



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA INTRODUCIR UN CLUB DE KANGOO JUMPS
EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR

AUTOR

DOUGLAS ANDRÉS CADENA MALDONADO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA INTRODUCIR UN CLUB DE KANGOO JUMPS EN
LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para obtener el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía

José Navarrete Martínez

Autor

Douglas Andrés Cadena Maldonado

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para introducir un club de Kangoo Jumps en la ciudad de Quito, Ecuador, a través de reuniones periódicas con el estudiante Douglas Andrés Cadena Maldonado, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Msc. José Navarrete Martínez
C.C. 1714316500

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para introducir un club de Kangoo Jumps en la ciudad de Quito, Ecuador, del estudiante Douglas Andrés Cadena Maldonado, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. Gualberto Renato Marmol Jaramillo, MBA
C.C. 1707001549

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Douglas Andrés Cadena Maldonado

C.C. 1722442074

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores quienes han aportado para la realización de este proyecto. También a mi madre y padre por el apoyo incondicional y porque siempre han estado pendiente de mi a lo largo de mi carrera universitaria. Adicionalmente a mis amigos quienes me han enseñado mucho de la vida y han estado presentes en toda mi carrera.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres y hermana que siempre me han brindado su apoyo y amor incondicional. Gracias por siempre guiarme por el camino del bien y hacerme mejor persona día a día. Adicionalmente dedico mi proyecto a mi pareja que siempre ha estado apoyándome en los buenos y malos momentos durante el último año de mi carrera universitaria.

RESUMEN

El presente plan de negocio se basa en la introducción de un club de Kangoo Jumps con el objetivo de brindar a la población de Quito una alternativa divertida para ejercitarse de manera colectiva, mediante ejercicios de rebote dirigidos por entrenadores profesionales. Este servicio se va a enfocar en personas que realizan actividades físicas de una manera cotidiana y personas que mantienen una vida sedentaria para cambiar sus hábitos diarios.

El objetivo principal de este plan es brindar varios beneficios a las personas como la pérdida de peso, fortalecimiento del cuerpo en general y mente, además evitar enfermedades por sobrepeso y falta de ejercicio. Para la implementación del servicio se brindará clases de aeróbicos tipo bailoterapias y actividades físicas cotidianas que realizan las personas al aire libre utilizando las botas.

La metodología del proyecto empezó por un análisis de los factores externos del país, mediante PEST y PORTER para determinar las oportunidades y amenazas que tendría el negocio en el entorno. Por consiguiente, se realizó una recopilación de información y datos por parte de los expertos, clientes y personas que practican deporte cotidianamente para satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias respecto a la aceptación del negocio. A continuación, se desarrolló la estrategia general de marketing y mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Finalmente, se consideró que la empresa será de Responsabilidad Limitada con una estructura organizacional lineal simple y se realizó un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

This business plan is based on the introduction of a Kangoo Jumps club with the aim of providing the population of Quito with a fun alternative to exercise collectively, through rebound exercises led by professional trainers. This service will focus on people who perform physical activities daily and people who maintain a sedentary lifestyle to change their daily habits.

The main objective of this plan is to provide several benefits to people such as weight loss, strengthening the body in general and mind, and avoid diseases due to overweight and lack of exercise. For the implementation of the service, aerobics classes, such as dance lessons and daily physical activities performed by people outdoors using boots, will be provided.

The project methodology began with an analysis of the country's external factors, using PEST and PORTER to determine the opportunities and threats that the business would have in the environment. Consequently, a compilation of information and data was made by the experts, clients and people who practice sports every day to satisfy their needs, tastes and preferences regarding the acceptance of the business. Continuing with the development of the general marketing strategy and marketing mix (product, price, place and promotion). Finally, it was considered that the company will be a Limited Liability Company with a simple linear organizational structure and a financial analysis was carried out to determine the viability of the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo General del trabajo.....	2
1.2.2. Objetivos específicos del trabajo	3
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno externo.....	4
2.1.2. Análisis de la industria	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	22
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	31
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	31
5. PLAN DE MARKETING	33
5.1. Estrategia general de Marketing.....	33
5.1.1. Mercado Objetivo.....	34
5.1.2. Propuesta de valor	36
5.2. Mezcla de Marketing.....	41
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	54
6.2. Plan de operaciones.....	55
6.3. Estructura organizacional.....	56
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	58
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	58
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	58

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	59
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.	60
7.5. Índices financieros.....	60
8. CONCLUSIONES GENERALES	61
REFERENCIAS	63
ANEXOS	66

Índice de tablas

Tabla No. 1: Matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter	16
Tabla No. 2: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	19
Tabla No. 3: Perfil Experto 1	22
Tabla No. 4: Perfil Experto 2	24
Tabla No. 5: Segmentación de mercado	35
Tabla No. 6: Segmentación	36
Tabla No. 7: Componentes del logotipo	44
Tabla No. 8: Estructura de costos variables	45
Tabla No. 9: Estructura de costos fijos	45
Tabla No. 10: Plan de medios	49
Tabla No. 11: Promoción y Posicionamiento de Kangoo Jumps	50
Tabla No. 12: Cronograma	53
Tabla No. 13: Actividades de la organización.....	57

Índice de figuras

Figura 1. Sensibilidad de precios de Van Westendorp.....	30
Figura 2. Mapa de estrategias.....	33
Figura 3. Propuesta de valor (Modelo de negocio CANVAS).....	36
Figura 4. Segmentación de clientes.....	37
Figura 5. Propuesta de valor.....	38
Figura 6. Fuentes de ingreso.....	39
Figura 7. Recursos claves.....	40
Figura 8. Actividades clave.....	40
Figura 9. Botas Kangoo Jumps.....	42
Figura 10. Empaque del producto.....	43
Figura 11. Logo.....	44
Figura 12. Canal directo.....	47
Figura 13. Local.....	47
Figura 14. Cadena de valor.....	55
Figura 15. Estructura Organizacional.....	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La industria deportiva, en los últimos años se ha introducido una serie de variantes que apuntan a revolucionar las formas de ejercitarse, y los medios utilizados para tal fin. En el caso puntual del presente estudio, son las botas de rebote, que se incorporan a la oferta de actividades deportivas novedosas, la cual de manera muy inteligente fusiona tres aspectos estratégicos: Salud, Fitness, y Diversión. Este calzado novedoso, es el resultado de 20 años de estudio y puede ser utilizado a cualquier edad. Motivados por llevar un estilo de vida saludable y armonioso, en la ciudad de Quito, Ecuador, cada vez se ha incrementado la tendencia a practicar deportes; por lo que en la localidad se puede apreciar una creciente población interesada en mantenerse al día con las innovaciones que ofrece el mercado en materia deportiva, lo cual aumenta el interés de las empresas que ofrecen productos para este sector, de desarrollar diversos métodos y prácticas que atraigan la atención de los consumidores.

El sector de los calzados deportivos a nivel mundial es ampliamente conocido, en especial por las marcas más famosas como Reebok, Adidas, Nike, Puma, entre otros, que han venido a lo largo de las últimas décadas innovando en ingeniería de materiales, las mejores opciones para la realización de las actividades físicas y deportivas. Entonces se habla de un sector que presenta cifras de negocio superiores a los 30.000 millones de Euros, por hablar de cifras conservadoras según el portal de estadísticas español (Statista, 2016). Sin embargo, ninguna de estas empresas y marcas especializadas en calzados, elevaron sus niveles a la presentación de un calzado que también sea el medio para hacer ejercicio y que, con estudio detallado, reporte beneficios para la salud en su utilización, como rutina de actividad física por sí mismo como las botas de rebote.

Estas botas dirigidas al sano y novedoso entrenamiento, ofrece la posibilidad de realizar ejercicios de rebote de forma práctica, segura y divertida. Gracias a estudios e investigaciones para su salida al mercado, ha logrado desarrollar un producto renovador con muchos beneficios a nivel de salud y fitness, los cuales ofrecen diferentes diseños que se caracterizan por poseer un

sistema patentado de protección de impactos, apropiados para brindar facilidad de uso en cualquier condición física.

De acuerdo con Hernández (2012), este calzado para el ejercicio de rebote actúa como un mecanismo de rebote personal, que proporciona al usuario la facilidad de desempeñar diversas actividades de acondicionamiento físico, para fortificar el cuerpo y mejorar el equilibrio. Es entonces cuando se conoce a nivel mundial la marca Kangoo Jumps, única en su estilo y recomendable para las personas con problemas de articulaciones y para realizar los procesos de rehabilitaciones médicas, debido a que, gracias a su elasticidad, minimiza considerablemente el impacto.

Kangoo Jumps Ecuador, es el distribuidor exclusivo de esta marca a nivel nacional, por lo que con este trabajo se busca desarrollar un plan de negocio con la finalidad de introducir un club de KANGOO JUMPS en la ciudad de Quito, Ecuador, para lo cual se pretende la aplicación de estrategias basadas en el estudio del entorno, que permitan el uso de los recursos disponibles para ofrecer a los consumidores de este novedoso producto, la alternativa de ejercitarse de manera colectiva, a través de la suscripción a un club donde, con la ayuda de entrenadores profesionales, se realicen diferentes prácticas de rutinas adecuadas al rebote que se adapten a las necesidades de cada individuo, tales como coreografías de baile, aerobics, kick boxing, caminatas, trotes y actividades infantiles; lo cual además de proporcionar diversos beneficios para la salud, también aporta a la población una forma de ejercitarse de manera divertida e interactiva.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General del trabajo

Diseñar un plan de negocio para introducir un club de KANGOO JUMPS en la ciudad de Quito, Ecuador, para el año 2019, con la finalidad de ofrecer a la población una alternativa divertida para ejercitarse de manera colectiva, mediante ejercicios de rebote dirigidos por entrenadores profesionales.

1.2.2. Objetivos específicos del trabajo

- Estudiar los diferentes entornos que afectan la incorporación de un nuevo negocio en la ciudad de Quito, para conocer las oportunidades o amenazas sobre las cuales diseñar las estrategias más adecuadas.
- Determinar el nivel de aceptación de los clientes ante un nuevo negocio que permita el uso de zapatos de rebote de bajo impacto como alternativa para realizar actividades deportivas en la ciudad de Quito, Ecuador.
- Establecer las estrategias adecuadas en cuanto a precio, producto, plaza y promoción; con la finalidad de posicionar el negocio en el mercado de la ciudad de Quito, Ecuador, como una alternativa de hacer deportes de manera divertida y novedosa.
- Elaborar un plan de negocio que resuma los aspectos necesarios para lograr la factibilidad y viabilidad del emprendimiento de un club de ejercicios de rebote en el mercado de la ciudad de Quito, Ecuador.
- Diseñar una estructura organizacional que permita desempeñar estratégicamente todas las áreas necesarias para brindar un servicio de excelente calidad en el mercado de la ciudad de Quito, Ecuador.
- Determinar financieramente la viabilidad que significa introducir un club de ejercicios con zapatos de rebote en la ciudad de Quito, Ecuador como alternativa deportiva.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

Según Ramírez (2011), los factores externos de una organización están constituidos por todos aquellos elementos que sin ser parte de la organización pueden lograr influir sobre los procedimientos ejecutados en la empresa en función de los objetivos propuestos.

El entorno o ambiente externo de una organización se refiere al conjunto de factores presentes fuera de la empresa, pero que afecta sus operaciones para el cumplimiento de los objetivos. Cuando se inicia un proyecto donde se quiere

alcanzar el éxito institucional, es recomendable analizar detalladamente el entorno externo en el cual se desempeña, ya que permite conocer cuáles son las amenazas y oportunidades que represente cada uno de los elementos con los que interactúe, entre los cuales se pueden mencionar los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El principal beneficio que brinda esta información es que permite tomar decisiones y desarrollar planes de acción para aprovechar las oportunidades y prepararse para enfrentar las amenazas de la manera más estratégica.

El diseño de un plan de negocio para introducir un club de KANGOO JUMPS en la ciudad de Quito, Ecuador, en primer lugar, amerita conocer todos los factores externos con los que deba interactuar el negocio en la localidad, lo cual permite que a partir del análisis de estos elementos se pueda elaborar las estrategias de mercados más idóneas para llegar cada vez a más consumidores de estos productos deportivos, cumpliendo con todas las exigencias propias de la población en cuestión.

2.1.1. Entorno externo

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento que permite conocer la situación actual de cualquier negocio en el entorno externo, mediante un análisis del comportamiento del mercado. El principal objetivo de esta herramienta es identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influirán al negocio.

- **Entorno Político**

Entre los principales factores políticos que influyen para introducir un club de KANGOO JUMPS en la ciudad de Quito, Ecuador, están la estabilidad política del país, el interés que tengan las instituciones públicas y las relaciones comerciales a nivel internacional, a los cuales se les debe hacer seguimiento constante, puesto que estos son cambiantes, en función de los dirigentes y partidos políticos que gobiernen.

Se puede observar que la República del Ecuador ha entrado en una fase en la última década de estabilidad política. Hoy en día se observan dinámicas propias de la política latinoamericana, pero dentro del juego democrático, y mucho más pragmático, lo que le permite otorgar seguridad a los inversores nacionales y extranjeros para el emprendimiento en el país, por lo que se puede indicar que representa una OPORTUNIDAD para el emprendimiento de un nuevo negocio.

Es importante resaltar que el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) ha venido promoviendo a través de políticas programas y proyectos especializados el impulso de los sectores productivos y artesanales (MIPRO, 2017), lo cual motiva significativamente a los emprendedores a invertir en el país, además trae como beneficio el hecho de que se incrementa la producción de bienes y servicios. Lo mencionado anteriormente significa una OPORTUNIDAD, gracias al apoyo que ofrece el MIPRO.

Para la incorporación de un club donde se desarrollen actividades de ejercicios de rebote con el uso de los zapatos KANGOO JUMPS en la ciudad de Quito; el hecho de que sea un producto importado representa una AMENAZA, debido a que para poder nacionalizarlo es necesario poseer el Registro Único de Contribuyentes (RUC), documentos de control previo, factura comercial, documentos del transporte, certificado digital, póliza de seguros y registro en ECUAPASS (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador); además cabe señalar que las relaciones de comercio internacional también se ven influenciadas por las restricciones para importaciones.

- **Entorno económico**

El ambiente económico existente en la ciudad de Quito, Ecuador, es un factor determinante para establecer las mejores políticas de mercado, que se ajusten a la comunidad local. Además, incluir un nuevo negocio como alternativa para practicar deportes en esta localidad, puede ayudar al sector económico, puesto que significa generación de empleos, pago de

impuestos, entre otros; lo que se puede expresar en pocas palabras, que se retribuye al entorno económico los beneficios que toma de él.

Producto interno bruto: Según datos presentados por el Banco Mundial el PIB de Ecuador para 2017 fue de \$104.296 MM en su producción total. Para el año 2018 fue de \$108.398 MM, lo que indica una expansión de 3,93%, generando así un incremento en la demanda de bienes y servicios (Banco Mundial, 2018). Se afirma un crecimiento en el PIB para el año actual de 0,7%. Todo este crecimiento radica en el aumento del gasto del consumo final de los hogares, el gasto de consumo final del gobierno general y las exportaciones. Según una publicación emitida por el Banco Central: “La etapa de recuperación inició a finales del primer semestre de 2016, misma que se observa consistente y creciente hasta la fecha. Esto también significa que la economía en el corto plazo estaría en una fase de expansión” (BCE, 2017).

Para la industria un crecimiento en la economía representa una oportunidad de alto impacto ya que incrementa el nivel de ingresos y por ende el nivel de consumo. V

Gasto mensual de los hogares destinado a la salud y recreación: Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) el gasto de consumo promedio de los hogares destinado a salud y recreación es de \$95 dólares conjuntamente, que representa el 13% del total de consumo promedio de los hogares mensual (\$720). Este indicador representa una oportunidad de alto impacto ya que la salud y recreación están dentro de los gastos primordiales de las personas; atrás de educación, transporte y alimentos y bebidas.

