo, además de su alta calidad
<b>Nutrihelp</b>		Plata	Esta asociación será uno de los pilares en la diferenciación del club por sustancial conocimiento de la nutrición deportiva

- Cronograma:



## Capítulo 6: Propuesta de filosofía y estructura organizacional

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

#### - Misión:

Ofrecer entrenamientos de running y ciclismo, a través de servicios y actividades diferenciadoras dirigidas hacia hombres y mujeres, en la ciudad de Quito dentro de parques y espacios públicos que brinda la ciudad, bajo la guía de entrenadores profesionales y certificados.

#### - Visión:

Para el año 2024 ser una empresa referente de los entrenamientos deportivos de las disciplinas de running y ciclismo en la ciudad de Quito, siendo una empresa comprometida con el cuidado de la salud y el cuerpo, ofreciendo un servicio profesional e innovador, con personal capacitado y comprometido, revolucionando la experiencia de entrenamiento.

#### - Objetivos de la organización:

##### o Objetivos a largo plazo

- Tener una utilidad mayor al 30% para el año 5.
- Incrementar la cantidad de clientes inscritos en 290% en un periodo de 5 años.
- Obtener una cantidad de 350 seguidores en redes sociales para el año 5.

##### o Objetivos a mediano plazo

- Aumentar la cantidad de patrocinadores en al menos uno cada 3 años.
- Realizar al menos una competencia interna trimestralmente para integrar a los clientes del club.
- Aumentar la cantidad de tráfico en redes sociales en 3 años.
- Renovar la campaña publicitaria para el año 4.

##### o Objetivos a corto plazo

- Realizar al menos una competencia interna de forma trimestral desde el primer año.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor según Kotler y Armstrong es: “la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2013).

Tabla No 17. Cadena de valor

<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Recursos Humanos</b> La filosofía organizacional debe estar presente en todo momento mediante charlas y trabajo en equipo y una evaluación semestral a los entrenadores. Además, se realizarán capacitaciones constantes y certificaciones innovadoras.						<b>Margen del servicio</b>
	<b>Infraestructura y ambiente</b> El financiamiento será con capital propio y con un préstamo bancario, y, se manejará un ambiente de compromiso y respeto						
	<b>Abastecimiento</b> El servicio necesita como proveedores a la empresa especialista en nutrición (Nutrihelp), por otro lado, las actividades serán realizadas junto a los patrocinadores, por lo que ellos serán los encargados de traer el material necesario						
	<b>Desarrollo tecnológico</b> Conocimiento en avances tecnológicos para las dos disciplinas deportivas, uso de redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes						
<b>Actividades primarias</b>	<b>Marketing</b> El plan de marketing será desarrollado mediante redes sociales y boca a boca. Además, se realizarán eventos para fortalecer las relaciones con los clientes y posicionar al club	<b>Personal de contacto</b> El servicio será entregado por parte de los entrenadores con un alto nivel de profesional y se complementará con servicios adicionales como entrenamiento personalizado y asesoría de nutrición	<b>Soporte físico</b> Se aplicará el know how de los entrenadores para poder realizar las diferentes actividades y entrenamientos con total seguridad y dinamismo	<b>Prestación</b> Los entrenamientos se realizarán en espacios públicos de fácil acceso y con una guía estructurada para que se realice el ejercicio de manera correcta y con servicios complementarios que agreguen valor	<b>Clientes</b>	<b>Otros clientes</b>	

- **Actividades primarias:**

El plan de marketing se basará en redes sociales y boca a boca ya que, como se puede ver en la investigación de mercado, casi 87% de las personas buscan información instantánea y constante y tiene como preferencia las redes sociales como el mejor canal para aquello. Además, la estrategia boca a boca será muy útil debido a que más del 30% de los encuestados realiza ejercicio motivado por los amigos y esto hará que el club se siga promocionando por medio de esta

herramienta y el servicio de calidad que se brindará. De igual manera, se realizarán activaciones de marca por parte de los patrocinadores y competencias internas trimestralmente para fortalecer las relaciones con los clientes y la imagen del club, creando un espacio de retos y diversión adicional a los entrenamientos.

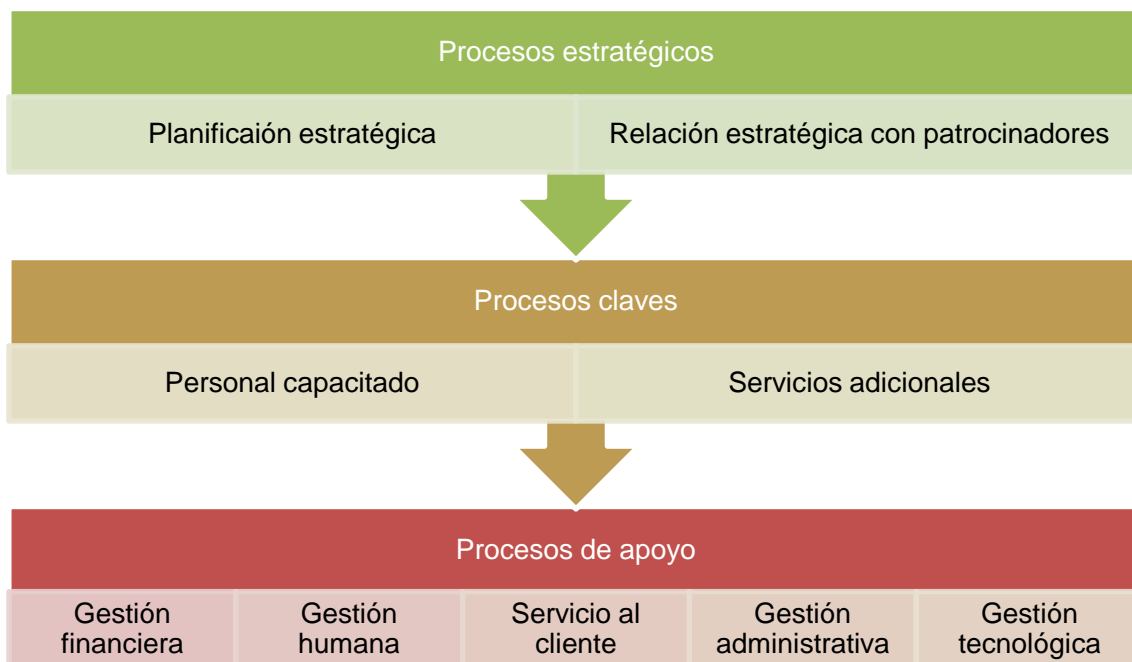
Por otra parte, el personal de contacto constará de entrenadores profesionales y certificados que brinden la guía y ayuda necesaria al cliente en su proceso de entrenamiento, cumpliendo sus objetivos y desarrollando sus habilidades deportivas. El servicio de nutrición será completamente realizado por un servicio de nutrición externo.

