



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UN CENTRO DE CUIDADOS
DE SALUD FÍSICA INTEGRAL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

Autora

Johana Carolina Lema Alvarez

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UN CENTRO DE CUIDADOS DE
SALUD FÍSICA INTEGRAL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas Mención
Gerencia Organizacional

Profesora guía

MSc. Carmen Patricia Gómez Bolaño

Autor

Johana Carolina Lema Alvarez

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro de cuidados de salud física integral en la ciudad de Latacunga, a través de reuniones periódicas con la estudiante Johana Carolina Lema Álvarez, en el semestre 2001900, 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

Carmen Patricia Gómez Bolaño
Magister en Administración de Empresas
CI: 1756458327

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro de cuidados de salud física integral en la ciudad de Latacunga, de Johana Carolina Lema Alvarez, en el semestre 2001900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Diego Fabián Andrade Izurieta
Magister en Mercadotecnia
CI: 0602610685

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) 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.”

Johana Carolina Lema Alvarez
CI:05031253

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y estar siempre presente en mi vida, a mis Padres, quienes son el pilar fundamental de mi existencia y que con su amor y cariño diario me han permitido alcanzar una meta más, gracias a ellos por inculcar en mí, valores y sobre todo darme el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mi hermano por su cariño y apoyo incondicional, en cada momento de este proceso.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo fundamental elaborar un Plan de negocios para la creación de un centro de cuidados de salud física integral en la ciudad de Latacunga.

El proyecto está diseñado en base a que la población está tomando especial atención por la salud y el estado físico y en los últimos años esta industria tiene crecimiento por ser una actividad incluyente que posee gran poder de convocatoria.

El plan de negocios está enfocado directamente para las personas del estrato social A, B y C. Según el análisis de mercado el 63 % de la población acude a un centro deportivo en la ciudad de Latacunga, lo cual nos indica que se tiene un mercado potencial y una demanda insatisfecha.

El plan estratégico está diseñado para contribuir en la toma de decisiones corporativas en los próximos cinco años, logrando de esta forma que la organización sea más competitiva y satisfaga las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

El proyecto tiene un plan de marketing fundamentado en la estrategia de diferenciación, ya que el servicio cuenta con una propuesta de valor diseñada para ofrecer entrenamientos deportivos incluidos servicios médicos como: nutrición y fisioterapia, con la finalidad de combatir enfermedades de actualidad causadas por el sedentarismo.

Finalmente, la evaluación financiera presenta la inversión inicial de \$190.982,23. De los flujos, se obtiene un VAN de 79,999,51 dólares con una tasa del 11%. El TIR del proyecto es del 28% considerando un escenario base en la estructura de ventas. Con lo expuesto anteriormente la rentabilidad es del 35% por lo que el proyecto es atractivo para inversión en las condiciones planteadas.

ABSTRACT

The purpose of main this Business Plan is to creation of an integral physical health center care of the Latacunga city.

The project is designed in reference of the population is taking special attention of taking care for health and physical condition. Nowadays this industry has growth because it is an inclusive activity that he has strength great to call to many people.

The business plan is focused for social strata people A, B and C. According to analysis market, 63 percent of the population goes to a sports center in the city, which indicates that there is a potential market and an unmet demand.

The strategic plan is designed for to contribute to corporate decision-making in the next five years, with to purpose making the organization more competitive and meeting the expectations of its different stakeholders.

The project has a market plan grounded on the differentiation strategy because the service has a value proposition that include sports training and medical services such as nutrition and physical therapy, in order to fight diseases caused by sedentary lifestyle.

Finally, the financial evaluation presents the initial investment of \$ 190,982.23. the cash flows, a NPV of \$ 79,999.51 is obtained with a rate of 11% percent. The IRR of the project is 28% considering a base scenario in the sales structure. With the above, the profitability is 35%, so the project is attractive for investment in the proposed conditions.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema.....	1
1.2. Pertinencia del tema a desarrollar	2
1.3. Diagnóstico del entorno actual.....	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	6
2.1. Entorno macroeconómico	6
2.1.2. Entorno político	10
2.1.3. Entorno social	11
2.1.4. Entorno tecnológico	14
2.2. Análisis del sector	14
2.2.1. Tamaño de la industria	17
2.2.2. Ciclos económicos:.....	17
2.3. Análisis Porter.....	18
2.4. Análisis del mercado	20
2.4.1. Análisis de la competencia	20
2.4.2. Investigación de mercados y análisis del cliente	21
2.5. Análisis FODA.....	31
2.6. Conclusiones del capítulo.....	32
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	33
3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado.....	33
3.2. Naturaleza y filosofía del negocio	33
3.3. Estilo corporativo, imagen.....	34

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	34
3.5. Misión y visión.....	35
3.6. Objetivos de crecimiento	36
3.6.1. Objetivos financieros.....	36
3.7. Información legal	36
3.7.1. Tipo de empresa	36
3.8. Estructura organizacional.....	38
3.8.1. Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades. .	38
3.9. Ubicación.....	40
3.9.1. Lugar donde se ubicará el proyecto.....	40
3.10. Ventaja competitiva	41
3.10.1. Cadena de valor.....	41
3.10.2. Actividades de apoyo.....	42
3.10.3. Actividades Principales	42
3.10.4. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	43
3.11. Estrategias de mercadeo	43
3.11.1. Concepto del producto o servicio.....	43
3.11.2. Estrategias de distribución	45
3.11.3. Estrategias de precios	46
3.11.4. Estrategias de promoción	47
3.11.5. Estrategias de comunicación	49
3.11.6. Estrategias de servicio.....	49
3.11.7. Presupuesto.....	50
3.11.8. Proyecciones de ventas.....	51
3.12. Conclusiones del capítulo	52
4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES.....	53
4.1. Estado de desarrollo.....	53
4.2. Descripción del proceso	55
4.3. Necesidades y requerimientos.....	57
4.4. Plan de producción	63

4.5. Plan de compras.....	66
4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo	68
4.6.1. Defina los KPI's del proceso productivo o de servicio de su plan. ...	68
4.7. Conclusiones del capitulo.....	69
5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO.....	70
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	70
5.2. Estados Financieros	72
5.2.1. Estados de resultados inicial y proyectado	72
5.2.2. Estado de situación o balance general	72
5.2.3. Estado de flujos de caja.....	73
5.3. Estado de resultados escenario 2.....	74
5.4. Análisis de relaciones financieras	74
5.4.1. Índices financieros	74
5.4.2. Retorno de la Inversión.....	75
5.4.3. Punto de equilibrio	76
5.4.4. WACC.....	77
5.5. Impacto económico, regional, social, ambiental	78
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
6.1. Conclusiones	79
6.2. Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS	81
ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasa Activa.....	9
Tabla 2 Desempleo en Ecuador	10
Tabla 3. Análisis de la competencia	21
Tabla 4 Proyección de la Población total por áreas urbanas y rural 2017-18-19	24
Tabla 5 Matriz FODA.....	31
Tabla 6 Descripción de Puestos.....	39
Tabla 7 Cadena de Valor	41
Tabla 8 Precios	47
Tabla 9 Presupuesto	51
Tabla 10 Presupuesto de ventas.....	51
Tabla 11. Presupuesto de Remodelación	59
Tabla 12 Listado de Máquinas y Equipos.....	60
Tabla 13 Listado de muebles y enseres.....	61
Tabla 14 Requerimiento de Personal	62
Tabla 15 Inversión inicial.....	62
Tabla 16 Proceso Temporizado	65
Tabla 17 Proveedores de Materiales de Oficina.....	66
Tabla 18 Compra mensual de insumos.....	67
Tabla 19 KPI'S	68
Tabla 20 Distribución capital patrimonial	70
Tabla 21 Amortización.....	71
Tabla 22 Estados de resultados	72
Tabla 23 Balance de situación inicial activos	72
Tabla 24 Estado de flujos de caja	73
Tabla 25 Estado de resultados escenario 2	74
Tabla 26 Indicadores financieros.....	74
Tabla 27 Flujos de efectivo	75
Tabla 28 Flujos de efectivo escenario optimista.....	76
Tabla 29 Punto de Equilibrio	76
Tabla 30 WACC	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Interno Bruto	6
Figura 2. Contribución del PIB por industria.....	7
Figura 3. Inflación anual de precios.....	7
Figura 4. Inflación anual	8
Figura 5. Índice de precios al consumidor	8
Figura 6. Estratificación del Nivel Socioeconómico	13
Figura 7. Evolución del Desempleo.....	13
Figura 8. Estructura de empresas por actividad económica.....	15
Figura 9. Volumen de ventas por sector.....	16
Figura 10. Cinco fuerzas de Porter.....	18
Figura 11. Sexo	26
Figura 12. Rango de edad.....	26
Figura 13. Actividad física	26
Figura 14. Asistencia a gimnasio o centro deportivo	27
Figura 15. Razones para no acudir a un gimnasio o centro	27
Figura 16. Horario de preferencia para asistir a un gimnasio o centro deportivo.....	27
Figura 17. Frecuencia de asistencia a un gimnasio o centro deportivo.....	28
Figura 18. Servicios adicionales para un gimnasio	28
Figura 19. Actividad física de preferencia	28
Figura 20. Inversión mensual por servicios contratados	29
Figura 21. Opción de pago preferida.....	29
Figura 22. Oferta de servicios	29
Figura 23. Área que facilite la asistencia de los afiliados de un gimnasio	30
Figura 24. Recepción de publicidad de un centro deportivo o gimnasio	30
Figura 25. Logo Empresarial	34
Figura 26. Organigrama Estructural	38
Figura 27. Localización	41
Figura 28. Proceso operativo	56
Figura 29. Proceso operativo servicios adicionales.....	57

Figura 30. Distribución	59
Figura 31. Plan de Producción	64
Figura 32. Proceso mantenimiento de maquinaria	65
Figura 33. Análisis de la Demanda.....	71
Figura 34. Punto de Equilibrio	77

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

La actividad física orientada a la salud tiene tras de sí un largo historial, el cual comenzó siendo impulsado desde la Antigüedad por médicos y filósofos, donde se destacan los postulados de los griegos, que la promocionaban como parte de una formación integral, propias de su cultura. Posteriormente el Renacimiento se encargó de plasmar los conocimientos en la literatura de otros médicos y educadores, los que a su vez fueron inspiradores en la época de la Ilustración, en donde el nuevo escenario científico dio paso a nuevos pensadores que infundieran un carácter más formador e integral a la actividad física, como lo hiciera Rousseau. A su vez, estas ideas sirvieron para acrecentar el carácter educativo de la actividad física y, por otro lado, para mejorar la calidad de vida de las personas en las urbes como el caso del movimiento higienista en el siglo XIX. (Luarte Rocha, Garrido Méndez, Pacheco Carrillo, & Daolio, 2016, p. 74)

Desde 1975, la obesidad se ha casi triplicado en todo el mundo. En 2016, más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos.

La obesidad ha alcanzado proporciones epidémicas a nivel mundial, y cada año mueren, como mínimo, 2,8 millones de personas a causa de la obesidad o sobrepeso. (Organización Mundial de la Salud, 2017)

Hace décadas un centro deportivo solo estaba enfocado en aumentar la resistencia o capacidad muscular de la persona; y varias de sus técnicas estaban más encaminadas a la disciplina del fisicoculturismo.

En la actualidad en todo el mundo existen personas que están tomando conciencia de lo que significa optar por un estilo de vida diferente, por lo que

están incluyendo prácticas deportivas al menos tres días por semana, con la finalidad de elevar su estado de salud, ya que el ejercicio físico genera sustancias químicas que ayudan a que el cuerpo humano no se vea afectado por enfermedades del milenio. Y al mismo tiempo pueda dar a la gente una verdadera sensación de logro y orgullo por alcanzar metas.

1.2. Pertinencia del tema a desarrollar

En la actualidad 6 de cada 10 ecuatorianos tienen sobrepeso, de acuerdo al INEC y, según el Anuario de Vigilancia Epidemiológica, en Ecuador en el 2017 se diagnosticó a casi 100.000 personas con obesidad o 571 casos por cada 100.000 habitantes. (América Economía, 2018)

La población ecuatoriana está tomando especial atención por la salud y el estado físico, es una constante que no ha dejado de crecer durante los últimos años ya que según datos del INEC la principal causa muerte en el Ecuador son las enfermedades cardiovasculares, porque el estilo de vida no ha cambiado.

Cada vez es mayor el número de personas que se interesa por hacer ejercicio y, es que practicar un estilo de vida saludable ayuda a mejorar el día a día y la vida cotidiana de quien se decide practicar algún ejercicio.

El ejercicio físico actúa como un amortiguador del estrés en los niveles biológico y psicológico. El estrés hace referencia, en la línea de Lazarus y Folkman (1984) a la incapacidad percibida por el individuo respecto a los recursos propios disponibles para hacer frente a una determinada situación que el propio sujeto evalúa como desbordante. Ello da lugar a reacciones de tipo fisiológico y psicológico caracterizadas por un elevado nivel de activación, irritabilidad, temor, inseguridad, ansiedad, claridad de razonamiento disminuida, etc. El ejercicio físico parece ser una buena ayuda a la hora de combatir el estrés, en tanto reduce los niveles de activación propiciando la mejora de las condiciones de afrontamiento de la situación estresante. (Caracuel Tubío & Arbinaga Ibarzábal, 2012, p. 550)

Con este proyecto se pretende implementar un nuevo establecimiento en la ciudad de Latacunga que tenga un concepto diferente e innovador, a través de entrenamientos no solo con actividades anaeróbicas sino también con entrenamientos funcionales en tendencia como: kango jumps, bailoterapia, body pump, aeróbicos. A la vez el centro debe ser percibido por el usuario no solo como un espacio para hacer actividades físicas, sino como un lugar en el que sus miembros encuentran el equilibrio entre cuerpo y mente con actividades basadas en mindfulness para manejo de estrés como: yoga, pilates con el objetivo de encontrar una vía de relajación, manejar niveles de estrés y conseguir divertirse, así como marcarse metas deportivas.

1.3. Diagnóstico del entorno actual

Actualmente, muchos países de ingresos bajos y medianos están afrontando una «doble carga» de morbilidad.

- Mientras estos países continúan encarando los problemas de las enfermedades infecciosas y la desnutrición, también experimentan un rápido aumento en los factores de riesgo de las enfermedades no transmisibles, como la obesidad y el sobrepeso, sobre todo en los entornos urbanos. (OMS, 2018)

La gran mayoría de la población vive en sedentarismo, sin actividad física y sometida a niveles de estrés muy altos. Además, es frecuente el consumo de comida rápida, con alto contenido de carbohidratos y grasas saturadas, debido al limitado tiempo para almorzar. Las personas desconocen las consecuencias de este estilo de vida, como la tensión arterial elevada, aumento de la glucosa y lípidos en la sangre, y obesidad (..). Son los llamados "factores de riesgo metabólicos", que pueden dar lugar a enfermedades cardiovasculares, la principal enfermedad no transmisible por lo que respecta a las muertes prematuras. (Organización Mundial de la Salud, 2018)

Durante los últimos años las personas están empezando a reemplazar ciertos hábitos por otros más saludables y beneficiosos. En la población latacungeña se puede evidenciar que existe una gran mayoría de personas que realizan algún tipo de actividad física y que varias de ellas lo hacen sin ningún tipo de asesoramiento, ya que no existe un establecimiento deportivo con innovación en el servicio, que sea una alternativa especial para cuidados de su salud física y que sobre todo trabaje en conjunto con recomendaciones médicas. Al mismo tiempo las personas desconocen de los efectos negativos que puede causar el realizar actividades deportivas en lugares inadecuados y sin supervisión, ya que pueden empezar afectar otra parte de su cuerpo por actividades inadecuadas y realizadas de forma empírica.

Por tal razón se crea la empresa con la finalidad de generar un impacto en la comunidad como ente impulsador en cambios de estilo de vida y como organización dedicada a mejorar la salud de todos los usuarios.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios para la creación e implementación de un centro de cuidados de salud física integral en la ciudad de Latacunga orientado a ofrecer servicios con entrenamientos funcionales de última tendencia basados en el cuidado y mejoramiento de salud.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio de mercado para analizar documentadamente la situación actual de la ciudad de Latacunga por medio de datos sobre clases sociales, índices demográficos, edad, sexo, población económicamente activa, estilos de vida. A fin de determinar el mercado objetivo y la demanda insatisfecha.

- Realizar un análisis interno y externo, con la finalidad de determinar en qué estado se encuentra la industria deportiva en la actualidad.
- Definir el plan operativo para un adecuado funcionamiento interno de la organización y así poder ofrecer el mejor servicio a los clientes.
- Diseñar un plan de marketing para promoción en la ciudad de Latacunga.
- Realizar un análisis financiero complementado con el cálculo de VAN y TIR para determinar la viabilidad y la rentabilidad de la empresa

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. Entorno macroeconómico

El PIB representa el valor monetario bienes y servicios producidos por una economía en un período determinado. En el segundo trimestre de 2018, el PIB de Ecuador, aprecios constantes, mostró una tasa de variación interanual (t/t4, respecto al segundo trimestre de 2017) de 0.9%; mientras que registró una tasa de variación trimestral de 0.4% (t/t-1, respecto al primer trimestre de 2018) (BCE, 2018) (Figura 1)

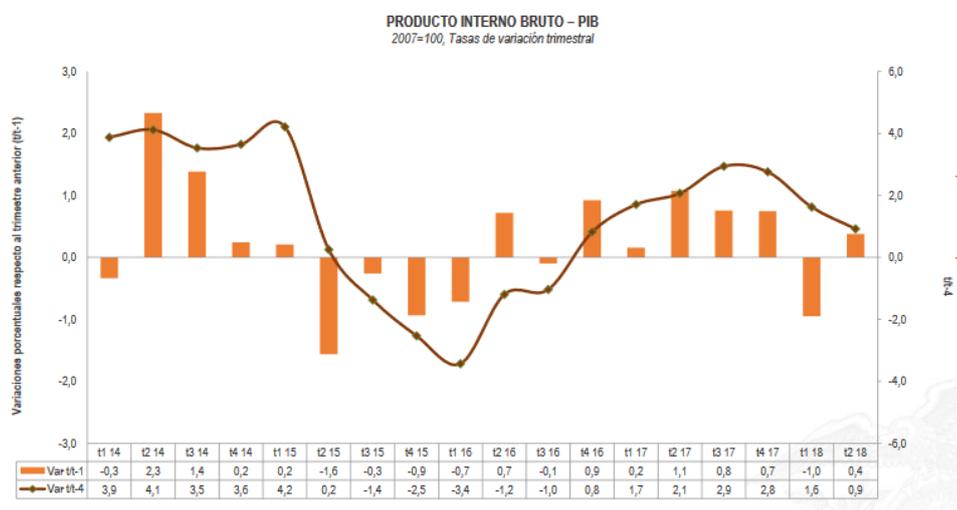


Figura 1. Producto Interno Bruto

Tomado de (Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, 2018)

De acuerdo al BCE la industria deportiva se encuentra en el sector de otros servicios. Como se muestra (Figura 2) tiene una variación positiva de 0,4% y aporta al crecimiento interanual del PIB en 0,03%. Lo cual indica que el sector sigue creciendo y que en cifras generales es alentador para la inversión deseada



Figura 2. Contribución del PIB por industria

Tomado de (Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, 2018)

La inflación mensual en enero 2019, respecto a diciembre 2018, fue de 0,47%. La inflación anual de precios de enero de 2019, respecto a enero de 2018, alcanzó 0,54%;(Figura 3 - 4) como referencia, en enero de 2018 fue del -0,09%. Finalmente, en enero de 2019 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 719,88, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 735,47, lo cual representa el 102,17% del costo de la CFB. (Vera, Barco, León, Velez, & Nabernegg, 2019, p. 5)

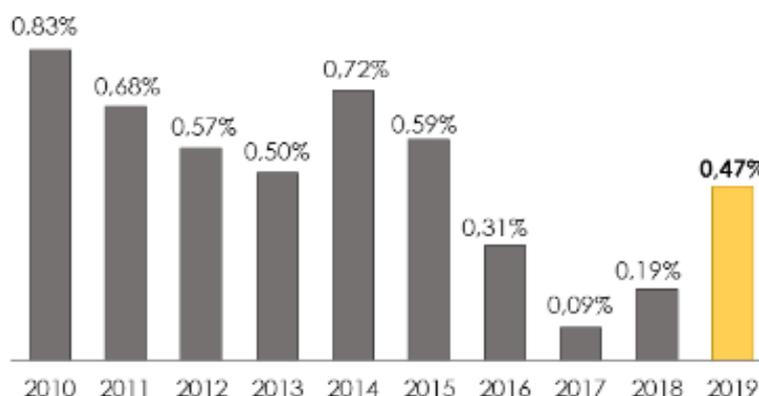


Figura 3. Inflación anual de precios

Tomado de: (Vera, Barco, León, Velez, & Nabernegg, 2019, p. 6)

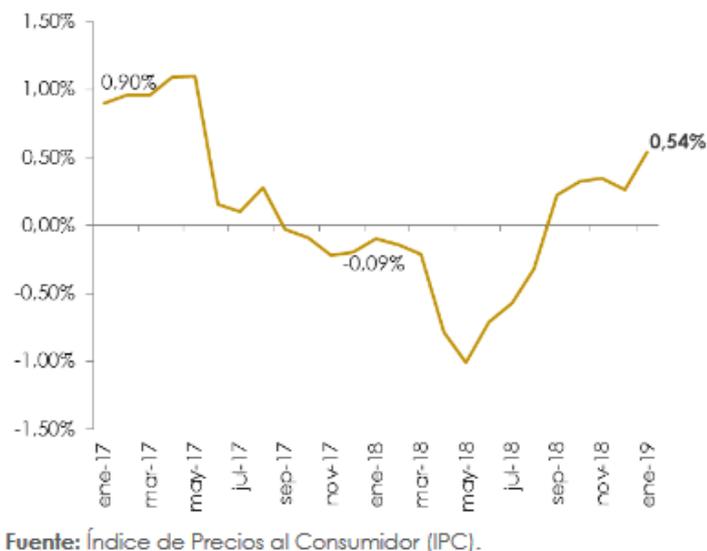


Figura 4. Inflación anual

Tomado de (Vera, Barco, León, Velez, & Nabernegg, 2019, p. 7)

La canasta del índice de precios al consumidor está conformada en un 77,72% por bienes y en un 22,28% por servicios. En enero de 2019, los bienes presentaron una inflación mensual de 0,77% y los servicios 0,10%. En el mes anterior la variación mensual del grupo de bienes fue de -0,04%, mientras que en enero de 2018 la cifra fue de -0,01%. La variación mensual de la canasta de servicios, el mes anterior fue de 0,28% y hace un año este valor alcanzó el 0,44%. (Vera, Barco, León, Velez, & Nabernegg, 2019, p. 8) (Figura 5)

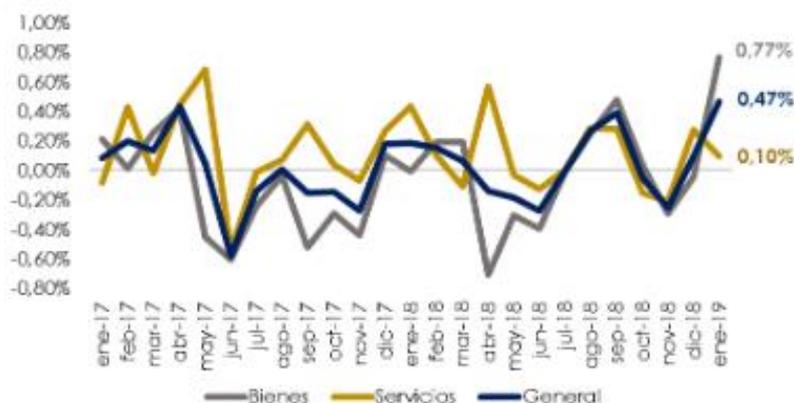


Figura 5. Índice de precios al consumidor

Tomado de: (Vera, Barco, León, Velez, & Nabernegg, 2019, p. 8)

La inflación registra un aumento proporcionado en el porcentaje de inflación, lo que nos indica que existe una inflación moderada. Sin embargo, de esto se debe tomar en cuenta que si afecta al poder adquisitivo de los consumidores.