Tasa de desempleo: En cuanto a la tasa de desempleo, en el primer semestre del año 2019 se puede observar un posicionamiento de 4,4% de la Población Económicamente Activa (PEA), que, al compararse contra el mismo periodo del año anterior, cuya tasa de desempleo era de 4,1%, se puede indicar que aumentó 0,03 puntos porcentuales (INEC I. N., 2017), lo cual se puede observar como un panorama no muy alentador.

Niveles de inflación: En los últimos la inflación ha incrementado considerablemente, el país cerró el año 2018 con una inflación 0,27% y para junio de 2019 se cuenta con una inflación de 0,61% (BCE, 2018). Esto indica que el consumo está siendo más caro. Según el Banco Central la salud y el transporte fueron las variables con resultado positivo, por el contrario, para alimentos y bebidas, prendas de vestir y calzado se registraron resultados negativos en la inflación, fueron los productos más afectados. Se presenta como una amenaza de bajo impacto ya que teóricamente los precios de los productos y servicios suben, haciendo más difícil adquisición de estos por parte de los consumidores.

En consecuencia, a lo antes expuesto se puede indicar que el entorno económico representa una oportunidad para emprender un nuevo negocio en la localidad de Quito, debido a ser un factor de apertura para nuevos mercados visto el incremento del consumo, el circulante en la economía, y el crecimiento visto en las importaciones, alrededor del 9,5%.

- **Entorno social**

Demografía: De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador, la ciudad de Quito tiene una población estimada actualmente de 2,7 millones de habitantes aproximadamente, dentro de las cuales hay 1'299.267 quienes podrían representar consumidores potenciales. Esto representa una oportunidad de alto impacto ya que se garantiza la demanda debido a que la población está en crecimiento.

Condiciones de vida: Según lo observado en el ranking global Mercer 2018, en su vigésima edición, donde se evalúa la calidad de vida de los países y ciudades del mundo, a través de 39 factores agrupados en 10 categorías como: Entorno político y social, entorno económico, entorno sociocultural, consideraciones médicas y de salud, escuelas y educación, servicios públicos y transporte, entretenimiento, bienes de consumo, vivienda y medio ambiente, Quito logro ubicarse en el séptimo puesto de la Latinoamérica, por encima de ciudades como Manaos, Bogotá, Sao Paulo, Lima, y a nivel global se ubicó por encima de ciudad de México y

Moscú. Esto habla de las condiciones generales que se pueden encontrar en la localidad y lo propicio para el emprendimiento y la innovación dentro del área de entretenimiento, deportes y recreación.

Tendencias: En la actualidad muchas personas están tomando conciencia en el cuidado de su salud y de llevar una vida más activa especialmente los adolescentes y adultos. Ha despertado el interés de las personas por probar diferentes actividades de deporte y recreación que beneficie su salud y aspecto físico, de esta manera se han llenado espacios en el tiempo libre evitando el ocio, enfermedades por falta de ejercicio y hasta adicciones. Es una oportunidad de mediano impacto ya que existen tendencias para mejorar la salud y cuidar el aspecto personal externo.

Patrones de consumo: El gasto de consumo de los hogares está conformado en su mayoría por alimentos y bebidas no alcohólicas. Entre los productos que más se consumen están bebidas gaseosas, pan, arroz, leche, azúcar galletas (snack de funda), y los servicios que más se adquieren es restaurantes, centros de diversión y entrenamiento (INEC, 2017). Sin embargo, con el pasar del tiempo las personas van destinando su gasto a tendencias de prevención y cuidado de la salud tanto interna como externa, lo que representa una oportunidad de bajo impacto.

Estilo de vida: Según un estudio de la medición del sedentarismo y la actividad física de la población ecuatoriana (Ministerio del deporte) nos dice que las personas practican deportes como caminatas y baile deportivo 14 y 11 días al mes respectivamente comparado a otros deportes que tienen menos días de práctica. Se establece una clara oportunidad para el emprendimiento de este nuevo negocio, puesto que se puede aprovechar el estilo de vida reciente de las personas para practicar dichos deportes de acuerdo con el giro del negocio.

- **Entorno tecnológico**

El entorno tecnológico ha venido dando pasos agigantados en los últimos años, envolviendo todos los elementos que conforman la sociedad en

general, logrando que las personas se interrelacionen en tiempo real sin importar las distancias físicas, además ha venido desarrollando herramientas que facilitan los trabajos, la sistematización de los datos que se generen en cualquier ámbito, entre otras ventajas. Es por esto por lo que la tecnología juega un papel muy importante en el desarrollo de la sociedad, ya que permite mantener conectada a la población y brinda constantemente productos novedosos que facilitan la vida de las personas.

Según información suministrada por el INEC (2016), el 70,5% de la población ecuatoriana tiene oportunidad de usar internet como mínimo una vez por día, mientras que el 26,0% una vez semanalmente.

Por lo dicho anteriormente, para lograr con éxito el introducir un club de práctica deportiva con calzado de rebote de bajo impacto en la ciudad de Quito, Ecuador, el entorno tecnológico representa una OPORTUNIDAD, debido a que permite la utilización de todas las ventajas y herramientas que brinda, para llegar a más personas mediante la utilización de redes sociales de internet, además de utilizar programas para diseñar una imagen que permita a la población sentirse identificados con el club.

- **Entorno legal**

Este entorno está conformado por las regulaciones existentes a través de leyes y reglamentos que enmarcan las actividades empresariales, siendo en el caso del Ecuador algunas como la Constitución de la República, la Ley de Compañías, el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social, la Ley del Régimen Tributario Interno, entre otras que brindan un marco jurídico aplicable al emprendimiento del club en cuestión.

De acuerdo con lo establecido a lo establecido por el Ministerio del Trabajo (2016) es obligatorio que cada empleado sea afiliado al IESS, se le otorgue un salario básico unificado, el cual cada vez es más alto; de igual manera se debe cumplir con todas las leyes laborales; por lo que se

puede decir que este factor simboliza una AMENAZA, debido al alto costo que significa la mano de obra.

De igual manera, a efectos del presente estudio, este entorno también representa una AMENAZA, debido a que se debe cumplir con todas las exigencias jurídicas para la incorporación de un nuevo negocio en la ciudad, lo cuales en muchos casos significa inversión de tiempo en largos procesos administrativos y gastos importantes para el cumplimiento del pago de los impuestos correspondientes.

- **Entorno ecológico**

Debido al deterioro que existe actualmente en el medio ambiente, en los últimos años se le ha dado mucha importancia al tema de tomar acciones para su preservación, a través de leyes y movimientos, que buscan proteger los recursos naturales.

Mediante la Segunda Comunicación Nacional sobre el Cambio Climático (2011), se reconoce a Ecuador como el primer país en el mundo en promover a través de la Constitución los derechos de la naturaleza, lo cual se encuentra reflejado en el objetivo 4 del Plan Nacional para el buen vivir (2009 – 2013) “garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable” (Ministerio del Ambiente de Ecuador, 2013).

De acuerdo con los censos del Instituto Nacional de Estadísticas para el año 2010, la ciudad de Quito dispone de 20,4 metros de áreas verdes por habitante, constituyéndose en la tercera con mayores proporciones en Ecuador. En este sentido aparte de los parques ubicados en la ciudad de Quito, también se dispone de zonas para las actividades deportivas y recreación, permitiendo así la incorporación de actividades organizadas y el sano disfrute de sus habitantes.

Debido a que la incorporación de un club de rutinas de ejercicios de con zapatos de rebote en la ciudad de Quito, consiste en formar grupos de personas que buscan mejorar su estilo de vida, se puede incluir rutinas de caminatas al aire libre, donde además de realizar deporte también se

sensibilice a los participantes sobre el tema ecológico, incentivándolos a participar en actividades para el cuidado de los parques y áreas verdes de la ciudad, por lo que puede deducir que este factor representa una OPORTUNIDAD para el negocio.

2.1.2. Análisis de la industria **Clasificación CIIU (INEC, 2012)**

R – Artes, Entretenimiento y Recreación.

R93 – Actividades deportivas de esparcimiento y recreativas.

R931 – Actividades deportivas.

R9311 – Explotación de instalaciones deportivas.

R9311.02 – Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Barreras de entrada:
 - Economías de escala: A medida que más personas se incorporen al club, se reducirán los costos, permitiendo ofrecer al mercado precios competitivos. Representando una oportunidad de impacto medio.

Un ejemplo de esto lo representa la cadena de gimnasios Dreamfit: Low Cost, con presencia global y en especial España, los cuales fundamentan sus instalaciones físicas a los denominados tamaños mínimos eficientes, para permitir así máximos usos de penetración y estaciones de trabajo, y de esta manera mejorar los niveles de innovación en productos y gestión.
 - Diferenciación de producto: La diferenciación existe gracias a que las rutinas de ejercicios que se pretenden realizar en el club se

ejecutaran con el uso de zapatos de rebote además de realizar actividades como caminatas, carreras, kick boxing, etc., lo cual significa una manera diferente y divertida de realizar actividades que permitan mantener a la población en forma y saludable. Lo cual significa una oportunidad de impacto medio.

- Identificación de marcas: Son pocos los clubes deportivos existentes en la localidad que trabajan con zapatos KANGOO JUMPS. Lo cual representa una oportunidad de alto impacto.
 - Requerimiento de capital: Para emprender este negocio novedoso se estima un requerimiento de capital medio-alto, debido al diseño de la infraestructura, compra de zapatos, equipos de sonidos, medios de promoción, entre otros. Lo cual se aprecia como una amenaza de impacto medio.
 - Experiencia: El personal contratado deberá cumplir con la capacitación establecida y lograr la certificación reconocida por la marca internacional, que le permita adaptar rutinas de ejercicios a los zapatos de rebote, para que pueda instruir a los clientes a realizar las mejores rutinas, dependiendo de su condición física y de los resultados que quiere lograr. Por lo cual se puede decir que representa una oportunidad de impacto bajo.
- Barreras de salida:
 - Especialización de activos: No significa un problema, debido a que los equipos e implementos se pueden vender a otros clubes o gimnasios al momento en que se decida liquidar el negocio, pudiendo con esto recuperar parte de la inversión inicial, en virtud que la actividad deportiva y de esparcimiento siempre estará presente en la sociedad, significando una oportunidad de impacto medio.
 - Costo de salida: El costo más significativo es cumplir con todos los pagos correspondientes a las indemnizaciones que correspondan

a los trabajadores, así como las obligaciones contraídas con terceros que se hayan suscrito por un contrato. Lo que se aprecia como una amenaza de impacto medio.

- Rivalidad entre empresas competidoras:
 - Cantidad de competidores: Según datos establecidos por la Superintendencia de Compañías hay 68 empresas activas a nivel de país que pertenecen a esta actividad económica (R9311.02) de la industria y en Quito están presentes 25 de las mismas, de las cuales solo 13 empresas se dedican a brindar servicios de gimnasio y fitness (bajar de peso, fortalecer músculos y mente etc.). La principal competencia establecida en Ecuador son los gimnasios existentes que cuentan con gran aceptación del público general, tales como: Physique Wellness Club, Balance Fitness Center, Pacific Gym Fitness Club, Curves Fitness solo para mujeres, y Evolution Functional Fitness, los cuales ofrecen mayores servicios innovadores para el entrenamiento físico. Por la cantidad de competidores existentes representa una amenaza de medio impacto.
 - Crecimiento de la industria: El crecimiento de la industria (R931102) tuvo un crecimiento del 53% del año 2016 al 2017 y un crecimiento del 30% del año 2017 al 2018 (SRI, 2018), lo que ha impulsado a muchos emprendedores a crear clubs o centros deportivos para ejercitarse. Esto representa una oportunidad de alto impacto ya que se puede notar un evidente crecimiento constante de la industria.
 - Características del producto: Los zapatos deportivos de rebote proporcionan múltiples beneficios a la salud y a la mejora de un estilo de vida fitness, por lo que sus novedosos diseños se adaptan a cualquier edad y condición física. Lo que se puede deducir como una oportunidad de alto impacto.

- Capacidad de crecimiento: Gracias a la tendencia de las personas a utilizar este tipo de botas para ejercitarse, este tipo de negocio se encuentra en constante crecimiento, ofreciendo diversas opciones de rutinas adaptadas al rebote. Considerándose como una oportunidad de alto impacto.
- Diversidad de competidores: Entre los principales competidores se encuentran otros clubes de ejercicios y gimnasios que incorporan rutinas con los zapatos de rebotes. Por lo que se puede decir que simboliza una oportunidad de impacto medio.
- Poder de negociación de los proveedores:
 - Cantidad de proveedores: Kangoo Jumps Ecuador es el único proveedor autorizado en el país para distribuir este tipo de zapatos de rebote. Representando una oportunidad de bajo impacto.
 - Productos sustitutos: En cuanto a ejercitarse con el uso de zapatos de rebotes, actualmente no existe otros productos sustitutos que aporte los mismos beneficios que ofrece el uso de las botas de rebote. Lo que se aprecia como una amenaza de impacto medio.
 - Costo de migración de los proveedores: El costo de migración de los proveedores representa una amenaza de alto impacto, debido a que solo se cuenta con una empresa a nivel nacional que comercializa zapatos de rebote.
 - Capacidad de convertirse en competencia: El proveedor de los zapatos de rebote, es una empresa dedicada a la importación y distribución de éstos, por lo que la capacidad de convertirse en competencia representa una amenaza de bajo impacto.
 - Contribución a la calidad del producto: El proveedor por ser el representante de la marca en el país, se asegura de comercializar productos de calidad que cumplan con las exigencias del mercado, por lo que representa una oportunidad de alto impacto.

- Poder de negociación de los consumidores:
 - Número de clientes: El crecimiento constante de personas interesadas por incorporarse a este tipo de rutinas de ejercicios en la ciudad de Quito, permite contar con clientes potenciales, con edades comprendidas entre los cinco y setenta años, por lo que se aprecia como una oportunidad de alto impacto. Según la data manejada por el INEC, para un estudio del año 2014, 42% de los habitantes de Ecuador de más de 12 años practican algún deporte y 1 de cada 5 de esas personas activas físicamente, le dedicaron más de 13 horas al mes. Como dato adicional de este estudio, es que el 69% de esta población tienen preferencias por espacios públicos y abiertos, por lo que se aprecia como una oportunidad de alto impacto.
 - Productos sustitutos: Existen diversas alternativas por las que se puede optar a la hora de ejercitarse tales como la práctica de algún deporte, asistir a gimnasios, ejercicios al aire libre, contratación de entrenadores personales, entre otras; sin embargo, las botas de rebote son las únicas que brindan la capacidad de realizar ejercicios de rebote con bajo impacto en las articulaciones. Lo que se puede deducir como una amenaza de alto impacto.
 - Costo de migración de los compradores: Debido a las muchas alternativas que existen para ejercitarse, los clientes pueden inclinarse por otros tipos de rutinas deportivas. Representando una amenaza de impacto alto.
 - Influencia de la calidad: La calidad del servicio que se pretende, representa una oportunidad de alto impacto, puesto que se pretende cumplir con todas las exigencias para que el cliente se sienta satisfecho y fiel a realizar rutinas deportivas en el club.

Tabla No. 1: Matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter

Barreras de Entrada		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Economías de escala	Poco				X		Mucho	4	3,6
Diferenciación de producto	Poco				X		Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo					X	Alto	5	
Requerimiento de capital	Bajo		X				Alto	2	
Experiencia	Sin Importancia			X			Importante	3	

Barreras de Salida		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Especialización de activos	Alto				X		Bajo	4	3,0
Costo de salida	Alto		X				Bajo	2	

Rivalidad entre Competidores		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de competidores	Muchos	X					Pocos	1	4,0
Crecimiento de la Industria	Lento					X	Rápido	5	
Características del producto	Comoditas					X	Especializados	5	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento					X	Poco Crecimiento	5	
Diversidad de Competidores	Alto				X		Bajo	4	

Capacidad de negociación Compradores		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes	Pocos					X	Algunos	5	3,0
Productos sustitutos	Varios	X					Pocos	1	
Costo de migración de compradores	Bajo	X					Alto	1	
Influencia de la calidad	Bajo					X	Alto	5	

Capacidad de negociación Proveedores		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores	Pocos					X	Varios	4	2,6
Productos sustitutos	Bajo	X					Alto	2	
Costo de migración de proveedores	Alto					X	Bajo	1	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto			X			Bajo	2	
Contribución a la calidad del producto	Alto				X		Alto	4	

Total, Análisis Industria		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada	Bajo				X		Alto	3,6	3,4
Barreras de Salida	Alto			X			Bajo	3,0	
Rivalidad entre Competidores	Alto					X	Bajo	4,8	
Capacidad de negociación Compradores	Alto			X			Bajo	3,0	
Capacidad de negociación proveedores	Alto			X			Bajo	2,6	

De acuerdo con la información obtenida a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede observar que la barrera de entrada es de 3,6 lo que indica que es relativamente alta, comparada con la media de 2,5; debido a la diferenciación que tiene este tipo de negocio en el mercado, el requerimiento de capital, la economía de escala y la identificación de la marca, representando la experiencia necesaria un factor de bajo impacto para el emprendimiento del nuevo negocio.

