



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO  
ECOLÓGICO EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Ronnie Alexander Mena Morán

Año  
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO  
ECOLÓGICO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
Ingeniería Comercial con mención en Administración de empresas

Profesora Guía

MSc. María Verónica Dávalos González

Autor

Ronnie Alexander Mena Morán

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la implementación de un gimnasio ecológico en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ronnie Alexander Mena Morán, 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. María Verónica Dávalos González

CC.: 170789576-7

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la implementación de un gimnasio ecológico en la ciudad de Quito, del estudiante Ronnie Alexander Mena Morán, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

MSc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

CC.: 170487665-3

## 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”

---

Ronnie Alexander Mena Morán

CC.: 171791836-9

## RESUMEN

El presente plan de negocios analiza la factibilidad de la implementación de un gimnasio ecológico en la ciudad de Quito – Ecuador, la empresa Energym Cía. Ltda. Estará ubicada al norte de Quito.

El presente documento desarrolla el análisis del entorno externo de la realidad nacional y permite evidenciar el gran aumento de las tendencias sobre el cuidado de la salud a través de la ejecución de ejercicios y mejores hábitos alimenticios que resultan una gran oportunidad para implementar este tipo de negocio. Cabe mencionar que en cuanto al análisis del cliente intervienen variables cualitativas y cuantitativas que permiten conocer el perfil y las preferencias, y de acuerdo con ello se establece estrategias dentro del mix promocional para atender las necesidades del mercado objetivo establecido.

El valor agregado del presenta plan de negocios se establece de acuerdo con la innovación tecnológica que existen dentro de las instalaciones del gimnasio, la cual permite desarrollar el estado físico de los usuarios en un ambiente que permite minimizar la huella ambiental, ya con el equipamiento es reducir el consumo de recursos.

Para concluir, el análisis financiero muestra resultados muy prometedores en términos de rentabilidad, a partir de la proyección de los estados de resultados, de situación financiera y flujos de caja.

## **ABSTRACT**

This business plan analyzes the feasibility of the implementation of an ecological gym in the city of Quito - Ecuador, the company Energym Cia. Ltda. will be located north of Quito.

This document develops the analysis of the external environment of the national reality and makes it possible to demonstrate the great increase in trends in health care through the execution of exercises and better eating habits that are a great opportunity to implement this type of business. It is worth mentioning that qualitative and quantitative variables are involved in the analysis of the client that allow knowing the profile and preferences, and in accordance with that, strategies are established within the promotional mix to meet the needs of the established target market.

The added value of the business plan is established in accordance with the technological innovation that exists within the gym facilities, which allows to develop the physical condition of the users in an environment that minimizes the environmental footprint, and with the equipment is reduce the consumption of resources.

To conclude, the financial analysis shows very promising results in terms of profitability, from the projection of the statements of income, financial situation and cash flows.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo .....	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo (entorno político, económico, social y tecnológico)..	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	6
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	12
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	12
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	18
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	18
5. PLAN DE MARKETING .....	20
5.1 Estrategia general de marketing .....	20
5.1.1 Mercado objetivo.....	20
5.1.2 Propuesta de valor.....	21
5.2 Mezcla de marketing.....	22
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	27
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización.....	27
6.2 Plan de Operaciones .....	29



6.3 Estructura organizacional .....	33
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>35</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	35
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	37
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	38
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	42
7.5 Índices financieros .....	43
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El presente plan de negocios surge a partir del gran aumento de tendencias saludables y deportivas en todo el mundo y en nuestro país, además de las recomendaciones de la Organización mundial de la salud en las cuales se determina que “Los adultos de 18 a 64 años deberían acumular un mínimo de 150 minutos semanales de actividad física aeróbica moderada, o bien 75 minutos de actividad física aeróbica vigorosa cada semana” (OMS, 2010, pág. 8).

Esta preocupación por tener un mejor estilo de vida lleva a las personas a asistir a centros deportivos como son los gimnasios, esto crea una demanda que puede ser aprovechada para crear este tipo de empresas.

El emprendimiento surge de la idea que es importante formar el cuerpo, pero también tomar en cuenta el cuidado al planeta, y con acciones diarias se puede ayudar a generar un mejor futuro. Es importante mencionar que de acuerdo con la presente investigación se determina la existencia de demanda insatisfecha en el mercado de acuerdo con el grupo de personas que realiza ejercicio y busca un establecimiento que se alinee con la conservación ambiental.

#### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Determinar la factibilidad del plan de negocios para la implementación de un gimnasio ecológico en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Analizar el entorno mediante el estudio de los factores político, económico, social y tecnológico, de acuerdo con la incidencia en el plan de negocios.
- Determinar el perfil de los potenciales clientes mediante la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Identificar la oportunidad del negocio mediante los resultados obtenidos del análisis de los factores político, económico, social y tecnológico.
- Desarrollar un plan de marketing en concordancia con el diseño de la estrategia general de marketing establecida.

- Elaborar la propuesta de filosofía y estructura organizacional para el presente plan de negocios.
- Determinar la rentabilidad del plan de negocio mediante la evaluación financiera.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

El presente plan de negocios de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme pertenece al código “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” (INEC, 2012, pág. 215). Cada nivel de la clasificación se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0

R: Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
R93: Actividades deportivas de esparcimiento y recreativas
R931: Actividades Deportivas
R9311: Gestión de instalaciones deportivas
R9311.0: 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

Adaptado de: INEC,2012

En las siguientes tablas, se toma en cuenta factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos. Estos factores son calificados según el impacto que estos tienen sobre el plan de negocio, mismos que se califican de la siguiente forma:

	Muy alta (4)
--	-----------------

	Alta (3)
--	----------

	Baja (2)
--	----------

	Muy baja (1)
--	-----------------

## 2.1 Análisis del entorno externo

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

#### 2.1.1.1 Análisis del entorno político

Tabla 2. Factores Políticos

Variable	Análisis	Calificación	Nivel
<b>Reformas tributarias</b>	A partir del año 2015 ciertos de los gastos relacionados con deporte y ejercicio son deducibles de impuestos, de acuerdo con ello "Los gastos que se generen por el pago de gimnasio, la contratación de entrenadores personales y la compra de implementos deportivos son ahora también deducibles del cálculo del Impuesto a la Renta." (El universo, 2015), lo que constituye una resolución tributaria importante que genera un gran beneficio para el proyecto por el giro de negocio.	<b>Oportunidad</b>	<b>Alta (3)</b>
<b>Reformas laborales</b>	Desde el primero de enero de enero del año 2016 ya no es posible realizar un contrato individual a plazo fijo existiendo solo así los contratos de trabajo con plazo indefinido, esta medida si bien es cierto garantiza los derechos de los trabajadores.	<b>Amenaza</b>	<b>Baja (2)</b>
<b>Ley orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera</b>	Es importante mencionar que desde enero de 2018 entró en vigor la Ley orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera, con ello se establecen exenciones para nuevas microempresas cuyos ingresos anuales no superen los \$300.000, esta exoneración aplica por los primeros 3 años, siempre y cuando se genere empleo neto y valor agregado (Sanchez García & Asociados S.A. Tax & Legal, 2018)	<b>Oportunidad</b>	<b>Muy alta (4)</b>