Adicionalmente, el soporte físico será el conocimiento y habilidad de los entrenadores, para que mediante su know how, planifiquen y realicen los entrenamientos de manera segura y dinámica a que el cliente sienta que existe un seguimiento en el proceso.

Por último, la prestación del servicio de entrenamiento se realizará en espacios públicos y abiertos. Se determinó por medio de la investigación de mercados, facilitando el acceso al cliente y ofreciéndole espacios diferentes y naturales para poder realizar las prácticas deportivas.

### **6.2.2 Mapa de procesos**

Tabla No 18. Mapa de procesos



- Planificación estratégica: Proceso para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del club.
- Relación estratégica con patrocinadores: Proceso para la gestión continua de la búsqueda y fortalecimiento de la relación del club con sus patrocinadores.
- Personal capacitado: Proceso de entrega del servicio por parte de entrenadores profesionales.
- Servicios adicionales: Proceso de realizar actividades diversas a los entrenamientos que generen pertenencia en los clientes y dinamismo.
- Gestión financiera: Proceso de administración de los recursos financiera con información oportuna y una correcta gestión del dinero.
- Gestión humana: Procesos de manejo del talento humano del club.
- Servicio al cliente: Brindar servicios a los consumidores en función del bienestar y satisfacción de los usuarios.
- Gestión administrativa: Proceso de gestión de los bienes y servicios que necesita el club para lograr sus objetivos.

- Gestión tecnológica: Proceso de administración del sistema de información y tecnología para satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos del club.

### **6.2.3 Flujograma:**

La tabla No 11 en el capítulo 5 muestra el flujograma del servicio que brindará el club a los clientes, donde el contacto con el cliente inicia después de que éste se interesa por el club una vez que haya recibido información publicitaria del club mediante redes sociales o boca a boca. Los entrenadores serán los primeros en recibir a los clientes potenciales haciendo a manera de fuerza de ventas y dándole al cliente una explicación del club y sus servicios. Posteriormente, el cliente se inscribe en el club, se ingresan sus datos a la base del club, se realizan pruebas físicas, se comunican detalladamente todos los servicios del club y se establecen objetivos de entrenamiento, para después invitar al cliente a asistir al club y hacer uso de los servicios. Si el cliente desea hacer uso del servicio de nutrición, se contactará a Nutrihelp para programar las sesiones y que el servicio de nutrición guíe al cliente. Como parte de la postventa, los entrenadores realizarán un seguimiento mensual de los objetivos de cada cliente, y adicionalmente, se realizará una consulta a los clientes del servicio recomendaciones de mejora mediante encuestas de calidad. Finalmente, se realizarán comunicados con los cronogramas de entrenamiento y actividades adicionales del club.

### **6.3 Estructura organizacional**

- Estructura legal:

De acuerdo con la Ley de Compañías del Ecuador, donde se estipula que hay cinco tipos de especies de compañías de comercio, el Art. 143 define a la sociedad anónima como “una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Registro Oficial Art. 143, 2017). Esta estructura se adapta perfectamente a las necesidades de Run&Bike Club dado que esta especie de compañía contiene una amplia apertura en la libertad de transferencia de acciones por parte de los accionistas, la administración y

representación legal recae sobre el gerente general, se puede cotizar la empresa en bolsa, la sociedad anónima tiene altas probabilidades de préstamos frente a bancos y se presenta como una organización seria para patrocinadores, y por último, es muy atractivo para inversionistas debido a que su responsabilidad se limita al capital aportado. Run&Bike Club se constituirá como sociedad anónima mediante 2 socios, los cuales en un inicio aportarán \$500,00 cada uno.

- Organigrama:

La empresa se conformará mediante una estructura organizacional lineal por el escaso personal con el que contará, ya que, esta estructura se utiliza en pequeñas y medianas empresas. Run&Bike Club es una empresa que iniciará en el mercado por lo que cuenta con poco personal y, además, por su giro de negocio no necesita de una mayor cantidad de personal para funcionar.