De la misma al analizar las barreras de salida, se puede apreciar que la misma representa un valor medio-alto en comparación con la media, lo que indica la especialización de activos y los costos de salidas son moderados.

Tomando en cuenta que el promedio de 3,4 puntos que arrojó el análisis de la industria según la matriz de las cinco fuerzas de Porter (tabla No. 1) se puede continuar con el desarrollo del proyecto ya que el valor total se encuentra dentro del rango permitido e indica que dentro de la industria el proyecto es favorecido por las principales fuerzas del entorno.

Matriz Análisis de la industria

Para la elaboración de una matriz que permita la evaluación de los factores externos (EFE) en primer lugar se realizara una lista de los factores determinantes (amenazas y oportunidades) para el éxito del negocio; posteriormente se les asigna un peso relativo a cada factor entre 0.0 (no es importante) y 1.0 (muy importante), lo cual indica el nivel de importancia relativa que tiene para lograr el éxito del negocio, es importante que la suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser 1.0; seguidamente se procede a asignar una calificación entre 1 a 4 a cada uno de los factores establecidos, con la finalidad de indicar si las estrategias utilizadas por el negocio responden con eficacia a cada factor.

Tabla No. 2: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factor externo clave	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Comportamiento económico nacional creciente	0,03	3	0,09
Apoyo de entes gubernamentales para el impulso de la producción de bienes y servicios	0,04	4	0,16
Disponibilidad de internet para promover la imagen del negocio a través de redes sociales	0,03	4	0,12
Población interesada en crear rutinas para ejercitarse mediante caminatas al aire libre	0,03	2	0,06
Mayor ingreso económico a los hogares	0,05	1	0,05
Alternativa para ejercitarse de manera novedosa y divertida	0,06	4	0,24
Interés de la población para mejorar su estilo de vida	0,09	3	0,27
Producto adaptable a todas las edades y condiciones físicas	0,06	2	0,12
Poca competencia	0,05	3	0,15
Producto de marca reconocida a nivel mundial	0,06	4	0,24
Amenazas			
Gran cantidad de requisitos exigidos para la nacionalización de productos importados	0,05	3	0,15
Alto costo para cumplir con las exigencias de las leyes laborales para la contratación del personal	0,06	2	0,12
Gastos altos en pagos de impuestos para cumplir con los reglamentos municipales y nacionales	0,07	3	0,21
Largos procesos administrativos para el emprendimiento de un nuevo negocio	0,04	2	0,08
Requerimiento de capital de inversión	0,02	3	0,06
Costo de salida	0,06	1	0,06

Existencia de único proveedor autorizado del principal insumo	0,09	2	0,18
Diversas alternativas de actividades para ejercitarse	0,04	4	0,16
Negocio atractivo para muchos emprendedores, lo que puede incrementar la competencia	0,07	4	0,28
Total	1,00		2,8

El análisis de la industria mediante la evaluación de los factores externos (EFE) para introducir un club de KANGOO JUMPS en la ciudad de Quito, Ecuador, arrojó un resultado total ponderado de 2,8, el cual se encuentra posicionado por encima de la media que es de 2,5; esto quiere decir que el emprendimiento de un nuevo negocio de este tipo en la localidad responde de manera favorable ante las amenazas y oportunidades existentes.

- Mediante el análisis realizado al entorno económico de Ecuador, se logró constatar la existencia de diversos escenarios actuales que favorecen la incorporación de un nuevo negocio, ya que, gracias al incremento del PIB, las exportaciones, la población además de tener capacidad de cubrir los gastos de primera necesidad, también pueden invertir en productos y servicios recreacionales y para su bienestar.
- En los últimos años se ha podido observar que gracias a la estabilidad política que existe en el país, cada vez son más los inversores que buscan desarrollar sus proyectos en el mercado ecuatoriano; de igual manera, el gobierno ha demostrado apoyo a los nuevos emprendimientos productivos, incrementando así la producción de bienes y servicios.
- La ciudad de Quito posee una densidad poblacional alta, la cual posee diversas características en su estilo de vida que permiten el desarrollo de nuevos negocios que provean de los servicios necesarios para satisfacer las diversas demandas que ameritan los pobladores, promoviendo así el desarrollo de nuevas propuestas innovadoras que capten la atención de los potenciales clientes.

- Gracias al avance de la tecnología, existen muchas herramientas y medios por los cuales se puede atraer a la población a mejorar su estilo de vida incorporando en sus rutinas diarias espacios para ejercitarse y compartir sus experiencias con otras personas; así como conocer las tendencias actuales para crear y difundir una imagen innovadora.
- Es muy importante a la hora de iniciar un nuevo negocio, tener claro cuáles son las leyes, normas y reglamentos tanto nacionales como municipales que se deben cumplir, para proteger el bienestar de la empresa, la población, los empleados y los clientes.
- El hecho de que el gobierno se interese por preservar los recursos naturales ha logrado desarrollar un alto nivel de conciencia en los ciudadanos en cuanto a las acciones que deben realizar para mantenerse en armonía con el medio ambiente, por lo que dentro de las rutinas a incorporarse dentro del club de ejercicios con zapatos de rebote están las caminatas al aire libre en parques y áreas verdes.
- El capital de inversión requerido para el desarrollo del proyecto es medio-alto, puesto que se debe adquirir una cantidad grande de zapatos de rebotes, los cuales son importados y cuentan con características especiales para adaptarse a los diversos requerimientos de los clientes; de igual manera existe un gasto significativo en el establecimiento, acondicionamiento y ambientación de los espacios físicos, entre lo que se destaca, la ubicación, pinturas, fachada, sonido, iluminación, climatización, distribución de áreas, implementos y herramientas complementarias, entre otros.
- En la ciudad de Quito se ha venido desarrollando una tendencia colectiva a incorporar rutinas deportivas al estilo de vida de la población, lo que ha despertado el interés de los emprendedores a desarrollar ideas de negocios que brinden este tipo de servicios, por lo que se puede vislumbrar que cada vez son más las alternativas existentes a la hora de escoger una actividad deportiva, significando un aumento progresivo de la competencia.

- En Ecuador existe una sola empresa autorizada para la distribución de los zapatos de rebote, por lo que es primordial consolidar una relación comercial basada en principios de responsabilidad, seriedad y compromiso, para fomentar la confianza y seguridad al momento de hacer negociaciones para la adquisición de los productos, y de esta manera garantizar la confianza y seguridad del cumplimiento de los acuerdos que se establezcan.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Definición del problema

ENTREVISTA A EXPERTOS

Entrevistas

Tabla No. 3: Perfil Experto 1

NOMBRE	PERFIL	EMPRESA	EXPERIENCIA
Jairo Antonio Cárdenas Espitia	Coordinador fitness (Aeróbicos y acondicionamiento físico)	BALANCE FITNESS CENTER	15 años

El experto mencionó que hay muchas personas que se proponen a realizar ejercicio en los últimos tiempos, pero que la mayoría falla por la falta de motivación, es por ello por lo que hoy en día la mayoría de las empresas que se dedican a prestar servicios de entrenamiento deportivo o actividad física están implementando nuevas modalidades de hacer ejercicio. Decía que las personas por lo general no hacen deporte por el ocio o el esfuerzo que se necesita dar para hacer algún deporte y la monotonía de realizar las mismas actividades deportivas, es por ello que la epidemiología, medicina y psicología dan un claro consejo de que para hacer ejercicio no es necesario realizar un esfuerzo

exagerado sino que es mucho más importante crear una rutina con las pequeñas cosas que se pueden presentar en el día a día como caminar para ir a algún lado cercano en vez de coger algún transporte. En cuanto al deporte cotidiano mencionó que la nueva modalidad del proyecto es interesante para poder dejar atrás dicha monotonía y ofrecer algo nuevo a las personas que buscan cambios en sus actividades físicas diarias.

Comentó también que según la organización mundial de la salud hay que hacer deporte mínimo 3 días a la semana, y que para conseguirlo no solo hay que hacer deporte de resistencia sino también entrenamiento muscular. Sin embargo, decía que estos son objetivos para cambiar los hábitos de las personas únicamente si se los tiene claros y si se empieza por metas pequeñas de menor esfuerzo.

Además, decía que hoy en día las personas buscan probar nuevas formas de hacer ejercicio en clubes deportivos o en un gimnasio conocido con amigos y familiares para averiguar los gustos y preferencias por algún deporte o actividad física.

Algo importante para el experto era que para tener un buen rendimiento no es necesario forzarse en exceso, lo que se debe hacer es escuchar lo que quiere el cuerpo, decía: “nuestro cuerpo es una máquina excelente que responde también responde a esfuerzos ligeros y sencillos, como saltos coreográficos sencillos, caminatas, trotes de corto tiempo y hasta movimientos en un mismo lugar”

Para finalizar mencionó que hacer más deporte significa “moverse más”, pero se concreta como por ejemplo planificar en compañía de otras personas actividades físicas sencillas o simplemente caminar antes o después de ir a una comida.

Tabla No. 4: Perfil Experto 2

NOMBRE	PERFIL	EMPRESA	EXPERIENCIA
Patricia Vallarino	Gerente general (Bailoterapias y saltos coreográficos)	AVP SPORTS S.A	6 años

La experta Alberta Vallarino señala la importancia de practicar deporte o de hacer actividad física para llevar una vida saludable y más activa. Mencionó que los beneficios que tiene el deporte y la actividad física en el cuerpo humano son tan relevantes que se calcula que una persona que lleve a cabo regularmente ejercicio físico de manera moderada vivirá de media 3 años más que aquellos que prefieren la inactividad.

También decía que la inactividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad más importante en todo el mundo, es por ello por lo que las personas deben mantener una vida activa de vez en cuando o de manera cotidiana y que esta sea la razón principal de que el ejercicio físico se convierta realmente en un hábito común en las personas.

“Nuestro cuerpo está hecho para moverse”, comentaba la experta en actividad física, aseguraba que en el cuerpo del ser humano todavía persiste una gran capacidad de desarrollar una intensa actividad física, necesaria para su supervivencia en tiempos atrás. Añadía que tampoco se trata de saltar del sofá y pasarse media vida en el gimnasio. Las metas deben alcanzarse de manera gradual, según la experta, y el primer paso para conseguirlo es encontrando la actividad física que nos aporte más placer y satisfacción, así como también diversión.

Mencionó también que en Quito cada vez más común ver a personas haciendo actividad física en lugares abiertos dentro de la ciudad o en establecimientos para realizar algún tipo de entrenamiento y cada vez se promueve o se alienta más a las personas a realizar algún tipo de actividad física,

por ejemplo, con la 5k o 10k que se organiza en diferentes partes de la ciudad y llama la atención de los habitantes.

Comentó que la creación de una empresa que se dedique a brindar esta nueva modalidad de hacer ejercicio en Quito sería muy buena idea en especial porque está creciendo la tendencia de practicar deporte o realizar actividad física en la ciudad, además de que las personas hoy en día buscan nuevas maneras divertidas de hacer ejercicio y en especial que tengan un efecto positivo en el cuerpo humano.

La experta Alberta Vallarino decía que el mercado objetivo de este servicio son todas las personas que practican deporte o hacen ejercicio con el objetivo de bajar de peso o fortalecer diferentes partes del cuerpo humano. Decía que esta manera de hacer ejercicio también podría ser para personas que únicamente quieran divertirse. Es necesario para muchas personas que hagan ejercicio físico por lo que este servicio cuenta con un mercado amplio.

Dio un consejo de que en esta clase de negocio el factor importante y que tiene que ser un diferenciador es la calidad. Además, sugirió un precio que podría oscilar entre 20 - 70 dólares mensuales, esto como pago por afiliarse. Este precio podría variar de acuerdo con el sector donde se ubique el establecimiento o de acuerdo con el nivel de servicio que se preste, así como también los costos y algún tipo de valor agregado o diferenciación además del servicio expuesto.

FOCUS GROUP

Las personas que participaron en el grupo focal fueron personas que practican algún tipo de deporte o realizan alguna actividad física de manera frecuente. Entre estas personas se encontraban tres empleados públicos, dos personas que tienen su propio negocio, los cuales tenían ingresos que superan los \$400, además hubo la presencia de dos estudiantes de universidad y un estudiante de colegio.

De las ocho personas que participaron cinco dijeron que hacer deporte o algún tipo de ejercicio físico era indispensable para una persona y que es muy

importante también para la salud, Por el contrario, tres personas dijeron que para ellos hacer deporte o actividad física era una manera de divertirse y pasar el tiempo.

Todos los integrantes dijeron que hacer deporte o realizar una actividad física servía para bajar de peso, aumentar masa muscular y para divertirse. Del total de participantes seis de ellos realizaban actividad física de una a dos veces a la semana y dos personas lo hacían de tres a cuatro veces a la semana.

Todos los participantes decían que al menos 2 miembros de su familia practican algún deporte o realizan alguna actividad física cotidianamente, las familias oscilaban entre dos a cinco miembros en total. Cuando se les preguntó si les gustaría que hubiera una nueva modalidad de hacer deporte y ejercicio físico mediante saltos o coreografías usando zapatos especiales de rebote con bajo impacto, todos los integrantes estuvieron de acuerdo con ello ya que decían que no existen tantas maneras de hacer ejercicio más que las típicas que hay hoy en día y dijeron que les parecía interesante y divertido.

Dentro de los establecimientos que más acudían los participantes para hacer deporte o ejercicio físico, mencionan gimnasios, crossfit y centros de bailoterapia. Decían también que preferirían que haya todo en un mismo lugar cerca del sector en donde viven.

El precio ideal para todos los participantes estaba entre \$20 y \$60, como precio de pago mensual por adquirir el servicio.

Seis de las ocho personas entrevistadas preferían que se realice el pago con tarjeta de crédito, los restantes prefirieron que se lo haga en efectivo. Decían que les gustaría que el establecimiento este cerca del sector en donde viven, que hubiera información acerca del servicio y los beneficios que brinda en redes sociales y si es posible en televisión. Todos coincidieron en que haya promociones para la adquisición del servicio como algún tipo de descuento.

Planteamiento del problema

Determinar los factores que influyen al momento de decidir la adquisición de un servicio que brinda una nueva modalidad de hacer ejercicio físico en la ciudad de Quito.

Desarrollo de un planteamiento del problema

Objetivo general:

Analizar la información obtenida para proponer y establecer estrategias de marketing que permitan obtener resultados positivos en cuanto a la prestación de un servicio que comprende una nueva modalidad para hacer ejercicio físico.

Objetivos específicos:

- Conocer el perfil del cliente potencial para determinar el mercado objetivo.
- Establecer la importancia de realizar deporte por parte del cliente para así conocer la cantidad o nivel de posibles clientes que adquieran el nuevo servicio.
- Definir los gustos y preferencias del cliente en cuanto a maneras de realizar deporte para brindar un servicio que cumpla sus expectativas.
- Determinar el mejor precio de afiliación para adquirir el servicio para establecer un precio ideal acorde al nivel económico del cliente.
- Identificar los diferentes canales de distribución por los cuales los clientes adquieren el servicio.
- Determinar el mejor medio publicitario para promocionar el servicio para así llegar a la mente del cliente.
- Definir el tamaño total de la demanda para obtener el total de clientes potenciales.