Las tasas de Interés en Ecuador tienen alta relación con algunas variables macroeconómicas como la inversión, el ahorro, las decisiones de consumo de los gobiernos y los hogares, el crédito bancario y los flujos de capital es importante analizar el comportamiento de estas y su impacto con las variables macroeconómicas. (Delgado Vera & Martillo Pazmiño , 2016, p. 38)

El 26 de enero de 2018 la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emitió la Resolución 437-2018-M en la cual establece tasas de interés activas efectivas máximas para el segmento de la cartera del Microcrédito diferenciando al sector financiero público, privado, de las mutualistas y de la economía popular y solidaria (segmento 1) para el resto de entidades financieras se mantiene las mismas tasas de interés activas efectivas máximas. (Banco Central del Ecuador, 2019, p. 5)

Tabla 1
Tasa Activa

Segmentación de la Cartera	Tasa Activa Máxima vigente desde	Tasa Activa Máxima vigentes para	Tasa Activa Efectiva Referencial	Tasa Activa Efectiva Referencial
	agosto 2015	enero 2019	diciembre 2018	enero 2019
Prod. Corporativo	9.33	9.33	8.81	9.06
Prod. Empresarial	10.21	10.21	9.85	9.49
Prod. PYMES	11.83	11.83	11.23	8.79
Comercial Ordinario	11.83	11.83	8.07	8.11
Com. Prioritario Corporativo	9.33	9.33	8.69	7.99
Com. Prioritario Empresarial	10.21	10.21	9.80	9.63
Com. Prioritario PYMES	11.83	11.83	10.81	9.70
Consumo Ordinario	16.30	17.30	16.63	16.27
Consumo Prioritario	16.30	17.30	16.62	16.09
Educativo	9.00	9.50	9.48	9.49
Vivienda Interés Público	4.99	4.99	4.82	4.78
Inmobiliario	11.33	11.33	10.02	9.55
Micr. Minorista (1)	30.50	28.50	26.52	25.96
Micr. Acum. Simple (1)	27.50	25.50	23.53	22.64
Micr. Acum. Ampliada (1)	25.50	23.50	20.24	19.21
Inversión Pública	9.33	9.33	8.58	8.46
Economía Popular y Solidaria (segmentos 2, 3, 4 y 5)				
Micr. Minorista (2)	30.50	30.50	23.58	22.18
Micr. Acum. Simple (2)	27.50	27.50	22.45	21.37
Micr. Acum. Ampliada (2)	25.50	25.50	20.85	20.10

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019, p. 5)

De acuerdo a la resolución emitida puede facilitar al acceso de un financiamiento para la inversión, sin embargo, estas tasas no dejan de constituir una amenaza de alto impacto para el país y todos los sectores económicos porque impiden el crecimiento continuo.

El Desempleo en Ecuador tiene variación constante y cambia por el volumen de movimiento del mercado de trabajo. De tal manera se puede evidenciar en cifras que existe una disminución del desempleo con respecto al año 2017, teniendo cifras del 42,3 al 40,6 al año 2018 (Tabla 2). Sin embargo, de esto debido a este cambio se tiene como consecuencia que se incrementó la tasa de empleo no remunerado del 9,0 al 9,9. Lo cual nos indica que las personas desempleados pasaron al sector informal para obtener algún tipo de ingreso.

Tabla 2
Desempleo en Ecuador

Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	dic-17	dic-18	Variación (en puntos porcentuales)
Tasa de empleo adecuado	42,3	40,6	-1,6
Tasa de subempleo	19,8	16,5	-3,3
Tasa de empleo no remunerado	9,0	9,9	0,9
Tasa de otro empleo no pleno	24,1	28,8	4,7
Tasa de desempleo	4,6	3,7	-0,9

Tomado de (INEC 2018)

2.1.2. Entorno político

La Constitución que fue innovada en el 2008 señala la obligación estatal de generar las condiciones y políticas públicas que se orientan a efectivizar el deporte como componente del Buen Vivir. Pero todavía no se ha demostrado estabilidad en la actual legislación por lo que, sí existe una modificación constitucional puede afectar directamente al desarrollo del proyecto. Además, los cambios que se realizan en autoridades sectoriales y que están ligados a diferentes ideologías también podrían influir por las regulaciones en impuestos

y requisitos que se relacionen directamente con el giro del negocio como es el caso de las patentes.

2.1.3. Entorno social

Para la implementación del presente proyecto se toma en cuenta la clasificación del nivel socioeconómico según el Instituto Nacional de estadísticas y censos (Figura 6)

Los estratos que se toman en cuenta como mercado objetivo para el proyecto son A, B y C+ siendo estos el 35.9% especificados por edades los cuales cuentan con poder adquisitivo. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)

Estrato A+:

- Hogares con promedio de 2 dormitorios de baño y ducha de uso exclusivo para el hogar
- Servicio de teléfono convencional
- Cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente, dos televisores.
- Dos vehículos de uso exclusivo del hogar
- Computadores y cuatro celulares
- Compran vestimenta en centros comerciales
- Utilizan internet
- El jefe del hogar tiene instrucción superior y alcanzan niveles de post grado
- Los jefes del hogar se desempeñan como profesionales científicos
- El hogar tiene seguro de salud privada
- Utilizan correo electrónico y paginas sociales
- Los hogares están afiliado o cubierto por el Seguro del IESS

Estrato B+:

- Hogares con promedio de 2 dormitorios de baño y ducha de uso exclusivo para el hogar
- Servicio de teléfono convencional
- Cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente, dos televisores.
- Un vehículo de uso exclusivo del hogar
- Utilizan internet
- El jefe del hogar tiene instrucción superior
- Computadora y tres celulares en el hogar
- Utilizan correo electrónico y paginas sociales
- El jefe de hogar se desempeña como profesional de nivel medio
- Los hogares están afiliado o cubierto por el Seguro del IESS

Estrato C+:

- Tiene en promedio un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar
- Servicio de teléfono convencional
- Cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente, dos televisores.
- Disponen de dos celulares en el hogar.
- Utilizan internet
- El jefe del hogar tiene instrucción secundaria completa
- Computadora y dos celulares en el hogar
- Utilizan correo electrónico y paginas sociales
- Los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas.
- Los hogares están afiliado o cubierto por el Seguro del IESS

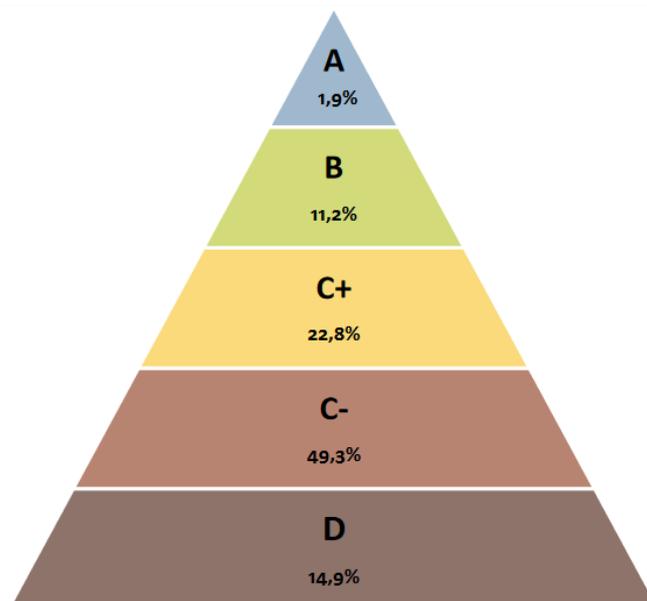


Figura 6. Estratificación del Nivel Socioeconómico

Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011, p. 9)

El desempleo constituye un factor influyente en el poder adquisitivo de las personas y de acuerdo a las cifras presentadas por el INEC ha tenido un aumento importante durante la última década. (Figura 7)

Evolución del Desempleo: Total nacional

En marzo 2016 la tasa de desempleo alcanzó el **5,7%** a nivel nacional, **1,9** puntos porcentuales adicionales a lo registrado en marzo 2015.

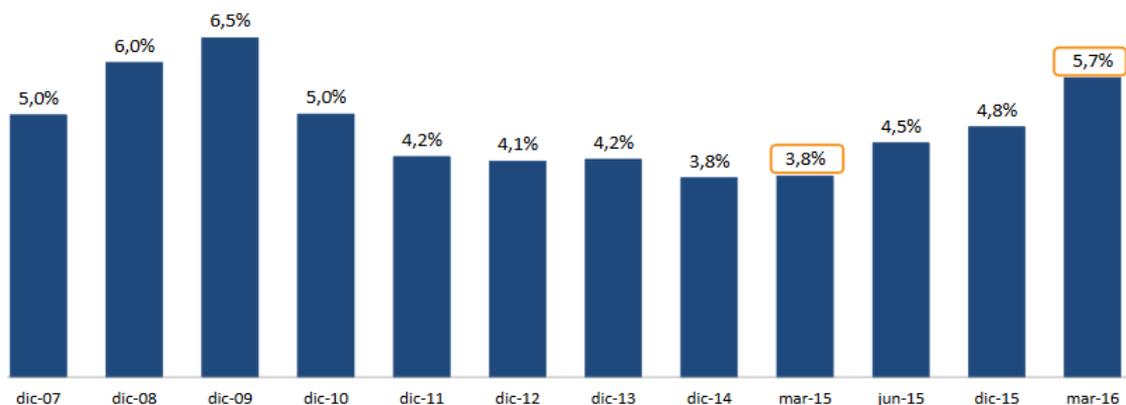


Figura 7. Evolución del Desempleo

Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016, p. 13)

2.1.4. Entorno tecnológico

Desde hace algún tiempo la tecnología que se aplica en la industria deportiva es para tener gran precisión en los registros. Pero a medida que pasa el tiempo existen avances que no sólo son incorporados en el ámbito de la alta competición, sino que también tienen su aplicación para los entrenamientos personales diarios, que permiten calcular parámetros fisiológicos, biomecánicos, etc. que consecutivamente serán utilizados para medir el entrenamiento de la persona.

La tecnología y la innovación en el mundo fitness influye en las expectativas de los socios y usuarios. Ahora los gimnasios pueden ofrecer nuevas experiencias, como clases en streaming, sesiones de ciclismo indoor inmersivas y la monitorización y difusión de los resultados del entrenamiento en pantalla.

Los gimnasios pueden integrar nuevas tecnologías de streaming también permiten compartir contenidos fuera del gimnasio mediante aplicaciones móviles. Los usuarios pueden contar con una conexión de sus dispositivos a las consolas de cardio y transferir la información del entrenamiento a sus aplicaciones favoritas. No solo existe esta facilidad para el usuario sino también para el propietario el mismo que podrá llevar un control de las máquinas de cardio y de los equipos, para su administración y mantenimiento. (O'Rourke, 2017)

2.2. Análisis del sector

Al realizar el análisis de la industria se determina que el negocio está ubicado de acuerdo al CIUU en:

R: ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN

En el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se puede evidenciar el porcentaje de participación por actividad económica con un porcentaje de 0.74% (Figura 8)

R93: ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS

R9311: EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

R9311.02.01: Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.

La industria ha estado en constante crecimiento debido al aumento de enfermedades ligadas a una incorrecta alimentación, el sedentarismo y el estrés, sumado a la búsqueda por alcanzar un cuerpo estético acorde con los parámetros que explota el marketing ha disparado la tendencia del ejercicio y el deporte.



Figura 8. Estructura de empresas por actividad económica

Tomado de (INEC Directorio de Empresas, 2018)

Según el INEC el volumen de ventas del sector servicios en el cual está incluido el proyecto se encuentra en 38,82% siendo los dos más altos con el sector comercio. (Figura 9)

Participación en ventas según sector económico

Año 2017

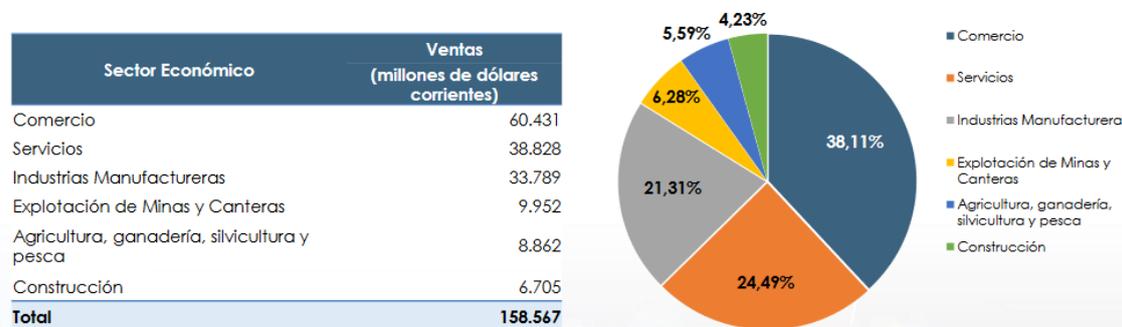


Figura 9. Volumen de ventas por sector

Tomado de (INEC Directorio de Empresas, 2018)

De acuerdo con el informe Latin American Report elaborado por la Asociación Internacional de Clubes para la Salud (Ihrsa) publicado en 2018, la industria fitness facturó en 2016 aproximadamente USD\$ 6 millones en Latinoamérica. El estudio afirma que se registraron 65.800 gimnasios en la región con 19,9 millones de abonados.

“Brasil lidera el número de gimnasios en la región con 34.509, seguido de México con 12.376 establecimientos y Argentina con 7.910. Ecuador se encuentra en el séptimo puesto con 989”. (El Telégrafo, 2018)

Ecuatorianos, colombianos, mexicanos y venezolanos resultaron ser los latinos más activos de la región. A esa conclusión se llegó después de que un 75% de personas consultadas en esos países a través de una encuesta realizada por Opina América Latina afirmara entrenarse físicamente con cierta frecuencia.

Se dispone también que las cifras otorgadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el 2014 se publicó que el 41,8% de los habitantes de 12 años y más practicaron algún deporte y que una de cada cinco personas que practicó algún deporte lo hizo durante 13 días o más al mes. De acuerdo con esas estadísticas, el 24,2% de las

personas entre 18 y 59 años dedica a la semana 150 minutos a la práctica de una actividad física en su tiempo libre, precisamente, el tiempo recomendado por la Organización Mundial de la Salud. El 69,2% se ejercita en espacios públicos, el 30,9% en establecimientos educativos, mientras que el 7,7% se entrena en la comodidad del hogar. De todos los consultados por Opina América Latina, un 69% de latinos aseguró practicar algún tipo de deporte, mientras que un 30% mantiene una vida sedentaria. Las razones por las que el primer grupo realiza alguna actividad deportiva son: para mejorar el aspecto físico y la salud. (Gavilanes, 2016)

2.2.1. Tamaño de la industria

La industria en la que se encuentra es en otros servicios y de acuerdo a cifras presentadas por el Banco Central ha tenido un crecimiento del 1, 2 aportando en forma positiva un 0.08% al PIB.

En cuanto al tamaño de la industria existen 7 locales en la ciudad de Latacunga con similares características, pero de los cuales únicamente 3 vendrían a representar competencia indirecta, porque existen factores que hacen una clara diferenciación en cuanto al servicio que se desea brindar como es el que no tienen un servicio adecuado que combine bienestar y ejercicio. Además, está dirigido específicamente a grupos de edades y a diferentes problemas que pueda enfrentar la población en la actualidad.

2.2.2. Ciclos económicos:

El tipo de servicio que se va a prestar está considerado de estacionalidad por cuanto se ha determinado que existen un aumento de clientes en dos temporadas fuertes como son: año nuevo y en vacaciones. Esta estacionalidad se origina en que después de estos períodos, la mayoría de las personas suele cometer excesos en la alimentación o tienen un propósito nuevo para iniciar el

año nuevo. Sin embargo, a pesar de la estacionalidad la empresa puede tener supervivencia ya que el proyecto no solo está enfocado para obtener el peso ideal, sino también al cuidado y mejoramiento de la salud de los clientes. Por lo tanto, se considera que el cuidado integral de la salud no es una necesidad asociada a temporadas, sino que se presenta continuamente en el transcurso del año.

Sin embargo, se toma en cuenta que uno de los factores de riesgo que afecta la actividad del negocio es la deserción y las causas más frecuentes son:

- Falta de tiempo, baja energía o motivación, cansancio de hacer siempre lo mismo, altas exigencias, percepción de que las actividades son inapropiadas para la edad y no obtención de los resultados esperados.
- Además, existen causas de abandono independientes del sujeto: mudanza de barrio, matrimonio e hijos, inconformidad con el servicio, problemas de trabajo, la competencia. (..) (Castro, 2007)

2.3. Análisis Porter

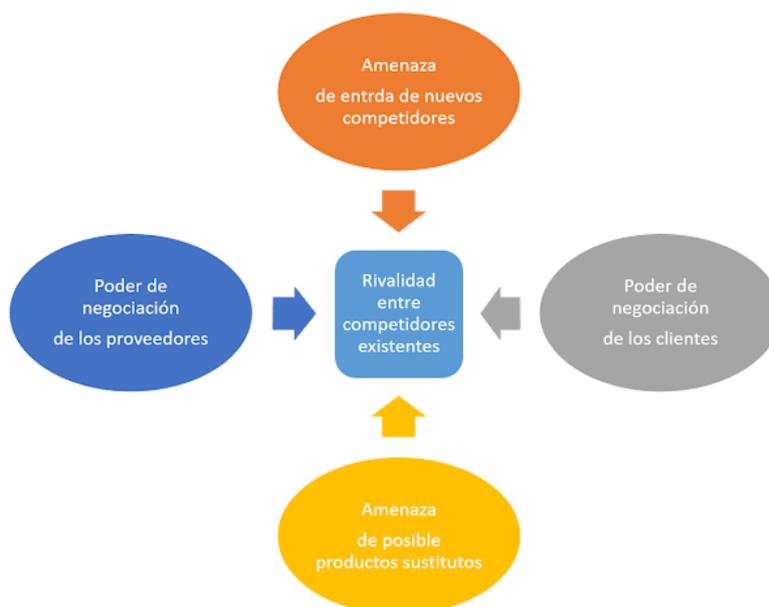


Figura 10. Cinco fuerzas de Porter

Tomado de (Coutiño R., 2017)

Poder de negociación con los consumidores

- Como vendedor se ofrece un servicio innovador que no existe en la ciudad convirtiéndose en una ventaja competitiva en el ingreso al mercado.
- Al tener compradores que adquieren este servicio a varios vendedores los clientes tendrán la potestad de realizar un análisis del costo beneficio que tendría el acceder a nuestro servicio.
- Para una adecuada negociación se tiene diferentes estrategias de costos para llegar a ser la opción preferencial de los posibles usuarios.