### 2.1.1.2 Análisis del entorno económico

Tabla 3. Factores Económicos

Variable	Análisis	Calificación	Nivel
<b>PIB nacional</b>	Se proyecta que el Producto Interno bruto (PIB) del Ecuador aumente 1,5% para el 2018 según informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para abril del anterior año estuvo proyectado que el 2018 tendría un crecimiento de 2,00% pero el mercado global se ha visto afectado por conflictos comerciales entre EUA y China.	<b>Oportunidad</b>	<b>Baja (2)</b>
<b>PIB otros servicios</b>	Dentro del análisis de la industria en la economía, se puede observar que según el anexo 1, dentro de los datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el PIB con respecto a la industria del sector de otros servicios existe un crecimiento constante en términos reales anualmente. En el sector de otros servicios se incluye a las ramas R-S-U del CIU. (Banco central del Ecuador, 2018)	<b>Oportunidad</b>	<b>Alta (3)</b>
<b>Distribución del gasto corriente.</b>	De acuerdo con el gasto que se destina para las diferentes divisiones, según el anexo 2 que se refiere a la estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual, se observa que las familias ecuatorianas destinan 4,60% del expendio para Recreación y cultura, lo que representa un beneficio para el plan de negocios.	<b>Oportunidad</b>	<b>Baja (2)</b>

### 2.2.1.3 Análisis del entorno social

Tabla 4. Factores Sociales

Variable	Análisis	Calificación	Nivel
<b>Uso del tiempo para actividades recreativas y físicas</b>	Según datos del INEC en el censo del año 2010 se obtuvo información de que los quiteños destinan 3:09 horas a la semana para practicar algún deporte. Además de mostrar que existe una prevalencia de actividad física de nivel medio o alta en adultos entre 18 años a 60 años de 64,9% en hombres y 46,2% en mujeres. (INEC, 2013).	<b>Oportunidad</b>	<b>Alta (3)</b>
<b>Población <i>millennial</i></b>	Al analizar al grupo poblacional <i>millennial</i> se determina que las personas nacidas entre 1981 a 1995 representan el 23,2% de la población total, y dentro de este grupo 48,1% práctica deporte (INEC, 2017) resulta un factor importante para el plan de negocios planteado.	<b>Oportunidad</b>	<b>Muy Alta (4)</b>
<b>Gasto en indumentaria deportiva</b>	De acuerdo con los datos registrados por empresas distribuidoras de implementos deportivos, existe un crecimiento de entre 12% y 15% de compra en este tipo de productos, si esto se lo relaciona con el aumento de 21% en la importación de prendas de vestir del primer periodo del 2017 con relación al siguiente año se aprecia una relación directa al fenómeno <i>fitness</i> .	<b>Oportunidad</b>	<b>Baja (2)</b>

### 2.1.1.4 Análisis del entorno tecnológico

Tabla 5: Factores Tecnológicos

Variable	Análisis	Calificación	Nivel
<b>Avances en áreas deportivas</b>	Actualmente en el área deportiva ha habido grandes avances, con respecto a implementos y artefactos que se usan para lograr los diferentes objetivos planteados, con ello también existen muchos estudios que desmienten o afirman teorías sobre musculación y alimentación, por ello es muy importante tomar en cuenta todos estos aportes que serán muy valiosos para este proyecto.	<b>Oportunidad</b>	<b>Alta (3)</b>
<b>Tecnología en indumentaria deportiva</b>	En la industria de indumentaria deportiva existe un gran avance con respecto a prendas de vestir y calzado especializado que logra mayor comodidad y estabilidad para las personas que practican deporte, además de ello la tela de las prendas permite ventilación y secado inmediato que favorecen el rendimiento del deportista.	<b>Oportunidad</b>	<b>Alta (3)</b>

### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

#### 2.1.2.1 Poder de negociación de los clientes

Tabla 6. Análisis del poder de negociación de los clientes

Variable	Análisis
Número de clientes importante	En el sector de servicios existe una gran cantidad de clientes disponibles que lo utilizan, por ello es importante el volumen de membresías.
Grado de estandarización del producto	No existe un grado definido de estandarización del servicio y existe gran variedad dependiendo del segmento y la infraestructura con la que cuenta.
Importancia o utilidad de los clientes	Al depender de una membresía personal por cliente, el poder de este factor es mínimo pues ellos no pueden conseguir un trato diferencial con respecto al precio debido a la demanda existente.
Importancia a la	Cada vez resulta más estrecha la importancia que existe entre la

Variable	Análisis
calidad o servicios de productos del cliente	calidad del servicio y las necesidades del cliente donde ello se convierte en un factor primordial para este sector.

En este contexto, se evidencia que el poder de negociación de los clientes responde a un nivel bajo debido a que, por tratarse de un servicio muy importante para la salud, para personas que sufren de diversas enfermedades muchas veces tienden a realizar ejercicio bajo techo incluso por comodidad.

Además, en estos gimnasios se tiene acceso a gran diversidad de rutinas y ejercicios sin importar el sexo e incluso la edad, aunque también se agrega que existe un alto nivel de comunicación entre ellos gracias a las redes sociales donde pueden mostrar sus aprobaciones y contradicciones con los servicios que han dispuesto.

#### 2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 7. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Variable	Análisis
Cantidad de proveedores importantes	La cantidad de proveedores de máquinas y que ofrecen mantenimiento de estas son escasos, y ello resulta poco atractivo debido a la posibilidad que ellos ajusten precios sobre el nivel normal con este mayor poder. Algunos de los proveedores son: GIMTEK, TAURUS, TECHNOGYM.
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	No es muy probable que los gimnasios actuales se provean de las máquinas necesarias para su infraestructura debido a los altos costos que esta operación generaría en temas logísticos.
Amenaza de proveedores de integrarse hacia delante	Varios proveedores de máquinas para gimnasios tienen una ventaja sobre el precio al ser importadores directos, y dentro de la infraestructura de las compañías del giro de negocio, este tipo de activos son lo más costoso, lo que resulta en que los distribuidores opten por crear un gimnasio propio.

El nivel de negociación de los proveedores se considera alto debido a que a nivel nacional no existen empresas que distribuyen máquinas de ejercicios profesionales con las especificaciones tecnológicas y aunque la calidad de los materiales que usan ha ido mejorando con el paso del tiempo resulta un poco difícil hacer frente a la gran competencia que existe en equipos importados. Si



se opta por aparatos de gimnasio nacionales es importante tomar en cuenta el costo de mantenimiento y de repuestos.

### 2.2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 8. Análisis de amenaza de nuevos competidores

Variable	Análisis
Diferenciación de producto/servicio	No es común que exista diferenciación en el servicio, por lo que muchas empresas que logran ingresar no ofertan algo especial o diferente, pero se puede enfocar como en el presente plan de negocios para convertirlo en un punto clave llegando a ofrecer algo más allá de lo normal, en base a tecnología y servicios adicionales que se complementen al giro de negocio.
Identificación de marcas	Actualmente existen gimnasios que han logrado posicionarse gracias al gran nivel de servicio que ofrecen algunos de ellos son: Smartfit, Balance, Phisque, Curves. El comportamiento de los clientes se ve afectado en un gran nivel por la marca de estas empresas.
Costo cambio del proveedor	Actualmente existe una cantidad muy reducida de proveedores de máquinas de ejercicio específicamente del tipo eléctrico que se necesita además del servicio de mantenimiento, lo que representa un costo muy alto si se opta por cambiar los proveedores.
Curva de experiencia	El nivel de curva de experiencia también es determinante a la hora de implementar el negocio debido a que ello permite lograr un mejor aprovechamiento de las herramientas disponibles para administrar el negocio.
Protección del gobierno	Existe un conjunto de reconocimientos y estímulos para las empresas del sector, en base a promover la práctica deportiva. Ello está basado en exenciones tributarias, así como el apoyo de las distintas federaciones deportivas especializadas en cada campo.
Reacción esperada	En cuanto al análisis de esta variable, se considera que la reacción esperada se encuentra en un nivel normal, ya que no existe una competición evidente en este sector del servicio.
Tasa de crecimiento del sector industrial	La tasa de crecimiento del sector al que se enfoca el presente plan de negocios se encuentra aumentando paulatinamente, en general todo el mercado relacionado a deporte ha estado evidenciando un aumento de demanda y por ello existe mayor

Variable	Análisis
	oferta de productos y servicios relacionados. El paulatino aumento del ánimo por adoptar una vida sana es un gran terreno que han aprovechado muchas empresas relacionadas al <i>fitness</i> .