Formulación de un diseño de investigación

Se diseñó un instrumento de investigación que comprende una encuesta compuesta por 23 preguntas las cuales se pueden verificar en el Anexo 3.

Recopilación de datos

Cálculo de la muestra poblacional

Tenemos que:

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

Aplicando la fórmula se calcula una muestra poblacional de 1067 personas aproximadamente.

Se realizó un estudio no probabilístico a través de un muestreo por conveniencia, el método aplicado fue una encuesta con la técnica de cuestionario con 23 preguntas abiertas y cerradas. De acuerdo al cálculo de la muestra realizada tomando en cuenta la población de Quito de 2'690.150 personas con un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha = 95\%$, por lo que $Z = 1.96$), un error del 3% y una probabilidad de éxito y fracaso de 0.5 y 0.5 respectivamente, se deben realizar un mínimo de 1067 encuestas para tener un resultado más preciso en cuanto al análisis del cliente en la parte cuantitativa, pero por motivos académicos se realizaron 50 encuestas a personas entre las edades de 15 a 50 años, entre las cuales habían 26 hombres y 24 mujeres.

Los datos y la información recopilada en el levantamiento de las encuestas realizadas servirán como base para determinar estrategias y toda la mezcla de marketing necesarios para la introducción de este servicio en la ciudad de Quito. Además, es de gran importancia para poder determinar si el negocio con esta nueva modalidad de hacer ejercicio será aceptado por parte de las personas.

Preparación y análisis de datos

Se realizaron 50 encuestas entre las cuales se tomó un rango de edad de 15 a 50 años como referencia, entre las cuales el 52% fueron hombres y el 48%

mujeres. Dentro del resultado general entre hombres y mujeres se evidenció la mayoría (72%) hace ejercicio físico.

El 78% de las personas encuestadas considera el ejercicio físico como algo muy importante en la vida de una persona y el 76% hace ejercicio mínimo 1 a 2 veces por semana. Cabe mencionar que ninguno de los encuestados considera que el ejercicio físico es poco o nada importante.

La actividad física que más les agrada a las personas son las bailoterapias con un 40%, le sigue los entrenamientos de alto rendimiento con 34% y lo hacen con el objetivo de bajar de peso y por diversión con un 42% y 28% respectivamente. Además, los establecimientos para hacer ejercicio físico que más acuden las personas encuestadas son los gimnasios y centros de bailoterapias con 62% y 24% respectivamente.

Las variables utilizadas son de tipo cualitativo, por lo que la correlación que se va a aplicar es la de Spearman, la cual se ve de mejor manera en el Anexo 4. Se tiene que tomar en cuenta también la correlación de Pearson donde los coeficientes obtenidos pueden adoptar valores desde -1 hasta 1. Donde si el resultado fuese -1 existe una correlación negativa perfecta, en cambio si el resultado fuese 1 existe una correlación positiva perfecta.

Se realizó un análisis para relacionar las variables cualitativas de las respuestas que arrojaron las encuestas realizadas, existe una relación positiva entre hacer ejercicio y cada cuanto tiempo se hace ejercicio físico; es decir están directamente relacionadas. Por lo que mientras más se considere importante hacer ejercicio o practicar algún deporte el cliente hará ejercicio con más frecuencia ya que ve los resultados esperados y hacen conciencia de que es necesario hacer ejercicio de vez en cuando para llevar una vida más saludable.

Existe una relación positiva entre las diferentes actividades físicas y la por el cual se hace ejercicio físico, están directamente relacionadas porque los clientes acuden a un establecimiento en específico para poder lograr su objetivo ya sea bajar de peso, aumentar masa muscular o simplemente por diversión o pasatiempo.

También existe una relación directa positiva entre el sector donde viven los clientes y la zona en donde prefieren los mismos encontrar un establecimiento que brinde este servicio. Esto es porque mientras más cerca se encuentre el establecimiento del sector donde vive el cliente, el mismo acudirá con más frecuencia a hacer ejercicio y tendrá una mayor facilidad de trasladarse.

Otros factores que están directamente relacionados es la preferencia por las promociones para adquirir el servicio y los medios publicitarios donde podrán los clientes encontrar información de este. Esta relación se da debido a que las promociones o información sobre el servicio debe ser difundido por los medios publicitarios más usados por los clientes para aumentar el conocimiento sobre el servicio, beneficios y promociones que trae.

A continuación, se observa el análisis de precios que se hizo mediante la sensibilidad de precios de Van Westendorp, el cual indica que el precio ideal para el servicio en el mercado está entre \$22 y \$34 dólares mensuales.

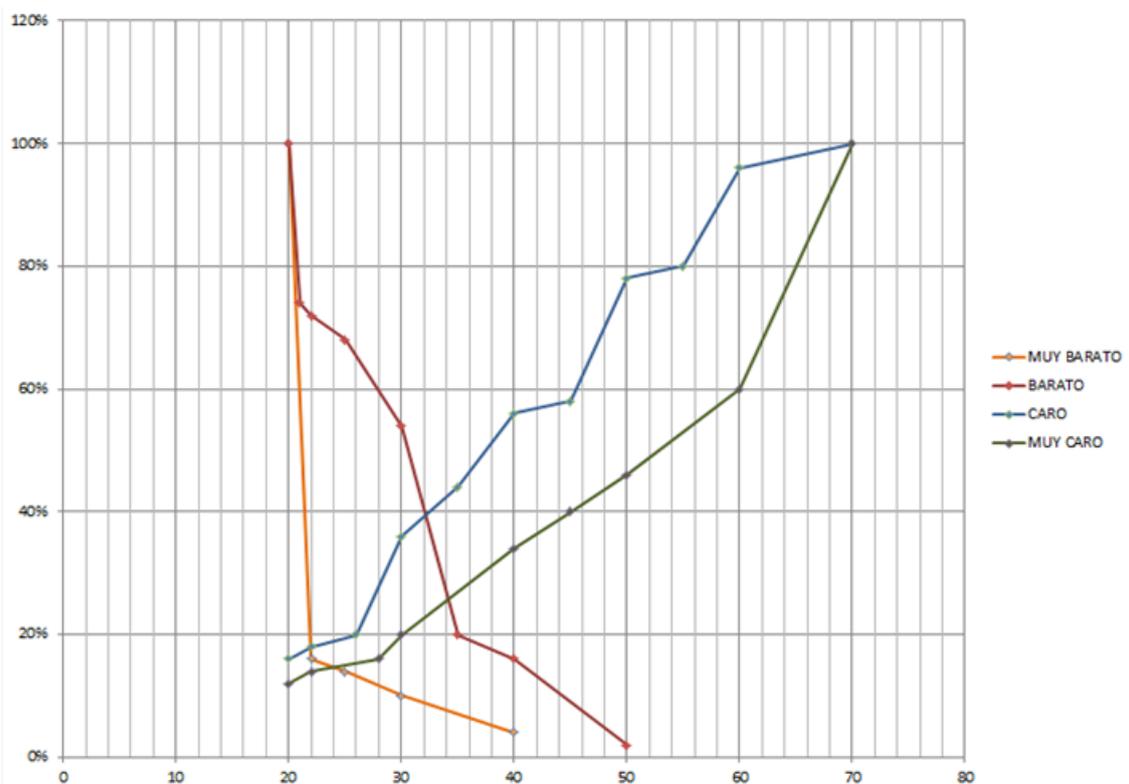


Figura 1. Sensibilidad de precios de Van Westendorp

Preparación y presentación de resultados

- Se pudo determinar que el cliente considera muy importante hacer ejercicio físico de una manera frecuente para llevar una vida activa y saludable.
- Se determinó que el cliente objetivo son personas entre las edades de 25 a 50 años los cuales son empleados, independientes y estudiantes de universidad, ya que son personas que pueden y tienen la oportunidad de adquirir el servicio.
- Los clientes prefieren acudir a gimnasios y a centros de bailoterapias para bajar de peso y aumentar masa muscular.
- Los clientes vieron como muy atractiva e interesante la idea de una nueva modalidad de hacer ejercicio para bajar de peso o aumentar masa muscular, que además de esto ofrece un beneficio adicional que es controlar problemas en las articulaciones.
- De acuerdo con el análisis de sensibilidad de precios se determinó que el precio ideal que el cliente estaría dispuesto a pagar está entre USD\$22 y USD\$34.
- Los clientes prefieren que el establecimiento donde se preste este servicio se encuentre cerca del sector en donde viven.
- Los clientes prefieren encontrar información acerca del servicio y los beneficios que brinda el mismo en redes sociales.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

De acuerdo con el análisis externo (PESTEL) podemos decir que el entorno favorece a la implementación del proyecto, a excepción de algunas variables macroeconómicas que no estarían directamente asociadas al negocio como la inflación y la tasa de desempleo; pero que es importante tomar en cuenta como algo general. Entre los factores que más benefician a la creación del negocio están: la estabilidad política del país, el apoyo de la MIPRO, el crecimiento de la

economía, el incremento en el gasto de consumo en los hogares, las tendencias a llevar una vida saludable y activa y el cuidado del medio ambiente.

Es importante la salud, mantener activo nuestro cuerpo y nuestra mente. Muchas personas hacen referencia la salud externa e interna con el ejercicio físico; pero pocas personas cuidan de su cuerpo en especial en lo que se refiere a la apariencia externa del mismo. Dicho eso las personas deben preocuparse por el cuidado de su cuerpo y su salud haciendo ejercicio físico, esto con el fin también de prevenir enfermedades graves como el estrés, la fatiga y la obesidad.

Las personas hoy en día cuidan más de su salud interna alimentándose bien, pero es necesario también hacer ejercicio de vez en cuando para mantenerse en forma y dar una buena apariencia externa. Es importante que se establezcan campañas para motivar a la gente que no hace ejercicio físico con el fin de dejar el sedentarismo y llevar una vida más activa, así como también concientizar a las personas que el no hacer ejercicio puede provocar enfermedades graves a largo plazo.

Se puede ver que en la ciudad de Quito la cantidad de clientes en este sector está en constante crecimiento últimamente, por lo que hay un crecimiento en la industria del deporte. Los clientes dentro de esta industria cada vez más prestan atención a la calidad del servicio y los beneficios que trae el hacer ejercicio físico, por lo que se requiere de un personal profesional con conocimientos acerca del tema.

Esta oportunidad de negocio se presentó por la necesidad en gran parte de la población de Quito a cuidar de su salud tanto interna como externa, así como también de su apariencia física. Además, se presenta esta oportunidad de negocio por las personas que practican algún deporte y desean nuevas modalidades de hacer ejercicio físico para bajar de peso o aumentar masa muscular, así como también encontrar una nueva forma de divertirse y pasar el tiempo libre.

La mayoría de las opciones para hacer ejercicio físico están casi saturadas y cuentan con modalidades limitantes. Es por ello por lo que este nuevo servicio

se enfoca en quienes quieren salir de la misma rutina y probar algo nuevo que beneficie su aspecto físico y salud, que además cuenta con varias modalidades; así como también personas que aún no han decidido dejar el sedentarismo y llevar una vida más activa.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de Marketing

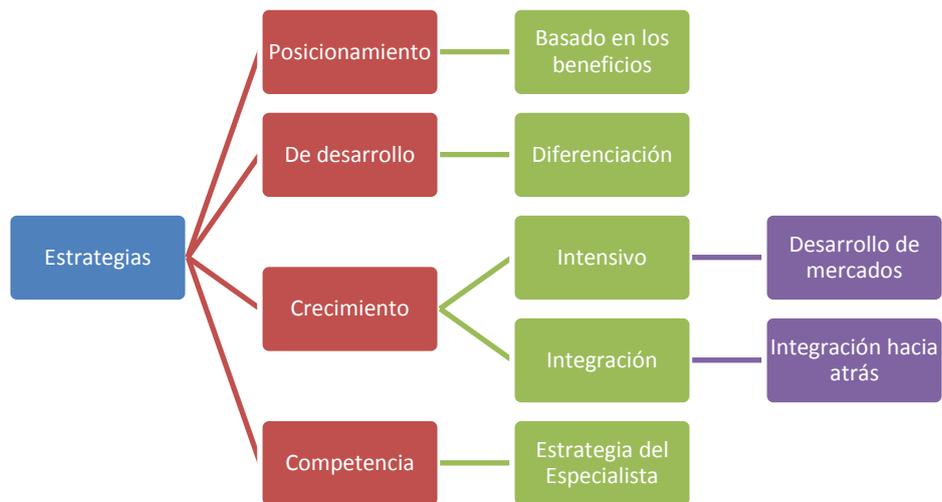


Figura 2. Mapa de estrategias

Después de haber analizado los resultados de los encuestados en cuanto a gustos y preferencias, se debe implementar las estrategias de marketing adecuadas para alcanzar los objetivos esperados que se desea lograr, todo esto aprovechando los recursos y capacidades que brindan dichas estrategias.

En primer lugar, se ha seleccionada la estrategia de posicionamiento en base a los beneficios, ya que con ella se quiere lograr posicionar la marca y servicio "Kango Jumps" en la mente de los clientes. Se ha seleccionado esta estrategia porque este servicio brinda muchos beneficios para las personas como bajar de peso, aumentar masa muscular en algunas partes del cuerpo, controlar problemas en las articulaciones y es una forma divertida de hacer ejercicio.

También se ha seleccionado la estrategia de diferenciación ya que esta modalidad para hacer ejercicio físico es totalmente nueva en comparación a las ya existentes en el mercado, tiene un factor diferenciador, debido a que cuenta con varios ejercicios basados en saltos coreográficos usando unas botas únicas y especiales de rebote con bajo impacto las cuales hacen trabajar a todo el cuerpo al mismo tiempo con una efectividad más rápida.

Para poder dar a conocer este servicio de una manera más rápida se necesita una estrategia de crecimiento intensivo. La estrategia de desarrollo de mercado ayudará a la empresa a incrementar las ventas del servicio en nuevos mercados. Además, hay que implementar una estrategia integración hacia atrás con el fin de aumentar el control sobre los proveedores de las botas “Kangoo Jumps” y lograr un total control de las actividades que realizan y posibles descuentos para la proveniencia de las botas especiales.

En cuanto a la competencia, se ha seleccionado la estrategia del especialista ya que este servicio se diferencia del resto por medio de la especialización en un submercado que cuenta con clientes que quieren bajar de peso de una manera rápida, fortalecer partes del cuerpo o simplemente quieren divertirse, con la posibilidad de que en un futuro se pueda copar una gran cuota de mercado con otros deportistas.

5.1.1. Mercado Objetivo

Para el análisis del mercado objetivo se tomará datos de la cantidad poblacional en el INEC (2010). Se tomará las proyecciones de la población de Quito del INEC para tener un aproximado más real y verídico de la cantidad de habitantes para el año 2018.

El mercado será segmentado por variables geográficas y demográficas para obtener el grupo potencial de posibles clientes llegando a un estrato

socioeconómico medio, medio alto y alto. Se tomará en cuenta también las características psicográficas y conductuales.

Segmentación de mercado

Tabla No. 5: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO EN LA CIUDAD DE QUITO		
SEGMENTACIÓN	2010	2018
Población de Quito	2.319.671	2.690.150
PEA	1.249.950	1.359.946
Población de Quito de 25 a 50 años	827.854	980.178

Tomado de: INEC (2010), Proyecciones PEA y de la población de Quito en base a rangos de edades

De acuerdo con el instituto Nacional de Estadísticas y Censos la población en la ciudad de Quito contará con 2'690.150 habitantes. La población objetivo para el giro de negocio que son las personas de 25 a 50 años será de 980.178 personas las cuales serán consideradas para adquirir el servicio o como posibles clientes. Tanto el servicio como las botas Kangoo Jumps son adecuados también para niños. Pero se tomó en cuenta las personas de ese rango de edad ya que son personas que tienen la posibilidad de pagar por el servicio o por la compra de las botas.

Se tomará en cuenta estos posibles clientes ya que se empezará con un establecimiento al norte de Quito, pero con el tiempo no se descartará la posibilidad de abrir más locales en el sur, centro y valles con la misma marca

buscando posibles socios; es por ello por lo que se precisa un mercado objetivo de esta magnitud.