Figura No 1. Organigrama

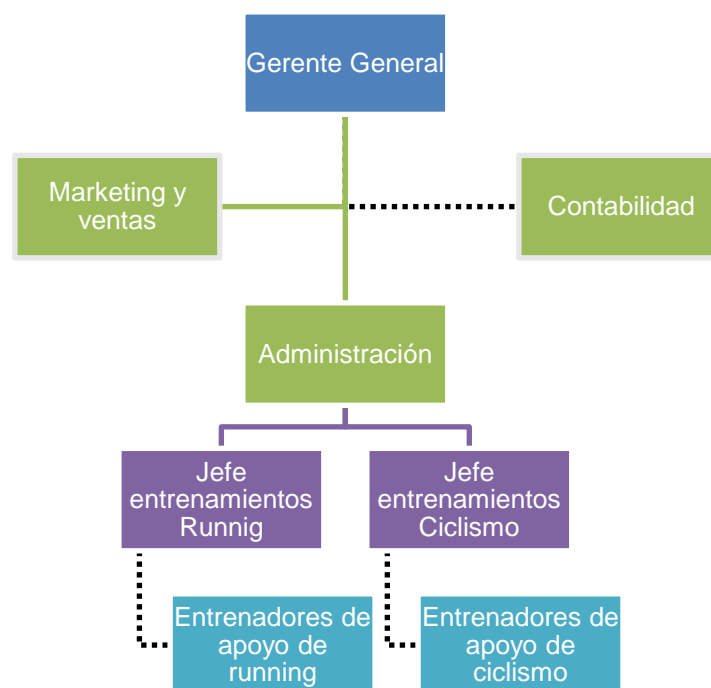




Tabla No 19. Actividades según el cargo

CARGO	ACTIVIDADES	PERFIL REQUERIDO
Gerente general	Encargado de tomar de decisiones, realizar estrategias, supervisar las cuentas y proyectos, y delegar funciones.	Contar con estudios de tercer nivel en carreras administrativas y afines, 5 años de experiencia en actividades similares, relacione actualizadas en el medio deportivo.
Marketing y Ventas	Se encargará de manejar y planificar las campañas promocionales, administrar las redes sociales, gestionar alianzas estratégicas y el contacto con los patrocinadores.	Contar con estudios de tercer nivel en carreras de administración, marketing o afines, 2 años de experiencia en actividades similares, conocimiento de manejo de redes sociales.
Contabilidad	Se contratará una persona por honorarios para que realice las tareas contables al final de cada mes.	Contar con titulado CPA, 1 año de experiencia certificada.
Administrativo	Se encargará de manejar la base de datos de clientes, contratación del personal, conseguir capacitaciones y la coordinación de los entrenamientos.	Tener estudios de tercer nivel en carreras administrativas o afines, 1 año de experiencia, habilidades en el manejo de personal, habilidades en relaciones públicas y manejo del cliente, tener conocimiento del sector
Entrenador running	Encargado de las actividades de running y de los entrenadores de apoyo de running, de recibir a los nuevos clientes que se inscriban en dicha disciplina, de dar seguimiento al progreso de los inscritos y coordinar los entrenamientos junto al administrativo	Tener certificación en las disciplinas deportivas requeridas, habilidades de manejo de grupos, conocimiento en primeros auxilios, 2 años de experiencia
Entrenador ciclismo	Encargado de las actividades de ciclismo y de los entrenadores de apoyo de ciclismo, de recibir a los nuevos clientes que se inscriban en dicha disciplina, de dar seguimiento al progreso de los inscritos y coordinar los entrenamientos junto al administrativo	Tener certificación en las disciplinas deportivas requeridas, habilidades de manejo de grupos, conocimiento en primeros auxilios, 2 años de experiencia
Entrenadores de apoyo	Se contratarán entrenadores de apoyo para guiar las prácticas deportivas, los entrenadores serán remunerados por honorarios y recibirán capacitaciones y certificaciones adicionales. Al inicio del proyecto se contratarán 4 entrenadores de apoyo y al cuarto año se aumentarán 2 entrenadores más, debido a las proyecciones de crecimientos en el número de clientes.	Tener certificación en las disciplinas deportivas requeridas, habilidades de manejo de grupos, conocimiento en primeros auxilios, 1 años de experiencia

## Capítulo 7: Evaluación Financiera

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Se estima que al club asistirán un promedio de 66 clientes mensualmente el primer año y, a partir del segundo año se espera un fuerte incremento del 57% por medio de altas inversiones en marketing y la consolidación del servicio al ser una empresa nueva. El costo unitario promedio mensual del servicio durante el primer año es de \$8,92 como muestra la tabla No 21, y con un precio de venta al público de \$34, para los siguientes años, el costo unitario desciende debido a que el número de clientes incrementa, al igual que incrementa el precio de venta al público acorde a la política de precios establecida del 2,02%. Adicionalmente, los costos del servicio se calcularon en base a los gastos que conllevan brindar el servicio y las inversiones realizadas, por medio de los patrocinios se va a obtener una compensación para reducir costos. Los costos unitarios de calcularon dividiendo los costos totales para el número de clientes estimado, de esta manera se pueden tener datos más exactos para poder medir la viabilidad del club. Por otro lado, para la política de pago se manejará el 70% de las inscripciones de los clientes al contado y se ofrecerá un plazo de 30 días al 15%, 60 días al 10% y 90 días al 5%. Los gastos representarán el mayor rubro de la empresa los primeros años con 42% el primero año y 35% el segundo, de los ingresos. Dentro de los gastos más fuertes a considerar están la publicidad y el costo a pagar por el servicio de nutrición (ver anexo 12).

Tabla No 20. Ingresos

	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
TOTAL CLIENTES	78	100	134	177	226
TOTAL INGRESOS	\$ 26.962,00	\$ 37.551,60	\$ 50.594,72	\$ 68.482,20	\$ 91.074,28
OTROS INGRESOS	\$ 34.500,00	\$ 34.500,00	\$ 35.196,90	\$ 35.196,90	\$ 35.907,88
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	\$ 12.823,10	\$ 18.567,93	\$ 24.978,21	\$ 33.805,72	\$ 45.043,76

Tabla No 21. Costo unitario promedio

	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
<b>TOTAL COSTO UNITARIO PROMEDIO ANUAL</b>	\$ 8,92	\$ 8,38	\$ 8,45	\$ 8,52	\$ 8,58

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

Para la inversión inicial se necesita una cantidad de \$10.770,00, la cual será utilizada principalmente para solventar el sueldo y gastos, como publicidad o el servicio de nutrición que se detallan en el anexo 12. Se calculó la inversión mediante el capital de trabajo, los gastos y las inversiones tangibles e intangibles. Para el capital de trabajo se calculó una solvencia económica sumando los gastos de los primeros 4 meses como se muestra en la tabla No22, hasta poder mantener al club con las inscripciones de los clientes y el aporte de los patrocinadores.

Tabla No 22. Inversión inicial

Detalle	Cantidad
Inversiones tangibles	\$650,00
Inversiones Intangibles	\$300,00
Capital de Trabajo	\$9.820,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$10.770,00</b>

Para la estructura del capital del trabajo se estimó que sea 60% propio \$6.462 y 40% crédito \$4.308, el cual será adquirido de una entidad bancaria con una tasa del 11,36% para empresas PYMES, buscando así obtener dinero de una persona jurídica con trayectoria financiera y total confianza de la procedencia de los fondos. La deuda que será adquirida tendrá un plazo de 5 años con cuotas mensuales de \$94,44 como se puede observar en las siguientes tablas.