Existe un nivel medio de amenaza de nuevos competidores debido a que el mercado del *fitness* es realmente muy atractivo por su gran demanda, pero sus inversiones de capital y costos de mantenimiento elevados no permite que ingresen muchos competidores. También es importante mencionar que no es muy común que exista diferenciación en el servicio, por lo que muchas empresas que logran ingresar no ofertan algo especial o que se destaque frente a los demás, aunque el nivel de curva de experiencia también es determinante a la hora de implementar el negocio.

#### 2.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 9. Análisis de amenaza de nuevos competidores

Variable	Análisis
Precio relativo de los sustitutos	El precio de los sustitutos para el tipo de llega a ser incluso inexistente debido a la gran disponibilidad de espacios para realizar deporte.
Relación precio/calidad	Existe una gran importancia sobre el nivel de calidad que esperan recibir los clientes con relación a servicio e infraestructura, además de los servicios complementarios.
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Existe gran disponibilidad de sustitutos cercanos al servicio que llegan a representar una gran amenaza al presente plan de negocios
Costo de cambio para el cliente o distribuidor	El costo de cambio para el cliente es muy bajo por lo que representa una amenaza alta si se presenta este factor.
Preferencia del cliente hacia el sustituto	La preferencia de los clientes sobre los servicios sustitutos es escasa, ya que buscan un ambiente confortable para practicar deporte, seguro e higiénico.

Existe una gran variedad de servicios sustitutos, ya que en este caso incluso hay algunos que no tiene ningún costo, como los servicios que oferta el municipio de Quito en sus centros deportivos y parques adaptados o el

Ministerio de salud con las instalaciones públicas, por lo que mucha gente también opta por estas opciones. Es importante tomar en cuenta que algunos clientes escogen un lugar para hacer ejercicio por varias razones según su factibilidad como costos, ubicación, calidad de servicio, incluso tomando en cuenta si es una marca reconocida o con respaldo.

### 2.2.2.5 Rivalidad entre competidores

Existen 33 empresas activas en Quito registradas con el CIIU R9311.02 de la Superintendencia de compañías, lo que se traduce en un nivel de competencia bajo, pero existen muchos otros establecimientos relacionados que no cumplen con las seguridades y permisos necesarios, lo que se traduce en un nivel nulo de diferenciación donde su único factor importante es el costo para sus consumidores. Cada vez los competidores se enfocan más en temas como servicio al cliente e infraestructura que son unos de los elementos más importantes para los interesados en este servicio.

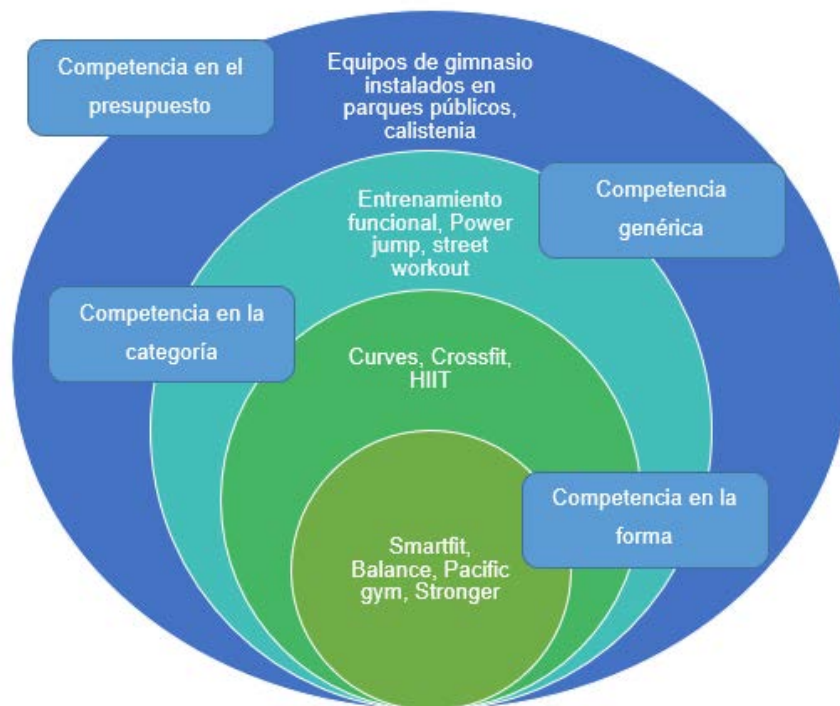


Figura 1. Análisis de la competencia

## 2.2.6 Matriz E.F.E (Evaluación de Factores Externos)

Tabla 10. Análisis de los factores externos

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Reformas tributarias	5%	3	0,15
2	Ley orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera	6%	4	0,24
3	PIB nacional	6%	2	0,12
4	PIB otros servicios	4%	3	0,12
5	Distribución del gasto corriente.	3%	2	0,06
6	Uso del tiempo para actividades recreativas y físicas	7%	3	0,21
7	Población <i>millennial</i>	5%	4	0,2
8	Gasto en indumentaria deportiva	3%	2	0,06
9	Avances en áreas deportivas	5%	3	0,15
10	Tecnología en indumentaria deportiva	7%	3	0,21
Amenazas				
11	Reformas laborales	4%	2	0,08
12	Número de clientes	3%	2	0,06
13	Importancia o utilidad de los clientes	3%	1	0,03
14	Acción del cliente sobre la empresa	4%	3	0,12
15	Importancia a la calidad o servicios de productos del cliente	12%	3	0,36
16	Número de proveedores importantes	7%	3	0,21
17	Identificación de marcas	6%	2	0,12
18	Curva de experiencia	5%	3	0,15
19	Tasa de crecimiento del sector industrial	5%	2	0,1
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,75</b>

A partir del análisis de la matriz EFE y con el valor ponderado, obtenido de la suma de las calificaciones ponderadas con un resultado de 2,75; se establece que la empresa se encuentra por encima de la media en su objetivo de usar sus estrategias para aprovechar oportunidades y evitar amenazas lo que representa un elemento sumamente favorable para el presente plan de negocios.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Investigación cualitativa

##### 3.1.1.1 Entrevistas a Expertos

La entrevista a expertos representa un elemento muy importante dentro del análisis del mercado, ya que aportan con información de gran valor para conocer datos sobre cómo se desenvuelve la industria según su punto de vista “Las entrevistas con los expertos en el ramo y con individuos conocedores de la empresa y del sector ayudan a plantear el problema de investigación de mercados” (Malhotra, 2016, pág. 35)

##### 3.1.1.1.1 Entrevista 1

Como parte de la investigación cualitativa, el día 21 de abril de 2019 a las 18:00 horas se entrevista al señor Jorge Troya quién es propietario y gerente del gimnasio Stronger, ubicado en Carapungo, Jaime Roldós n8-58 y Geovanny Calles. A continuación, se detalla en una representación gráfica de la sistematización los puntos clave de la entrevista realizada, para mayor detalle por favor ver anexo #4 (Entrevista a Jorge Troya):

Tabla 11. Síntesis entrevista Jorge Troya

Tema	Conclusión
Características de la organización	Stronger Gym es una empresa que nace en el año de 1982, como uno de los primeros gimnasios en la ciudad de Quito
Motivo estabilidad	Brindar un excelente servicio, recordando la importancia del cliente.
Factor de determinante	Variación, actualización de entrenadores, conocimiento y reestructuración.
Precio del servicio	2 meses \$57, 3 meses \$80, 6 meses \$165. Promociones por mayor cantidad de meses pagados.
Clientes mensuales	250 clientes mensuales.
Barreras	No existen obstáculos para la industria.
Competencia	La competencia nace de la incompetencia de la misma empresa.
Proveedores disponibles	Hace ocho años no existía la misma oferta de máquinas y productos, como los hay en la actualidad.