Tabla No. 6: Segmentación

Geográfica	Demográfica	Psicográficas
La investigación se realizó en la ciudad de Quito, especialmente al norte, ya que se piensa establecer el negocio en ese sector. No se descarta una posible ampliación en el mercado en unos años, abriendo establecimientos en el centro, sur y valles.	El producto es para personas de 15 – 50 años, pero según el estudio INEC y las encuestas realizadas, las personas que tienen la oportunidad de pagar este servicio mensualmente están entre la edad de 25 – 50 años.	Personas que están orientadas por la preocupación de su salud, los gustos al deporte, actividad física o simplemente diversión para pasar el tiempo, así como también por la innovación y estatus.

5.1.2. Propuesta de valor



Figura 3. Propuesta de valor (Modelo de negocio CANVAS)

Segmentos de clientes



Figura 4. Segmentación de clientes

El sistema implementado para segmentar a los clientes es el de estilos de vida el cual comprende tres caracterizaciones que son: Ideales, logros y acción. El factor o característica que más se apega a la empresa Kangoo Jumps es el de acción ya que dentro de esta categoría están personas activas que les gusta las actividades físicas y sociales, además de que les gusta la variedad, innovar y probar nuevas tendencias.

Propuesta de valor

La implementación de un servicio que es necesario para mantener una vida más activa y saludable. Lo que se quiere es brindar a la población de Quito una nueva y única modalidad de hacer ejercicio físico sincronizado.

“Kangoo Jumps” es una modalidad novedosa e interesante de hacer ejercicio que se basa en saltos sincronizados y coreografías de baile usando unas botas especiales de alta tecnología que hacen rebotar y tener un bajo

impacto contra el suelo para hacer así el cuerpo más frágil. Estos ejercicios hacen trabajar a todo el cuerpo al mismo tiempo ya sea para bajar de peso o fortalecer partes del cuerpo. Además, tiene un beneficio adicional que es el controlar los problemas en las articulaciones como una forma de rehabilitación. En la siguiente figura se presenta los aspectos principales de creación de valor de “Kangoo Jumps”.

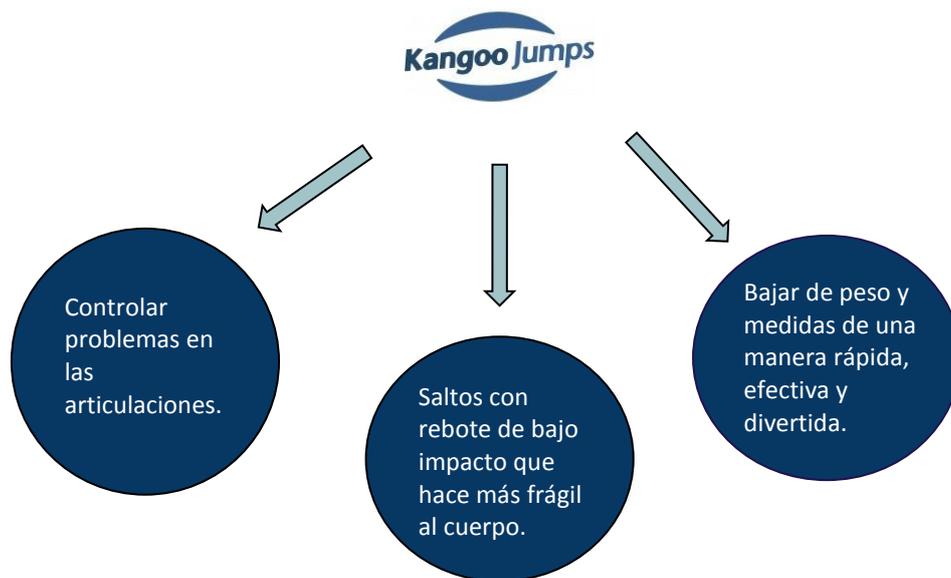


Figura 5. Propuesta de valor

Relación con los clientes

Para crear y mantener relaciones fuertes con los clientes se realizarán campañas y programas para promover la actividad física y se harán descuentos en cuanto a la afiliación al club de Kangoo Jumps para los primeros 10 clientes. También se realizarán promociones de venta como “2x1” en los pares de botas. Todo esto con el fin de fidelizar a los clientes y tener buenas relaciones a largo plazo.

Fuentes de ingreso

A continuación, se presenta los tipos de ingreso que la empresa dispone como mecanismos de autofinanciamiento:

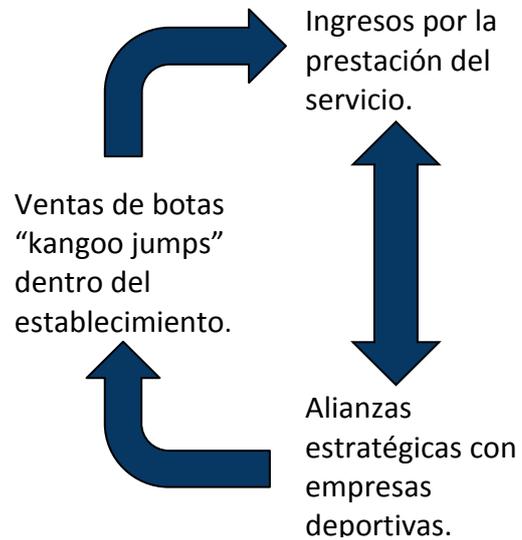


Figura 6. Fuentes de ingreso

Recursos claves

Dentro de la propuesta de valor es importante resaltar los recursos claves que la empresa utilizará para crear valor a los diferentes segmentos de mercado y así poder percibir los ingresos esperados.

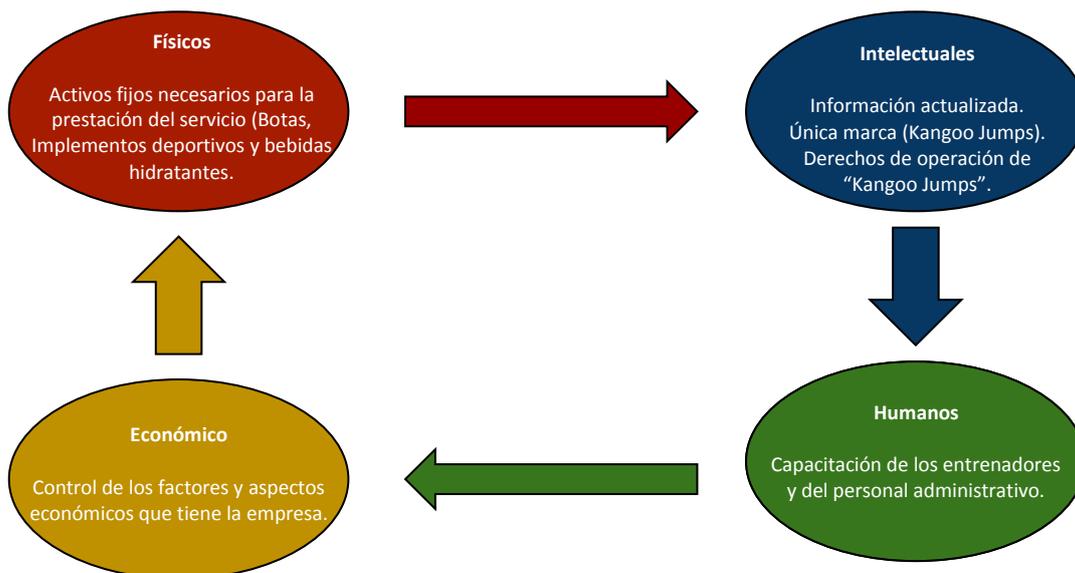


Figura 7. Recursos claves

Actividades claves

Se establecen las principales actividades que la empresa debe tener para poder llegar al éxito y mantener los procesos estables.

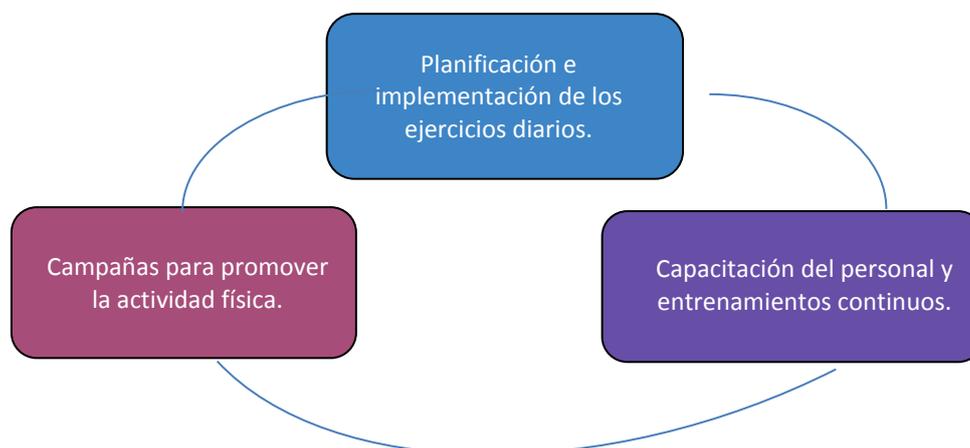


Figura 8. Actividades clave

Estructura de costos

Entre los costos que la empresa tiene actualmente se encuentran: Sueldos, gastos administrativos, capacitaciones, eventos deportivos, campañas y gastos por publicidad externa y marketing.

En cuanto a la minimización de los costos, se podría lograr mediante una reducción de estos, realizando la mayoría de la publicidad dentro de la empresa o en redes sociales. Se podría reducir los costos en la importación de las botas, se implementaría algún tipo de acuerdo de descuento por cantidad con los proveedores para reducir el precio y costo de las botas.

5.2. Mezcla de Marketing

PRODUCTO / SERVICIO

Descripción del servicio

El servicio principal del club es realizar clases de aeróbicos tipo bailoterapia de manera general para poder bajar de peso, rehabilitaciones o fortalecer partes del cuerpo. Las clases se darán con un máximo de 13 personas por hora, en la mañana (06:30 - 07:30 y 07:30 - 08:30 am) y en la noche (18:00 - 19:00, 19:00 - 20:00 y 20:00 - 21:00 pm), ya que son horarios donde la mayoría de las personas se encuentran desocupadas. Las clases serán dirigidas por un entrenador profesional mediante diferentes coreografías según el ritmo de baile deseado. Cada cliente tendrá su certificación "Kangoo Jumps", la cual incluye clases de lunes a viernes en la mañana o noche durante todo el mes.

Además, habrá un servicio de "Bar" donde se podrá encontrar diferentes bebidas hidratantes o energéticas con la marca de la empresa, así como también indumentaria deportiva como camisetas, licras y medias que lleven la marca "Kangoo Jumps".

El local tendrá casilleros para que los clientes puedan poner sus pertenencias y su ropa cotidiana. Además, el club contará con un espacio de

renta y venta de botas según lo que quiera el cliente. El precio de la certificación incluye las botas “Kangoo Jumps”.

El servicio adicional que brindará el club “Kangoo Jumps” como un factor diferenciador, consistirá en clases personalizadas de baile con diferentes ritmos de música por cada cliente, el mismo que tendrá el nombre de “Kangoo Dance” y estará incluido en la certificación mencionada anteriormente. Este servicio consiste en preguntar a cada cliente cuál es su ritmo de baile favorito y durante una semana dar clases con este ritmo. Esto hará sentir a cada cliente importante dentro del grupo ganando su fidelidad y constancia de uso del servicio; así como también dará un valor agregado al negocio frente a la competencia.

Se realizará promociones en épocas de verano e invierno, días especiales como el día del niño, el día de la madre y padre; así como también se introducirán nuevas modalidades de servicio que consistirán en usar las botas en actividades diferentes como boxeo, caminatas, carreras y marcha libre. Se impulsarán estas modalidades por medio de campañas y redes sociales.

Descripción del producto



Figura 9. Botas Kangoo Jumps

Según IBEC magazines (Oficial site of learning) los Kangoo Jumps son unas botas especiales de rebote que se implementaron en Europa en el siglo 20, especialmente para los atletas para recuperarse de lesiones en las piernas. Hoy en día estas botas se han convertido en una tendencia, principalmente porque pueden usarlas personas desde los 5 hasta los 90 años, para un entrenamiento deportivo como rutinas de aeróbicos o correr, para rehabilitación y prevenir lesiones; o simplemente por diversión.

Las botas se caracterizan por tener un sistema elástico que permite elevarse hasta 40 centímetros del piso, pero reduce hasta el 85% del impacto sobre cualquier superficie, por lo que protege los tobillos, rodillas, caderas y columna, así como aumenta el tiempo de vida útil de las articulaciones.

Entre los beneficios principales del uso constante de este producto están:

- Ayuda a combatir la depresión. Incrementa el potencial cerebral, equilibrio y la coordinación.
- Disminuye la presión e incrementa la actividad cardiovascular.
- Incrementa la resistencia y la capacidad pulmonar.
- Estimula el sistema inmunológico.
- Incrementa la densidad ósea y muscular.
- Acelera la pérdida de peso, quema de 1.000 a 1.200 calorías por sesión de aeróbicos o bailoterapia.
- Fortalece la columna vertebral y diferentes partes del cuerpo según su uso.
- Reduce el impacto en articulaciones un 80%.

Empaque

El empaque de las botas “Kangoo Jumps” incluye una caja que contiene las botas con sus respectivas instrucciones de uso. El material de la caja es de cartón sólido, el cual es muy resistente a golpes y al agua. El uso de este material será para proteger al producto durante su importación. Además, la contará con una presentación agradable para atraer al cliente. En la parte frontal de la caja se encuentra la marca, el nombre y la imagen del producto, así como también las indicaciones de uso de este.



Figura 10. Empaque del producto

Logotipo

Tabla No. 7: Componentes del logotipo

Componente		Significado
Nombre	Kangoo Jumps	Saltos de canguro. Con saltos altos como los de un canguro se puede realizar ejercicio físico de diferentes maneras.
Pantone	7463 C Azul 7462 C Azul	Los diferentes tonos del azul en el logotipo de la marca representan estabilidad, confianza y lealtad, así como también algo beneficiosa para el cuerpo y la mente.
Tipografía	Abadi	Es una tipografía que llamara la atención del cliente por la claridad de las letras y debido a su separación se entiende claramente el nombre de la marca.
Isotipo	Superficie superior e inferior (en el interior se encuentra el nombre de la marca).	Las superficies cóncavas demuestran la forma de la base de las botas que efectivamente son las que causan el rebote de bajo impacto.



Figura 11. Logo

Slogan

El slogan del servicio es “Se mueve contigo”. La marca Kangoo Jumps con este slogan quiere decir que los zapatos de rebote acompañaran al cliente

siempre que haga ejercicio y que formara parte de su vida diaria para mejorarla de una forma diferente y divertida.

Marca

La marca que lleva este servicio es **Kangoo Jumps**, que se refiere a realizar saltos de canguro para ejercitarse mediante la realización de bailes coreográficos y aeróbicos o diferentes actividades físicas que se pueden llevar a cabo con las botas. Además, la marca Kangoo Jumps será utilizada en toda la indumentaria deportiva que se venderá en el club. Se ha dado ese nombre a la marca, ya que da a entender de lo que se trata el servicio de una manera clara y precisa.

PRECIO

El precio de afiliación para optar por el servicio se ha establecido tomando en cuenta todos los procesos de la cadena de valor. Además, se tomó en cuenta el análisis de costos variables: costos por instructor al día que es de \$45,00 ya que son 5 clases al día y se le pagará \$9,00 la hora. También se tomó en cuenta el costo de mantenimiento de las botas y los costos fijos del negocio.