Tabla No 23. Capital de trabajo y estructura de la deuda

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60%	\$6.462,00
Deuda L/P	40%	\$4.308,00
Razón Deuda Capital	1,5	

ESTRUCTURA DEUDA	
PERIODO	5 AÑOS
TASA	11,36%
DEUDA	\$4.308,00
Mensual	0,95%
Cantidad meses	60
Cuotas mensuales	\$ 94,44

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

El estado de resultados refleja el desempeño del club de manera anual en el futuro, con ingreso y gastos incrementando porcentualmente. Se puede observar que en el primer año existe una ganancia neta de \$8.641,81 dólares, pero a partir del tercer año la utilidad incrementa estabilizando los ingresos y debido al incremento en personal en los años 2 y 3. (ver anexo 8)

Se puede observar en el anexo 7, el cuadro de situación financiera un crecimiento de los activos del club con un promedio entre el 30% y 50% más o menos del tercer al quinto año ya que, el primer y segundo año son aún inestables. El club se proyecta terminar con \$67.649,65 en activos y \$1.984,74 en pasivos para el quinto año. Esto se debe al alto crecimiento que se estima lograr en las inscripciones de clientes mes a mes. Por el otro lado, los pasivos decrecen anualmente en promedio 14%.

En el anexo 9 se puede ver en el estado de flujo de efectivo que durante los cinco años existe un flujo positivo creciente lo que muestra una rentabilidad en el club.

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

El flujo de caja en el Anexo 11, indica los valores necesarios para las operaciones desde la inversión hasta los costos/gastos. Los flujos cuentan con una tendencia creciente y con valores positivos desde el año 1.

En el flujo de caja del inversionista ocurre la misma tendencia, con valores positivos desde el primer año demostrando que el proyecto es viable. El tiempo de recuperación del inversionista es de 1,8 años.

El periodo de recuperación del proyecto es un poco más amplio debido a que tiene mayor % en la inversión, con 2,5 años siendo un periodo muy prometedor para el club.

Tabla No 25 Flujos de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ (10.770,00)	\$ 8.884,89	\$ 3.765,24	\$ 8.349,59	\$ 14.464,58	\$ 23.040,70
Flujo de caja del inversionista	\$ (6.462,00)	\$ 7.916,45	\$ 2.767,35	\$ 7.318,73	\$ 13.396,81	\$ 21.931,60

La tasa libre de riesgo fue estimada en 2,50%, con un riesgo país de 7,57% el cual ha sido muy variable en los últimos 5 años. Se obtuvo un WACC de 6,63% y un CAPM de 5,7%

Tabla No 25 Calculo de tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,50%
Rendimiento del Mercado	1,15%
Beta	2,03
Beta Apalancada	3,24
Riesgo País	7,57%
Tasa de Impuestos	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	1,50
Costo Deuda Actual	11,36%

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	6,63%
CAPM	5,70%

El proyecto es rentable debido a que el VAN es mayor a 0 ya que, se obtuvo \$35.670,53, y el TIR es mayor al WACC con un resultado de 75% frente a 6,63% respectivamente. En indicador IR nos muestra que por cada dólar que se invierta en el proyecto, se obtiene una ganancia de \$3,31 dólares para el negocio, y por cada dólar que invierta el inversionista, ganará \$5,73, haciendo que esto sea un proyecto muy atractivo y rentable.

Tabla No 26 Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$35.670,53
IR	4,31
TIR	75%

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$37.053,42
IR	6,73
TIR	109,21%

### 7.5 Indicadores Financieros

En el indicador de liquidez se puede analizar que en promedio durante los cinco años es 26,46 puntos lo que indica que se tiene \$26,46 en activos corrientes para cubrir \$1 de pasivos corrientes. Esto significa que se tiene 26,46 veces la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. El índice de liquidez se obtiene de los activos corrientes divididos para los pasivos corrientes.

Por otra parte, en el apalancamiento se observa que el proyecto tiene en promedio 1,14 puntos, por encima del 1,06 de la industria. El apalancamiento se compone de crédito y capital propio invertido en una operación financiera, cuanto más crédito, más apalancamiento se tiene, menor es la inversión de capital propio.

De igual manera, el indicador del margen operacional es mayor al promedio de la industria con 0,2 puntos versus el 0,02 de la industria debido a los gastos reducidos del proyecto. Este indicador muestra la rentabilidad del negocio si es o no lucrativo sin importar de la manera elegida de financiarlo. La fórmula de cálculo es la utilidad operacional sobre las ventas netas.

Por lo contrario, en el endeudamiento del activo se muestra que el proyecto tiene en promedio 0,12 puntos a diferencia de los 0,64 de la industria. Este indicador

mide el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por inversionistas. Esto se traduce en que 12% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa, lo demás se financia por medio del patrimonio de la empresa, menor al 64% de la industria.

Los demás indicadores se puede observar en el anexo 10.

## Capítulo 8: Conclusiones Generales

- Mediante el análisis de la industria y del mercado, se concluyó plan de negocio de un club de running y ciclismo es totalmente aplicable por la creciente tendencia de las de Quito hacia estos deportes.
- Considerando los gustos deportivos del segmento objetivo, el servicio ofertado será de gran aceptación entre edades de 16 a 30 años tanto en hombres como en mujeres.
- La estructura legal de la empresa permitirá trabajar a sus colaboradores de mejor manera al saber que responsabilidades son limitadas y contarán con un equipo de apoyo sólido y comprometido.
- En referencia a la evaluación financiera el proyecto ofrece rentabilidad a mediano plazo pese a tener una inversión relativamente baja, teniendo porcentajes de utilidad superiores al 15%, tomando en cuenta que el proyecto oferta un servicio y sus costos se basan casi en su totalidad en operacionales.
- Por todo lo indicado en este estudio, se concluye que el plan de negocio es factible y aplicable conforme a las necesidades latentes que existen entre los potenciales clientes de este negocio.