### 3.1.1.1.2 Entrevista 2

Como parte de la investigación cualitativa, el día 22 de abril de 2019 a las 16:00 horas se entrevista al señor Marcelo Morales quién es propietario y gerente del gimnasio Athletic Fitness, ubicado en la calle 6 de diciembre entre Leonardo Murialdo y de las Anonas.

A continuación, se detalla los puntos clave de la entrevista realizada para mayor detalle por favor ver anexo #5 (Entrevista a Marcelo Morales):

Tabla 12. Síntesis entrevista Marcelo Morales

Tema	Conclusión
Características de la organización	Athletic Fitness es un gimnasio que lleva 5 años en el mercado.
Motivo estabilidad	Experiencia profesional, seguimiento en los entrenamientos.
Factor de determinante	Calidad humana, actitud positiva, experiencia técnica.
Precio del servicio	1 mes \$35, 3 meses \$100, 12 meses \$280. Se cobra adicional un valor de \$15 por concepto de matrícula.
Clientes mensuales	En temporada alta entre 60 y 80 personas, en temporada baja entre 30 y 40 clientes.
Barreras	Contar con un sitio favorable y con los equipos necesarios para poder brindar una excelente infraestructura técnica.
Competencia	Existe algunos gimnasios, pero se diferencia del resto gracias a la combinación de artes marciales junto con técnicas fitness.
Proveedores disponibles	Actualmente existe gran cantidad de máquinas que provienen del exterior, así como las que son fabricadas nacionalmente.

### 3.1.1.2 Grupo focal

Como parte de la investigación cualitativa y con el fin de recabar información para el plan de negocios, se realizó el grupo focal con 8 personas el día 20 de abril a las 18:00pm, dichos asistentes tienen una membresía a un gimnasio.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos del grupo focal, para mayor detalle por favor ver anexo #6 (Grupo focal):

- Los asistentes actualmente asisten a gimnasios: 2 Smartfit, 3 Stronger Gym, 2 Athletic fitness, 1 gimnasio Curves.
- La frecuencia de asistencia en promedio es de 3 días a la semana en horario de 18:00 a 20:00 con duración de 1 hora 30 minutos por sesión de entrenamiento.

- La mayoría de las personas considera que la calidad de servicio de los entrenadores es el factor más importante para un gimnasio.
- A todas las personas les gustaría que su gimnasio disponga máquinas de ejercicios de mayor calidad.
- A la gran mayoría de asistentes les gustaría que el gimnasio ofreciera un espacio abierto donde sea posible realizar ejercicios de resistencia en grupo sin máquinas, proponen una terraza cubierta tipo pérgola con espacio suficiente para correr y con equipos para realizar calistenia.
- A todos los asistentes les parece muy interesante la idea de un gimnasio ecológico, que ofrece un espacio para realizar ejercicio y que aporta a la conservación del medio ambiente y les gustaría asistir a este tipo de gimnasio si el precio se encuentra dentro de su presupuesto y si la ubicación se encuentra cerca de su residencia o de su trabajo.
- La mayoría concuerda que un valor de membresía mensual que estarían dispuestos a pagar está entre \$30 y \$40.

### **3.1.2 Investigación cuantitativa**

Se realizaron 97 encuestas vía electrónica en *Google forms* a personas en la ciudad de Quito.

A continuación, se describe los hallazgos de la encuesta, para mayor detalle por favor ver anexo #7 (Gráficos resultados encuestas):

- La mayoría de las personas encuestadas se encuentra entre 26 y 36 años, lo cual corresponde al 49,48%; después se encuentra el grupo de 37 a 47 años con 23,71%; 15 a 25 años con 17, 53%; 48 hasta 58 años con 6,19 y las personas con más de 59 años que corresponde al 3,09% de los encuestados.
- El género de los encuestados se divide en 75,26% hombres y 24,74% mujeres
- Según la encuesta la mayor parte de los encuestados son dependientes de acuerdo con su ocupación 74,23%; siguiendo independientes y estudiante con 13,40% y 12,37% respectivamente

- El ingreso de los encuestados corresponde en gran parte a personas que ganan entre \$301 y \$800 mensualmente con 62,89%; después se encuentra con 18,56% los individuos que perciben una renta de entre \$801 y \$1000; 12,37% el grupo que reciben menos de \$300 y finalmente 6,19% las personas que tienen una retribución mayor de \$1000.
- El 68,04% de las personas encuestadas vive al Norte de Quito.
- De acuerdo con la importancia de realizar actividades deportivas encaminadas a la conservación del medio ambiente existe un 54,64% de personas que estima que es de alta importancia.
- Existe un 89,69% de personas que estarían dispuestas a asistir a un gimnasio que contribuya a la conservación del medio ambiente, mediante el uso de máquinas que producen energía para reutilizarlo en la misma infraestructura.
- Se realizó 97 encuestas, de las cuales 81 de ellas asisten actualmente a un gimnasio y el resto practica otros deportes.
- El 56,79% asiste 2 a 3 días a la semana al gimnasio, 54,32% entrena entre 1 y 2 horas, y 44,44% asiste en horario de 1pm hasta 18pm.
- Para 64 personas encuestadas, la razón más importante para asistir al gimnasio es debido a la salud y las relaciones personales resulta el factor con menos importancia.
- 41,98% personas encuestadas realiza con más frecuencia entrenamiento de resistencia con máquinas y 38,27% realiza ejercicios de musculación con aparatos de ejercicio, en total, 80,25% de los encuestados realiza ejercicios utilizando equipos de gimnasio.
- Entre los factores más importantes para los encuestados al momento de adquirir la membresía de un gimnasio se encuentra 30,86% las máquinas/equipo, 20,99% el servicio, 19,75% la ubicación, 14,81% las instalaciones y en último lugar el precio con 13,58%.
- Entre los servicios adicionales que les gustaría recibir a los encuestados son: 29,63% terraza cubierta (solárium) y 19,75% piscina dentro del gimnasio.



- El 79,01% de las personas encuestadas preferiría que el gimnasio se encuentre ubicado al Norte de la ciudad de Quito, mientras el 11,11% preferiría que se encuentre en el centro de la ciudad.
- 53 personas encuestadas preferirían recibir información del servicio vía redes sociales.
- Las redes sociales que más usan los encuestados son: 38,7% WhatsApp, 24,69% Facebook, 22,22% Instagram y 14,81% Twitter.
- 41,98% de los encuestados prefiere inscribirse y asistir al gimnasio solo, mientras el 40,74% preferiría hacerlo con un amigo.
- La mayor parte de las personas encuestadas preferiría adquirir una membresía mensual con 55,56%, en lugar de una membresía trimestral, semestral o anual.
- 57 personas encuestadas conocen el gimnasio Smartfit, 39 conocen el gimnasio Stronger Gym, 34 el gimnasio Curves, 29 Pacific Gym, 24 Athletic Fitness y 9 personas conocen el gimnasio Balance.
- Basándose en la representación gráfica de los resultados del anexo #8 (Modelo Van Westendorp) se determina que el punto de precio óptimo se encuentra en \$40.00 que será el precio que se establecerá para el servicio en mensualidad.