Tabla No. 8: Estructura de costos variables

	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTO INSTRUCTOR	\$ 990,00	\$ 10.890,00
MANTENIMIENTO BOTAS	\$ 100,00	\$ 1.100,00
TOTAL	\$ 1.000,00	\$ 11.990,00

Tabla No. 9: Estructura de costos fijos

	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
ARRIENDO	\$ 600,00	\$ 7.200,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 80,00	\$ 960,00
LIMPIEZA LOCAL	\$ 35,00	\$ 420,00

PERMISOS MUNICIPALES	\$ 100,00	\$ 1.200,00
OTROS	-	-
SUELDOS		-
TOTAL		\$ 22.586,40

Para establecer el precio final se tomó en cuenta el precio obtenido en el análisis de precios de Van Westendorp y el precio de los competidores principales, pero principalmente se tomó en cuenta el factor diferenciador y el sector donde estará ubicado el club. El precio que el cliente espera y está dispuesto a pagar es muy indispensable, porque tiene un papel importante al momento de decidir por un producto o servicio.

El precio que tendrá la certificación mensual para el club de Kangoo Jumps será de \$50 por persona el cual permite cubrir los costos y ser competitivo dentro del mercado.

PLAZA

Es importante que la zona donde se va a prestar este servicio sea altamente poblada. Es por ello por lo que el lugar donde se localizará el club de Kangoo Jumps será en el norte de Quito en la pradera y Republica, sector donde hay gran cantidad de personas ya que es una zona muy transitada, donde se localizan varias empresas, sitios de entretenimiento y restaurantes.

Además, en este sector se encuentra La Carolina donde mucha gente realiza deporte diferentes actividades físicas como aeróbicos, bailoterapias, correr o trotar, por lo que pueden ser posibles clientes del negocio. Es por ello por lo que se localizara en este sector ya que se encuentra el público objetivo más allegado.

Se implementará un canal directo para la prestación del servicio, es decir, que el mismo club tendrá contacto directo con el cliente donde se darán las clases y se venderán las botas a los clientes que lo deseen.



Figura 12. Canal directo

Local

El local tendrá aproximadamente 65 m², el cual contiene el salón donde se realizará los aeróbicos y bailoterapias, una oficina con un mueble de almacenaje para botas, un baño, un cuarto para vestir con ducha y casilleros para los clientes en el salón principal. El salón donde se darán las clases de baile tendrá 45 m²; cada cliente tendrá 3 m² de espacio para bailar. Tomando en cuenta esto la capacidad máxima del local será de 15 personas.

Las adecuaciones se pueden apreciar de mejor manera en el prototipo del local diseñado a continuación.

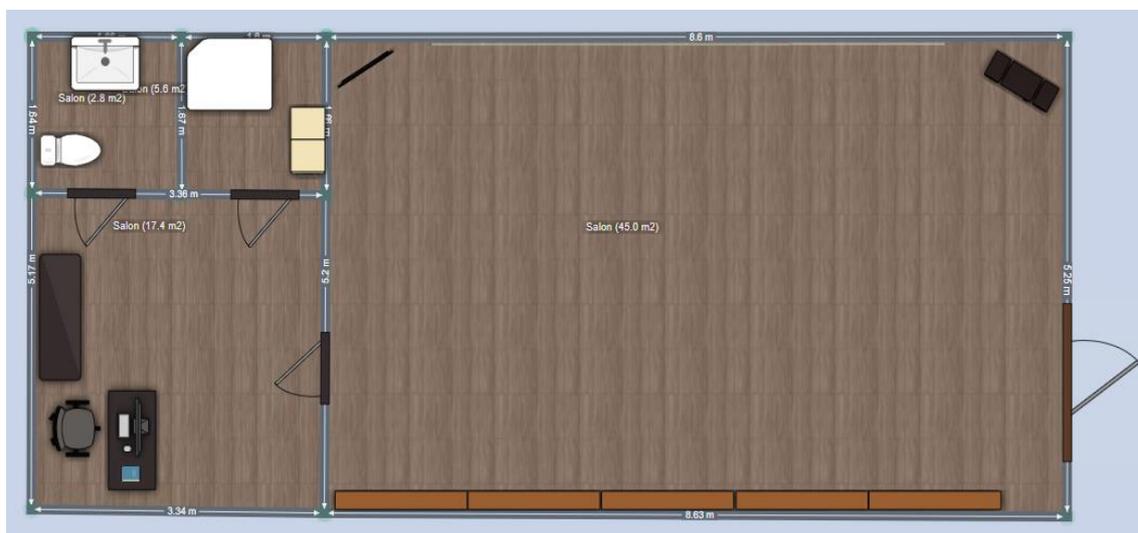


Figura 13. Local

Elaborado en 5D Planner

PROMOCIÓN

Debido a que el negocio es pequeño, la cantidad de recursos y capital son limitados, por lo que la promoción del proyecto se realizará únicamente por medio de las redes sociales ya que es el principal medio que la población utiliza en estos tiempos y además no se necesita de una gran inversión para promocionar el producto y servicio.

La principal red social que se utilizará será Facebook donde se creará una página en la cual se realizará la respectiva publicidad, explicando en diferentes apartados los beneficios que se logra haciendo ejercicios con las botas Kangoo Jumps, así como también se sacarán promociones y se publicarán en ciertas temporadas o en fechas especiales. También se usará WhatsApp para mandar mensajes de difusión con promociones del servicio y del producto y se creará una página web oficial con información relevante de la empresa.

Tabla No. 10: Plan de medios

OBJETIVO		ESTRATEGIA		INDICADOR	
✓ Introducir a Kangoo Jumps al mercado.		➤ Dar reconocimiento de los beneficios que tiene esta modalidad de hacer ejercicio.		• Porcentaje de reconocimiento	
✓ Obtener más ingresos.		➤ Fortalecer las ventas con promociones.		• Número de certificaciones	
✓ Incrementar la cantidad de clientes.		➤ Lanzar promociones y descuentos en temporada alta y en fechas especiales.		• Número de clientes nuevos	
MEDIO	RATING	SPOT	FRECUENCIA	HORARIO	COSTO ANUAL
Facebook	El 97,9% de la población de Quito utiliza Facebook. (INEC, 2015)	Tiempo ilimitado de publicación	Todos los días	17:00 a 23:00	\$ 65 (Publicidad y anuncios)
WhatsApp			Todos los días mediante estados y mensajes de difusión	Rotativo	\$ 65
Página Web			Todos los días		\$ 45

Publicidad

Para la publicidad, trabajará directamente con plataformas virtuales, debido a que, de acuerdo con la Agencia de Regulación y control de Telecomunicaciones, la población de Pichincha tiene la mayor cantidad de usuarios y cuentas con acceso a internet con un 31%, publicado hasta marzo de 2019. Así será efectiva la publicidad ya que la mayoría de las personas en Quito tienen acceso a internet, y sea que se publique mediante la página web de Kangoo Jumps o en las redes sociales.

Estrategias de publicidad

- Dos veces al mes en los fines de semana, se harán demostraciones del servicio mediante bailoterapias que se realizarán en el parque “La Carolina” para atraer más clientes de la zona.
- En los meses de verano (junio a noviembre), temporada seca donde la mayoría de gente sale a realizar diferentes actividades y el clima es fresco, se planificará clases de baile o eventos de demostración en los parques principales de Quito donde se realiza actividad física al aire libre.
- En los meses de invierno (diciembre a mayo), cuando el clima es cálido y lluvioso, se intensificará la publicidad en redes sociales para que la gente acuda al local.

Tabla No. 11: Promoción y Posicionamiento de Kangoo Jumps

PROMOCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE KANGOO JUMPS	
Objetivos	Indicadores
1. Obtener más ingresos	Porcentaje de nuevas certificaciones (nuevos afiliados al club)
2. Incrementar la cantidad de clientes a corto, mediano y largo plazo.	Porcentaje de nuevos clientes
	Porcentaje de recompra del servicio

3. Crear posicionamiento de la marca Kangoo Jumps.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> Primera clase gratis 	Realizar una clase gratis como demostración, para poder atraer clientes nuevos.
<ul style="list-style-type: none"> Cupones de descuento 	Se dará cupones en línea con vigencia de un mes mediante la página web para aumentar los ingresos.
<ul style="list-style-type: none"> Bonificaciones por temporada 	<p>Al comprar un par de botas Kangoo Jumps, se otorgará un mes gratis de certificación. Solo aplica en ciertas temporadas del año con el fin de aumentar clientes.</p> <p>Por la compra de una certificación Kangoo Jumps, se obsequiará una indumentaria deportiva. Solo aplica en ciertas temporadas del año con el fin de aumentar clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Demostración del servicio y producto 	Presencia en actividades físicas organizadas por la Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación en espacios públicos al aire libre.
<ul style="list-style-type: none"> Convenios 	Formar convenios con cursos vacacionales para fomentar el uso de las botas Kangoo Jumps en los niños como actividad de diversión.
Promocionar los beneficios de las botas Kangoo Jumps por internet.	
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación del servicio a la sociedad 	Por medio de las redes sociales.

Estrategias de promoción

- En los meses donde haya menos ingresos, se lanzará promociones con descuentos, bonificaciones y se crearán paquetes donde se incluya diferentes actividades que se podrán realizar con las botas.
- Los meses que se presenten ingresos se realizará diferentes actividades para fidelizar al cliente y se planificará las promociones y actividades para el siguiente periodo.

Estrategias de posicionamiento

- Esta marca se posicionará como un servicio de actividad física con mayor cantidad de beneficios para la salud y cuerpo humano; así como también una manera divertida de realizar ejercicio.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

MISIÓN

Apoyar al desarrollo integral de nuestros clientes, a través de los beneficios que traen las botas Kangoo Jumps mediante diferentes ejercicios físicos que ayudarán a bajar de peso, liberar el estrés y a generar energía, tomando en consideración al cliente, el bienestar del personal y el medio ambiente.

VISIÓN

En 5 años, llegar a ser una de las mejores empresas de gimnasios dentro de la ciudad de Quito e impactar positivamente en las personas en cuanto a su salud y bienestar cuidando el medio ambiente y la sociedad.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivos estratégicos (largo plazo)

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20% en 5 años mediante un aumento en las ventas y la optimización de recursos.
- Mejorar la participación de mercado en un 25% en 5 años mediante la adquisición de nuevos socios para la creación de nuevas empresas aliadas.
- Aumentar la calidad del servicio en 5 años, introduciendo nuevas modalidades rutinarias de ejercicio “Kangoo Jumps”.

Objetivos específicos (mediano plazo)

- Aumentar las ventas del servicio mediante la ampliación de un 25% en la difusión de medios publicitarios, tanto en redes sociales como en campañas, eventos y patrocinios en un máximo de 3 años.
- Mejorar la satisfacción del cliente en un 30% mediante la combinación del uso del producto con ejercicios rutinarios y actividades físicas diarias de las personas de aquí a 3 años.

- Incrementar la cantidad de clientes en un 40% mediante la adquisición de nuevos entrenadores y la ampliación de horarios diarios de atención en un máximo de 3 años.

Objetivos operativos (corto plazo)

- Garantizar la calidad del servicio y beneficios del producto (botas Kangoo Jumps) mediante prácticas y eventos de demostración.
- Proporcionar diferentes actividades utilizando las botas como: caminatas, carreras, marcha libre y kick boxing.
- Ofrecer promociones y descuentos en fechas especiales para atraer nuevos clientes.

6.2. Plan de operaciones

La cadena de valor es una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Es la mejor forma de describir el negocio de una empresa (Kotler y Keller, 2012). La cadena de valor del negocio está conformada por actividades primarias y actividades de soporte.

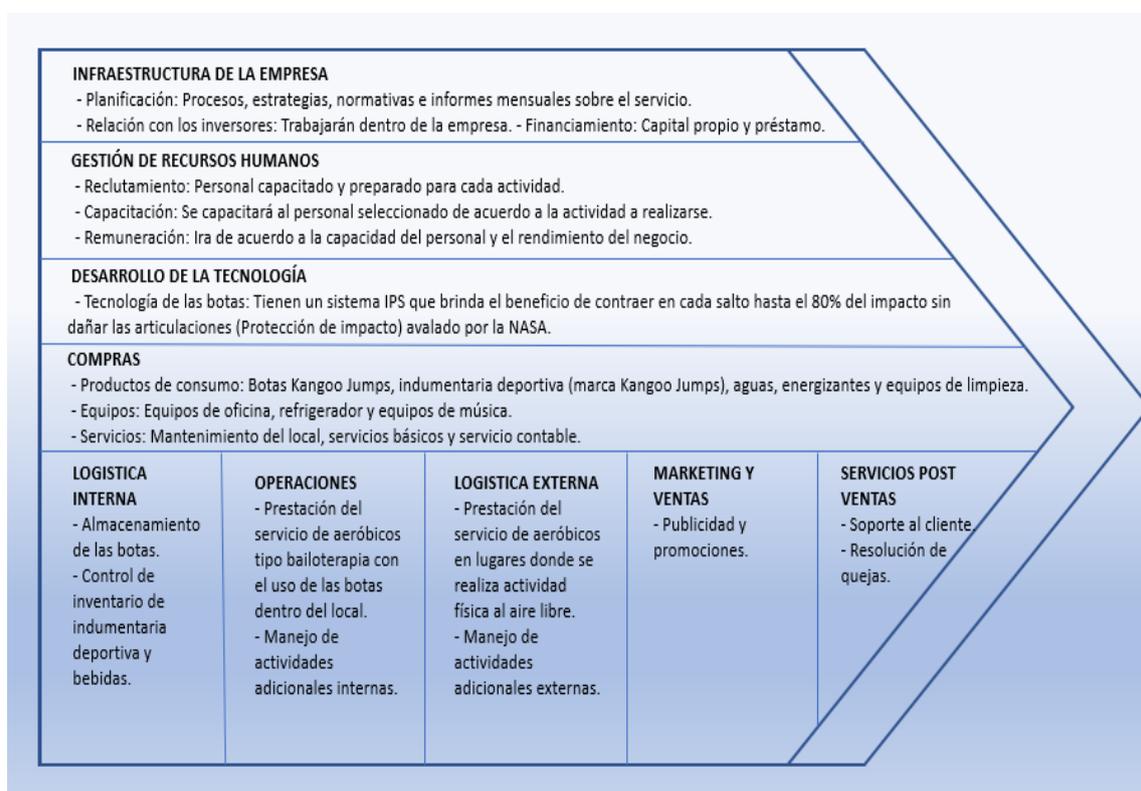


Figura 14. Cadena de valor

6.3. Estructura organizacional

Kangoo Jumps es una empresa de Responsabilidad limitada ya que el dinero aportado por los socios es limitado; es decir que en el caso de que se presente alguna deuda no se pagará con el patrimonio de los socios sino con la ganancia neta que tenga la empresa. La empresa con responsabilidad limitada otorga la oportunidad de que haya terceras personas que quieran invertir en el negocio con dinero o activos, acuerdos y capital. La empresa es pequeña porque está conformado únicamente por 5 personas por lo que su estructura es lineal.

Las personas que forman parte del negocio son independientes (excepción del gerente general); es decir son personas externas que realizan su trabajo en horarios y días específicos de la semana con un pago diario o mensual según su actividad.