## Referencias:

- Banco Central del Ecuador. (2018). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Barker, P. (17 de julio de 2017). *Redbull*. Obtenido de <https://www.redbull.com/es-es/ciclismo-tecnologia-inteligente>
- Clasificación Nacional de Actividades CIIU 4.0. (2012). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cortés, P. (3 de marzo de 2017). *CMD Sport la revista de los que viven el deporte*. Obtenido de <https://www.cmdsport.com/fitness/entrenamiento-fitness/los-beneficios-del-entrenamiento-en-grupo/>
- Crespo, M. (28 de Mayo de 2018). Experta de la industria del deporte. (L. Camacho, Entrevistador)
- Deporte, S. d. (2018). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec>
- Deportes, R. (2017). La escuela de Tenorio ya tiene 80 alumnos. *El Comercio*, [http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/xml\\_noticia/6041561](http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/xml_noticia/6041561).
- El Comercio*. (31 de Mayo de 2018). Obtenido de [https://www.elcomercio.com/app\\_public.php/deportes/atletismo-tips-15kilometros-quito-ultimasnoticias.html](https://www.elcomercio.com/app_public.php/deportes/atletismo-tips-15kilometros-quito-ultimasnoticias.html)
- Entrena con Nosotros. (2017). *Entrenaconnosotros*. Obtenido de <https://www.entrenaconnosotros.com/la-importancia-de-un-buen-calzado-deportivo-2/>
- Facebook. (Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.facebook.com/business/ads-guide>
- Fondo Monetario Internacional. (2018).
- Fonteboá, M. (2015). *UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)*. Obtenido de <http://byrunners.com/podium-la-nueva-tecnologia-para-correr/>
- Gavilanes, P. (19 de julio de 2016). *Los ecuatorianos están en la lista de latinos más activos de la región*. Obtenido de EL COMERCIO: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ejercicio-actividadfisica-estadisticas-ecuador-americalatina.html>
- Iglesias, R. d. (2018). Obtenido de <https://www.rutadelasiglesias.com/ruta/index.html>
- INEC. (2012). *Deporte en cifras 2012*. Obtenido de [http://passthrough.fw-notify.net/download/251420/http://aplicativos.deporte.gob.ec/investigacion/libros/DEPORTE\\_EN\\_CIFRAS%202012.pdf](http://passthrough.fw-notify.net/download/251420/http://aplicativos.deporte.gob.ec/investigacion/libros/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf)

INEC. (2018).

*Instagram*. (Diciembre de 2018). Obtenido de [https://business.instagram.com/advertising?locale=es\\_LA](https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA)

Jackson, C. V. (30 de abril de 2017). *6 cuerdas de acero*.

*JC Radio La Bruja*. (Diciembre de 2018). Obtenido de <http://www.jcradio.com.ec/index.php/single-post/tarifas-quito>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). Mexico: Pearson Educación.

Ley del Deporte, E. F. (2010).

Moro, J. (29 de enero de 2018). *Runners World*. Obtenido de <https://www.runners.es/material/zapatillas/articulo/la-nueva-tecnologia-de-nike>

Nike. (s.f.). *Nike*. Obtenido de <https://www.nike.com/events-registration>

Organización Mundial de la Salud. (2016).

Quito, A. d. (31 de Marzo de 2018). *Quito Informa*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/03/31/parques-metropolitanos-una-buena-alternativa-en-este-feriado/>

Registro Oficial Art. 143. (29 de diciembre de 2017). *Ley de Compañías del Ecuador*. Obtenido de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)

Registro Oficial Art. 382. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador.

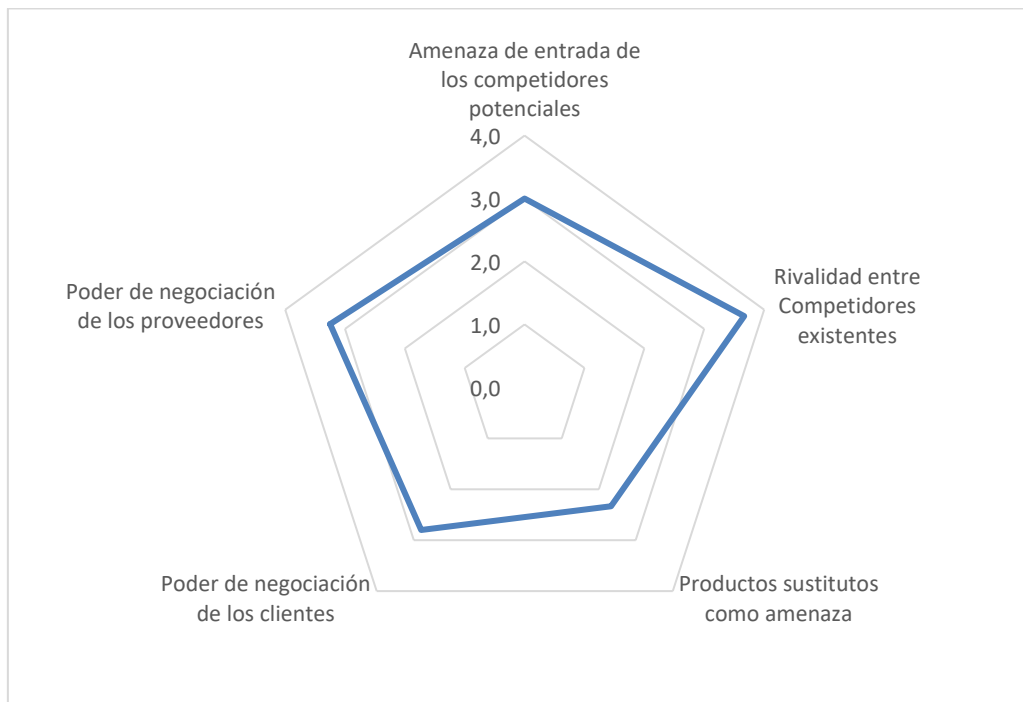
Secretaría del Buen Vivir. (2016).

Servicio de Rentas Internas. (25 de Mayor de 2015). Implementos y servicios deportivos se pueden deducir como gastos personales en salud. Quito, Pichincha, Ecuador.