### **3.1.2.1 Cruce de variables**

Una vez realizada la encuesta y con el respectivo análisis de sus resultados, se procede al cruce de las variables más importantes de la presente investigación, de acuerdo con el anexo #9 (Tablas de contingencia) mismas que se describen a continuación.

- El porcentaje de personas entre 15 y 25 años que califica de alta importancia realizar actividades deportivas encaminadas a la conservación del medio ambiente, representa el 70%, mientras que las personas entre 26 y 36 años, que califican con la misma importancia, es de 79%.
- De acuerdo con el análisis de las variables propuestas, el nivel de importancia a re realizar actividades deportivas encaminadas a la conservación del medio ambiente disminuye a medida que aumenta de edad del encuestado

- Existe una relación importante de las personas que califican de alta importancia realizar actividades deportivas encaminadas a la conservación del medio ambiente y que Sí estaría dispuesta a asistir a un gimnasio que contribuya a la conservación del medio ambiente, mediante el uso de máquinas que producen energía para reutilizarlo en la misma infraestructura.
- De acuerdo con la información las personas con menor ingreso mensual prefieren adquirir membresías mensuales, mientras las personas con mayor ingreso prefieren adquirir la membresía anual o trimestral.
- La mayoría de las personas entre 15 hasta 47 años genera ingresos mensuales entre \$301 y \$800, a diferencia de las personas mayores de 48 años que ganan más de \$801 mensuales.
- De acuerdo con la información, el porcentaje de encuestados de género masculino que estima que el factor más importante para adquirir la membresía de un gimnasio son máquinas y equipo representa el mayor porcentaje, con 36%. Y de los encuestados de género femenino que prefiere que el gimnasio tenga una buena ubicación representa el 43%.

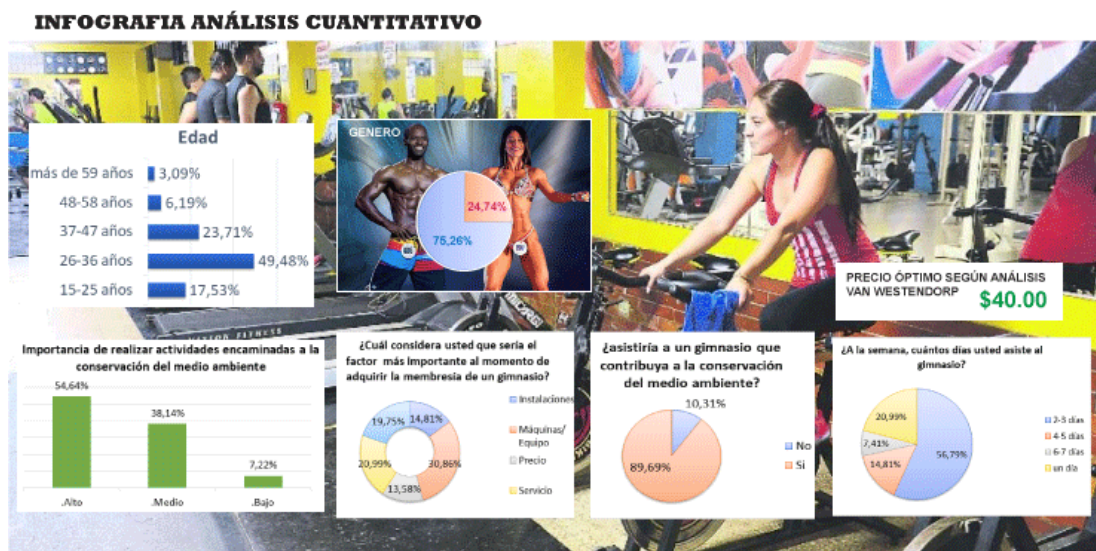


Figura 2. Infografía análisis cuantitativo

Conclusiones del análisis de cliente.

- Las personas jóvenes con edad entre 15 y 36 años que representa el 67% de los encuestados, son un grupo que está dispuesto a asistir a un gimnasio

que contribuya a la conservación del medio ambiente, mediante el uso de máquinas que producen energía para reutilizarlo en la misma infraestructura, debido a que para este grupo hay un nivel alto de importancia de actividades deportivas encaminadas a la conservación del medio ambiente.

- Gran parte de las personas de entre 15 y 36 años ganan hasta \$800 dólares al mes y están dispuestos a adquirir una membresía de manera mensual, que de acuerdo con el análisis Van Westendorp, el precio óptimo es de \$40.
- Según las entrevistas realizadas a expertos, un factor que determina el éxito de una empresa en la industria del deporte es ofrecer un servicio de calidad en cuanto a personal calificado para monitoreo de entrenamientos.
- Según las entrevistas realizadas, se determina que en la actualidad existe una gran oferta de empresas que proveen máquinas de ejercicios, así como proveedores de mantenimiento.
- En el grupo focal se establece que a gran cantidad de personas les gustaría contar con espacio abierto donde es posible realizar ejercicios de resistencia en grupo sin máquinas, lo cual se corroboró con las encuestas realizadas.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

En el Ecuador existe un crecimiento constante en lo que se refiere a la práctica de actividades deportivas, de acuerdo con ello ha existido un incremento de entre 12% y 15% de compra de implementos deportivos del año 2017 al 2018, dado a una relación directa con el fenómeno *fitness* que se está esparciendo por todo el mundo y también en nuestro país.

La industria *fitness* tiene gran oportunidad de crecimiento debido al aumento de interés de forma permanente de las personas en llevar una vida saludable, y también verse bien, y adquieren varios productos y servicios para cumplir dichos objetivos, ya sea mediante el ejercicio o la alimentación.

Otro punto importante es que el grupo de personas que pertenecen a la población *millennial* en el país representa el 23,2% de la población total, y este grupo tiene una incidencia del 48,1% de practica de deporte lo que resulta en un elemento que favorece al servicio propuesto para el plan de negocio, un gimnasio eco amigable en la ciudad de Quito.

La oportunidad de negocio establecida se encuentra basada en la fusión de dos conceptos, salud y ecología para crear un gimnasio eco amigable donde la infraestructura e instalaciones sean en base a materiales reciclados o de bajo impacto ambiental sin perder la calidad de los mismos.

En este contexto, se establece usar máquinas de ejercicios que generen energía a partir del ejercicio realizado por los usuarios, pisos de caucho reciclado a partir de llantas de autos desechadas, aprovechar al máximo la luz solar adecuando las instalaciones implementando paneles solares en un solárium, y las instalaciones de vidrio para aprovechar la luz del día sin gastar energía eléctrica.

En base a las entrevistas realizadas a expertos del sector, se afirma que para este tipo de negocio es muy importante generar un buen ambiente para el cliente ya que es uno de los factores principales que otorgará una ventaja frente a la competencia. Además de ello la empresa debe contar con personal calificado para acompañar el entrenamiento de los clientes.

El realizar una inversión en la industria *fitness* tiene un gran potencial de rentabilidad con escaso riesgo, ya que se encuentra una gran oportunidad de crecimiento debido al aumento de interés de las personas en llevar una vida saludable, y también verse bien, de acuerdo con ello adquieren varios productos y servicios para cumplir dichas necesidades y objetivos, ya sea mediante el ejercicio o la alimentación.