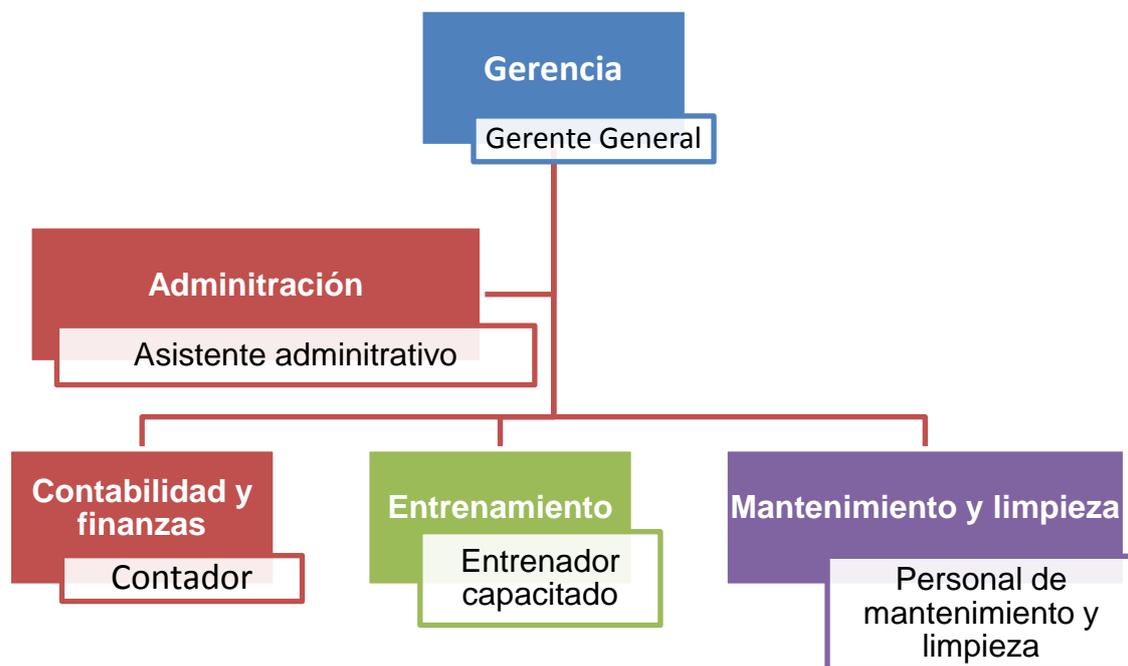


Figura 15. Estructura Organizacional

Tabla No. 13: Actividades de la organización

CARGO	ACTIVIDADES	COMPETENCIAS
Gerente general	Persona que aportará con su capital para la creación del negocio. Se encarga de la toma de decisiones y las funciones que tendrán cada miembro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión. - Liderazgo. - Iniciativa. - Integridad. - Control. - Tenacidad. - Trabajo en equipo.
Asistente administrativo	Será la persona encargada de llevar base de datos de los clientes, datos de posibles clientes y la información administrativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad. - Atención al cliente. - Análisis de problemas. - Planificación. - Organización.
Contador	Se contratará a una persona que se encargue de manejar las cuentas de ingresos y egresos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis numérico. - Escucha. - Flexibilidad.
Entrenador	Persona encargada de las clases de baile.	<ul style="list-style-type: none"> - Sociabilidad. - Impacto. - Creatividad.
Personal de limpieza y mantenimiento	Persona encargada de la limpieza del local (baños, piso, espejos, equipos y casilleros para botas) y del mantenimiento de las botas.	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia. - Meticulosidad. - Energía. - Compromiso.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Para el cálculo de los ingresos mes a mes se tomó en cuenta la población objetivo de 980.178, la capacidad máxima del local (15 personas), una inflación de 1,15% y un riesgo país de 5 puntos. Se busca tener un crecimiento al ritmo de la industria que es del 30% y además este dependerá de los esfuerzos que realizará la empresa en el transcurso de los años respecto a la adquisición de nuevos clientes y también por el cambio del nivel de inflación en los precios. Se considero empezar con un 20% de ocupación en la capacidad máxima diaria del local. El incremento mensual de los ingresos se debe a los esfuerzos que la empresa realizará en publicidad en redes sociales y promociones para atraer más clientes y así aumentar las ventas.

Dentro de los principales costos tenemos: el costo por clase y el costo de las botas. El rubro que cuenta con el mayor valor es el costo por clases ya que se efectúa pagos diarios al instructor.

Los gastos operativos y administrativos están conformados por: arriendo del local, servicios básicos, limpieza del local, permisos municipales, sueldos y publicidad. El mayor gasto se genera en los sueldos de los y el arriendo por la infraestructura y ubicación; el menor gasto es la publicidad ya que únicamente se hará por redes sociales. Los gastos totales en el primer año son de \$ 26.995,30 con un crecimiento al año 5 de \$ 34.470,80. Se registra un crecimiento de \$ 10.000,00 aproximadamente en 5 años.

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

La inversión inicial necesaria para implementar el proyecto es de \$21.548,00 con una estructura de capital en donde \$ 12.929,00 que representa el 60% del total será dinero aportado por los inversionistas (capital propio) y \$ 8.619,00 que representa el 40 % restante será financiado con una deuda a largo plazo de 5 años con una tasa de interés del 11,83%. El capital propio estará destinado para todos los gastos en adecuaciones necesarias para el local y el

préstamo bancario será para la adquisición de muebles y enseres, equipos y suministros de oficina.

A partir del año 3 se planea realizar una reinversión en equipos. En cuanto a muebles y enseres se dará un valor de reposición de activos para su mantenimiento y posible venta de activos.

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

El estado de resultados muestra el desempeño de la empresa en general. Se puede apreciar una pérdida en el primer año debido al desembolso de la inversión, en el tercer año ya se recupera la inversión y se puede apreciar ganancias netas. Tanto los ingresos como los costos y gastos aumentan año a año de una manera considerable.

En el primer año se decidió trabajar únicamente con el 40% de capacidad productiva, en este caso sería el 40% de ocupación del total de espacios al año, con un precio de certificación de \$50 mensuales. Las ventas de botas son de \$ 9.344,10 lo que equivale a 30 botas (kit de inicio) con un precio unitario promedio de \$ 313,14. La indumentaria deportiva y bebidas tienen un comienzo del 80 y 81% de capacidad máxima debido a que son productos de alta rotación.

El estado de situación financiera cuenta con los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. La depreciación de los activos fijos fue calculada dividiendo el valor actual para los años de vida útil del equipo o mueble. Como obligación de pago bancario se encuentra el préstamo a largo plazo, el cual se decidió pagar a una tasa de interés de 11,83% con cuotas de \$1.724,00 al año por 5 años.

El flujo de caja indica valores positivos creciente todos los años, tanto para los flujos de caja del proyecto y del inversionista, por lo que se puede evidenciar la rentabilidad del negocio.

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

Los criterios de valoración: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) indican la viabilidad de un proyecto y su rentabilidad. Para que un proyecto sea rentable el VAN debe ser mayor a 0 y la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento o WACC que fue calculada mediante una tasa de interés del inversionista del 13%, una tasa de interés del préstamo del 11,83%, los impuestos de 22% y un costo de la deuda de 9,23%. Por lo que en el proyecto se obtuvo un VAN de \$ 10 964,50 a una tasa de descuento (WACC) del 12,69% y una TIR del 22,13%; lo cual indica que el proyecto es rentable. Además, la inversión se recuperará en 3 años y medio aproximadamente.

7.5. Índices financieros

Los indicadores que se tomaron en cuenta para este proyecto se dividen en indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad. Dentro de la primera división se utilizó el indicador de razón corriente de liquidez, el cual tiene un promedio de 4,12 lo que quiere decir que hay \$ 4,12 en activos para cubrir \$1,00 de pasivo corriente.

La segunda división comprende la razón la razón de deuda total que obtuvo un promedio de 0,80 lo que nos dice que hay \$0,80 de deuda por cada dólar de activos, por lo que tenemos \$0,20 en patrimonio. La deuda no es alta, es por ello por lo que los activos cubren la deuda sin ningún problema.

En los indicadores de rentabilidad se encuentra como principales el margen de utilidad, Rendimiento sobre Activos (ROA) y Rendimiento sobre el patrimonio (ROE). En cuanto al margen de utilidad tenemos un promedio en los 5 años de 0,56 lo que indica que se genera \$ 0,56 por cada dólar de venta que realiza la empresa. El ROA es de 0,83 lo que indica que el negocio genera \$ 0,83 de utilidades por cada dólar de activos y el ROE obtuvo un promedio de 0,19 lo que indica que se genera \$ 0,19 por cada dólar de patrimonio. En general tenemos cifras considerablemente alentadoras debido a que el negocio no requiere de una gran inversión en activos fijos y patrimonio.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En Quito se ha notado claramente la tendencia de hacer ejercicio cada vez más y más; las personas buscan nuevas modalidades de hacer ejercicio y nuevas alternativas aceleradas de bajar de peso, por lo que es factible la introducción de un club Kangoo Jumps en la ciudad tanto para brindar varios beneficios para la salud como por diversión.
- El análisis externo es favorable para el negocio ya que hay más oportunidades que amenazas, esto hace que se facilite el desarrollo del proyecto y que el negocio pueda enfrentarse a las adversidades que tiene el entorno.
- De acuerdo con el focus group, entrevistas y encuestas realizadas se puede obtuvo la aceptación total del servicio y producto por parte de las personas para obtener los diferentes beneficios que brinda. Además, propusieron detalles específicos para que el funcionamiento del negocio sea estable y tenga una buena aceptación en el mercado, como por ejemplo el precio de \$20 a \$60 mensuales, la ubicación del local principalmente y la diferenciación del servicio.
- La oportunidad de negocio es positiva ya que, en conjunto con los factores que influyen a la creación del negocio, los encuestados y entrevistados indican que el servicio y producto llegará a tener una buena aceptación al momento que entre al mercado, debido a la escasa propuesta de nuevas modalidades de hacer ejercicio y el aumento de personas que se preocupan por su saldo y aspecto físico.
- Como estrategia general, la diferenciación del giro de negocio permite brindar a la población de Quito una nueva modalidad de hacer ejercicio de una forma rápida y divertida; así como también proporcionar y buscar formas para realizar las actividades cotidianas de las personas usando las botas. El producto tiene varios beneficios en uno, entre los principales la

quemada de calorías acelerada y el fortalecimiento de cuerpo y mente. Se abarca un sector donde las personas realizan ejercicio a diario al aire libre y tendrán diferentes promociones por temporada.

- La estructura organizacional es lineal simple por lo que es un negocio que recién empieza en el mercado y así con este modelo se obtendrá mejores resultados. Es una empresa de Responsabilidad Limitada ya que se delimita las actividades de cada miembro de acuerdo con su nivel jerárquico y el dinero aportado para el inicio es limitado.
- En general el análisis financiero indica que el negocio es factible de acuerdo con las políticas financieras que tiene la empresa y el crecimiento de los ingresos, así como también la recuperación de la inversión en un corto plazo. Además, las proyecciones señalan que el proyecto es viable ya que según los indicadores utilizados se espera tener utilidades a partir del tercer año con un VAN de \$ 10.964,50 y una TIR de 22,13%.

REFERENCIAS

Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. Servicio de acceso a internet (SAI). Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-de-acceso-a-internet-sai2/>.

BCE. (junio de 2019). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>.

Derechos de Ecuador. Depreciación de activos fijos. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <https://www.derechoecuador.com/depreciaciones-de-activos-fijos>.

Derechos de Ecuador. Utilidades. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <https://www.derechoecuador.com/utilidades>.

Edwin Galindo. (2015). *Estadística, Métodos y Aplicaciones*. Tercera edición. México: McGraw Hill. Prociencia editores.

Fred R. David (2013). *Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson.

IBEC. ibecMagazines. Recuperado el 23 de julio de 2019 de <https://www.ibecmagazine.com/TECNOLOG%C3%8DA/TabId/459/ArtMI D/1165/ArticleID/159/Kangoo-Jump-una-Elecci243n-Que-No-Lamentar225s.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Estructura de la población. Recuperado el 20 de Julio de 2019 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Población y Demografía. Recuperado el 18 de abril de 2019 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Joseph F. Hair, Robert P. Bush y David J. Ortinau (2010). *Investigación de mercados*. Cuarta edición. México: McGraw Hill

Kangoo Jumps official page. About Us. Recuperado el 25 de abril de 2019 de http://www.kangoojumps.com/#what_is.

Kangoo Jumps official page. Benefits. Recuperado el 25 de abril de 2019 de <http://www.kangoojumps.com/#benefits>.

Kangoo Jumps. Tecnología de las botas “Kangoo Jumps”. Obtenido de <https://www.botasjumps.com/kangoo-jumps/>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. Onceava edición. México: Pearson.

Ministerio de Salud Pública. Permisos de funcionamiento. Recuperado el 15 de Junio de 2019 de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Costo-permisos-de-funcionamiento>

Ministerio del deporte. *Deporte en cifras*. Actividad física de la población ecuatoriana, demanda y hábitos de consumo deportivo. Obtenido de http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%200Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf

Planner 5D. Diseño de casas en 2D y 3D. Obtenido de <https://planner5d.com/es/editor/?key=0da90f843a31945252af1855634acba8>.

PWC. *Price Waterhouse Coopers*. Cambios en las normas de arriendo. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/columnas-de-opinion/Cambio-en-las-normas-de-arriendo.html>

Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo. Proyecciones y estudios demográficos. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>.

SRI. (periodo 2019). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=612&marquesina=1>.

SRI. (periodo 2019). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>.

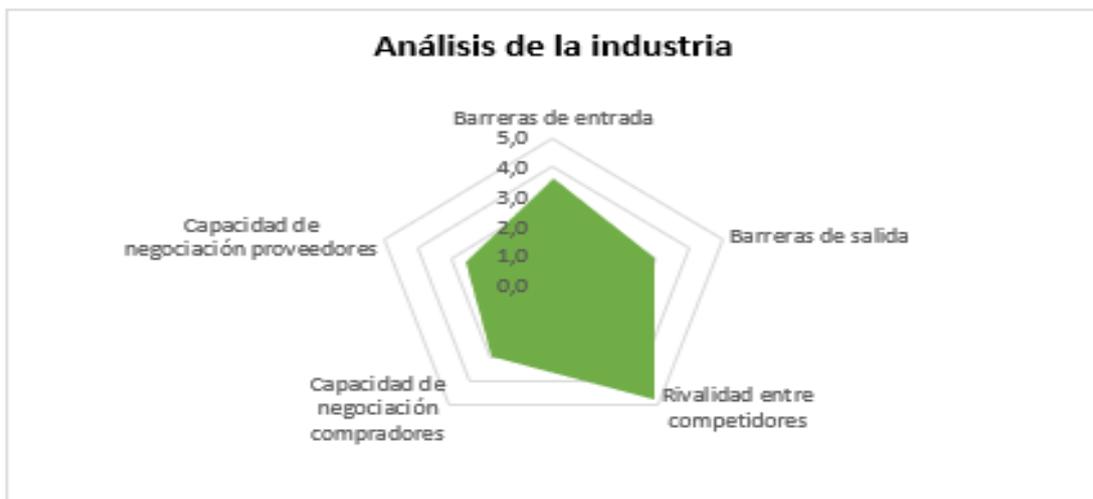
Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe. (2012). *Finanzas Corporativas*. Novena edición. México: McGraw Hill.

Superintendencia de Compañías. *Portal de información*. Directorio de compañías. Recuperado el 22 de julio de 2019 de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgibin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de la industria – Diagrama telaraña

Fuerza	Promedio de calificación	
Barreras de entrada	3,6	Atractivo
Barreras de salida	3,0	Neutral
Rivalidad entre competidores	4,8	Muy atractivo
Capacidad de negociación compradores	3,0	Neutral
Capacidad de negociación proveedores	2,6	Neutral
Total promedio	3,4	



Anexo 2. Guía de preguntas para entrevista a expertos

1. Coménteme brevemente sobre la industria del deporte y de su experiencia como empresarios dentro de la misma.
2. ¿Pensaría usted que una empresa dedicada a brindar un servicio de ejercitación con calzado de rebote de bajo impacto es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores dentro de esta industria?
4. ¿Cómo supo enfrentar a estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria del deporte?