Superintendencia de Compañías. (2018). Quito, Pichincha, Ecuador.

## **Anexos**

## Anexo 1. Gráfico análisis de la industria



## Anexo 2. Guía de preguntas a expertos

1. ¿Coméntame cuál es tu experiencia del ciclismo y el running y cuál ha sido tu trayectoria para llegar a ser una experta en el mercado?
2. ¿Por qué crees que ha crecido la tendencia por practicar estos deportes?
3. ¿Cuál es el target de esta industria, a qué edad crees que se puede iniciar la práctica?
4. ¿Cómo crees que se puede fomentar participación del público en estos deportes?
5. ¿Cuál es el tiempo mínimo y máximo que se debería practicar estos deportes, a la semana para que una persona mantenga su estado de salud y entrenamiento?
6. ¿Cómo le ves al mercado del running y del ciclismo crees que aún se puede desarrollar más, y cómo la ves dentro de 5 años?
7. ¿Crees que existe apoyo del gobierno para el bienestar y salud de las personas, o también para potencializar estos deportes a nivel internacional?
8. ¿Consideras factible conseguir el apoyo de los patrocinadores?

9. ¿Crees que un negocio que fomente la práctica del running y del ciclismo bajo guía profesionalizada, tenga aceptación por el público?
10. ¿Quieres comentar algo más para compartirmos tu experiencia y criterio sobre esta industria?

*Entrevista a Paula Munchmeyer:*

<https://drive.google.com/open?id=1whnYFtnB1mqsvzVbNhNeOTUfRLuSggW5>

*Entrevista a Mónica Crespo:*

<https://drive.google.com/open?id=1hWzpyUVy4SZvxF4FcN2gpw2pw26uHZXx>

### **Anexo 3. Video Grupo Focal**

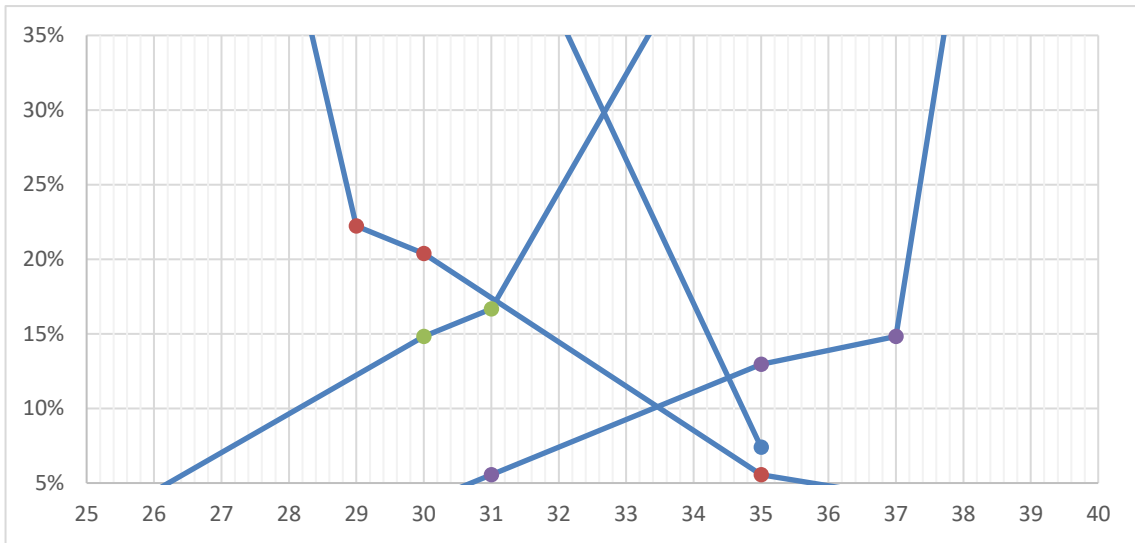
[https://drive.google.com/open?id=1PoFp0ATYEzVO\\_-ieZQ8tzSHrG4lbrNxK](https://drive.google.com/open?id=1PoFp0ATYEzVO_-ieZQ8tzSHrG4lbrNxK)

## Anexo 4. Preguntas encuesta:

Objetivo general	Objetivo específico	Variable General	Variable Especifica	Pregunta	Opciones de Respuesta
Determinar las características de los habitantes de Quito y sus hábitos de consumo dentro del deporte, mediante el análisis de datos cuantitativos, para la proposición de las estrategias de marketing	Conocer el perfil del cliente	Perfil del cliente	Sexo	1. Sexo	Femenino / Masculino
			Edad	2. Edad	16-22 / 23-29 / 30-36 / 37-44 / +44
	Establecer la importancia del deporte	Importancia del deporte	Hábitos	3. ¿Qué deporte practicas con mayor frecuencia?	Ciclismo, Running, No practico, Otro
			Importancia del producto	4. ¿Qué te motiva a realizar deporte? Puedes escoger más de una respuesta	Amigos, Gusto, Salud, Necesidad, Estética, Motivación personal, No practico, Otro
	Definir gustos y preferencias de los clientes	Gustos y preferencias	Servicios	5. ¿Te gustaría que exista la oferta para entrenar running y/o ciclismo en un club guiado por profesionales?	Si / No
			Atributos	6. ¿Qué actividad deportiva es la que más te atrae del club?	Running / Ciclismo / Ambas actividaes
			Frecuencia de uso	7. ¿Qué servicios te atraerían para ingresar al club de running y/o ciclismo? Puedes escoger más de una opción	Nutricionista, Cuidado médico, Beneficios y descuentos en indumentaria deportiva, entrenador personal, Hidratación, Lockes, Cursos de mecánica para bicicletas, Descuentos en inscripciones a competencias, Otros
			Plaza	8. ¿Cuántas veces a la semana asistirías al club por running?	1 / 2 / 3 / 4
	Conocer los canales de comunicación	Canales de comunicación	Promoción	9. ¿En qué lugar preferirías realizar running? Puedes escoger más de una opción	Espacios deportivos municipales, Al aire libre, Espacios urbanos, No lo practico, Otro
	Conocer la competencia directa	Competencia	Competencia	10. ¿En qué lugar preferirías realizar ciclismo? Puedes escoger más de una opción	Al aire libre, Espacios urbanos, No lo practico, Otro
	Determinar el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por la inscripción al club	Precio	Precio	11. ¿Por cuál medio te gustaría informarte acerca del club? Puedes escoger más de una opción	Redes Sociales, Correo electrónico, Página w eb, Radio, Revistas deportivas, Otro
				12. ¿Qué otros clubes u organizaciones conoces que brinden un servicio similar al club?	Respuesta abierta
				13. ¿Dentro del rango de \$25 a \$40 mensuales, qué precio te haría dudar de la calidad de un club de running y/o ciclismo, con los servicios especificados, guías profesionales y que te ayude a cumplir tus metas deportivas?	\$25 - \$40
				14. ¿Dentro del rango de \$25 a \$40 mensuales, qué precio lo considerarías barato y aún así te inscribirías en el club de running y/o ciclismo?	
	15. ¿Dentro del rango de \$25 a \$40 mensuales, qué precio lo considerarías caro y aún así te inscribirías en el club de running y/o ciclismo?				
	16. ¿Dentro del rango de \$25 a \$40 mensuales, qué precio lo considerarías muy caro como para inscribirte en el club de running y/o ciclismo?				