El presente plan de negocios establece satisfacer a los clientes con un espacio para realizar ejercicios sin importar si el tipo de rutina de entrenamiento es de tipo aeróbico, de fuerza o flexibilidad, en un ambiente agradable y en armonía con la naturaleza.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

El presente plan de negocios establece que la estrategia general a utilizar va a ser la diferenciación debido a que con ello se elige un fragmento de mercado con rasgos semejantes ofreciendo un tipo de servicio que represente un mayor valor para ese grupo de clientes.

La diferenciación principal se encuentra en la infraestructura relacionada a la ecología donde se va a brindar un servicio de calidad con un enfoque hacia el cliente y la conservación del medio ambiente.

De acuerdo con una conceptualización general del plan de marketing, enfocado en servicios, se indica que: “Las empresas utilizan comunicaciones de marketing para persuadir a los clientes meta de que su producto de servicio ofrece la mejor solución para cubrir sus necesidades, con respecto a las ofertas de la competencia” (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 189)

#### Estrategia de posicionamiento

Referente a la estrategia de posicionamiento se aplicará es, más por más de acuerdo con que el servicio que se ofrece es de calidad, con personal capacitado de manera que los clientes adquieren un mayor nivel de beneficios que se ve reflejado en un precio mayor al de la competencia.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

El mercado objetivo se describe como el grupo de personas que, por sus características, adquirirían el servicio o producto ofertado por la compañía, para ello la organización debe orientar sus campañas de marketing en el grupo específico de posibles consumidores para lograr una comunicación eficiente.










Según la investigación de mercado realizada por medio de encuestas, los clientes a los cuales está destinado el servicio ofrecido por la empresa son: Jóvenes que residen al norte de la ciudad de Quito, entre 15 y 36 años que realicen actividad física y estén comprometidos con el medio ambiente, así como con su salud a través de ejercicio constante.

Tabla 13. Mercado Objetivo

Detalle	Porcentaje	Cantidad	Tipo de variable
Población de Quito	100%	2.735.987,00	Geográfica
Población norte de Quito	23%	629.277,01	Geográfica
Personas entre 15 y 36 años	20%	125.855,40	Demográfica
Nivel socio económico medio y mayor	36%	45.307,94	Demográfica
Personas que realizan actividades deportivas	66%	29.903,24	Psicográfica
Prefieren ir a gimnasios	64%	19.138,08	Psicográfica
Importancia ecológica	20%	3.827,62	Conductual

### 5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 14. Modelo Canvas

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
 <p>Proveedores de máquinas para gimnasio que producen energía con el movimiento, servicios de mantenimiento de equipos.</p>	 <p>Evaluación de estado físico inicial. Entrenamientos adecuados para cada cliente dependiendo de objetivos</p>	 <p>Fusión de los dos conceptos de salud y ecología. Infraestructura que permite el uso eficiente de recursos</p>	 <p>Uso de redes sociales para contactar con clientes, ya que 65,4% de los encuestados les gustaría mucho recibir información sobre el servicio.</p>	 <p>Jóvenes del norte de la ciudad de Quito, entre 15 y 36 años que realicen actividad física en gimnasio y se encuentren comprometidos con el medio ambiente, así como con su salud a través de ejercicio constante.</p>
	<p><b>RECURSOS</b></p>  <p>GREEN BUILDING Personal altamente calificado, Equipos de alta tecnología, espacios de entrenamiento</p>		<p><b>CANALES DE DISTRIBUCION</b></p>  <p>Venta directa a través del local donde estará ubicado el gimnasio, Espacio físico 205 m<sup>2</sup></p>	
<p><b>COSTOS</b></p>  <p>Sueldos del personal (entrenadores, recepcionista), Mantenimiento máquinas, Suministros de limpieza y oficina</p>		<p><b>INGRESOS</b></p>  <p>Pago de membresías de manera mensual por parte de los clientes para el uso de las instalaciones.</p>		

La empresa basa su diferenciación en la infraestructura que ofrece a sus clientes, ya que con ello se mantendrá una mínima huella ecológica con el uso de máquinas de ejercicio que generen energía simplemente con el movimiento así como también el uso eficiente de las instalaciones para minimizar la utilización de recursos eléctricos, el uso de pisos fabricados a partir de llantas de auto recicladas y otros materiales relacionados que puedan lograr el objetivo de ofrecer un excelente servicio con un mínimo impacto.

## **5.2 Mezcla de marketing**

Para el mix de marketing se utilizará diversas estrategias para lograr impactar positivamente en la decisión de los clientes, es muy importante tomar en cuenta las nuevas tendencias que se presentan a nivel mundial con relación al uso de tecnología y los grandes beneficios que se consiguen si son utilizadas correctamente, principalmente en términos de comunicación y comodidad.

### **5.2.1 Producto**

#### **Características generales del servicio**

Un servicio se trata de un tipo de alquiler que se adquiere con el fin de obtener un beneficio por el derecho de usar ya sea algún tipo de objeto, un espacio o el trabajo de una persona.

Según Lovelock, Los servicios se dividen en 5 categorías “servicios de bienes arrendados, arrendamiento de espacios y lugares definidos, arrendamiento de mano de obra y pericia, acceso a ambientes físicos compartidos, sistemas y redes” (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 14)

En relación con las categorías del servicio, para el presente plan de negocios, la prestación propuesta se relaciona con el acceso a un entorno físico compartido, el cual surge de la fusión de los conceptos de ejercicio, salud y conservación medio ambiental, para ello se ofrece un espacio de entrenamiento con profesionales calificados que guían a los clientes sobre los ejercicios físicos de acuerdo con los objetivos propuestos del giro del negocio, que comprende aumentar masa muscular, reducir medidas, etc.

El nombre del gimnasio es Energym, que se compone de las abreviaciones “Ener” que se lo relaciona con el uso eficiente de recursos principalmente eléctricos para lograr un mínimo impacto ambiental, por otra parte, “Gym” es la traducción de la palabra gimnasio del español al inglés,



Figura 3. Logo Energym

El logo se compone de colores vivos en verde y amarillo, a la derecha 3 hojas en tonos verdes que representan el objetivo de la empresa de conservar el medio ambiente, y a la izquierda una línea zigzagueada en amarillo que representa un relámpago, lo cual a su vez significa la posibilidad de crear energía a través de las máquinas y paneles solares que estarán instalados en el gimnasio.

Slogan: *Go green, go Energym*

El slogan traducido al español significa, vuélvete ecológico, ve a Energym, con esta frase, se trata de mostrar a los clientes el compromiso que tiene el gimnasio para conservar el medio ambiente.

Para el servicio se va a implementar un solo tipo de membresía, a diferencia de muchos establecimientos donde se ofrecen gran cantidad de tipos de membresías que llevan a confundir al cliente sobre los diferentes beneficios que tienen cada una, esta membresía que permitirá el uso general de todos los equipos con lo que contará el gimnasio como son las áreas de ejercicio, guía de un entrenador capacitado y clases de ejercicio grupal.





presencia de competidores en el mercado y que no busca competir por costos en la etapa de introducción.

Aplicando el método Van Westendorp para el análisis de precios, según la información recabada en base a las encuestas realizadas a 97 personas se obtiene los siguientes datos: Basándose en la representación gráfica de los resultados se concluye que el punto de precio óptimo se encuentra en \$40.00 por membresía mensual.

Es importante señalar que durante el primer año no se realizarán aumentos en el precio del servicio, sino para el segundo año conforme se evidencie la rentabilidad del presente plan de negocios.

La forma de pago de la prestación del servicio de gimnasio será mediante efectivo y tarjeta de crédito.

### **5.2.3 Plaza**

La estrategia de distribución que se ajusta al gimnasio es la estrategia directa que consiste en ofrecer una excelente cobertura ya que la empresa brinda un servicio personalizado, con el objetivo de atender de forma eficiente los gustos y preferencias de los clientes.