MEDIO

Nuevos competidores / potenciales

- La existencia de nuevos competidores es baja, debido a que existen barreras como: alta inversión, y costos fijos altos para proceder a la implantación este tipo de negocios.
- Para ganar posicionamiento y mitigar esta amenaza se aplicará estrategias que permitan crear fidelidad a la marca y captar consumidores nuevos. Así como también ofrecer nuevas características al servicio ofertado, logrando llegar al cliente mediante promociones y publicidad. **MEDIO**

Rivalidad entre los competidores establecidos

- Existen siete empresas que prestan servicios similares en entrenamientos sin embargo no tienen servicios innovadores como nutrición y fisioterapia.
- La política del servicio a entregarse se diferencia por el valor agregado que se tiene con instalaciones innovadoras, tecnología en maquinaria, personal capacitado y especializado y sobre todo dirigido a mejorar calidad de vida. **MEDIO**

Poder de negociación con los proveedores

- Los proveedores de maquinaria son europeos facilitando la compra por la reducción de aranceles por medio del convenio con UE.
- Los proveedores de productos alimenticios del sector fitness son de diferentes sectores, marcas, localidades, calidad y reputación y existen gran cantidad de empresas que los ofertan y fácilmente pueden integrarse.
- Los precios tienen variación de acuerdo al volumen de ventas y se adaptan para satisfacer necesidades **BAJO**

Amenaza de Productos o servicios sustitutos

- Existe incremento de nuevos productos sustitutos asociados con la tecnología como: gimnasios online y aplicaciones móviles que ofrecen la posibilidad de brindar una rutina de ejercicios especializados por un costo menor.
- El índice de personas que les gusta practicar deportes al aire libre como el ciclismo y el running constituyen un ingreso de un producto sustituto porque es gratuito y por lo tanto puede afectar en la decisión de acceso a nuestro servicio.
- Las áreas de ejercicios con máquinas instaladas en parques públicos pueden cumplir funciones similares a las de una máquina instalada en un gimnasio, puesto que la población podría tener preferencia por usar esa modalidad de entrenamiento **ALTO**

2.4. Análisis del mercado

2.4.1. Análisis de la competencia

Existen 7 locales (Tabla 3) que brindan similares servicios, pero al mismo tiempo no cuentan con una propuesta innovadora como la que desea

implementar. Se dedican a la prestación del servicio únicamente con salas de musculación y clases grupales.

Tabla 3.
Análisis de la competencia

GIMNASIOS UBICADOS EN EL CANTÓN LATACUNGA	
NOMBRE	UBICACIÓN
• Go – Fit	La Matriz
• Cotopaxi Fitness club	La Matriz
• Get Fit	La Matriz
• Golden gym	La Matriz
• Vegas muscle gym	La Matriz
• Iron fitness gym	Juan Montalvo
• Go - Gym	Ignacio Flores

También es importante mencionar a los servicios sustitutos dentro de los cuales se encuentra la Federación Deportiva de Cotopaxi, la misma que brinda a la ciudadanía actividades deportivas gratuitas para todo grupo de edades y en diferente horario.

Los precios de los servicios prestados por la competencia varían entre 30 a 50 dólares mensuales de acuerdo al tipo de membresía adquirida.

Está dirigido al segmento del nivel socioeconómico A, B y C, pero la percepción de sus clientes no cambia, ya que consideran que no tienen infraestructura adecuada, servicios innovadores que cubran las necesidades actuales que se presentan en la comunidad latacungueña.

2.4.2. Investigación de mercados y análisis del cliente

Entrevista a Propietario:

Se procedió a realizar una entrevista (Anexo 1) el 19 de febrero del 2019 en la ciudad de Latacunga a un profesional del deporte el señor Fabián Espín propietario del gimnasio GET- FIT desde hace 12 años.

Fabián Espín dijo que su negocio tiene una rentabilidad muy buena, ya que su nivel de ventas no baja en gran escala en algunas épocas del año. Además, trata de distribuir los recursos existentes para que no excedan en gastos innecesarios.

Las estrategias que desarrolla y lo toma como una prioridad es estar atento a la calidad del servicio porque de eso depende mucho que las personas se queden o se vayan. Además, siempre está tratando de innovar sus rutinas para poder ofertar servicios diferentes.

Manifiesta que para brindar un servicio adecuado las instalaciones de todo centro deportivo deben ser amplias que cumplan con normas de seguridad. Además, deben tener un área específica para cada tipo de entrenamiento.

Un detalle muy preciso es que cada lugar debe ser limpio con vestidores, servicios higiénicos para hombres y mujeres y también se debe constar de espacios de descanso y esparcimiento para que los clientes se sientan en un buen ambiente.

Nos comentó que con el transcurso de los años se ha ganado un buen posicionamiento y una excelente reputación en el mercado por los servicios e instalaciones que brinda a sus clientes. Así mismo, la mejor herramienta de marketing ha tenido es la recomendación de sus clientes.

Grupo Focal

Se conforma un grupo de 5 personas, entre ellos 3 hombres y 2 mujeres con edades promedio de 20 hasta 50 años. Por medio de algunas preguntas (Anexo 2) se identifica necesidades que poseen los consumidores al asistir a un centro deportivo o gimnasio.

Los resultados presentan la siguiente información:

- Todos los participantes realizan algún tipo de actividad física, algunos asisten a un gimnasio y otros lo prefieren al aire libre. Al compartirles la idea de negocio mostraron una reacción positiva, pues en la ciudad no existe un centro con los atributos de innovación en el servicio, la mayoría de centros existentes se dedican solo al alquiler de máquinas obsoletas, no cubren la demanda de clientes y sobre todo no poseen monitoreo ni asesoría personalizada lo que ocasiona que las personas deserten a pocos días del ingreso.
- Respecto a la frecuencia, los participantes manifestaron que sería ideal acudir a diario a un centro que brinden un servicio personalizado que tenga como base mejorar estilos de vida y condiciones de salud.
- El tiempo promedio de permanencia en el centro de los participantes es de una a dos horas. Además, sugirieron que el servicio debe contar con especialistas en nutrición y fisioterapia que trabajen directamente en el local.
- En cuanto a las tarifas, mencionaron que estarían dispuestos a pagar un promedio de los precios que existen en el mercado.
- A Los participantes les gustaría tener áreas de esparcimiento y parqueaderos, además desean instalaciones limpias y maquinas nuevas con tecnología. Adicionalmente manifiestan que sería una excelente iniciativa contar con un área infantil.

Estudio de Mercado

De acuerdo al Instituto Nacional de estadísticas y Censos de acuerdo al último Censo del 2010 la población de Cotopaxi es de 409.205 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, p. 2); del cual se prevé que para el 2019 se tenga una población de 482.615. En el cantón Latacunga segmento al cual nos vamos a dirigir contamos con una población total al año 2016, 194.423 habitantes; en el área urbana de 78.027 y en el área rural de 116.396 habitantes. (Tabla 4)

Tabla 4
Proyección de la Población total por áreas urbanas y rural 2017-18-19

PROYECCIONES DE LA POBLACION POR REGIONES, PROVINCIAS, CANTONES, AREAS URBANA Y RURAL Y POR SEXO 2016 PROYECCION DE LA POBLACION TOTAL POR AREAS URBANAS Y RURAL 2017-18-19						
***REGIONES	2016			Proyecciones		
	Total	Hombres	Mujeres	2017	2018	2019
**PROVINCIAS						
*Cantones						
**COTOPAXI	463.819	225.486	238.333	470.167	476.428	482.615
Urbana	147.848	70.882	76.966	152.033	156.319	160.704
Rural	315.971	154.604	161.367	318.134	320.109	321.911
*Latacunga	194.423	93.431	100.992	197.277	200.094	202.878
Urbano	78.027	37.167	40.860	80.236	82.497	84.812
Rural	116.396	56.264	60.132	117.041	117.597	118.066

Tomado de (Markop, 2010)

La tasa de crecimiento de la población según el INEC es del 2,16% anual por lo que se tomará en cuenta la proyección de la población al año 2019 de 84.812 habitantes en la zona urbana del cantón Latacunga es necesario segmentar el mercado objetivo por lo que se toma en cuenta a los habitantes en edades de 18 a 69 años de edad y se obtiene un universo de 57.672.

Con el universo se procede a realizar un estudio en donde se pueda determinar las preferencias de los clientes por lo que se aplica una encuesta que contiene preguntas claves para conocer necesidades y de esta forma poder orientar el servicio. Para ello se obtiene una muestra que determinara el número de encuestas aplicarse en el mercado objetivo.

Muestra Representativa

El número de encuestados se determina con la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Ecuación 1. Determinación la muestra

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

$$\begin{aligned}
 N &= 57672 \\
 Z &= 1,96 \\
 p &= 0,50 \\
 q &= 0.50 \\
 d &= 0,05 \\
 z^2 &= 3,84 \\
 d^2 &= 0,0025
 \end{aligned}$$

$$n = \frac{57672 * 3,8416 * 0,50 * 0,50}{0,0025 * (57672 - 1) + 3,84 * 0,50 * 0,50} = 383$$

Después de aplicar la ecuación para el cálculo del tamaño de muestra, se determinó que n es igual a 383, que son el total de encuestas a aplicar para determinar el mercado potencial.

Encuesta

La encuesta está dirigida a la población urbana de Latacunga para las personas de 18 a 69 años. Está conformada por 14 preguntas (Anexo 3) de selección aleatoria simple. Obteniendo los siguientes resultados tabulados mediante gráficas por “googleforms”.

1. ¿Sexo?

383 respuestas

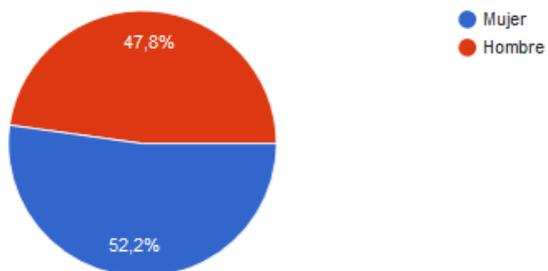


Figura 11. Sexo

2. ¿Rango de edad?

383 respuestas

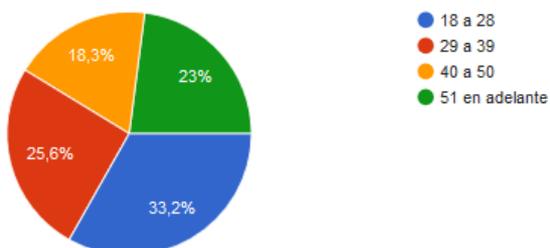


Figura 12. Rango de edad

3. ¿Actualmente Ud. realiza algún tipo de actividad física?

383 respuestas

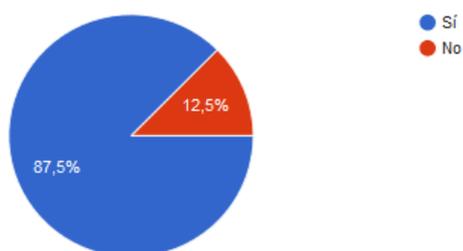


Figura 13. Actividad física

4. ¿Acude Ud. a algún gimnasio o centro deportivo?

383 respuestas

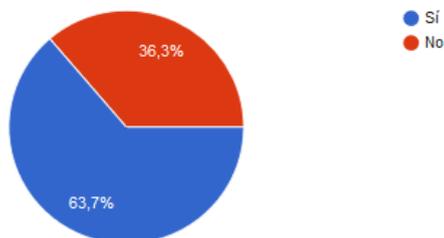


Figura 14. Asistencia a gimnasio o centro deportivo

5. ¿Cuáles son las razones por las que no acude a un gimnasio o centro deportivo?

148 respuestas

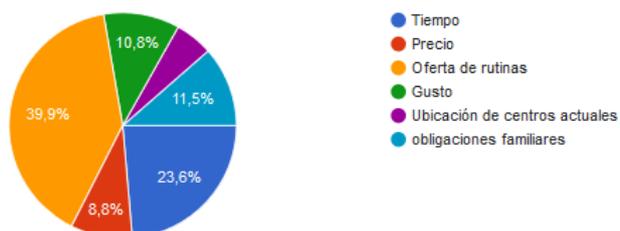


Figura 15. Razones para no acudir a un gimnasio o centro

6. ¿En qué horario prefiere/preferiría acudir a un gimnasio o centro deportivo?

336 respuestas

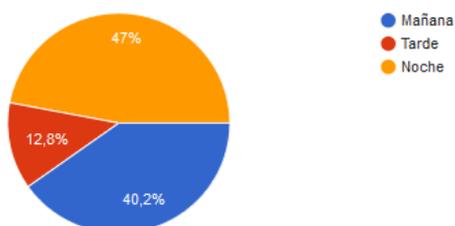


Figura 16. Horario de preferencia para asistir a un gimnasio o centro deportivo

7. ¿Con que frecuencia asiste/asistiría a un gimnasio o centro deportivo?

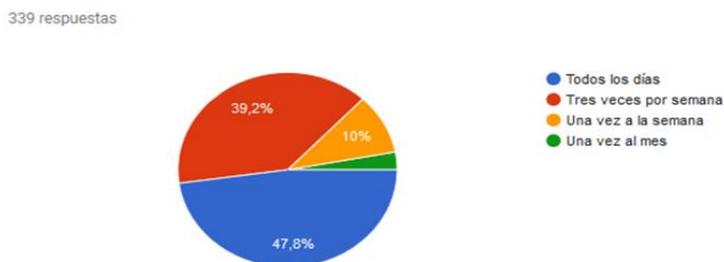


Figura 17. Frecuencia de asistencia a un gimnasio o centro deportivo

8. Con base a su experiencia ¿Qué servicios le pondría a un nuevo gimnasio para hacerlo más atractivo a los clientes?

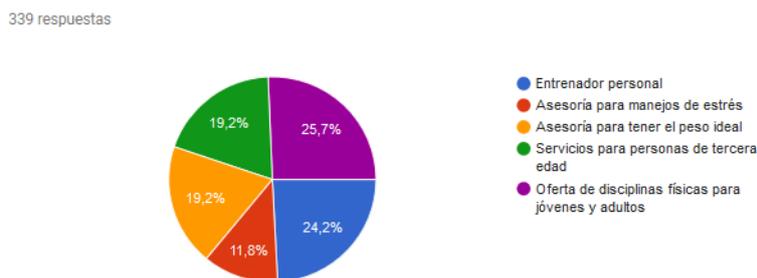


Figura 18. Servicios adicionales para un gimnasio

9. ¿De las siguientes actividades físicas cual le gustaría practicar?

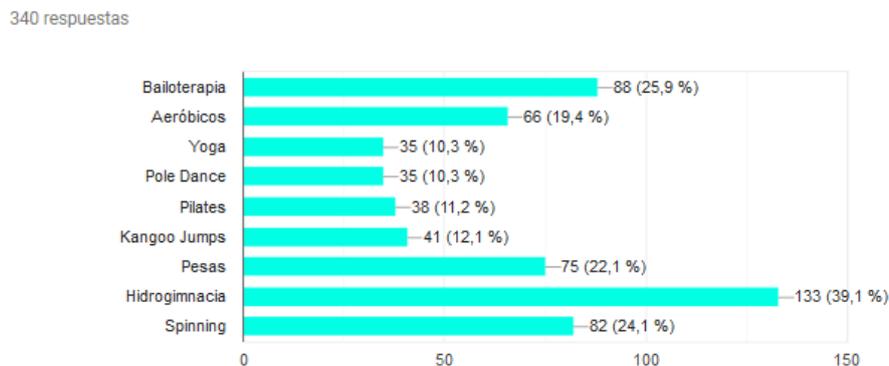


Figura 19. Actividad física de preferencia

10. ¿Qué inversión esta/estaría dispuesto hacer mensualmente por los servicios contratados?

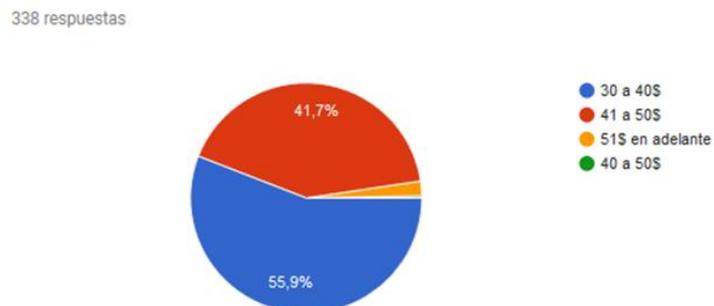


Figura 20. Inversión mensual por servicios contratados

¿Cuál es su opción de pago preferida?

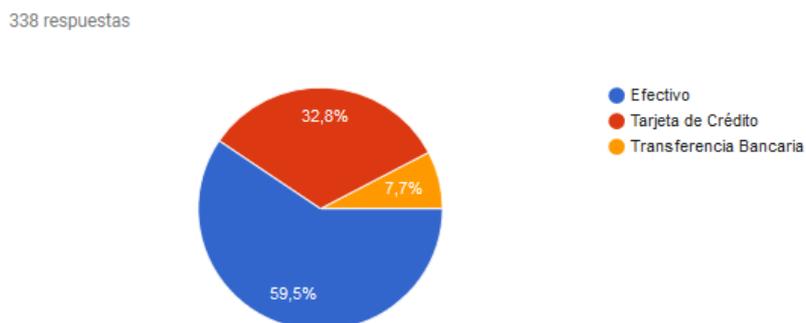


Figura 21. Opción de pago preferida

11. ¿Considera que un gimnasio debería ofrecer servicios como: nutricionista y fisioterapeuta?

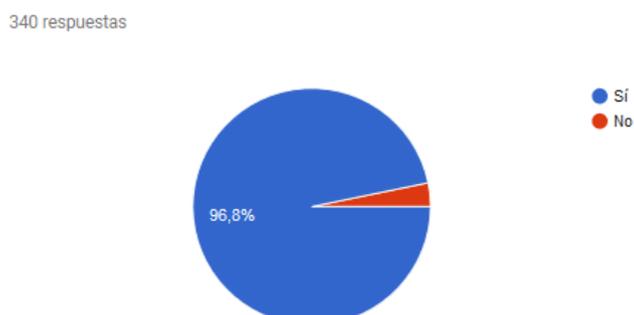


Figura 22. Oferta de servicios

12. ¿Considera que un gimnasio que cuente con un área especializada en cuidado de niños podría facilitar la asistencia de los afiliados?

339 respuestas

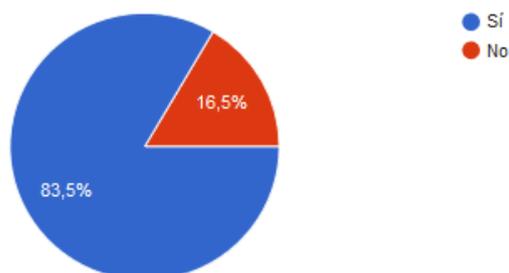


Figura 23. Área que facilite la asistencia de los afiliados de un gimnasio

13. ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de un centro deportivo o gimnasio?

341 respuestas

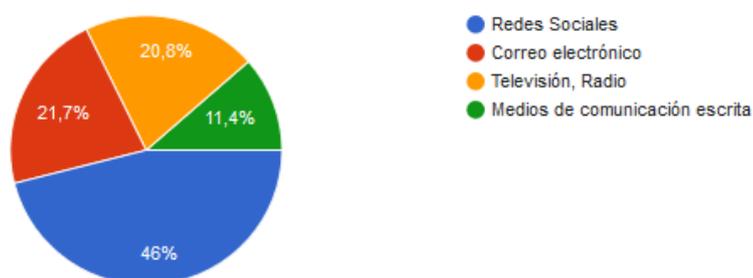


Figura 24. Recepción de publicidad de un centro deportivo o gimnasio

Resultados de la Encuesta

- De la encuesta realizada el 52% son mujeres y el 47% son hombres, de los cuales su rango de edad es de 18 hasta los 51 años.
- De los encuestados el 87% realiza algún tipo de actividad física mientras que el 13% no la realiza.
- Con respecto a la asistencia algún centro deportivo se obtiene como resultado que el 63% acude a un centro deportivo mientras que el 36%

no lo hace, manifestando que una de las razones por las que no asisten, es porque no tienen variedad en el servicio especialmente en las rutinas ofertadas.

- Del porcentaje de los encuestados que asisten a centros deportivos prefieren asistir en la mañana y en la noche consecutivamente todos los días de la semana. Además, les gustaría tener en un centro deportivo servicios especializados con disciplinas para jóvenes y adultos, entrenadores personales, asesoría para peso ideal y servicios especiales para personas de la tercera edad. Además, les interesaría tener como servicio adicional un área médica donde tengan acceso a un nutricionista y fisioterapeuta.
- El precio de preferencia es desde 30 hasta 50 dólares con diversas opciones de pago como son: efectivo y tarjeta de crédito.
- En cuanto a la forma más adecuada de promocionar nuestro centro se registra Redes sociales.