## Anexo 6. Tabla Van Westendorp



## Anexo 7. Estado de Situación Financiera

AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>10.770,00</b>	<b>19.651,43</b>	<b>22.529,91</b>	<b>30.204,80</b>	<b>44.933,88</b>	<b>67.649,65</b>
<b>Corrientes</b>	<b>9.820,00</b>	<b>18.884,93</b>	<b>21.946,91</b>	<b>29.805,30</b>	<b>44.717,88</b>	<b>67.617,15</b>
Efectivo	9.820,00	17.582,73	20.225,79	27.453,21	41.495,62	63.414,15
Cuentas por Cobrar	-	1.302,20	1.721,12	2.352,09	3.222,26	4.203,00
<b>No Corrientes</b>	<b>950,00</b>	<b>766,50</b>	<b>583,00</b>	<b>399,50</b>	<b>216,00</b>	<b>32,50</b>
Equipo tecnológico	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Depreciación acumulada	-	123,50	247,00	370,50	494,00	617,50
Intangibles	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Amortización acumulada	-	60,00	120,00	180,00	240,00	300,00
<b>PASIVOS</b>	<b>4.308,00</b>	<b>4.547,62</b>	<b>3.782,80</b>	<b>3.199,20</b>	<b>2.641,59</b>	<b>1.984,74</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>918,13</b>	<b>913,06</b>	<b>1.180,14</b>	<b>1.575,06</b>	<b>1.984,74</b>
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	525,33	656,67	656,67	656,67	656,67
Impuestos por pagar	-	392,80	256,39	523,47	918,39	1.328,08
<b>No Corrientes</b>	<b>4.308,00</b>	<b>3.629,48</b>	<b>2.869,74</b>	<b>2.019,06</b>	<b>1.066,54</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	4.308,00	3.629,48	2.869,74	2.019,06	1.066,54	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>6.462,00</b>	<b>15.103,81</b>	<b>18.747,11</b>	<b>27.005,60</b>	<b>42.292,28</b>	<b>65.664,90</b>
Capital	6.462,00	6.462,00	6.462,00	6.462,00	6.462,00	6.462,00
Utilidades retenidas	-	8.641,81	12.285,11	20.543,60	35.830,28	59.202,90
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-

## Anexo 8. Estado de Resultados



AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 26.962,00	\$ 37.551,60	\$ 50.594,72	\$ 68.482,20	\$ 91.074,28
Patrocinios	\$ 34.500,00	\$ 34.500,00	\$ 35.196,90	\$ 35.196,90	\$ 35.907,88
(-) Costos	\$ 6.969,64	\$ 9.852,28	\$ 13.404,77	\$ 16.722,81	\$ 23.069,33
(=) <b>Utilidad bruta</b>	\$ 54.492,36	\$ 62.199,32	\$ 72.386,85	\$ 86.956,29	\$ 103.912,83
(-) Gastos sueldos	\$ 14.680,30	\$ 28.573,99	\$ 29.127,31	\$ 29.691,80	\$ 30.267,70
(-) Gastos generales	\$ 25.618,00	\$ 27.353,29	\$ 29.838,93	\$ 32.921,09	\$ 36.731,94
(-) Gastos de depreciación	\$ 123,50	\$ 123,50	\$ 123,50	\$ 123,50	\$ 123,50
(-) Gastos de amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
(=) <b>Utilidad antes de intereses, impuestos y participación</b>	\$ 14.010,56	\$ 6.088,54	\$ 13.237,11	\$ 24.159,89	\$ 36.729,69
(-) Gastos de intereses	\$ 454,78	\$ 373,56	\$ 282,61	\$ 180,78	\$ 66,76
(=) <b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$ 13.555,78	\$ 5.714,98	\$ 12.954,49	\$ 23.979,11	\$ 36.662,93
(-) Participación de trabajadores (15%)	\$ 2.033,37	\$ 857,25	\$ 1.943,17	\$ 3.596,87	\$ 5.499,44
(=) <b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 11.522,41	\$ 4.857,74	\$ 11.011,32	\$ 20.382,24	\$ 31.163,49
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 2.880,60	\$ 1.214,43	\$ 2.752,83	\$ 5.095,56	\$ 7.790,87
(=) <b>Utilidad neta</b>	\$ 8.641,81	\$ 3.643,30	\$ 8.258,49	\$ 15.286,68	\$ 23.372,62
Margen Bruto	88,66%	86,33%	84,38%	83,87%	81,83%
Margen Operacional	22,80%	8,45%	15,43%	23,30%	28,93%
Margen Neto	14,06%	5,06%	9,63%	14,74%	18,41%