En este contexto, la empresa dispondrá de un punto de venta físico que consta de una recepción de 10 m<sup>2</sup>, ubicada dentro de las instalaciones del gimnasio ubicado en las calles Rio Coca e Isla Santa Fe, al norte de la ciudad de Quito, este espacio servirá para concretar y cerrar ventas con clientes directos.

El canal de distribución es directo, y de acuerdo con ello el pago para la membresía en la recepción ubicada dentro de las instalaciones del gimnasio.

### **5.2.4 Promoción**

Para el presente plan de negocios se utilizará la estrategia promocional *Pull*, debido a que la empresa trata directamente con los clientes y las acciones de marketing que plantea se enfoca en propagar la marca “Energym” en el mercado principalmente a través de los medios digitales logrando que el cliente se sienta identificado con el gimnasio

En los meses de enero, junio y julio de cada año debido a los nuevos metas de inicio de año calendario y al fin del año del lectivo en muchas instituciones educativas, se implementará una promoción de 2x1 para alumnos nuevos, se aplicará solo 30 promociones en los meses de enero y junio, y 15 promociones en el mes de julio. Con ello se plantea que ingresen mayor cantidad de membresías dichos meses.

La publicidad *online* tiene como objetivo promover el servicio que ofrece el giro del negocio encaminado a mejorar la salud y el bienestar de los clientes.

Para lo cual, la empresa, contará con un sitio web mediante el cual se brindará información clara sobre el gimnasio, la membresía, medios de contacto, certificaciones y todo tipo de datos de interés para el cliente.

La página web dispone de un correo electrónico, mediante el cual los clientes (15 a 36 años) se comunicarán con un representante, la cual les brindará una atención inmediata sobre sus preguntas frecuente, en relación con los servicios que ofrece el gimnasio.

Finalmente, se realizará una contratación con un proveedor especializado en marketing digital para que sea responsable del contenido *inbound* de las redes sociales, con ello monitorear y reportar a la empresa de forma quincenal el número de clics y contenidos visualizados. La información presentada sirve como insumo para mejorar el desempeño del giro del negocio.

#### **5.2.4 Costeo del mix promocional**

A continuación, se describen cada uno de los rubros que contemplan el mix promocional.

Tabla 15. Costeo Mix Promocional

<b>Gastos de marketing</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
letrero	500,00	500,00				
Creación y diseño página web	1.680,00	1.680,00				
Pago anual host página web y correo corporativo	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Contenido Inbound (redes sociales)	3.000,00	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Descuento en enero 2x1 (30)	702,48	702,48	702,48	526,86	526,86	526,86
Descuento en junio 2x1 (30)	702,48	702,48	702,48	526,86	526,86	526,86
Descuento en julio 2x1 (15)	351,24	351,24	351,24	395,15	395,15	395,15
total		6.784,96	4.664,96	4.374,92	4.437,34	4.501,02

Para concluir, el rubro que mayor costo representa para desarrollar la publicidad es la contratación de la empresa de marketing *Inbound* que asciende a la cantidad de 3000.00 dólares anuales, los cuales serán financiados con capital propio.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Promover un estilo de vida saludable enfocado hacia nuestros clientes cumpliendo un desarrollo físico integral junto con respeto del medio ambiente con el uso de tecnología avanzada que permite generar energía con el uso, mediante la ejercitamiento en un gimnasio con espacios adecuados y el apoyo de profesionales capacitados en el deporte.

Tabla 16. Componentes de la misión

Componentes	Si	No	Detalle
Clientes	x		buen referencia hacia los clientes
Productos y servicios	x		Ejercitamiento en un espacio adecuado
Mercado		x	No se menciona la variable
Tecnología	x		Uso de tecnología avanzada que permite generar energía con el uso.
Rentabilidad		x	no menciona rentabilidad ni precios
Filosofía	x		Respeto al medio ambiente
Concepto de la empresa	x		Gimnasio ecológico
Imagen pública	x		referencia a responsabilidad ambiental
Empleados	x		Profesionales capacitados en el deporte

### 6.1.2 Visión

Liderar el mercado *fitness* de gimnasios a nivel nacional para el año 2024 en reconocimiento debido a su compromiso de promover hábitos saludables y de responsabilidad medio ambiental cumpliendo las expectativas de nuestros clientes con gran nivel de rentabilidad frente a la competencia.

Tabla 17. Análisis componentes de la visión

Componentes	Si	No	Detalle
Objetivo y horizonte de tiempo	x		Liderar el mercado <i>fitness</i> para el año 2024
Factores diferenciadores		x	Se menciona en la misión
Satisfacción clientes, proveedores y sociedad	x		Responsabilidad medio ambiental
Tecnología		x	Se menciona en la misión
Rentabilidad	x		Gran nivel de rentabilidad

### 6.1.3 Objetivos de la organización

#### Objetivo General

Desarrollar el desempeño de acuerdo con la calidad y calidez del servicio que ofrece el gimnasio, con una propuesta innovadora y única en el mercado que le permita un liderar la industria del mercado *fitness*.

#### Objetivos a mediano plazo

- Incrementar en un 12% anual las membresías en los próximos 3 años.
- Incrementar 5% el porcentaje de sugerencias de los clientes recibidos vía web en el primer año.
- Incrementar 2 alianzas con actores públicos y privados de Pichincha en los próximos 3 años.

#### Objetivos a largo plazo

- Posicionar al gimnasio entre los primeros 10 gimnasios dentro de la ciudad de Quito, en los próximos 5 años.
- Alcanzar el 80% de ocupación de todas las áreas del gimnasio en los próximos 5 años.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de valor

“Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.” (Thompson, Gamble, Petraf, & Strickland, 2015)

La cadena de valor del gimnasio Energym se presente en la siguiente figura mostrando todos los componentes de la cadena de valor:

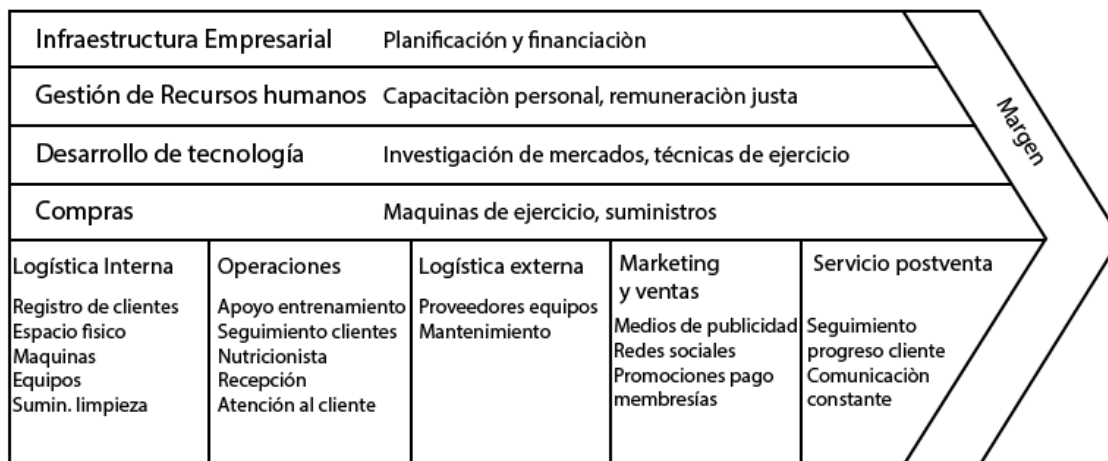


Figura 5. Cadena de valor

Para un apropiado desarrollo de las actividades del gimnasio es necesario definir las diferentes actividades que intervienen de acuerdo con los procesos claves donde se genera el valor agregado propuesto por la empresa.