2.5. Análisis FODA

Tabla 5
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente capacitado • Accesibilidad por brindar facilidades tanto de transporte público y privado • Horarios de atención • Ofertas especiales para personas con obesidad. • Alianzas estratégicas • Máquinas con tecnología actualizada • Programas de recompensas a clientes fieles y nuevos clientes. • Servicio de fisioterapia, nutrición entrenadores personal. • Áreas de descanso 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial elevada • Falta de experiencia en el mercado • Dificultad para conseguir financiación por ser una inversión con un monto elevado. • Encontrar personal capacitado en áreas específicas • Temporalidad del negocio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio incluyente para diferentes segmentos de la población • Alianzas con empresas para para proporción de la marca • Incremento de personas interesadas en realizar algún tipo de actividad física. • Mercado en expansión 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con mayor experiencia en el mercado • Desempleo • Crisis económica • Incremento de impuestos • Productos y servicios sustitutos que garanticen mejorar el estado de salud y bajar de peso • Incremento de aplicaciones móviles destinadas para realizar rutinas de ejercicios

2.6. Conclusiones del capítulo

- En el análisis económico se determina que la industria creció en 0,4%. Sin embargo, se considera que un planteamiento innovador en el portafolio de servicios puede hacer viable la empresa.
- El análisis muestra que el 63% de la población realiza actividad física en algún centro deportivo, ya sea con fines recreativos, sociales o de cuidado de la salud.
- Actualmente en Latacunga no existe un centro deportivo especializado que incluya actividad física basada en salud y nutrición. Así, estos se convierten en factores diferenciadores frente a la competencia.

3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado

La estrategia general de marketing que se va a utilizar es de Diferenciación según Kotler “La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe concentrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, p. 56)

El centro deportivo está diseñado para cumplir la demanda insatisfecha de la población con un servicio que combina diferentes actividades físicas grupales e individuales que ayudan a combatir algunos problemas de salud como: enfermedades cardiovasculares u obesidad así mismo para poder alcanzar objetivos deportivos complementándose con un servicio de nutrición y fisioterapia.

3.2. Naturaleza y filosofía del negocio

El negocio planteado pertenece al sector servicios. Su filosofía de centro integrado de actividades deportivas, procura responder a un porcentaje del mercado insatisfecho de la ciudad de Latacunga, donde se ha observado que los locales existentes no satisfacen o satisfacen parcialmente las necesidades de los diferentes segmentos de la población.

La empresa pretende entregar un servicio que ofrezca experiencias únicas al realizar actividades dirigidas que favorezcan al mejoramiento de la salud y la calidad de vida de los clientes, acompañadas del disfrute de momentos únicos de recreación. La combinación de actividades deportivas dirigidas, tecnología de punta, acompañamiento profesional y recreación, con enfoque en la

investigación y satisfacción constante de las necesidades de los clientes, busca además la generación de hábitos deportivos, que hagan un contraste entre el antes y el después de haberse sometido a alguno de los programas ofertados.

3.3. Estilo corporativo, imagen.



Figura 25. Logo Empresarial

El nombre Healthy & Fit es un anglicismo que significa “Centro de bienestar y salud” a través del cual se desea comunicar que la actividad física es un complemento importante para mantener la buena salud de las personas.

El logotipo es simple, pero está diseñado con la figura de una persona fuerte que transmite vitalidad y energía.

Los colores escogidos son: amarillo que significa positivismo, denota alegría, inteligencia y felicidad, además estimula la actividad mental y promueve la acción. Con el púrpura se desea transmitir confianza asociada con estabilidad y lealtad.

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad.

El impacto en la comunidad está especialmente en el plano de la contribución a la salud y la calidad de vida de la población laticungueña comprendida entre los 18 a 69 años. Motivando a la población el inicio y permanencia de actividades físicas que ayuden a conseguir el peso adecuado y el estado físico que neutralizan la incidencia de obesidad y de un amplio espectro de enfermedades cardiovasculares, circulatorias y estrés asociado a los riesgos psicosociales del trabajo.

Participar en una actividad deportiva implica beneficios físicos importantes, contribuye a la posibilidad de tener una vida larga y saludable, mejora el bienestar, aumenta la esperanza de vida y reduce la probabilidad de que se desarrollen varias de las enfermedades no transmisibles más graves, específicamente las enfermedades cardíacas, la diabetes y algunos cánceres. También aporta beneficios psicosociales, como el fomentar la integración social y enseñar mecanismos de control, así como beneficios psicológicos, como la reducción de la depresión y la mejora de la concentración

Además de ser una fuerza económica por sí misma, el deporte también es un catalizador potencial del desarrollo económico. Una población físicamente activa es una población más sana y a la vez productiva y con alto rendimiento económico. El deporte y la actividad física también proporcionan una de las formas más rentables de medicina preventiva, con el potencial de recortar de manera espectacular el gasto sanitario.

El deporte también puede ser un motor para el desarrollo de la economía social y la creación de empleo. Los programas deportivos proporcionan oportunidades de empleo y también estimulan la demanda de bienes y servicios. Así como también es una importante fuente de gasto público y privado, como el gasto en infraestructura y en consumo, durante los grandes eventos. Juntos, estos factores se traducen en que el deporte tiene un gran potencial para iniciar el desarrollo económico. (Naciones Unidas - Unicef, 2003, p. 8)

3.5. Misión y visión

- **Misión**

“Entregar una diversa gama de servicios integrales deportivos con un grupo de profesionales capacitados que beneficien tanto en la salud física como en la emocional a nuestros socios, a través de programas de clases dirigidas y personalizadas.”

- **Visión**

“Ser la empresa líder en la generación de bienestar y salud a través de servicios de calidad y con personal competente y comprometido, creando oportunidades de crecimiento y expansión a nuevos mercados”.

3.6. Objetivos de crecimiento

- Captar una red de 2700 clientes permanentes en el primer año de funcionamiento.
- Tener un crecimiento del 2% anual de clientes asociados.

3.6.1. Objetivos financieros

- Cubrir con la inversión inicial en los primeros 4 años de funcionamiento.
- Lograr un margen de utilidad del 20% para que los colaboradores puedan desarrollar confianza y así estar pendientes en la calidad del servicio

3.7. Información legal

3.7.1. Tipo de empresa

HEALTHY & FIT se constituye como compañía de responsabilidad limitada, está conformada por dos socios: socio #1 58%, socio # 2 42%, para cubrir con la inversión inicial.

De acuerdo a la Ley de Compañías según el **art 92**: La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en

todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (H. Congreso Nacional, 2017)

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 102.-El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías y Valores. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías y Valores. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 136.-La compañía se constituirá mediante escritura pública que será inscrita en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes otorgado por parte del SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo. El Registrador Mercantil del cantón donde tuviere su domicilio principal, remitirá los documentos correspondientes con la razón de la inscripción a la Superintendencia de Compañías y Valores a fin de que el Registro de Sociedades incorpore la información en sus archivos. La constitución también podrá realizarse mediante el proceso simplificado de constitución por vía electrónica de acuerdo a la regulación que para el efecto dictará la Superintendencia de Compañías y Valores. (H. Congreso Nacional, 2017)

Para complementar los trámites de apertura se debe cumplir con los requisitos que señala la Superintendencia de Compañías, el Ministerio de Salud Pública, SRI, el Municipio de Latacunga con el pago patente y uso de suelo, Cuerpo de Bomberos. (Anexo 4)

3.8. Estructura organizacional

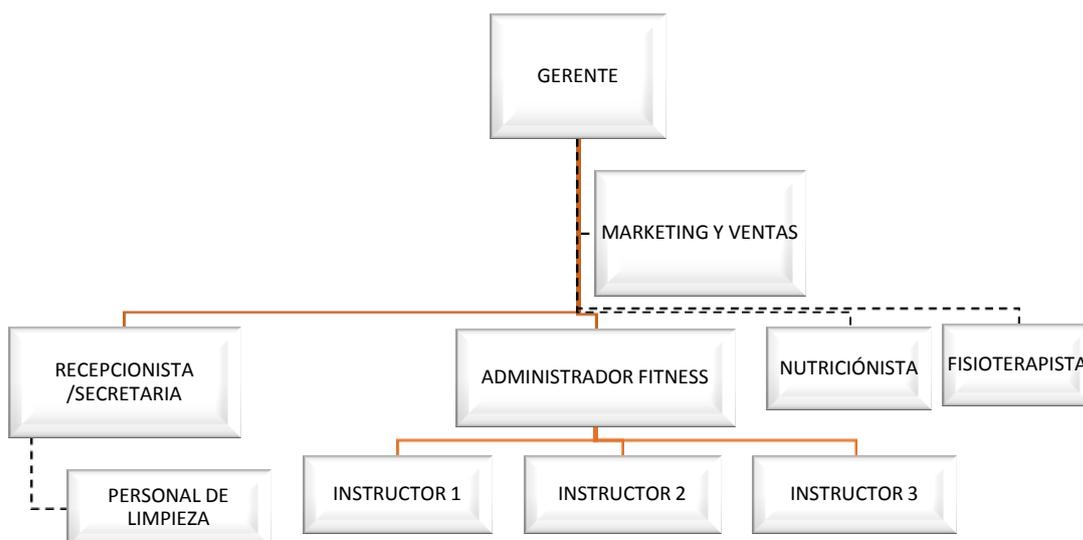


Figura 26. Organigrama Estructural

3.8.1. Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades.

HEALTHY & FIT tiene una estructura organizacional vertical con la finalidad de relacionar los diferentes niveles jerárquicos, y que de esta forma que todos los colaboradores tengan claro los protocolos de actuación en las diferentes situaciones. (Figura 26).

La empresa estará formada por 6 empleados como: Gerente General, recepcionista/ secretaria, un administrador del área fitness encargado de monitorear a los 3 instructores para las diferentes disciplinas.

De las funciones con afinidad a la organización, los servicios de marketing y limpieza serán contratados a través de agencias independientes con presencia

en la localidad. Adicionalmente se puede destacar que el área médica estará disponible mediante un convenio externo con un nutricionista y un fisioterapeuta, los cuales no dependerán directamente de la empresa.

Descripción de puestos

Tabla 6
Descripción de Puestos

IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS		
CARGO	FUNCIONES	REPORTE:
• Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Planificar los objetivos de la empresa a corto y largo plazo Gestionar el control operativo y financiero como: el pago de servicios básicos, pagos de nómina, préstamos bancarios, manejo de cartera y demás cuentas por pagar. Realizar funciones y tareas de recursos humanos como: contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. Coordinar la actualización de cada una de las licencias que necesita el gimnasio para operar el establecimiento Coordinar con el área de marketing estrategias de publicidad y ventas 	Accionistas
• Ejecutivo de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y poner en marcha estrategias de marketing eligiendo la inversión adecuada Coordinar con la gerencia nuevas estrategias para subir niveles de ventas y lograr sostenibilidad en el mercado 	Gerente General y accionistas
• Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudios corporales a los clientes. Recomendar una dieta saludable específica que esté acorde con sus metas deportivas y su necesidad física. Realizar los seguimientos correspondientes a los clientes para asegurarse que cumple con lo recomendado y evaluar su estado de salud. 	CONTINÚA → Gerente
• Fisioterapeuta	<ul style="list-style-type: none"> Brindar servicios en lesiones o masajes relajantes a los clientes que lo requieran. Dar seguimiento a los clientes para evaluar recuperaciones y asignar un tratamiento específico para que continúe con su actividad física. 	Gerente
• Recepcionista • Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar información a todas las personas que ingresen a las instalaciones Recepción y archivo de documentación Registro de todos los clientes que acuden al local Manejo de caja chica Cobros de membresías Control de limpieza del local 	Gerente

IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS		
CARGO	FUNCIONES	REPORTE:
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la administración del área fitness que los horarios y clases estén de acuerdo con lo establecido. • Manejo de cartera de clientes 	
• Personal de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades con el área de recepción • Mantener limpias y desinfectadas las instalaciones del gimnasio. • Realizar un registro de limpieza en cada área de las instalaciones. 	Recepción
• Administrador fitness	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades con el área de recepción. • Diseñar planes de entrenamiento con los integrantes del equipo de instructores. • Coordinar con el área de nutrición y fisioterapia sobre las diferentes rutinas para cada uno de los clientes. • Verificar el correcto uso de las instalaciones y maquinaria 	Gerente
• Instructores	<ul style="list-style-type: none"> • Dictar las clases correspondientes en el horario programado • Aplicar planes de entrenamiento de acuerdo a la necesidad de cada cliente. • Evaluación del estado físico de cada uno de los clientes. • Monitorear el cumplimiento de rutinas que realizan los clientes • Verificar el correcto uso de maquinarias. • Garantizar seguridad de cada cliente en el uso de instalaciones y maquinaria. • Evaluar progresos individuales de todos los clientes. 	Administrador fitness

3.9. Ubicación

3.9.1. Lugar donde se ubicará el proyecto

El proyecto estará ubicado en el centro Sur de la ciudad de Latacunga en la Av. Unidad Nacional y Manuelita Sanz. Se destaca esta ubicación ya que existe buen movimiento comercial con varios locales y diferentes opciones y se destaca que no existe ningún centro deportivo en la zona que brinde un servicio innovador como el que la empresa ofrece. Además, es un punto clave ya que está en la mitad de los sectores residenciales de los estratos que se desea cubrir y puede facilitar a la afluencia de clientes. También se cuenta con la ventaja que es un sector seguro y que cuentan con varias opciones de transporte

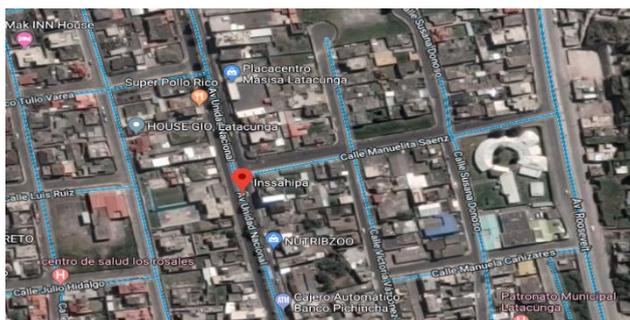


Figura 27. Localización
Tomado de (Google Maps)

3.10. Ventaja competitiva

3.10.1. Cadena de valor

Tabla 7
Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
<ul style="list-style-type: none"> Financiación, Presupuesto, planificación financiera, contabilidad 				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento, capacitación, selección, manejo de nómina 				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
<ul style="list-style-type: none"> Tecnologías de la información base de datos, Redes, Desarrollo Web 				
PROVEEDORES				
<ul style="list-style-type: none"> Máquinas y Equipos, Insumos 				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA
<ul style="list-style-type: none"> Acceso de clientes Recepción de clientes Seguimiento de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones con distribución adecuada para cada actividad física. Máquinas con tecnología. Ozonificadores para desinfección de ambiente y regulación de temperatura Infraestructuras ecológicas 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de clases y servicios por el personal administrativo. Control de calidad por cada instructor 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio y necesidad es del cliente Fuerza de ventas Eventos y promociones Publicidad Imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Soporte al cliente Seguimiento de quejas y reclamos Resolución de quejas

3.10.2. Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: Con la financiación se cubre el presupuesto de la inversión inicial para el centro donde se realiza la adquisición de máquinas e insumos adecuados para poder iniciar el servicio.

En el desarrollo del servicio se cuenta con planificación financiera y contabilidad para poder cubrir con todas las obligaciones tributarias y financieras.

Gestión de Recursos Humanos: Inicialmente se define el perfil del postulante y se procede al reclutamiento selección, evaluación, capacitación al personal idóneo para laborar en el área administrativa y operativa de la empresa.

Desarrollo de tecnología: Se implementa una página web para poder acelerar el crecimiento de la marca a nivel local y nacional, Además para establecer una conexión directa con nuestros clientes y al mismo tiempo formar nuestra base de datos.

Proveedores: Se realiza una adecuada selección de proveedores de insumos y servicios como limpieza para que el servicio se desarrolle sin interrupciones.

3.10.3. Actividades Principales

- **Logística Interna:** El Acceso de clientes y recepción de clientes se coordina con la secretaría para ofrecer la información adecuada y solucionar y dar seguimiento a todos los requerimientos presentados por los clientes.
- **Operaciones:** Las clases son dictadas en Instalaciones con una distribución adecuada para cada actividad física.
- Se dispone máquinas con tecnología y cada área contiene ozonificadores para desinfección de ambiente y regulación de temperatura

- Se cuenta con Infraestructuras ecológicas para contribuir al cuidado del medio ambiente.
- **Logística Externa:** Existe monitoreo de clases y servicios por el personal administrativo, y se establece un control de calidad por cada instructor
- **Marketing y Ventas:** Estudios sobre las necesidades del cliente. Además, se programa eventos y promociones para posicionamiento de la marca.
- La empresa considera el manejo de publicidad e imagen corporativa por redes sociales.
- **Servicios post- venta:** La empresa dispone de soporte al cliente para dar seguimiento a quejas y reclamos.

3.10.4. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

Healthy & Fit tiene como ventaja competitiva la diferenciación en el servicio porque está diseñado para ofrecer un servicio innovador en entrenamientos personalizados de acuerdo a la necesidad del cliente, ya sea en problemas de obesidad o enfermedades cardiovasculares, complementándose con el apoyo médico de un nutricionista y un fisioterapeuta que contribuyen a mejorar la salud, condición física y a marcar un objetivo deportivo para el individuo.

Es importante mencionar que para el fortalecimiento de esta ventaja se cuenta con infraestructura y tecnología en cada área. Al mismo tiempo posee personal capacitado con el mejor servicio al cliente para incentivar la decisión de compra ante la competencia existente.

3.11. Estrategias de mercadeo

3.11.1. Concepto del producto o servicio

HEALTHY & FIT ofrece servicios innovadores frente a la competencia existente en el mercado. Las actividades cardiovasculares y de musculación están bajo

la dirección de personal capacitado en todos los entrenamientos, además las instalaciones son amplias e higienizadas las mismas que contribuyen al buen desarrollo de actividades en la empresa.

El centro deportivo está diseñado para brindar los siguientes servicios:

- **Spinning:** Es una actividad aeróbica que consiste en trabajar fuerza, resistencia y velocidad, a ritmos específicos de música, articulado sobre una bicicleta fija. (Acti Web, 2019)
- **Bailoterapia:** es una técnica de contribución al bienestar y equilibrio por medio de la danza. Se practica en forma de cursos de grupos que son una mezcla de gimnasia aeróbica y pasos de danzas. (EcuRed, 2019)
- **Body Pump:** se trata de una clase de musculación en sala. Se usan barras y pesas para desarrollar la musculatura y las capacidades cardiovasculares. (Coral, 2017)
- **Yoga:** El yoga es una práctica que conecta el cuerpo, la respiración y la mente. Esta práctica utiliza posturas físicas, ejercicios de respiración y meditación para mejorar la salud general. (Medline Plus, 2019)
- **Pilates:** Es un deporte en el que se trabajan el cuerpo y la mente, y cuyos objetivos principales son reforzar la musculatura (desde la más profunda a la más superficial), aumentar la fuerza y la flexibilidad del cuerpo y mejorar la capacidad de concentración. (Unidad Editorial Revistas, 2019)
- **Kangoo Jumps:** El kangoo jumps es una práctica deportiva que se realiza usando un calzado transformado en trampolín, que permite realizar actividad física intensa y entretenida. Fortalece la musculatura, mejora el equilibrio y quema muchas calorías. (Buena Vibra, 2019)
- **Musculatura o Pesas:** Consiste en usar la fuerza de gravedad con discos, las mancuernas, y máquinas las cuales se opone a la contracción muscular. Proporcionando el aumento de la masa muscular, la ayuda en la reducción de peso, y una mejora en la salud en general y del bienestar.

Servicios adicionales

- **Nutrición:** Cuenta con un área para contratar los servicios de nutrición para todos los socios, donde podrán llevar dietas específicas acorde a sus objetivos deportivos o de salud.
- **Fisioterapia:** El centro deportivo cuenta con una sala de fisioterapia donde los clientes son atendidos para diseñar entrenamientos especiales y tratar posibles molestias o lesiones de los clientes que acuden a las instalaciones.
- **Almacén con Suplementos Deportivos:** En el gimnasio se cuenta con un área donde se comercializará suplementos deportivos para complementar actividades de entrenamiento.

Horario

El horario de atención que se estableció para el centro deportivo es en dos jornadas la primera de 6h00 a 10h00 y de 16h00 a 21h30. Y los sábados de 8h00 a 12h00, con la finalidad de poder cubrir necesidades con los servicios ofertados.

3.11.2. Estrategias de distribución

El canal de marketing directo no tiene niveles de intermediarios. Este canal consiste en una empresa que vende directamente a los consumidores. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

El punto de venta es directo por el personal administrativo en las instalaciones del centro deportivo. De esta forma también facilitará para poder mantener una directa comunicación con cada uno de los clientes interesados en acceder al servicio.

HEALTHY & FIT está distribuido en un área de 409 mtrs² dividido en las siguientes zonas:

- Sala de spinning
- Sala de actividades colectivas
- Recepción
- Sala de musculación
- Sala de nutrición
- Sala de fisioterapia
- Vestuarios masculino y femenino
- Baños
- Duchas
- Zona de descanso
- Bodega
- Almacén
- Parqueadero

3.11.3. Estrategias de precios

Para realizar la estimación de precios se consideró algunos factores como: Las percepciones del cliente sobre el valor del servicio. Además, las percepciones de los clientes en cuanto al precio, ya que si este es más alto que el valor servicio podrían inducir a clientes a no acceder al servicio. Adicionalmente los costos del servicio para establecer un precio mínimo, la demanda, las estrategias de marketing y precios de los competidores, además de otros factores internos y externos.