## Anexo 9. Estado de Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ 8.441,24	\$ 3.402,81	\$ 8.078,10	\$ 14.994,92	\$ 22.985,07
Utilidad Neta	\$ 8.641,81	\$ 3.643,30	\$ 8.258,49	\$ 15.286,68	\$ 23.372,62
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 123,50	\$ 123,50	\$ 123,50	\$ 123,50	\$ 123,50
+ Amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
- Δ Cuentas por cobrar	\$ (1.302,20)	\$ (418,92)	\$ (630,97)	\$ (870,17)	\$ (980,74)
+ Δ Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 525,33	\$ 131,33	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 392,80	\$ (136,41)	\$ 267,08	\$ 394,92	\$ 409,69
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición equipo e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ (678,52)	\$ (759,74)	\$ (850,69)	\$ (952,52)	\$ (1.066,54)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (678,52)	\$ (759,74)	\$ (850,69)	\$ (952,52)	\$ (1.066,54)
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Incremento neto en efectivo</b>	\$ 7.762,73	\$ 2.643,07	\$ 7.227,42	\$ 14.042,41	\$ 21.918,53
Efectivo al principio del periodo	\$ 9.820,00	\$ 17.582,73	\$ 20.225,79	\$ 27.453,21	\$ 41.495,62
<b>Total efectivo al final del periodo</b>	\$ 17.582,73	\$ 20.225,79	\$ 27.453,21	\$ 41.495,62	\$ 63.414,15

## Anexo 10. Indicadores Financieros

Razones de liquidez	AÑOS	1	2	3	4	5	Industria R93
Índice de liquidez	Veces	20,57	24,04	25,26	28,39	34,07	1,09
Prueba Ácida	Veces	20,57	24,04	25,26	28,39	34,07	0,75
<b>Razones de apalancamiento</b>							
Endeudamiento Patrimonial	Veces	0,30	0,20	0,12	0,06	0,03	0,06
Endeudamiento del activo	Veces	0,23	0,17	0,11	0,06	0,03	0,64
Endeudamiento del activo fijo	Veces	19,70	32,16	67,60	195,80	2.020,46	0,30
Apalancamiento	Veces	1,30	1,20	1,12	1,06	1,03	1,06
Apalancamiento financiero	Veces	1,34	1,28	1,14	1,07	1,03	1,06
<b>Razones de actividad</b>							
Rotación de Activo Fijo	Días	80,19	94,00	147,16	259,52	587,88	1,22
Rotación de Ventas	Días	0,35	0,40	0,30	0,21	0,14	0,45
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Rentabilidad Neta de ventas (Margen de utilidad)	%	0,44	(0,05)	0,09	0,18	0,25	-
Rentabilidad Neta de Activos (ROA)	%	11,27	6,25	20,67	70,77	719,16	0,01
Margen bruto	%	0,89	0,86	0,84	0,84	0,82	1,00
Margen Operacional	%	0,23	0,08	0,15	0,23	0,29	0,02
Rentabilidad operacional del patrimonio	%	2,17	0,40	0,71	0,89	0,87	0,03
Rentabilidad financiera	%	0,55	0,19	0,30	0,36	0,36	0,02
ROA (Rentabilidad de Activos)	%	0,44	0,16	0,27	0,34	0,35	-
ROE (Rentabilidad de Capital)	%	0,57	0,19	0,31	0,36	0,36	-

## Anexo 11. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	\$ -	14.010,56	6.088,54	13.237,11	24.159,89	36.729,69
Gastos de depreciación	\$ -	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50
Gastos de amortización	\$ -	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Participación de trabajadores (15%)	\$ -	2.033,37	857,25	1.943,17	3.596,87	5.499,44
Impuesto a la renta (25%)	\$ -	2.880,60	1.214,43	2.752,83	5.095,56	7.790,87
<b>I. Flujo de efectivo operativo neto (FEO)</b>	\$ -	9.268,96	4.189,23	8.713,47	15.639,84	23.611,75
Inversión de capital de trabajo neto	\$ -9.820,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ (384,07)	\$ (423,99)	\$ (363,89)	\$ (475,26)	\$ (571,05)
Recuperación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>II. Variación de capital de trabajo neto</b>	\$ -9.820,00	\$ (384,07)	\$ (423,99)	\$ (363,89)	\$ (475,26)	\$ (571,05)
Inversiones	\$ -950,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (700,00)	\$ -
Recuperaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipo e intangibles</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>III. Gastos de capital (Capex)</b>	\$ -950,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (700,00)	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ -10.770,00	8.884,89	3.765,24	8.349,59	14.464,58	23.040,70
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>						
Flujo de caja del proyecto	\$ -10.770,00	\$ 8.884,89	\$ 3.765,24	\$ 8.349,59	\$ 14.464,58	\$ 23.040,70
Préstamo	\$ 4.308,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (454,78)	\$ (373,56)	\$ (282,61)	\$ (180,78)	\$ (66,76)
Amortización del capital	\$ -	\$ (678,52)	\$ (759,74)	\$ (850,69)	\$ (952,52)	\$ (1.066,54)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 164,86	\$ 135,42	\$ 102,45	\$ 65,53	\$ 24,20
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ -6.462,00	\$ 7.916,45	\$ 2.767,35	\$ 7.318,73	\$ 13.396,81	\$ 21.931,60

## Anexo 12. Gastos

MES	INICIAL	AÑO 1												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Incremento Gastos		0												
Suministros de oficina		\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Carpa		\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Artículos promocionales		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Servicios Básicos		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Servicio de nutrición		\$ 330,00	\$ 342,00	\$ 354,00	\$ 366,00	\$ 378,00	\$ 390,00	\$ 402,00	\$ 414,00	\$ 426,00	\$ 438,00	\$ 450,00	\$ 468,00	\$ 468,00
Capacitaciones y certificaciones		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Compensación uso equipos		\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Publicidad		\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00	\$ 1.430,00
Gasto Registro Marca	\$ 208,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Constitución del club S.A.	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 1.208,00	\$ 2.435,00	\$ 2.047,00	\$ 2.059,00	\$ 2.071,00	\$ 2.083,00	\$ 2.095,00	\$ 2.107,00	\$ 2.119,00	\$ 2.131,00	\$ 2.143,00	\$ 2.155,00	\$ 2.173,00	