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de un club dedicado a brindar un servicio de ejercitación con calzado de rebote de bajo impacto en la ciudad de Quito?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación de este club por parte del público meta?
9. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar este servicio?
10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
11. ¿Cuál sería el modo correcto para empezar un club dedicado a brindar un servicio de ejercitación con calzado de rebote de bajo impacto en la ciudad de Quito?
12. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales dentro del club aparte de esta nueva modalidad de ejercitación?
13. ¿Cuál es el mercado objetivo adecuado para este negocio?
14. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?
15. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
16. ¿Existen entidades regulatorias que incrementen el riesgo de implementación de este modelo de negocio?
17. ¿Qué precio de suscripción o afiliación sugeriría usted para el servicio presentado?
18. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes para este servicio?
19. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo 3. Matriz preguntas encuestas

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECÍFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA
Analizar la información obtenida para proponer y establecer estrategias de marketing que permitan obtener resultados positivos en cuanto a la prestación de un servicio que comprende una nueva modalidad para realizar actividad física.	Conocer el perfil del cliente potencial.	Perfil del cliente	Edad	1. Edad	15-24 / 25-34 / 35-50
			Sexo	2. Género	Masculino / Femenino
			Sector de residencia	3. Sector en donde vive	Norte / Sur / Centro / Valles
			Actividad	4. Ocupación actual	Estudiante / Empleado / Independiente / Ama de casa
			Nivel de ingresos	5. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?	\$0 - \$300 / \$301- \$600 / \$601-\$900 / \$901-\$1200 / \$1200 en adelante
	Establecer la importancia de hacer ejercicio físico.	Importancia del servicio	Importancia del servicio	6. ¿Qué tan importante considera usted que es hacer ejercicio físico?	Muy importante / Algo importante / Poco importante / Nada importante
	Definir los gustos y preferencias del cliente en cuanto a maneras de hacer ejercicio físico.	Gustos y preferencias	Tipo de actividad física	9. ¿Qué tipo de actividad física es de su agrado?	Bailo terapias / Aeróbicos / Entrenamiento de alto rendimiento / Yoga
			Frecuencia en hacer ejercicio físico	8. ¿Cada cuánto hace ejercicio físico?	1-2 veces por semana / 3-4 veces por semana / Más de 5 veces por semana
			Razón de hacer ejercicio físico	10. ¿Usted hace ejercicio físico por?	Diversión / Bajar de peso / Aumentar masa muscular / Pasatiempo
			Tipo de establecimiento	11. ¿A qué tipo de establecimiento acude con más frecuencia?	Gimnasio / Crossfit / Centros de bailoterapia / Centros fitness

Determinar el mejor precio de afiliación para adquirir el servicio.	Precio	Precio pagado	<p>15. ¿Qué precio mensual dentro de este rango 20 - 70 consideraría este servicio como muy barato que dudaría de su calidad y no adquirirlo?</p> <p>16. ¿Qué precio mensual dentro de este rango 20 - 70 consideraría este servicio como barato, pero aun así lo adquiriría?</p> <p>17. ¿Qué precio mensual dentro de este rango 20 - 70 consideraría este servicio como caro, pero aun así lo adquiriría?</p> <p>18. ¿Qué precio mensual dentro de este rango 20 - 70 consideraría este servicio como muy caro para no adquirirlo?</p> <p>19. ¿Qué precio mensual dentro de este rango 20 - 70 consideraría este servicio como el adecuado para adquirir el servicio?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
		Forma de pago	20. ¿Qué forma de pago preferiría para adquirir este servicio?	Efectivo o tarjeta de débito / Tarjeta de crédito / Crédito personal
Identificar el sector preferencial para adquirir el servicio.	Plaza	Plaza	21. ¿En qué zona de la ciudad le gustaría encontrar un establecimiento que brinde este servicio?	Norte / Sur / Centro / Valles
Determinar el mejor medio publicitario para promocionar el servicio.	Promoción del servicio	Medio publicitario	22. ¿Por qué medio publicitario le gustaría tener información sobre este servicio?	Redes sociales / Televisión / Radio / Revistas o periódicos
		Promoción	23. ¿Le gustaría que existieran promociones para adquisición de este servicio?	Si / No
	Demanda del Servicio	Adquisición del servicio	7. ¿Usted hace ejercicio físico?	Si / No

Anexo 6. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (DOLARES)						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ -	\$ 54.208,80	\$ 73.912,90	\$ 96.978,12	\$ 112.671,34	\$ 124.783,86
OTROS INGRESOS VENTAS ACTIVOS						\$ 5.387
COSTO POR BOTAS	\$ -	\$ 7.045,60	\$ 11.507,81	\$ 17.144,29	\$ 21.371,65	\$ 23.720,19
COSTO POR INDUMENTARIA DEPORTIVA	\$ -	\$ 7.872,00	\$ 8.029,44	\$ 8.430,91	\$ 9.105,38	\$ 9.287,49
COSTO POR BEBIDAS	\$ -	\$ 391,20	\$ 410,76	\$ 418,98	\$ 439,92	\$ 448,72
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -	\$ 38.900,00	\$ 53.964,88	\$ 70.983,94	\$ 81.754,37	\$ 96.714,40
COSTO POR CLASES	\$ -	\$ 11.990,00	\$ 14.388,00	\$ 15.826,80	\$ 18.200,82	\$ 20.020,90
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 26.910	\$ 39.577	\$ 55.157	\$ 63.554	\$ 76.693
GASTOS GENERALES	\$ -	\$ 27.079	\$ 28.411	\$ 30.120	\$ 32.314	\$ 34.569
GASTO ARRIENDO LOCAL	\$ -	\$ 8.904,00	\$ 9.082,08	\$ 9.263,72	\$ 9.449,00	\$ 9.637,98
GASTO SERVICIOS BÁSICOS	\$ -	\$ 1.080,00	\$ 1.134,00	\$ 1.228,50	\$ 1.349,71	\$ 1.464,24
GASTO LIMPIEZA LOCAL	\$ -	\$ 420,00	\$ 441,00	\$ 485,10	\$ 543,31	\$ 597,64
GASTO PERMISOS MUNICIPALES	\$ -	\$ 912,00	\$ 912,00	\$ 912,00	\$ 912,00	\$ 912,00
GASTO SUELDOS	\$ -	\$ 13.579,30	\$ 14.529,85	\$ 15.692,24	\$ 17.261,46	\$ 18.987,61
GASTOS SUMINISTROS OFICINA	\$ -	\$ 83,76	\$ 87,11	\$ 90,59	\$ 94,22	\$ 97,99
GASTO DATAFAST	\$ -	\$ 500,00	\$ 525,00	\$ 577,50	\$ 646,80	\$ 711,48
GASTOS PUBLICIDAD	\$ -	\$ 1.600,00	\$ 1.700,00	\$ 1.870,00	\$ 2.057,00	\$ 2.159,85
EBITA	\$ -	\$ (169,06)	\$ 11.165,84	\$ 25.037,48	\$ 31.240,05	\$ 42.124,71
DEPRECIACION USO LOCAL	\$ -	\$ 2.154,40	\$ 2.154,40	\$ 2.154,40	\$ 2.154,40	\$ 2.154,40
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00
DEPRECIACION BOTAS KANGOO JUMPS	\$ -	\$ 1.375,15	\$ 1.375,15	\$ 1.375,15	\$ 1.375,15	\$ 1.375,15
DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -
DEPRECIACION REPOSICION DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 217,80	\$ 217,80	\$ 217,80
EBIT	\$ -	\$ (4.558,61)	\$ 6.776,29	\$ 20.430,13	\$ 26.832,70	\$ 37.717,36
INTERESES	\$ -	\$ 1.019,64	\$ 815,71	\$ 611,78	\$ 407,86	\$ 203,93
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	\$ -	\$ (5.578,25)	\$ 5.960,58	\$ 19.818,34	\$ 26.424,84	\$ 37.513,43
15% DE PARTICIPACION LABORAL	\$ -	\$ -	\$ 894	\$ 2.973	\$ 3.964	\$ 5.627
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ (5.578,25)	\$ 5.066,49	\$ 16.845,59	\$ 22.461,12	\$ 31.886,42
22% DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 1.115	\$ 3.706	\$ 4.941	\$ 7.015
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (5.578,25)	\$ 3.951,86	\$ 13.139,56	\$ 17.519,67	\$ 24.871,41

Anexo 7. Balance General

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CIRCULANTE	\$ (2.929)	\$ (1.796)	\$ 10.703	\$ 22.036	\$ 29.343	\$ 39.405
EFFECTIVO	\$ 9.000	\$ 4.460	\$ 7.481	\$ 8.592	\$ 9.764	\$ 10.563
BANCOS	\$ (12.794)	\$ (11.724)	\$ (4.301)	\$ 3.589	\$ 8.109	\$ 16.173
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ 4.928	\$ 6.719	\$ 8.816	\$ 10.243	\$ 11.344
INVENTARIOS	\$ 433	\$ 315	\$ 404	\$ 519	\$ 614	\$ 663
INV. BOTAS	\$ 200	\$ 133	\$ 218	\$ 325	\$ 405	\$ 449
INV. INDUMENTARIA	\$ 200	\$ 149	\$ 152	\$ 160	\$ 172	\$ 176
INV. BEBIDAS	\$ 33	\$ 33	\$ 34	\$ 35	\$ 37	\$ 37
ACTIVOS FIJOS	\$ 21.543	\$ 17.158	\$ 12.769	\$ 9.250	\$ 4.843	\$ 436
LOCAL	\$ 10.772	\$ 10.772	\$ 8.618	\$ 6.463	\$ 4.309	\$ 2.154
DEP. LOCAL	\$ -	\$ (2.154)	\$ (2.154)	\$ (2.154)	\$ (2.154)	\$ (2.154)
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.300	\$ 3.300	\$ 2.640	\$ 1.980	\$ 1.320	\$ 660
DEP. MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ (660)	\$ (660)	\$ (660)	\$ (660)	\$ (660)
BOTAS KANGOO JUMPS	\$ 6.876	\$ 6.876	\$ 5.501	\$ 4.125	\$ 2.750	\$ 1.375
DEP. BOTAS KANGOO JUMPS	\$ -	\$ (1.375)	\$ (1.375)	\$ (1.375)	\$ (1.375)	\$ (1.375)
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 600	\$ 600	\$ 400	\$ 200	\$ -	\$ -
DEP. EQUIPOS COMPUTACION	\$ -	\$ (200)	\$ (200)	\$ (200)	\$ -	\$ -
REPOSICION ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.089	\$ 871	\$ 653
DEPRECIACION REP. ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (218)	\$ (218)	\$ (218)
TOTAL ACTIVOS	\$ 18.619	\$ 15.452	\$ 23.476	\$ 31.286	\$ 34.186	\$ 39.841
Total Activar antes de Cuadro	\$ 31.413	\$ 27.176	\$ 27.777	\$ 27.697	\$ 26.077	\$ 23.668
PASIVOS						
PASIVO CIRCULANTE	\$ -	\$ 4.135	\$ 4.353	\$ 4.699	\$ 4.942	\$ 4.969
PROVEEDORES	\$ -	\$ 1.392	\$ 1.813	\$ 2.363	\$ 2.811	\$ 3.041
INTERESES POR PAGAR	\$ -	\$ 1.020	\$ 816	\$ 612	\$ 408	\$ 204
PORCION CORRIENTE DEUDA ALP	\$ -	\$ 1.724	\$ 1.724	\$ 1.724	\$ 1.724	\$ 1.724
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 8.619	\$ 6.895	\$ 5.171	\$ 3.448	\$ 1.724	\$ -
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 8.619	\$ 6.895	\$ 5.171	\$ 3.448	\$ 1.724	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 8.619	\$ 11.030	\$ 9.524	\$ 8.146	\$ 6.666	\$ 4.969
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
UTILIDADES RETENIDAS		\$ (5.578)	\$ 3.952	\$ 13.140	\$ 17.520	\$ 24.871
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -					
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.000	\$ 4.422	\$ 13.952	\$ 23.140	\$ 27.520	\$ 34.871
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 18.619	\$ 15.452	\$ 23.476	\$ 31.286	\$ 34.186	\$ 39.841
CALCULO NOF	\$ 18.052	\$ 12.463	\$ 15.423	\$ 16.677	\$ 17.402	\$ 17.600
PAGO DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE NOF	\$ 18.052	\$ (5.589)	\$ 2.960	\$ 1.254	\$ 725	\$ 199
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ (5.578)	\$ 3.952	\$ 13.140	\$ 17.520	\$ 24.871
RESULTADO DEL EJERCICIO ACUMULADO	\$ -	\$ (5.578)	\$ (1.626)	\$ 11.513	\$ 29.033	\$ 53.904
UTILIDADES RETENIDAS		\$ (5.578)	\$ 3.952	\$ 13.140	\$ 17.520	\$ 24.871
DIFERENCIA ACTIVO-PASIVO ANTES DE A.	\$ (12.794)	\$ (11.724)	\$ (4.301)	\$ 3.589	\$ 8.109	\$ 16.173
DIFERENCIA ACTIVO-PASIVO DESPUES DE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 8. Índices financieros

INDICES FINANCIEROS							
INDICADOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
VENTAS		\$ 54.209	\$ 73.913	\$ 96.978	\$ 112.671	\$ 124.784	-
CRECIMIENTO EN VTAS (g)		-	36%	31%	16%	11%	-
RENTABILIDAD							
MARGEN DE UTILIDAD		0,50	0,54	0,57	0,56	0,61	0,56
ROS		-0,10	0,05	0,14	0,16	0,20	0,09
ROA		-0,15	0,24	0,79	1,21	2,09	0,83
ROE		-1,26	0,28	0,57	0,64	0,71	0,19
LIQUIDEZ							
RAZON CORRIENTE DE LIQUIDEZ		-0,41	2,46	4,69	5,94	7,93	4,12
SOLVENCIA							
RAZON DE DEUDA	0,46	0,71	0,41	0,26	0,19	0,12	0,36
RAZON DEUDA/CAPITAL	0,86	2,49	0,68	0,35	0,24	0,14	0,80

Anexo 9. Flujo de fondos del proyecto

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO NETO	\$ -	\$ (5.578)	\$ 3.952	\$ 13.140	\$ 17.520	\$ 24.871
(+) DEPRECIACIONES/ AMORTIZACIONES	\$ -	\$ (4.390)	\$ (4.390)	\$ (4.607)	\$ (4.407)	\$ (4.407)
(+) GASTO FINANCIERO	\$ -	\$ 1.020	\$ 816	\$ 612	\$ 408	\$ 204
(-) ESCUDO FISCAL	\$ -	\$ 255	\$ 204	\$ 153	\$ 102	\$ 51
(+) VARIACION NOF	\$ (18.052)	\$ 5.589	\$ (2.960)	\$ (1.254)	\$ (725)	\$ (199)
INVERSION INICIAL	\$ (21.548)	\$ -	\$ -	\$ (1.089)	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (39.599)	\$ 5.165	\$ 5.993	\$ 15.863	\$ 21.508	\$ 29.233
(+) ESCUDO FISCAL		\$ 255	\$ 204	\$ 153	\$ 102	\$ 51
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	\$ (39.599)	\$ 5.420	\$ 6.197	\$ 16.016	\$ 21.610	\$ 29.284
(-) AMORTIZACION DE DEUDA	\$ -	\$ 1.724	\$ 1.724	\$ 1.724	\$ 1.724	\$ 1.724
(-) GASTO FINANCIERO	\$ -	\$ 1.020	\$ 816	\$ 612	\$ 408	\$ 204
(+) DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 8.619					
TOTAL FLUJO DE CAJA	\$ (30.980)	\$ 2.676	\$ 3.658	\$ 13.680	\$ 19.478	\$ 27.356

Anexo 10. WACC Simple

CALCULO WACC				
CONCEPTO	VALOR EN \$	% DE PARTICIPACIÓN	TASA NOMINAL DE INT. (%)	PROMEDIO PONDERADO
DEUDA	\$ 8.619,10	40,00%	9,23%	3,69%
CAPITAL PROPIO	\$ 12.928,66	60,00%	15%	9,00%
TOTAL	\$ 21.547,76	100,00%		12,69%
WACC				
TASA DE INTERES DE OPORTUNIDAD INVERSIONISTA	13%			
TASA DE INTERES	11,83%			
IMPUESTOS	22%			
COSTO DE LA DEUDA	9,23%			

Anexo 11. Criterios de valoración

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (30.980)	\$ 2.676	\$ 3.658	\$ 13.680	\$ 19.478	\$ 27.356
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (30.980)	\$ 2.676	\$ 3.658	\$ 13.680	\$ 19.478	\$ 27.356
WACC SIMPLE	12,69%					
VAN	\$ 10.964,50					
TIR PROYECTO	22,13%					
PERIODO DE RECUPERACION	3,56	3 AÑOS Y MEDIO APROX.				

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (39.599)	\$ 5.420	\$ 6.197	\$ 16.016	\$ 21.610	\$ 29.284
WACC SIMPLE	12,69%					
VAN	\$ 10.794,22					
TIR PROYECTO	20,58%					
PERIODO DE RECUPERACION	3,55	3 AÑOS Y MEDIO				