Los servicios del centro deportivo HEALTHY & FIT se categorizan de la siguiente manera:

- **Servicio Basic Fit**

El cliente puede tener acceso a combinar varias actividades físicas según su necesidad y en el horario establecido. Logrando tener variaciones de clases todos los días que asiste. Duración 30 días

- **Servicios Gold Fit**

Cuenta con acceso a combinar cualquiera de las actividades físicas ofertadas adicional cuenta con el servicio médico de nutrición y fisioterapia. Duración 30 días.

- **Servicio Express Diario**

Consiste en acceder a cualquier tipo de actividad deportiva sin tener que pagar una mensualidad. Se aplica para cualquier día de la semana y en el horario deseado.

- **Actividades Sponsor**

Organización de carreras deportivas con la participación masiva de la población.

Tabla 8
Precios

PRECIOS POR CATEGORÍAS	
SERVICIOS	
BASIC FIT	\$ 40,00
GOLD FIT	\$ 67,00
CLASES GRUPALES Y SALAS DE MUSCULACIÓN	\$ 3,50
ACTIVIDADES DEPORTIVAS SPONSOR	
Inscripción por categorías	\$ 40,00

3.11.4. Estrategias de promoción

La Estrategia que se aplicará es pull, la misma que se basa en acciones de marketing que buscan la atracción del consumidor hacia la marca y está dirigida hacia el cliente final.

No tiene intermediarios, su objetivo primordial será promocionar el servicio innovador con los beneficios que oferta la marca.

Con impulso en la estrategia pull la empresa tendrá como actividades principales lo siguiente:

- Auspicios en carreras deportivas como: Cotopaxi sobre 4000, Trail Mat Adventure, 5k Todos por Latacunga
- Creación de una página Web de HEALTHY &FIT
- En la web se crea un blog donde se podrá compartir noticias y contenidos relacionados con el centro para intervenir en comentarios y temas deportivos y de nutrición.
- Adicionalmente se realizará acciones publicitarias con bloggers para promoción del centro
- Marketing directo por medio de llamadas telefónicas a los clientes potenciales tomado de la base de datos del centro.
- Publicaciones en Redes sociales:

Facebook:

- Concursos donde el premio sea clases gratuitas y sesiones de nutrición.
- Crear publicaciones del centro deportivo
- Compartir noticias, novedades deportivas y transmitir clases en vivo

Instagram:

- Crear una campaña de anuncios en Facebook con el objetivo de aumentar la comunidad de seguidores.
- Utilizar el hashtag oficial de las publicaciones realizadas en Facebook para concursos donde el premio sea algún servicio.

Youtube:

- Elaborar videos relacionados con el centro deportivo
- Compartir los contenidos elaborados en redes sociales
- Flyers en el área de recepción con diseño diferenciado que tenga detalles de todas las promociones mensuales
- Sponsorización de eventos propios con la realización de actividades deportivas especiales de temporada, en la cual están contempladas cinco actividades al año.
- Estrategias comerciales de fidelización para los clientes y además hacer descuentos del 10% por captación de nuevos clientes.
- Actividades gratuitas en canchas municipales donde las personas

realizan actividades al aire libre donde se aprovecha para repartir flyers donde describan la información del servicio y que contengan cupones de descuento por inscripción en el primer mes de matrícula.

- Alianzas con instituciones financieras para poder ofrecer promociones con pagos de tarjetas de crédito o débito.

3.11.5. Estrategias de comunicación

- **Página Web:** La creación de una página Web es de vital importancia porque nos ayudará a crear una relación directa con los clientes para poder brindar información sobre el servicio ofertado, las instalaciones, localización, precios, horarios, descuentos, promociones de temporada, eventos y también números de contactos para que los clientes puedan comunicarse directamente con el centro deportivo.
- **Redes Sociales:** Se dispondrá de Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, las cuales son un mecanismo directo de comunicación ya que tiene actualización inmediata y sobre todo es revisada a diario por cada usuario. De esta forma también puede actuar como fuente de opiniones y valoración del servicio.
- **Marketing Directo:** Se incluirá llamadas telefónicas y correos electrónicos para mantener contacto directo e inmediato con el cliente. Generando un beneficio en el que la empresa empezará a desarrollar una base de datos que sirva para manejar su cartera de clientes.

3.11.6. Estrategias de servicio

HEALTHY & FIT proporciona información complementaria para conseguir que los instructores complementen sus conocimientos para así poder reducir riesgos derivados de problemas de bajas, enfermedades o reestructuraciones.

Se proporcionará formación sobre habilidades y técnicas comerciales para un buen servicio al cliente, ya que eso es una base primordial para la fidelización de nuestros clientes.

Se diseñará lineamientos generales para el correcto desarrollo de la actividad. En el caso de los instructores cada uno tendrá la obligación de verificar el funcionamiento correcto de las máquinas, la disponibilidad de cada una de ellas, reducir tiempos de espera, ejercicios alternativos, normas de higiene, correcta ejecución de ejercicios.

Se pondrá a disposición del público instalaciones de calidad e higienizadas y ecológicas. Donde cada sala tendrá un generador de ozono para esterilizar, desodorizar, descontaminar el ambiente. Logrando de esta manera la creación de valor en nuestro servicio.

Se desarrolla relaciones públicas a través de acuerdos con empresas como: asociación de jubilados para entrenamientos a personas de la tercera edad, clínicas especializadas en cirugía plástica y organizaciones empresariales localizadas en la ciudad de Latacunga.

La contratación del servicio será pagada anticipadamente en forma mensual y se brindara tres formas de pago como son: Efectivo, Tarjeta de Crédito o Débito, Transferencia Bancaria cada una adaptándose a la necesidad del cliente.

3.11.7. Presupuesto

El presupuesto de estrategias se realizó la cuantificación de rubros que influyen en el desarrollo de las estrategias. En la descripción (Tabla 9) se menciona los rubros a tomarse en cuenta con un valor mensual de \$1.044.80 y anualmente \$11.987,60

Tabla 9
Presupuesto

PRESUPUESTO ESTRATÉGICO		
	Costo Mensual	Costo Anual
Clases de cortesía	200	2.400,00
Atención postventa call center	100	1.200,00
Convenio con Datafast	44,8	537,60
Convenios con instituciones	50	50,00
Campañas publicitarias	250	3.000,00
Publicidad	400	4.800,00
TOTAL	1044,8	11.987,60

3.11.8. Proyecciones de ventas

Para realizar una proyección de ventas se determinó la demanda insatisfecha. Por medio del estudio de mercado se obtiene las preferencias de los clientes para lo cual se prevé captar 225 usuarios mensuales con meta de 2700 al finalizar el primer año de funcionamiento. Se toma el precio de referencia de \$40. Para los siguientes años se tendrá un incremento de clientes del 2% como consecuencia de las estrategias de marketing, y también que la empresa va a estar mejor posicionada.

Adicionalmente se toma como referencia las actividades como sponsor, el cual se estima que se realizará 5 actividades por temporada durante todo el año tomando como referencia un precio individual de \$40 por la participación de 2500 personas anuales que pueden ser clientes del centro o su vez externos. Además, se toma en cuenta la comisión de \$40 por la comercialización de kits de suplementos deportivos estimando que esta venta se realizará a un promedio de 1350 personas tanto internas como externas del centro.

Tabla 10
Presupuesto de ventas

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR SUSCRIPCIONES	108.000,0	110.160,0	112.363,2	114.610,4	116.902,6
	0	0	0	6	7
INGRESOS POR ACTIVIDADES DE SPONSOR	100.000,0	102.000,0	104.040,0	106.120,8	108.243,2
	0	0	0	0	2
INGRESOS POR VENTA DE SUPLEMENTOS	54.000,00	55.080,00	56.181,60	57.305,23	58.451,34
TOTAL INGRESOS	262.000,0	267.240,0	272.584,8	278.036,5	283.597,2
	0	0	0	0	3

3.12. Conclusiones del capítulo

- Al aplicar la estrategia de diferenciación con la oferta de servicios adicionales como: nutricionista y fisioterapeuta facilitará alcanzar los objetivos, así como también será un impulso para poder posicionar la marca en el mercado objetivo en la ciudad de Latacunga.
- La estructura organizacional asegura que la empresa tenga el suficiente personal capacitado, que contribuyan al cumplimiento de metas garantizando un servicio de calidad y que aporten directamente en la cadena de valor del centro deportivo.
- Las estrategias de marketing actúan como impulso para poder posicionar la marca de la empresa y al mismo tiempo generar un impacto en la comunidad, ya que de ello depende su permanencia en el tiempo. Además de permitir que la satisfacción de las necesidades existentes en el mercado.

4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES

4.1. Estado de desarrollo

Según la empresa de investigación de mercado global, Euromonitor International, presento en un informe “Retos y oportunidades de la participación deportiva global”, enfocado en la actividad física y deportiva alrededor del mundo. Afirma que la mayor práctica de ejercicio ha creado oportunidades de marketing y el éxito de muchos productos, especialmente de la ropa. Las ventas de vestuario deportivo han crecido por encima de la categoría de ropa en los últimos años, con la indumentaria especializada en exteriores ganando popularidad.

En el informe la directora editorial Gina Westbrook afirma.” Hay muchas oportunidades de negocio dentro del mercado de vestuario, salud y suplementos, bebidas deportivas y energéticas y productos electrónicos hechos para los consumidores que hacen ejercicio y se preocupan por su salud”.

De la misma forma, los tenis deportivos se han vuelto más populares en muchas economías desarrolladas y se está extendiendo a los mercados emergentes tales como China y la República Checa. “Los zapatos para correr han empezado a aparecer incluso en shows de alta costura”.

El reporte también evaluó el comportamiento de los gimnasios y clubes para la salud y determinó que a pesar de la recesión y del clima de incertidumbre económica, sigue creciendo el número de establecimientos dedicados al ejercicio en las economías desarrolladas y las membresías de los usuarios.

Otro de los segmentos beneficiados con el auge del ejercicio es el consumo minorista de bebidas deportivas. Entre el 2008 y el 2013, el consumo minorista se elevó en 16% en términos de volumen.

“La demanda por los suplementos deportivos también está creciendo, debido a que los consumidores buscan mejorar sus propiedades físicas, como masa muscular, fuerza y resistencia”. (Publicaciones Semana, 2014)

En la actualidad, las micros y pequeñas empresas que se dedican a dar servicios de aerobics han cambiado la técnica de enseñanza en cuanto a los aparatos y materiales usados que ahora son más especializados para dar un mayor fortalecimiento a los músculos y para quemar grasa en el mayor de los casos.

Actualmente en la industria deportiva se cuenta con aparatos de pesaje alto (que manejan pesos de hasta 250 libras) para fortalecer todos los músculos del cuerpo, bicicletas fijas y escaladoras para fortalecer los músculos de las piernas; ligas, pelotas de gel y mancuernas (que no sobrepasan las tres libras, 1.5 kg aproximadamente) para fortalecer los músculos del abdomen, brazos y piernas.

Estos aparatos y materiales no eran de uso tan común ni estaban tan especializados hace diez años. Ahora son básicos para cubrir una rutina completa de aeróbicos.

Para la técnica de enseñanza se requiere de un entrenador que supervise las rutinas a realizar por los clientes, ya que un principiante deberá iniciar con rutinas ligeras, para ir aumentándolas y a medida que avanzan las clases para adquirir un mayor rendimiento, asimismo deberá conocer las limitantes físicas de los clientes que varían en edad y contextura. (Guías Empresariales, 2019)

La industria fitness, en la actualidad constituye una buena alimentación y la actividad física. Y es donde se fundamenta otros aspectos como el desarrollo de prendas de vestir más cómodas para hacer ejercicios y también aplicaciones móviles para marcar el kilometraje de rutinas de ejercicios al aire

libre o en casa. Así como también para realizar comidas y bebidas que favorezcan al cambio más saludable de estilo de vida.

El centro oferta un servicio de entrenamiento deportivo dirigido a personas que desean realizar alguna actividad física con la finalidad de combatir problemas de salud asociados con enfermedades cardiovasculares y obesidad; así como también para mejorar niveles de estrés, aspectos físicos y mantener estilos de vida saludables.

La empresa dispone de personal capacitado para ofrecer asesoría personalizada. Posee un área médica compuesta de un nutricionista un fisioterapeuta, los mismos que serán encargados de diseñar un plan de alimentación y una rutina adecuada para complementar y monitorear la evolución de los clientes.

Lo oferta diferenciadora también se basa en que cada clase sea supervisada por los instructores y a la vez conjuntamente con el alumno se establezcan objetivos deportivos para que la persona se sienta motivada y continúe con el servicio.

Se cuenta con 5 salas distribuidas para actividades grupales, de musculación y un área de suplementos vitamínicos.

El servicio está disponible en tres tarifas. El horario de atención es de lunes a sábado en horario matutino y nocturno.

4.2. Descripción del proceso

HEALTHY & FIT inicia operaciones en el área de recepción donde los colaboradores serán los delegados de recibir al cliente y proporcionar información sobre los servicios y promociones vigentes, así como también las condiciones que tiene nuestra prestación de servicios y también mostrar las instalaciones.

Después de recibir la información respectiva y visitar las instalaciones si el cliente toma la decisión favorable para acceder al servicio, se procede a realizar la firma de un contrato y al pago respectivo de su mensualidad (Anexo 6). Posteriormente se asigna un responsable capacitado para su entrenamiento, el mismo que diseñará una rutina de acuerdo la necesidad deportiva del cliente. Adicionalmente en las instalaciones los clientes podrán optar por diferentes servicios como: clases grupales, sala de musculación y servicios adicionales como el área médica de nutrición y fisioterapia y adquisición de suplementos deportivos donde el cliente podrá completar el proceso.

Una vez cumplida sus actividades el cliente se acercaría al área de descanso para posteriormente dirigirse a salir y al siguiente día continuar con el proceso operativo.

Así mismo si el posible cliente decide no acceder al servicio, se realiza un enlace con recepción para ingresar como cliente potencial en una base de datos y de esta forma darle seguimiento para posteriormente comunicarse y ofrecerle promociones de temporada. (Figura 28)

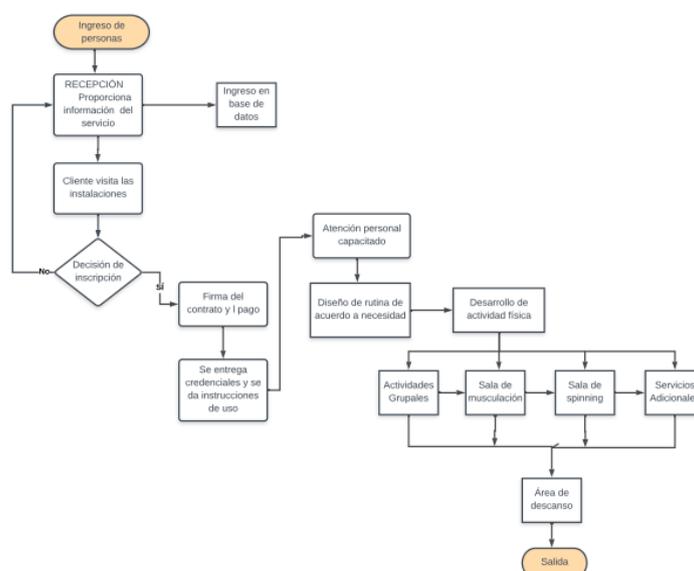


Figura 28. Proceso operativo

Para el acceso a servicios adicionales se diseña el siguiente proceso:(Figura 29)

- El cliente será recibido en secretaría, donde puede solicitar el acceso a los servicios de Nutrición, fisioterapia, y al área de venta de suplementos deportivos.
- Para el área médica se agenda la cita respectiva y se traslada al alumno para su revisión. Una vez realizada la revisión el alumno recibe las recomendaciones y puede continuar con el entrenamiento.
- En el área de venta de suplementos se traslada al alumno para recibir asesoría profesional de acuerdo a la necesidad que tenga el cliente. Si existe decisión de compra se realiza el pago y se entrega el producto.

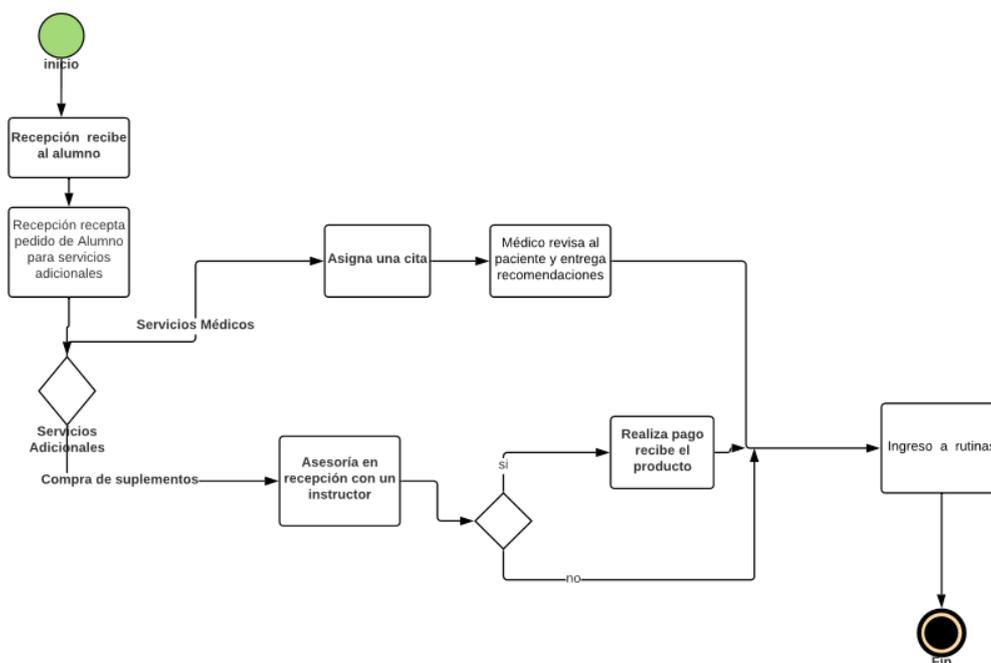


Figura 29. Proceso operativo servicios adicionales

4.3. Necesidades y requerimientos

El centro deportivo HEALTHY & FIT para iniciar sus operaciones necesita contar con una infraestructura que tenga espacios correctamente distribuidos, máquinas y equipos con tecnología, así como también contar con insumos de

calidad, personal capacitado, para de esta forma contribuir directamente al desarrollo de un servicio de calidad para el mercado latacungueño.

Infraestructura: Para iniciar se dispone de un local arrendado de 409 metros cuadrados, el mismo que cuenta con una edificación de dos plantas con 194 metros cuadrados de construcción en la planta baja y 215 metros en la planta alta. Se ofrece un establecimiento con capacidad total para 300 personas divididas en dos horarios de funcionamiento. El gimnasio cuenta con cinco salas para realizar diferentes actividades deportivas como son: área de musculación, área de actividades grupales, área de yoga, áreas de descanso (Figura 30)

Recepción: Es la zona donde el área administrativa registrara sus actividades. Aquí también los clientes podrán empezar el proceso de inscripción, realizar pagos y donde se verificarán credenciales de clientes para uso de instalaciones.

Área de descanso: Está ubicada en la planta baja donde los clientes encuentran sillas y sofás para su descanso después del entrenamiento.

Vestuarios: Los vestuarios masculino y femenino están diseñados para conectarse con todas las áreas de entrenamiento poseen duchas y casilleros individuales para guardar las pertenencias de cada cliente.

Bodega: Está área se utilizará para guardar insumos del centro, repuestos de equipos y herramientas para realizar mantenimiento a los equipos existentes.

Área médica: Está dividida en dos unidades como son: fisioterapia y nutrición, los mismos que tienen una estación de trabajo para atender a los clientes que contraten el servicio, en el cual se realizará la apertura de su historia clínica y se dará el seguimiento a dietas y tratamientos correspondientes.

Almacén: Esta área es considerada para expender suplementos deportivos a los clientes que lo desean con asesoría personalizada.

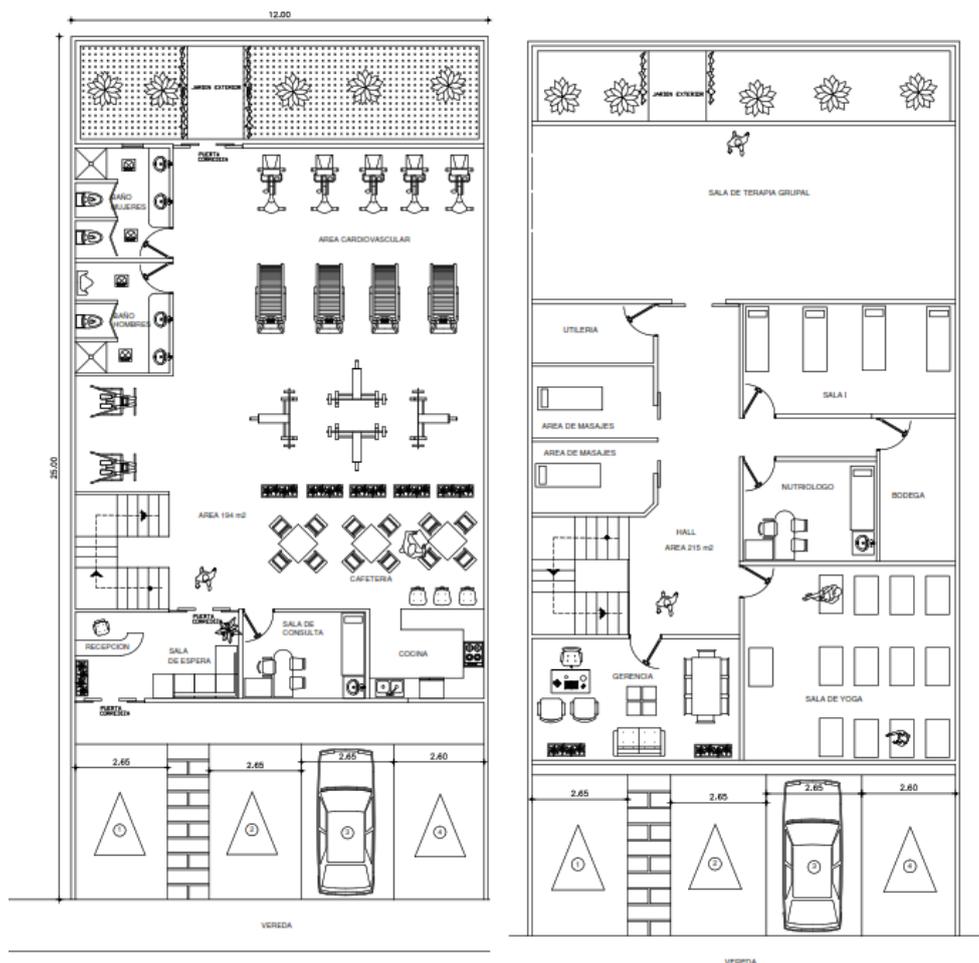


Figura 30. Distribución

Tabla 11.
Presupuesto de Remodelación

PRESUPUESTO DE REMODELACIÓN	
ÁREAS	TOTAL
PISO 1	\$ 36.540,00
PISO 2	\$ 11.340,00
BAÑOS, DUCHAS, ÁREAS VERDES	\$ 2.120,00
TOTAL	\$ 50.000.00

El centro deportivo contara con máquinas con tecnología incorporada para complementar el desarrollo de rutinas para cada uno de nuestros clientes. Además, los accesorios, e insumos que se utilizan en el centro deportivo se describen en las siguientes tablas: (Tabla 12-13)

Tabla 12
Listado de Máquinas y Equipos

MÁQUINAS Y EQUIPOS DE GIMNASIO				
MÁQUINAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	
Cintas de correr Treadmill Excite 600	4	\$ 8.899,36	\$	35.597,44
Bicicleta estática	7	\$ 390,00	\$	2.730,00
Bicicleta elíptica	2	\$ 9.280,54	\$	18.561,08
Escaladora Climb Excite	1	\$ 9.083,25	\$	9.083,25
1 castillo de 5 estaciones	1	\$ 5.500,00	\$	5.500,00
Press Pecho Bajo	1	\$ 540,00	\$	540,00
Press Pecho Alto	1	\$ 540,00	\$	540,00
Press pecho medio	1	\$ 520,00	\$	520,00
Peso incorporado cuadriceps	1	\$ 1.400,00	\$	1.400,00
Peso incorporado femoral	1	\$ 1.400,00	\$	1.400,00
Hammer hombros	1	\$ 900,00	\$	900,00
Máquina con placas para glúteos	1	\$ 1.400,00	\$	1.400,00
Prensa 45 grados	1	\$ 1.600,00	\$	1.600,00
Polea baja y alta	1	\$ 1.600,00	\$	1.600,00
Máquinas de biceps con placas	1	\$ 1.400,00	\$	1.400,00
Predicador	1	\$ 480,00	\$	480,00
Peck-deck deltoids	1	\$ 1.700,00	\$	1.700,00
Porta mancuernas	1	\$ 520,00	\$	520,00
Porta discos	1	\$ 190,00	\$	190,00
Banco de abdominales	2	\$ 420,00	\$	840,00
Smith contrapeso	1	\$ 1.900,00	\$	1.900,00
Fondera	1	\$ 480,00	\$	480,00
Pantorrillera	1	\$ 480,00	\$	480,00
Jaka	1	\$ 1.200,00	\$	1.200,00
Discos en peso olímpico 2,5 KG-6, 5KG-12, 10KG -18 15KG -6 ,20KG -6	1 pack	\$ 670,00	\$	670,00
Mancuernas 5, 10,15 ,20, 25 ,30, 35,40,45,50 LBS	1 pack	\$ 1.000,00	\$	1.000,00
Barra olímpica recta 1,50	1	\$ 90,00	\$	90,00
Rueda Fitness	1	\$ 15,00	\$	15,00
Cabo tríceps	1	\$ 25,00	\$	25,00
Barra olímpica 2,20 ctm	1	\$ 120,00	\$	120,00
Barra z olímpicas	1	\$ 80,00	\$	80,00
Barra romana	1	\$ 80,00	\$	80,00
Remo	1	\$ 600,00	\$	600,00
Hammer de pecho alto	1	\$ 900,00	\$	900,00
TOTAL			\$	94.141,77

Tabla 13
Listado de muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Escritorios	3	\$ 210,00	\$ 630,00
Escritorio de gerencia	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Counter de recepción	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Silla ejecutiva	4	\$ 119,00	\$ 476,00
Mesa central	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Sillas de espera 4 puestos	2	\$ 220,00	\$ 440,00
Salas pequeñas	1	\$ 290,00	\$ 290,00
Credencia	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Archivadores	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Lokers	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Vitrina de 2 cuerpos	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Camillas	2	\$ 247,00	\$ 494,00
Biombo médico	1	\$ 184,00	\$ 184,00
TOTAL			\$ 6.064,00
EQUIPOS DE OFICINA			
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Computadores	3	\$ 550,00	\$ 1.650,00
Impresoras	2	\$ 195,00	\$ 390,00
Teléfonos	1	\$ 73,00	\$ 73,00
Televisor LED	2	\$ 453,00	\$ 906,00
Equipo de sonido	1	\$ 890,00	\$ 890,00
Analizador IMC	1	\$ 45,00	\$ 45,00
TOTAL			\$ 3.954,00
VIARIOS			
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Balanza digital	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Ventilador	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Purificador de aire ozonificador	3	\$ 349,00	\$ 1.047,00
Botiquín	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Basureros industriales	2	\$ 85,00	\$ 170,00
Basureros	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Extintores	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Dispensadores de agua	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Dispensadores de papel higiénico	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Dispensador de jabón	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Dispensadores de gel	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Secador de manos	3	\$ 174,00	\$ 522,00
Steps	20	\$ 30,00	\$ 600,00
Pelota fitness	10	\$ 17,00	\$ 170,00
Equipos TRX	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00
Mat Yoga	20	\$ 7,00	\$ 140,00
Espejos	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Adipometro	1	\$ 35,85	\$ 35,85
Tallimetro	1	\$ 23,52	\$ 23,52
Oximetro	1	\$ 39,29	\$ 39,29
Equipo médico kit básico	1	\$ 42,00	\$ 42,00
Colchonetas	20	\$ 20,00	\$ 400,00
Botas Kango jumps	10	\$ 244,28	\$ 2.442,80
TOTAL			\$ 14.322,46

Mano de obra: El centro deportivo contará en total con 6 colaboradores capacitados en cada una de sus áreas los mismos que pertenecen a la institución como: instructores, recepcionista, gerente. Adicional se cuenta con personas externas que trabajarán para la institución de forma parcial como son: médico nutricionista, fisioterapeuta, encargado de marketing y limpieza.

Para que la demanda sea cubierta de lunes a sábado en el caso de los instructores serán distribuidos por áreas y actividades y en horarios complementarios. (Tabla14).

Tabla 14
Requerimiento de Personal

REQUERIMIENTO DE PERSONAL HEALTHY &FIT		
PERSONAL ADMINISTRATIVO	SALARIO	NÚMERO
Gerente	\$ 1000	1
Recepcionista	\$ 500	1
PERSONAL OPERATIVO		
Administrador Fitness	\$ 700	1
Instructores	\$ 600	3

Inversión Inicial: La inversión inicial del proyecto es de \$190.982,23 el mismo que está compuesto el capital de trabajo y gastos de constitución para iniciar operaciones, así como también, muebles y enseres, máquinas, equipos de oficina, además las adecuaciones del edificio e insumos y menaje deportivo.

Tabla 15
Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Gastos Constitución	\$ 2.500,00
Capital de trabajo	\$ 20.000,00
Muebles y enseres	\$ 6.064,00
Máquinas	\$ 94.141,77
Equipos de oficina	\$ 3.954,00
Adecuaciones Edificio	\$ 50.000,00
Menaje e insumos deportivos	\$ 14.322,46
TOTAL DE ACTIVOS Y CAPITAL DE TRABAJO	\$ 190.982,23

4.4. Plan de producción

El proceso productivo se presenta a nivel general, referente al servicio seleccionado de acuerdo a lo siguiente: (Figura 31)

1. Para iniciar con el registro el cliente al llegar a las instalaciones se presenta con su credencial a tomar las clases. En el área de recepción se recoge su credencial y le proporciona una ficha para recogerla al final de la clase; así mismo se entrega una llave para que guarde sus pertenencias en un locker si así los requiere el cliente.
2. El cliente puede acceder a los vestidores donde el cliente puede ponerse la ropa adecuada para trabajar cómodamente.
3. Con el horario programado (Anexo 5) por el centro puede iniciar las rutinas asignadas por el instructor, se escogen los materiales a utilizar en el día, mismos que se pueden combinar de acuerdo a las rutinas.
4. Estas técnicas se combinan según las necesidades del cliente, ya sea para fortalecer los músculos o para quemar las grasas.
5. Una vez finalizada la clase el cliente tiene la opción de pasar a los vestidores para cambiarse y posteriormente abandonar las instalaciones. A su vez acceder a los servicios adicionales como son: servicio médico y el almacén.
6. El usuario se acercará al área de recepción recogerá su credencial entregando la ficha entregará las llaves del locker registrará su salida y se retira de las instalaciones.

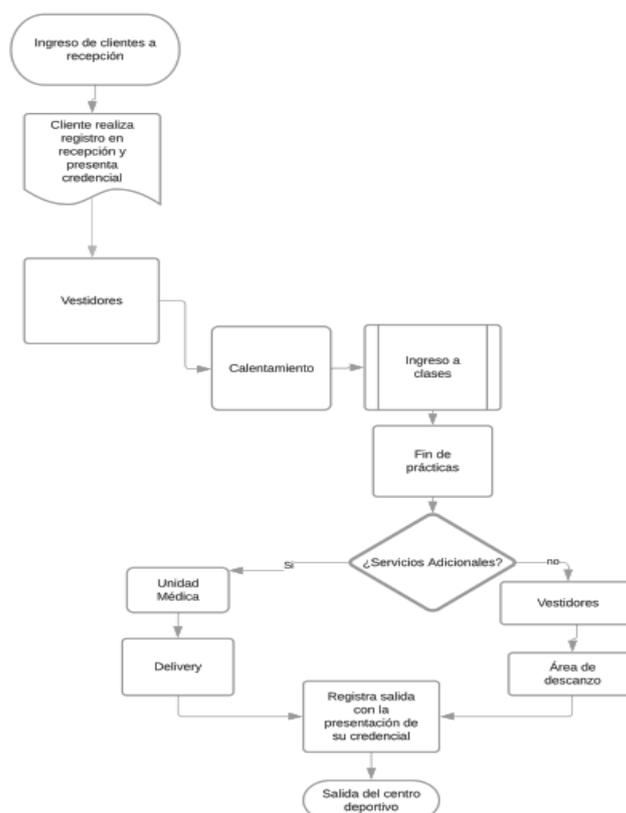


Figura 31. Plan de Producción

Para un correcto desarrollo del proceso productivo se necesita que las máquinas y equipos se encuentren en perfecto estado. En este sentido se diseña un proceso de mantenimiento preventivo de maquinarias que se efectúa todos los viernes del año para garantizar el perfecto funcionamiento. (Figura 32)

El proceso a seguir es el siguiente:

- El administrador fitness se encarga de encender las máquinas, verifica su funcionamiento e inicia el mantenimiento preventivo de rutina. Si llegase a determinar que alguna máquina necesita reparación especializada inmediatamente reporta a secretaria del daño y saca de funcionamiento al equipo.
- Secretaria se encarga de contactar a la empresa de mantenimiento y registrar la salida de la máquina.

- La empresa repara y secretaria recibe las máquinas para después en coordinación con el administrador fitness ingresar al salón para su funcionamiento.
- En caso de no existir daños o reparaciones que requieran personal especializado el administrador fitness realiza informes de mantenimiento y finaliza el proceso

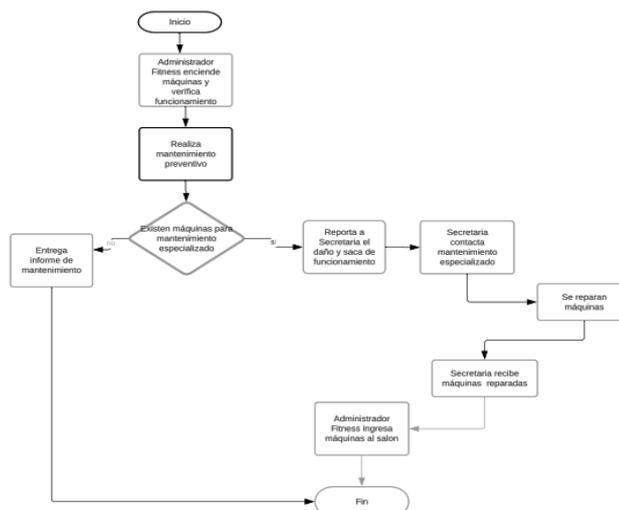


Figura 32. Proceso mantenimiento de maquinaria

Estimando que por persona se necesita un espacio de 2 metros, el centro cuenta con la capacidad de 300 personas divididas en los dos horarios de funcionamiento establecido que son en la mañana y en la noche. Además, de acuerdo al proceso de producción en general, se temporizo (Tabla 6) cada una de las actividades teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 16
Proceso Temporizado

TIPO DE PROCESO	TIEMPO
Ingreso de clientes a recepción	1 minuto
Registro de clientes y entrega de llaves para el locker	5 minutos
Vestidores	5 minutos
Calentamiento	10 minutos
Ingreso a clases	45 minutos
Inicio de rutinas	
Vestidores	15 minutos
Área de descanso	5 minutos
Registro de salida	2 minutos
Salida del centro deportivo	

4.5. Plan de compras

El plan de compras constituye una herramienta que determina la forma en que se llevará a cabo la ejecución de adquisición de los diferentes insumos, y productos que requiere el centro deportivo dentro de un período específico.

Se elaboró el plan de compras primero con la identificación de los proveedores todo esto con el fin de garantizar el adecuado desarrollo de actividades del centro deportivo, dentro de los parámetros de cantidad, calidad y oportunidad.

Tabla 17
Proveedores de Materiales de Oficina

MATERIALES DE OFICINA				
PRODUCTO	PROVEEDOR	CIUDAD	CANTIDAD	PRECIO \$
Papel	Papelesa	Quito	Paquete	3,35
Esferos	Papelesa	Quito	Unidad	0,36
Carpeta Archivador	Super Paco	Latacunga	Unidad	3,28
Sobres	Super Paco	Quito	Paquete 50	1,45
Toner impresora	Tecno Market	Latacunga	Unidad	92,00
Grapas	Super Paco	Latacunga	Caja	1,08
Marcadores	Super Paco	Latacunga	Paquete 3 unid	4,81
Clips	Super Paco	Latacunga	Caja	0,40
MATERIALES MÉDICOS				
PRODUCTO	PROVEEDOR	CIUDAD	CANTIDAD	PRECIO \$
Gautes	Equimedec	Quito	Caja	17,64
Alcohol	Equimedec	Quito	Galón	12,50
Suero fisiológico	Equimedec	Quito	Galón	13,00
Gasas	Equimedec	Quito	Rollo hospitalario	42,00
Linimentos	Equimedec	Quito	Frasco 500 ml	3,00
Vendas Elásticas	Equimedec	Quito	Unidad	4,18
Compresa	Equimedec	Quito	Unidad	8,00
Algodón	Equimedec	Quito	Rollo hospitalario	10,00
Crema masajes	Equimedec	Quito	Frasco 200 ml	9,50
MATERIALES DE LIMPIEZA				
PRODUCTO	PROVEEDOR	CIUDAD	CANTIDAD	PRECIO \$
Desinfectante	Multilimpio	Quito	Galón	4,56
Escobas	Multilimpio	Quito	Unidad	2,91
Trapeadores	Multilimpio	Quito	Unidad	3,25
Ambiental spray	Multilimpio	Quito	Unidad	2,74
Limpión	Multilimpio	Quito	Paquete	5,40
Detergente	Multilimpio	Quito	Unidad	7,35

Las compras se realizarán mediante una orden de compra, la misma que se emitirá por cada área los primeros días del mes para que exista el suficiente abastecimiento de insumos y no afecte al desarrollo de actividades del centro

deportivo. (Anexo 6) Adicionalmente los pagos se realizarán cada fin de mes mediante transferencia bancaria.

La orden de compra para el desarrollo de actividades mensuales está compuesta de los siguientes insumos:

Tabla 18
Compra mensual de insumos

HEALTHY & FIT				
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO TOTAL	
Papel	20	\$ 3,35	\$	67,00
Esferos	7	\$ 0,36	\$	2,52
Carpeta Archivador	4	\$ 3,28	\$	13,12
Toner impresora	2	\$ 91,66	\$	183,32
Grapas	1	\$ 1,08	\$	1,08
Clips	1	\$ 0,40	\$	0,40
Linimentos	20	\$ 3,00	\$	60,00
Vendas Elásticas	12	\$ 4,18	\$	50,16
Compresa	10	\$ 8,00	\$	80,00
Desinfectante	1	\$ 4,56	\$	4,56
Ambiental spray	4	\$ 2,74	\$	10,96
Limpión	4	\$ 5,40	\$	21,60
Detergente	1	\$ 7,35	\$	7,35
			\$	502.07

Healthy & Fit por medio de su personal administrativo se encargará de planificar y verificar las compras de insumos y al mismo tiempo ingresar cada uno de los productos e insumos al centro por medio del sistema de manejo de inventario FIFO.

Además, el personal operativo se encargará de garantizar que las instalaciones se encuentren en correcto funcionamiento, así como también que cada actividad se desarrolle en forma adecuada. Adicionalmente se tendrá un canal de atención donde los usuarios puedan ingresar sus reclamos o requerimientos, y de esta forma tener retroalimentación sobre el servicio para dar soluciones inmediatas a cualquier eventualidad presentada.

4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

4.6.1. Defina los KPI's del proceso productivo o de servicio de su plan.

Los KPI's son importantes para la gestión de un proceso y se utilizan para controlar las actividades del centro deportivo. Los indicadores señalados tienen la función de recopilar información relevante para que la administración pueda tomar decisiones correctas aportando con eficiencia y eficacia a los procesos y, por tanto, resultados positivos para la empresa.

Tabla 19
KPI'S

KPI'S				
OBJETIVO		KPI	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Conseguir fidelización	de	% renovadas / % de membresías totales	Gerencia	Mensual
Incremento ventas	de	# nuevos/ # miembros total	Gerencia	Mensual
Cumplir presupuesto ventas	de	Ventas reales/ Proyección en ventas	Gerencia	Trimestral
Bajar el nivel de endeudamiento	de	Obligaciones financieras/ventas totales	Gerencia	Trimestral
Disminuir nivel de abandono	de	# renovadas / # miembros al inicio de mes	Gerencia	Mensual
Satisfacción servicio	del	Encuesta de satisfacción N° de reclamos existentes	Marketing, Gerencia	Mensual
Bajar costos adquisición clientes	de	Gastos en marketing/Nuevos clientes	Gerencia, Marketing	Semestral
Satisfacción empleados en su lugar de trabajo	de	Cuestionario evaluativo	Gerencia	Semestral
Rotación empleados	de	# nuevos/total de empleados	Gerencia	Semestral

4.7. Conclusiones del capítulo

- Se determinó el proceso productivo para el servicio ofertado donde todas las áreas que constituyen el centro deportivo se encuentran involucradas en aportar la creación de valor de nuestro servicio.
- El centro deportivo presenta la creación de nueve puestos de trabajo para la localidad donde se encuentra Healthy & Fit. Así como también se trabajará en conjunto con proveedores locales y nacionales que nos otorguen seguridad y eficacia en el servicio para que esta forma exista un adecuado abastecimiento de insumos y no se vea afectada nuestra actividad comercial.
- Se diseñó un plan de compras como herramienta de gestión para dar cumplimiento mensual a todos los requerimientos por área y de esta forma poder manejar un stock mínimo de inventarios por la demanda existente.
- Al establecer los KPI's la empresa necesita determinar las competencias de los colaboradores a su vez iniciar actividades de capacitación. Donde se deben dar a conocer los procesos internos, el personal administrativo deberá manejar nuevos sistemas informáticos, y los directivos comunicar efectivamente la visión y estrategia de la organización. Todo esto con el fin de dar cumplimiento de las metas establecidas.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

En la elaboración del plan financiero se tomó en consideración los siguiente:

- Como se indicó en el punto 4.3 la inversión inicial para la implementación del centro será el capital inicial de trabajo. Además de los costos por compra de maquinaria, equipos de oficina e inmuebles y adecuación del lugar.
- El presente proyecto cuenta con capital patrimonial de 2 inversionistas. (Tabla 20)

Tabla 20
Distribución capital patrimonial

DISTRIBUCIÓN PATRIMONIO		
PRIMER SOCIO	\$	60.000,00
SEGUNDO SOCIO	\$	30.000,00
TOTAL		90.000,00

- Se cuenta con financiamiento por medio de un crédito bancario a 5 años plazo por el valor de 100.982,23 dólares a una tasa del 15% (anexo 8)
- Al momento de realizar una estimación de los ingresos y gastos se fundamentó principalmente en información acerca de los principales rubros que posee el gimnasio.
- Por medio del estudio de mercado se toma de referencia las preguntas 3 y 4 de la encuesta. A través de esto se logra determinar la demanda insatisfecha de 14.301,42 personas. (Anexo 9)
La capacidad del centro cubre con 2700 personas anuales consiguiendo cubrir con una demanda del 2%.

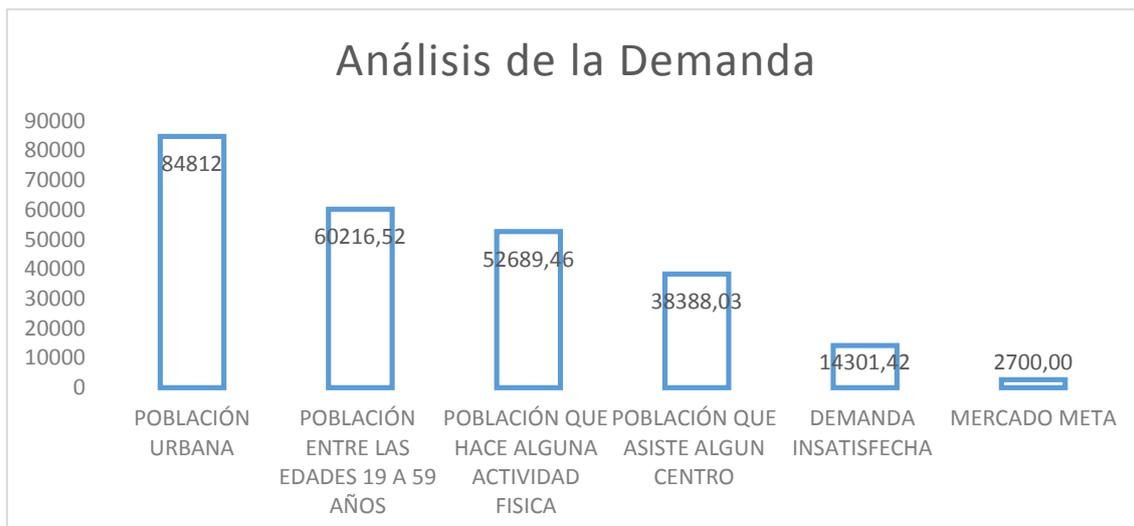


Figura 33. Análisis de la Demanda

- Los gastos administrativos incluyen: depreciaciones y amortizaciones, gastos por publicidad y mercadeo, sueldos (Anexo 10), limpieza, arriendo.
- La depreciación se la realiza de forma lineal. (Tabla 21)

Tabla 21
Amortización

ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo de computo	3.954,00	3	1.318,00	1.318,00	1.318,00	-	-
Muebles y enseres	6.064,00	10	606,40	606,40	606,40	606,40	606,40
Maquinaria y equipo	94.141,77	10	9.414,18	9.414,18	9.414,18	9.414,18	9.414,18
TOTAL	104.159,77		11.338,58	11.338,58	11.338,58	10.020,58	10.020,58

- Los costos operativos incluyen rubros como insumos, servicios básicos, sueldos a instructores y mantenimiento de maquinaria
- Se describe los gastos financieros que son los intereses que se pagan anualmente por el crédito.
- De acuerdo con la demanda de los servicios anteriormente mencionados que prestará el presente centro deportivo se ha establecido un crecimiento del 2% anual en referencia al crecimiento poblacional del 2,16 %. En base a la estrategia de precios antes mencionada se ha tomado como precio estándar 40 dólares.

5.2. Estados Financieros

5.2.1. Estados de resultados inicial y proyectado

Tabla 22

Estados de resultados

HEALTHY & FIT					
ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
INGRESOS POR SUSCRIPCIONES	108.000,00	110.160,00	112.363,20	114.610,46	116.902,67
INGRESOS POR ACTIVIDADES DE SPONSOR	100.000,00	102.000,00	104.040,00	106.120,80	108.243,22
INGRESOS POR VENTA DE SUPLEMENTOS	54.000,00	55.080,00	56.181,60	57.305,23	58.451,34
TOTAL INGRESOS	262.000,00	267.240,00	272.584,80	278.036,50	283.597,23
COSTOS DEL CENTRO	72.693,48	74.147,35	75.630,30	77.142,91	78.685,76
COSTOS POR ACTIVIDADES SPONSOR	20.000,00	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64
TOTAL COSTOS	92.693,48	94.547,35	96.438,30	98.367,07	100.334,41
UTILIDAD BRUTA	169.306,52	172.692,65	176.146,50	179.669,43	183.262,82
GASTOS					
DEPRECIACIONES	11.338,58	11.338,58	11.338,58	10.020,58	10.020,58
AMORTIZACIONES	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
SUELDOS EMPLEADOS	25.777,80	26.293,36	26.819,22	27.355,61	27.902,72
PUBLICIDAD Y MERCADEO	8.400,00	8.568,00	8.739,36	8.914,15	9.092,43
LIMPIEZA	7.800,00	7.956,00	8.115,12	8.277,42	8.442,97
ARRIENDO	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	63.416,38	64.447,94	65.500,12	65.255,35	66.350,05
GASTOS FINANCIEROS	14.137,51	11.998,74	9.560,54	6.780,99	3.612,30
TOTAL GASTOS	77.553,89	76.446,68	75.060,66	72.036,34	69.962,35
UTILIDAD OPERACIONAL	91.752,63	96.245,97	101.085,84	107.633,09	113.300,47
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	13.762,89	14.436,90	15.162,88	16.144,96	16.995,07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	77.989,73	81.809,07	85.922,96	91.488,12	96.305,40
25% IMPUESTO A LA RENTA	19.497,43	20.452,27	21.480,74	22.872,03	24.076,35
UTILIDAD NETA	58.492,30	61.356,81	64.442,22	68.616,09	72.229,05

5.2.2. Estado de situación o balance general

Tabla 23

Balance de situación inicial activos

HEALTHY & FIT					
BALANCE GENERAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
CORRIENTES					
CAJA	120,00	122,40	124,85	127,34	129,89
BANCOS	60.091,82	61.592,86	63.123,93	64.207,83	65.800,75
TOTAL CORRIENTES	60.211,82	61.715,26	63.248,77	64.335,18	65.930,64
FIJOS					
FIJO DEPRECIABLES					
MUEBLES Y ENSERES	6.064,00	6.064,00	6.064,00	6.064,00	6.064,00
EQUIPO DE OFICINA	3.954,00	3.954,00	3.954,00	3.954,00	3.954,00
MAQUINARIA	94.141,77	94.141,77	94.141,77	94.141,77	94.141,77
TOTAL DEPRECIABLES	104.159,77	104.159,77	104.159,77	104.159,77	104.159,77
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	11.338,58	11.338,58	11.338,58	10.020,58	10.020,58
TOTAL FIJO DEPRECIABLES	92.821,19	92.821,19	92.821,19	94.139,19	94.139,19
FIJO NO DEPRECIABLES MENAJE	14.322,46	14.322,46	14.322,46	14.322,46	14.322,46
TOTAL FIJO NO DEPRECIABLES	107.143,65	107.143,65	107.143,65	108.461,65	108.461,65
OTROS					
G. CONSTITUCIÓN	2.500,00	2.000,00	1.500,00	1.000,00	500,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00

TOTAL OTROS	2.000,00	1.500,00	1.000,00	500,00	-
TOTAL ACTIVOS	169.355,47	170.358,91	171.392,42	173.296,83	174.392,29
PASIVOS					
CORTO PLAZO					
IMPUESTOS POR PAGAR	19.497,43	20.452,27	21.480,74	22.872,03	24.076,35
IESS POR PAGAR	564,03	564,03	564,03	564,03	564,03
CUENTAS POR PAGAR	1.013,33	1.033,60	1.054,27	1.075,36	1.096,86
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	21.074,79	22.049,90	23.099,04	24.511,42	25.737,24
LARGO PLAZO					
PRESTAMO BANCARIO	85.705,28	68.289,56	48.435,64	25.802,17	-
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	85.705,28	68.289,56	48.435,64	25.802,17	-
TOTAL PASIVO	106.780,07	90.339,46	71.534,68	50.313,59	25.737,24
PATRIMONIO					
CAPITAL	4.083,10	18.662,65	35.415,52	54.367,15	76.426,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	58.492,30	61.356,81	64.442,22	68.616,09	72.229,05
TOTAL PATRIMONIO	62.575,40	80.019,46	99.857,74	122.983,24	148.655,05
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	169.355,47	170.358,91	171.392,42	173.296,83	174.392,29

5.2.3. Estado de flujos de caja

Tabla 24
Estado de flujos de caja

HEALTHY & FIT					
ESTADO DE FLUJO DE CAJA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	262.000,00	267.240,00	272.584,80	278.036,50	283.597,23
(-) Costo de Ventas	92.693,48	94.547,35	96.438,30	98.367,07	100.334,41
Utilidad Operacional	169.306,52	172.692,65	176.146,50	179.669,43	183.262,82
(-) Gasto administrativos	51.577,80	52.609,36	53.661,54	54.734,77	55.829,47
(-) Depreciaciones	11.338,58	11.338,58	11.338,58	10.020,58	10.020,58
(-) Amortizaciones	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Total Gastos	63.416,38	64.447,94	65.500,12	65.255,35	66.350,05
Resultado Operacional	105.890,14	108.244,71	110.646,38	114.414,08	116.912,77
(-) Gasto financiero	14.137,51	11.998,74	9.560,54	6.780,99	3.612,30
(-) Capital Financiamiento	15.276,95	17.415,72	19.853,92	22.633,47	25.802,16
Total antes de utilidades	76.475,68	78.830,25	81.231,92	84.999,62	87.498,31
(-) 15% Utilidad trabajadores	11.471,35	11.824,54	12.184,79	12.749,94	13.124,75
Total antes de impuesto a la renta	65.004,32	67.005,71	69.047,13	72.249,67	74.373,56
(-) 25% Impuesto a la renta	16.251,08	16.751,43	17.261,78	18.062,42	18.593,39
Utilidad o pérdida	48.753,24	50.254,28	51.785,35	54.187,25	55.780,17
(+) Depreciaciones	11.338,58	11.338,58	11.338,58	10.020,58	10.020,58
Utilidad o pérdida	60.091,82	61.592,86	63.123,93	64.207,83	65.800,75
Flujo de efectivo proyectado	60.091,82	61.592,86	63.123,93	64.207,83	65.800,75

5.3. Estado de resultados escenario 2

Tabla 25

Estado de resultados escenario 2

HEALTHY & FIT					
ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
INGRESOS POR SUSCRIPCIONES	180.900,00	184.518,00	188.208,36	191.972,53	195.811,98
INGRESOS POR ACTIVIDADES DE SPONSOR	100.000,00	102.000,00	104.040,00	106.120,80	108.243,22
INGRESOS POR VENTA DE SUPLEMENTOS	54.000,00	55.080,00	56.181,60	57.305,23	58.451,34
TOTAL INGRESOS	334.900,00	341.598,00	348.429,96	355.398,56	362.506,53
COSTOS DEL CENTRO	72.693,48	74.147,35	75.630,30	77.142,91	78.685,76
COSTOS POR ACTIVIDADES SPONSOR	20.000,00	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64
TOTAL COSTOS	92.693,48	94.547,35	96.438,30	98.367,07	100.334,41
UTILIDAD BRUTA	242.206,52	247.050,65	251.991,66	257.031,49	262.172,12
GASTOS					
DEPRECIACIONES	11.338,58	11.338,58	11.338,58	10.020,58	10.020,58
AMORTIZACIONES	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
SUELDOS EMPLEADOS	25.777,80	26.293,36	26.819,22	27.355,61	27.902,72
PUBLICIDAD Y MERCADEO	8.400,00	8.568,00	8.739,36	8.914,15	9.092,43
LIMPIEZA	7.800,00	7.956,00	8.115,12	8.277,42	8.442,97
ARRIENDO	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	63.416,38	64.447,94	65.500,12	65.255,35	66.350,05
GASTOS FINANCIEROS	14.137,51	11.998,74	9.560,54	6.780,99	3.612,30
TOTAL GASTOS	77.553,89	76.446,68	75.060,66	72.036,34	69.962,35
UTILIDAD OPERACIONAL	164.652,63	170.603,97	176.931,00	184.995,15	192.209,77
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	24.697,89	25.590,60	26.539,65	27.749,27	28.831,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	139.954,73	145.013,37	150.391,35	157.245,88	163.378,31
25% IMPUESTO A LA RENTA	34.988,68	36.253,34	37.597,84	39.311,47	40.844,58
UTILIDAD NETA	104.966,05	108.760,03	112.793,51	117.934,41	122.533,73

5.4. Análisis de relaciones financieras

5.4.1. Índices financieros

Tabla 26 Indicadores financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ	2,86	2,80	2,74	2,62	2,56
RENTABILIDAD	0,35	0,36	0,37	0,39	0,40
ROTACIÓN DE CAPITAL ROA	1,55	1,57	1,59	1,60	1,63
MULTIPLICADOR DE APALANCAMIENTO	2,71	2,13	1,72	1,41	1,17
ROE	1,47	1,20	1,01	0,88	0,76

Liquidez: La liquidez nos indica la capacidad en dólares que tiene la empresa en bienes y derechos del activo corriente por cada dólar que tiene de deuda a corto plazo. Por lo tanto, al iniciar actividades en el primer año se obtiene 2,86. lo que nos indica un nivel óptimo para cumplir con el endeudamiento previsto y garantizar la solvencia del proyecto.

ROI: El ROI nos indica la utilidad por cada dólar de inversión por lo tanto se obtiene un beneficio sobre la inversión de 0.35 en el primer año considerando que la inversión es alta, asimismo se incrementa para los siguientes años.

ROA: Proporciona información sobre el grado de rentabilidad y la relación actual con el número total de activos que posee la empresa. Por lo tanto, al momento de inicio de operaciones se determina que la rentabilidad es del 0.55 por cada dólar de inversión en el activo.

Apalancamiento: Para la apertura del centro deportivo es necesario recurrir a una financiación constituyendo el 53% del capital, de lo cual se puede determinar que con un indicador del 2,71 en el primer año y el 2,13 en el segundo año, al centro le resulta rentable trabajar con dinero financiado.

ROE: Mide la rentabilidad para los accionistas por lo que en el primer año se obtiene una rentabilidad del 0,47 por cada dólar invertido.

5.4.2. Retorno de la Inversión

Al realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se consideró una tasa de descuento del 9% de acuerdo al WACC que corresponde a la tasa de financiamiento. Así mismo los flujos de cinco años.

Tabla 27
Flujos de efectivo

INVERSIÓN INICIAL	-190.982,23
AÑO 1	70.330,88
AÑO 2	73.195,39
AÑO 3	76.280,80
AÑO 4	79.136,67
AÑO 5	82.749,63
TIR	28%
WACC	11%
VAN	79999,51

Al analizar el VAN Y TIR demuestra la viabilidad del proyecto. Las cifras presentan un VAN de 79.999,51 con un TIR de 28%, el mismo que representa el retorno que genera la inversión en los próximos cinco años tomando en cuenta el escenario base considerado como pesimista.

Para el escenario optimista se presenta los

Tabla 28
Flujos de efectivo escenario optimista

INVERSIÓN INICIAL	-190.982,23
AÑO 1	116,804,63
AÑO 2	120598,61
AÑO 3	124.632,09
AÑO 4	128.454,99
AÑO 5	133.054,31
TIR	57%
WACC	11%
VAN	240.392,93

En el escenario optimista presenta un VAN de 240.392,93 con un TIR de 57% representando la rentabilidad del mismo y la recuperación de la inversión en el segundo año de funcionamiento.

5.4.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se determina con el Costo Variable Unitario y los Costos Fijos Totales aplicando la siguiente fórmula:

$$P.E = \frac{C.F}{(P - C.V)}$$

Ecuación 2. Punto de equilibrio

Donde:

- C.F = Costos Fijos
- P = Precio
- C.V = Costos Variables Unitarios

En el anexo 10 se determinó los costos y gastos que incurren en el inicio de operaciones del centro deportivo. Además, se consideró el precio de venta final de los ingresos que se tiene en el centro deportivo el mismo que nos ayuda a determinar el margen para el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 29
Punto de Equilibrio

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	63.416,38	52.609,36	53.661,54	54.734,77	55.829,47
% DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO	0,41	0,42	0,43	0,43	0,44
PUNTO DE EQUILIBRIO	153.381,17	125.243,97	125.811,16	126.447,05	127.149,44
VENTAS PROYECTADAS	262.000,00	267.240,00	272.584,80	278.036,50	283.597,23

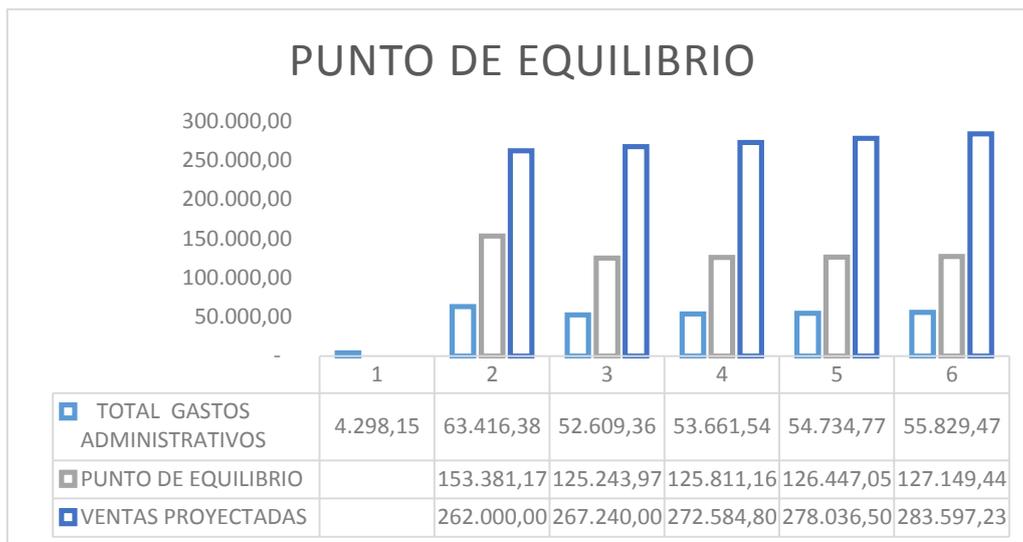


Figura 34. Punto de Equilibrio

5.4.4. WACC

El WACC determina en proporción los costos de cada una de las fuentes de capital, independientemente de que estas sean propias o de terceros.

Se determina el costo del capital propio utilizando la siguiente formula:

$$k_{eg} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Ecuación 3. Costo de capital propio

Donde:

RF = tasa sin riesgo

β u = beta

RM = tasa de riesgo de mercado.

RF=	2,5%
Bu=	115%
RM=	5,94
K=	6,45%

Tabla 30
WACC

TIPO DE FINANCIAMIENTO	WACC		PROMEDIO PONDERADO
	%	TASA	
BANCARIO	59%	15%	8,9%
CAPITAL PROPIO	41%	6,45%	2,64%
			11%

El promedio ponderado del capital es del 11% considerando un costo bancario del 15% en el pasivo y un 6% en el capital

5.5. Impacto económico, regional, social, ambiental

La creación del centro deportivo Healthy & Fit posee un impacto económico en el cual aporta al incremento en la matriz productiva en el sector de otros servicios, generando una contribución a la nación a través del pago de impuestos, así como también promueve el intercambio de productos con diversos proveedores tanto a nivel local como nacional.

En el aspecto social al iniciar operaciones se apertura nuevas plazas de trabajo para las personas de la localidad donde se encuentra la empresa. A través de la cual se podría mejorar la calidad de vida de sus familias por los ingresos percibidos.

El proyecto tiene como objetivo trabajar en la mitigación de enfermedades cardiovasculares, sobrepeso y obesidad, las cuales se presentan debido a una alimentación desordenada y al sedentarismo. Para de esta forma contribuir positivamente a la población y así obtener mejora en la salud y autoestima

En el ámbito ambiental el gimnasio contribuye instalando lámparas LED en todas sus áreas, además posee instalaciones ecológicas en los baños para poder disminuir el consumo de agua, promueve el reciclaje de revistas, periódicos y envases plásticos, posee instalaciones con ozonificadores para purificar el ambiente de bacterias y olores. También contribuirá haciendo campañas de conciencia en la comunidad sobre el uso adecuado de los recursos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El plan de negocios establece todos los lineamientos para la creación del centro de cuidados de salud Healthy & Fit en la ciudad de Latacunga con proyecciones para cinco años.

De acuerdo al análisis del cliente y el estudio de mercado se determina que el 63% representa un mercado potencial al que se puede llegar con el servicio innovador basándose en la estrategia de diferenciación y así cubrir con la necesidad insatisfecha del mercado.

El desarrollo del proyecto permite determinar que las amenazas no pueden ejercer una barrera que impida la implementación del centro porque las oportunidades pueden ser aprovechadas fundamentándose en las estrategias diseñadas para el cumplimiento de objetivos.

Los clientes potenciales y las estrategias de marketing serán la clave para el cumplimiento del presupuesto de ventas, debido a que en el análisis del entorno existe un déficit de oferta deportiva de calidad en comparación con el público objetivo, lo cual se convierte en una oportunidad para la empresa ya que nos indican que existe un alto porcentaje de demanda insatisfecha constituyendo un aspecto positivo para la viabilidad del proyecto.

Los indicadores de liquidez muestran un resultado positivo de 2,86, lo que nos indica que por cada dólar de deuda la empresa puede cumplir con 1,86 con sus obligaciones a corto plazo. En el primer año el ROA es de 35% y ROE 1.47 muestran rendimientos positivos y favorables para la inversión.

Al desarrollar el capítulo financiero se determinó que, a pesar de requerir una gran inversión para ponerlo en marcha, los costos y gastos administrativos

altos, el primer año muestra la rentabilidad con un VAN de 7.9999,51 obteniendo un TIR del 28% con tasa de corte del 11 %.

La inversión del proyecto tiene un periodo de recuperación a partir del tercer año.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda la puesta en marcha del proyecto por la rentabilidad obtenida en el estudio financiero. A partir del quinto año se puede proyectar la ampliación de instalaciones incluyendo un área de hidrogimnasia para poder cubrir con otra parte del mercado insatisfecho y del mismo modo evitar que los clientes busquen otras alternativas.

Realizar actividades de capacitación y motivación para el cliente interno los mismos que servirán para el desarrollo de procesos internos y contribuyan al cumplimiento de metas establecidas.

REFERENCIAS

- Acti Web. (2019). *Spinning o ciclismo indoor, concepto*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de Spinning - Zumba: <http://www.actiweb.es/spinning-zumba/pagina3.html>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2017). *Evolución de las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Subgerencia de Programación y Regulación. Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Bol etinTasasInteres/ect201712.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2018). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. Resultados de las variables macroeconómicas, 2018.I*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Subgerencia de Programación y Regulación. Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM103.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2019). *Evolución de las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional*. Recuperado el 01 de Febrero de 2019, de Subgerencia de Programación y Regulación. Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Bol etinTasasInteres/ect201901.pdf>
- BCE. (19 de Octubre de 2018). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsi ones/IndCoyuntura/EstMacro102018.pdf?fbclid=IwAR2p2VTID0Prqc8m73HphWfVZbsZ0PwXuFLCfj6Bxuz2AU9K5TTIKUzh5mQ>
- Buena Vibra. (2019). *Kangoo Jumps: "la terapia del rebote" retrasa el envejecimiento celular*. Recuperado el 05 de Marzo de 2019, de Buena Vibra: <https://buenavibra.es/movida-sana/kangoo-jumps-la-terapia-del-rebote-retrasa-el-envejecimiento-celular/>

- Caracuel Tubío, J. C., & Arbinaga Ibarzábal, F. (2012). Repercusión del ejercicio físico sobre la salud. *Apuntes de Psicología*, 30 (1-3)(Número especial: 30 años de Apuntes de Psicología), 547-554. Recuperado el 05 de Enero de 2019, de https://www.academia.edu/23969421/Repercusi%C3%B3n_del_ejercicio_f%C3%ADsico_sobre_la_salud
- Castro, R. (05 de Junio de 2007). *¿Por qué abandonan el ejercicio?* Recuperado el 31 de Enero de 2019, de Portal Fitness: http://www.portalfitness.com/1094_-por-que-abandonan-el-ejercicio.aspx
- Coral. (17 de Mayo de 2017). *¿Qué contiene la oferta de prestaciones que propone mi entrenador personal?* Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de Superprof Blog: <https://www.superprof.es/blog/programas-de-entrenamiento/>
- Coutiño R., C. J. (2017). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de Clase tecnologías de información: <http://clasetecnologiasinformacion.blogspot.com/2017/10/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Delgado Vera, S. C., & Martillo Pazmiño , I. (2016). *2.4 Evolución de las tasas de interés en Ecuador*. (U. T. ECOTEC, Ed.) Recuperado el 25 de Enero de 2019, de Aplicación de los intereses pasivos y activos en el sistema bancario ecuatoriano y sus efectos macroeconomicos 2007-2013: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1502/evolucion-tasas.htm>
- EcuRed. (2019). *Bailoterapia*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de EcuRed: <https://www.ecured.cu/Bailoterapia>
- El Telégrafo. (08 de Septiembre de 2018). *Franquicias para ejercitarse ganan mercado en el país*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gimnasios-franquicias-ecuador-economia>
- El Telégrafo. (09 de Julio de 2018). *Inversión extranjera en Ecuador creció*

21,3%. *Economía*. Recuperado el 21 de Enero de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inversion-extranjera-crecimiento-ecuador>

El universo. (14 de Noviembre de 2018). *América Economía*. Obtenido de Ecuador: el número de obesos aumento: <https://clustersalud.americaeconomia.com/sector-publico/ecuador-el-numero-de-obesos-aumento>

Gavilanes, P. (19 de Julio de 2016). *Los ecuatorianos están en la lista de latinos más activos de la región*. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ejercicio-actividadfisica-estadisticas-ecuador-americalatina.html>

Guías Empresariales. (2019). *Flujo del proceso y escalas de servicios*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de Guías Empresariales: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=63&giro=3&ins=743>

H. Congreso Nacional. (29 de Diciembre de 2017). *Ley de Compañías*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de Registro Oficial 312 de 05-nov-1999: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

INEC Directorio de Empresas. (18 de octubre de 2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2017*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de Fascículo Provincial Cotopaxi: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*. Recuperado el 30 de Enero de

2019, de Instituto Nacional de Estadística y Censos:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Directorio de empresas y establecimientos*. Recuperado el 17 de Enero de 2019, de Instituto Nacional de Estadística y Censos:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Marzo de 2016). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo subempleo*. Recuperado el 07 de Enero de 2019, de Indicadores Laborales:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México D.F.: Pearson. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PA75&dq=canales+de+distribución+kotler+y+armstrong&ots=leLj6eH1Pn&sig=IIHjfkKdx_Jv29LaJQ4uuMD4hu8#v=onepage&q&f=true

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México D.F.: Pearson. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA48&lp=PA48&dq=Ansoff+propuso+una+estructura+muy+%C3%BAtil+para+detectar+nuevas+oportunidades+de+crecimiento+intensivo,+que+denomin%C3%B3&source=bl&ots=l5wLWwyJTm&sig=ACfU3U1r_A-mPLJZ3ffcjfutXsFn4Kzy6

- Luarte Rocha, C., Garrido Méndez, A., Pacheco Carrillo, J., & Daolio, J. (25 de Abril de 2016). Antecedentes históricos de la actividad física en temas relacionados con la salud. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*(17(1)), 67-76. Recuperado el 02 de Enero de 2019, de http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/index/assoc/miso10827_005.dir/miso10827_005.pdf
- Markop. (2010). *Proyecciones de la población por regiones, provincias, cantones, áreas urbana y rural y por sexo 2016*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de Resultados Revisados del VII Censo de Población - 2010 - INEC: http://velox-marketing.com/wp-content/uploads/2017/06/EJEMPLOS_DATA.pdf
- Medline Plus. (08 de Mayo de 2019). *Yoga para la salud*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de Medline Plus. Información de salud para usted: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000876.htm>
- Naciones Unidas - Unicef. (2003). *Deporte para el desarrollo y la paz. Hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de Informe del Grupo de Trabajo Interinstitucional de Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo la Paz: <https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/Deporte06.pdf>
- O'Rourke, B. (11 de Noviembre de 2017). *¿Cómo pueden aprovechar los gimnasios la tecnología?* Recuperado el 12 de Enero de 2019, de Core Health & Fitness: <https://corehandf.com/es/como-pueden-aprovechar-los-gimnasios-la-tecnologia/>
- OMS *Obesidad y Sobrepeso*
- Organización Mundial de la Salud. (octubre de 2017). *10 datos sobre la obesidad*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (01 de Junio de 2018). *Enfermedades no transmisibles*. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>

- Publicaciones Semana. (09 de Agosto de 2014). *Industria deportiva saca provecho del auge del ejercicio*. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de Dinero: <https://www.dinero.com/internacional/articulo/oportunidades-negocio-industria-deportiva/200720>
- Unidad Editorial Revistas. (2019). *Pilates*. Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de Cuidate Plus: <https://cuidateplus.marca.com/ejercicio-fisico/diccionario/pilates.html>
- Vera, C., Barco, D., León, B., Velez, D., & Nabernegg, M. (06 de Febrero de 2019). *Boletín Técnico N°01-2019-IPC. Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de Enero 2019. Estadísticas Económicas: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf

ANEXOS

ANEXO 1.

ENTREVISTA A PROPIETARIOS

1. ¿Tiene rentabilidad el negocio?
2. ¿Qué estrategias tiene para su negocio?
3. ¿Qué tipo de instalaciones debe tener un gimnasio?
4. ¿Cómo ha logrado que su negocio se mantenga en el mercado?

ANEXO 2.

PREGUNTAS DE GRUPO FOCAL

1. ¿Realiza algún tipo de actividad física
2. ¿Acude algún centro deportivo o gimnasio o lo realiza al aire libre?
3. ¿Con que frecuencia realiza actividad física?
4. ¿De acuerdo a su criterio que es lo que le hace falta a los gimnasios o centros deportivos de la ciudad?
5. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un centro deportivo?

ANEXO 3.
ENCUESTA

ENCUESTA

INDICACIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio marcando con una X

1. ¿Cuál es su género?

- Hombre
- Mujer

2. ¿Rango de edad?

- De 16 a 25
- De 26 a 35
- De 36 a 45
- De 46 a 55
- De 56 en adelante

3. ¿Actualmente Ud. realiza algún tipo de actividad física?

- Si
- No

4. ¿Acude Ud. algún gimnasio o centro deportivo?

- Si
- No

En caso de ser su respuesta negativa por favor conteste la pregunta numero 5

5. ¿Cuáles son las razones por las que no acude a un gimnasio o centro deportivo

- Por falta de tiempo

- Por el precio
- Porque no ofrecen rutinas especiales y novedosas
- Porque no me gusta
- Cercanía
- Por su familia

6. ¿En qué horario prefiere acudir a un gimnasio o centro deportivo?

- Mañana
- Tarde
- Noche

7. ¿Con que frecuencia asiste a un gimnasio o centro deportivo?

- Todos los días
- Tres veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes

8. ¿De las siguientes actividades físicas cual le gustaría practicar?

- | | | | | | |
|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| - Aeróbicos | <input type="checkbox"/> | - kango Jumps | <input type="checkbox"/> | - Hidrogimnacia | <input type="checkbox"/> |
| - Pesas | <input type="checkbox"/> | - Yoga | <input type="checkbox"/> | - Pole Dance | <input type="checkbox"/> |
| - Bailoterapia | <input type="checkbox"/> | - Pilates | <input type="checkbox"/> | - otros | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por los servicios contratados?

- De 40 a 50
- De 51 a 60
- De 61 a 70
- De 71 a 100

10. ¿Cuál opción de pago elegirías?

- Efectivo
- Tarjeta de crédito

- Transferencia bancaria

11. ¿Te interesaría que en el gimnasio ofrecieran un servicio de nutricionista y fisioterapeuta?

- Si
- No

12. ¿le gustaría que exista un área especializada en cuidado de niños?

- Si
- No

13. ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de este centro deportivo?

- Redes sociales
- Medios de comunicación escrita
- Correo electrónico
- Radio, televisión

ANEXO 4.

REQUISITOS PARA APERTURA DE CENTROS DE COSMETOLOGÍA Y ESTÉTICA - CENTROS DE REDUCCIÓN DE PESO –SPA Y GIMNASIOS

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante técnico.
- Copia títulos de los Profesionales Endocrinólogo y Nutricionista, (en caso de centro de reducción de peso).
- Copia título del Profesional Licenciado(a) en Educación física – gimnasios.
- Copias de títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública)
- Copias de los registros de los títulos de los profesionales en salud en el SENESCYT
- Lista de tipos de tratamiento realizados por el centro de reducción de peso, con el aval del profesional responsable.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)
- Calificación del manejo adecuado de los desechos infecciosos - Certificación de capacitación de manejo de desechos
- Permiso de Bomberos

REQUISITOS PARA OBTENER EL RUC

SOCIEDADES

- Formulario 01A y 01B
- Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención

- Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo

CERTIFICADO DE SEGURIDAD DEL CUERPO DE BOMBEROS

- Original y copia de compra o recarga de extintor año vigente.
- Fotocopia nítida del RUC actualizado.
- Carta de autorización a favor de quien realiza trámite.
- Copias de cédula y certificado de votación del dueño del local y del autorizado a realizar el trámite.
- Nombramiento del representante legal si es compañía.
- Original y copia de la calificación Anual, hasta 31 de diciembre de cada año.
- Señalar dimensiones del local.

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO DE LOCALES COMERCIALES USO DE SUELO

- Pago de tasa de trámite.
- Presentación de formulario en Departamento de Uso de Suelo.

PATENTE MUNICIPAL

Las personas Jurídicas / sociedades de hecho:

- Documento de constitución legalmente expedido.
- Registro Único de Contribuyentes.
- Copia certificada del nombramiento del Representante Legal.

- Copia de cédula del representante legal.
- Formulario de declaración de impuesto de patente municipal.
- Copia de declaración de Impuesto a la Renta del año inmediato anterior validada por el Servicio de Rentas Internas.

ANEXO 5.

HORARIO DE ACTIVIDADES HEALTHY & FIT

HORARIO DE ACTIVIDADES HEALTHY & FIT						
ACTIVIDADES GRUPALES						
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
6 -7AM	Bailoterapia Spinning	Aeróbicos Yoga	Bailoterapia Spinning	Kango Jumps Pilates	Bailoterapia Spinning	
7 - 8 AM	Aeróbicos	Body Pump	Body Pump	Bailoterapia	Aeróbicos	Bailoterapia
18 -19 PM	Aeróbicos Spinning	Bailoterapia Pilates	Aeróbicos Spinning	Body Pums Yoga	Kango Jumps Spinning	
19-20 PM	Bailoterapia	Body Pump	Bailoterapia	Bailoterapia	Aeróbicos	
20- 21 PM	Body Pump	Aeróbicos	Kango Jumps	Aeróbicos	Bailoterapia	

ANEXO 6.

ORDEN DE COMPRA INSUMOS HEALTHY & FIT

ORDEN DE COMPRA INSUMOS HEALTHY & FIT				
NOMBRE:		FECHA:		
ÁREA:		AUTORIZADO POR:		
CANTIDAD	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD	PRECIO	
TOTAL				

ANEXO 7.

CONTRATO DE SERVICIOS HEALTHY & FIT

HEALTHY & FIT CONTRATO DE SERVICIOS

En la ciudad de Latacunga el díaEl Sr(a).....y el Sr(a)..... el primero como representante legal del centro deportivo HEALTHY & FIT; y el segundo interesado en contratar los servicios. El contratante solicita los servicios deportivos mensuales con tarifa.....y de conformidad el interesado acepta respetar las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERO: Para la inscripción como socio es necesario presentar la Cédula de Identidad

SEGUNDO: El socio está obligado a cancelar las cuotas mensuales, el primer día hábil de cada mes, para el correcto funcionamiento del gimnasio, si no se hubiera hecho efectivo el pago de la mensualidad, se procederá al cobro de la misma con un 3% de recargo.

Las cuotas mensuales no serán objeto de devolución en el caso que el socio desista acudir al centro deportivo.

TERCERO: El socio es obligado a conocer y a dar cumplimiento a las normas generales del gimnasio como.

- La utilización de ropa deportiva y toalla en bancos y aparatos de la sala de musculación y en las colchonetas.
- Dejar las barras, mancuernas y discos en su sitio para mantener el orden
- El uso de zapatillas de baño en los vestuarios, así como secarse antes de salir de las duchas.
- Se prohíbe el acceso a la sala de clases grupales con calzado de uso

diario y que no sea deportivo.

- Sera obligatorio antes de entrar a las instalaciones llevar siempre la tarjeta de identificación del gimnasio
- La administración no se hace responsable del dinero, joyas, ropa y demás pertenencias olvidadas, pérdidas o sustraídas en las instalaciones.
- La administración del centro, se reserva el derecho admisión a cualquier persona que tenga una actitud inadecuada o incumpla las normas de convivencia.
- Es prohibido fumar en todas las instalaciones.
- La gerencia no se hace responsable sobre los accidentes que se produzcan en el interior del gimnasio que no sean producidos por defecto de sus instalaciones.
- Las promociones especiales no tendrán efecto retroactivo ni acumulativo.

CUARTA: La duración del contrato será de 30 días hábiles a partir de la fecha de expedición

QUINTA: La terminación del contrato se dará por las siguientes condiciones:

- Por vencimiento del plazo pactado
- Por incumplimiento de normas y obligaciones adquiridas

En prueba de conformidad, una vez leído el contrato, ambas partes firman el presente contrato en el lugar y fecha indicados.

GERENTE HEALTHY& FIT

CONTRATANTE

ANEXO 8.

PROGRAMACIÓN DE LA AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO

AMORTIZACION DE UN CREDITO		INDICE		
(HASTA 500 PERIODOS)				
MONTODEL PRESTAMO \$	100.982,23			
TASA DE INTERES ANUAL	14,00%			
CAPITALIZACION	ANUAL			
No. DE AÑOS	5,00			
TOTAL DE PERIODOS	5			
VALOR CUOTA	-29.414,46			
TOTALES	147.072,31	46.090,08	100.982,23	
PERIODO	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO
0				100982,23
1	29.414,46	\$14.137,51	\$15.276,95	85705,28
2	29.414,46	\$11.998,74	\$17.415,72	68289,56
3	29.414,46	\$9.560,54	\$19.853,92	48435,63
4	29.414,46	\$6.780,99	\$22.633,47	25802,16
5	29.414,46	\$3.612,30	\$25.802,16	0,00
		\$0,00	-\$0,00	0,00
		\$0,00		

ANEXO 9.

CÁLCULO DE LA DEMANDA

La demanda se calcula con la proyección de un incremento del 20% para cada año

CÁLCULO DE LA DEMANDA	AÑO 1
POBLACIÓN URBANA	84812
POBLACIÓN ENTRE LAS EDADES 19 A 59 AÑOS	60216,52
POBLACIÓN QUE HACE ALGUNA ACTIVIDAD FÍSICA	52689,46
POBLACIÓN QUE ASISTE ALGÚN CENTRO	38388,03
DEMANDA INSATISFECHA	14301,42
MERCADO META	2700,00

ANEXO 10.

ROL DE PAGOS

ROL DE PAGOS								
Nº	CARGO	SALARIO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL SUELDOS MAS BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL ANUAL
1	Gerente	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 394,00	\$ 29,17	\$ 78,05	\$ 1.259,55	\$ 15.114,60
1	Recepcionista	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 394,00	\$ 16,67	\$ 44,60	\$ 888,60	\$ 10.663,20
	TOTAL SUELDO ADM							\$ 25.777,80
1	Administrador Fitness	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 394,00	\$ 18,75	\$ 50,18	\$ 950,43	\$ 11.405,10
1	Instructor Master	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 394,00	\$ 16,67	\$ 44,60	\$ 888,60	\$ 10.663,20
1	Instructor junior	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 394,00	\$ 16,42	\$ 43,93	\$ 881,18	\$ 10.574,17
1	Instructor junior	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 394,00	\$ 16,42	\$ 43,93	\$ 881,18	\$ 10.574,17
	TOTAL SUELDO OPERATIVO	\$ 2.738,00						\$ 43.216,64

ANEXO 11.**COSTOS Y GASTOS**

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MES	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4
DEPRECIACIONES	944,88	11.338,58	11.338,58	11.338,58	10.020,58	10.020,58
AMORTIZACION	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
PUBLICIDAD Y MERCADEO	700,00	8.400,00	8.568,00	8.739,36	8.914,15	9.092,43
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	2.148,15	25.777,80	26.293,36	26.819,22	27.355,61	27.902,72
LIMPIEZA	650,00	7.800,00	7.956,00	8.115,12	8.277,42	8.442,97
ARRIENDO	800,00	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.298,15	63.416,38	52.609,36	53.661,54	54.734,77	55.829,47
GASTOS FINANCIEROS		14.137,51	11.998,74	9.560,54	6.780,99	3.612,30
PVP SUSCRIPCIONES	40,00	40,00	40,80	41,62	42,45	43,30
COSTO DE VENTAS SUSCRIPCIONES	26,92	26,92	26,92	26,92	26,92	26,92
MARGEN	13,08	13,08	13,88	14,69	15,52	16,37
%	0,33	0,33	0,34	0,35	0,37	0,38
PVP ACTIVIDADES DE SPONSOR	40,00	40,00	40,80	41,62	42,45	43,30
COSTOS DE VENTA ACTIVIDADES DE SPONSOR	10,00	20,00	20,40	20,81	21,22	21,65
MARGEN	30,00	20,00	20,40	20,81	21,22	21,65
%	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50