### 6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de las operaciones del gimnasio arranca con la llegada del cliente a la zona de recepción donde es informado sobre los servicios que se ofrece, así como precios, a continuación, se presenta el flujograma del proceso de venta y entrenamiento:

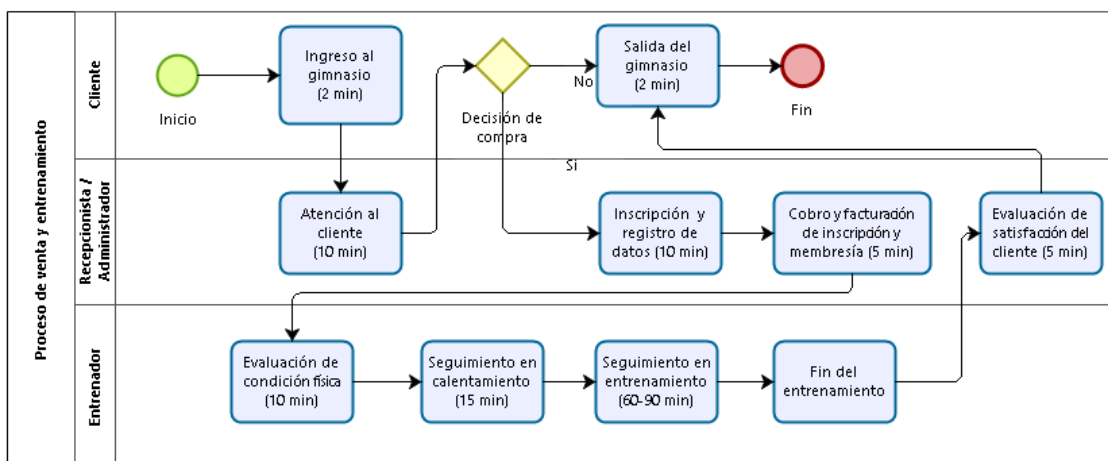


Figura 6. Diagrama de proceso de venta y entrenamiento

### 6.2.3 Análisis de tiempos

De acuerdo con las encuestas realizadas, el tiempo estimado en que una persona realiza su rutina de ejercicios en el gimnasio, es en promedio de 1 a 2 horas diarias.

Por otro lado, el 44% de los encuestados respondió que asiste al gimnasio entre el medio día (12pm) hasta las 18pm.

En cuanto a la frecuencia de asistencia al gimnasio, el 56,8% de los encuestados contestó que asiste en promedio 2 a 3 días a la semana.

De acuerdo con los activos que adquiere la empresa, existen 25 estaciones de ejercicio distribuidas dentro del gimnasio, y un horario de funcionamiento de 16 horas (6am-22pm), se establece que existe una capacidad de atender máximo 400 clientes al mes.

### 6.2.4 Infraestructura y equipamiento

Para el funcionamiento del gimnasio “Energym” se requiere comprar máquinas de entrenamiento, mismas que producen energía de acuerdo con el ejercicio realizado, produciendo entre 50w y 100w por 30 minutos de uso. La energía producida es transmitida a un generador y almacenada en baterías de 1000 amperios para ser distribuida en el local gracias a un inversor de corriente.

De igual manera, la empresa va a adquirir 2 kits de mancuernas con el objetivo de que el cliente tenga la opción de realizar ejercicios de peso libre, los cuales componen una rutina de entrenamiento efectiva.

A continuación, se describe el tipo de maquinaria, el costo y su vida útil:

Tabla 18. Máquinas de gimnasio

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total	vida útil
trotadora ecológica	4	2.500,00	10.000,00	10
bicicleta estática ecológica	6	1.800,00	10.800,00	10
máquina elíptica ecológica	6	2.050,00	12.300,00	10
poleas multifunción	4	2.200,00	8.800,00	10
kits de mancuernas	2	400,00	800,00	10
kits de barras	2	400,00	800,00	10
estación de barras para calistenia	1	980,00	980,00	10
		total	44.480,00	



En relación con la tabla anterior, la maquinaria de mayor costo es la trotadora ecológica que asciende a un costo de \$4000.00 con una vida útil de 10 años.

Con respecto a las adecuaciones del gimnasio, se va a instalar una pérgola de madera con el fin de aprovechar al máximo el espacio físico del gimnasio. Además, la pérgola será recubierta con paneles solares que permitirán generar energía a partir de la luz solar, misma que va a ser utilizada en la red eléctrica de la estructura.

A continuación, se describe las adecuaciones necesarias:

Tabla 19. Adecuaciones gimnasio

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Pérgola (8mx4,8m)	1	3.300,00	3.300,00
Paneles solares 1m*1,60m	24	180,00	4.320,00
Sistema eléctrico de energía solar	1	1.100,00	1.100,00
Césped sintético m2	38,4	70,00	2.688,00
Piso de caucho ecológico m2 (alto tráfico)	320	20,00	6.400,00
Lockers 20 separaciones	2	300,00	600,00
Dispensador de agua purificada incluye plomería	1	450,00	450,00
parlantes	5	60,00	300,00
generador central	1	850,00	850,00
baterías	6	133,00	798,00
Inversor de corriente	1	300,00	300,00
espejos 2,5x1m	15	130,00	1.950,00
		total	23.056,00

En relación con la tabla anterior, el rubro por adecuaciones que representa el mayor costo es el piso ecológico de caucho, que asciende a un valor de \$6400.00 con una vida útil de 10 años.

El mobiliario y equipos de oficina necesarios son escritorios, sillas y computadoras para establecer la recepción en la entrada del establecimiento y la oficina de administración.

A continuación, se describe el listado de mobiliario y equipos de oficina, el costo y su vida útil:

Tabla 20. Mobiliario

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total	vida útil
Mostrador de recepción	1	120	120,00	10
Escritorio oficina	1	80	80,00	10
Sillas de escritorio ergonómicas	4	50	200,00	10
muebles ecológicos	8	50	400,00	10
		total	800,00	

Tabla 21. Equipos de oficina

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total	vida útil
Computadoras escritorio	2	735,00	1.470,00	3
Teléfonos	2	40,00	80,00	3
Impresora laser	2	100,00	200,00	3
		total	1.750,00	

El local para el gimnasio se encuentra ubicado en las calles Rio Coca e isla Santa Fe, al norte de la ciudad de Quito. El local tiene una dimensión de es un local de 205 m<sup>2</sup>, cuyo espacio físico e inmobiliario garantiza y atiende los gustos y preferencias de los clientes

En este contexto, las instalaciones del gimnasio serán alquiladas con un contrato de arriendo comercial por el plazo de 5 años, Se establece que el pago del arriendo mensual, de \$1800.00 que se deben cancelar los primeros cinco días de cada mes.

### 6.3 Estructura organizacional

#### 6.2.4 Estructura legal propuesta

El gimnasio Energym se conformará de acuerdo con la figura de compañía de responsabilidad limitada con un número de 4 socios, con ello es posible establecer las obligaciones de los inversionistas ligada al valor de las contribuciones, representando un menor riesgo para todos los socios de la empresa.

Por otro lado, los requisitos que se deberá cumplir incluyen:

- Apertura de RUC de acuerdo con las obligaciones presentadas por el Servicio de rentas internas (SRI).

- Gestión de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)
- Permiso de bomberos de acuerdo con la operación de la compañía.
- Registro en el IESS con código patronal.

#### 6.2.4 Diseño organizacional

La empresa dispone de una estructura funcional, misma compuesta por 4 personas en relación de dependencia y 3 cargos contratados a terceros, como se describe a continuación:

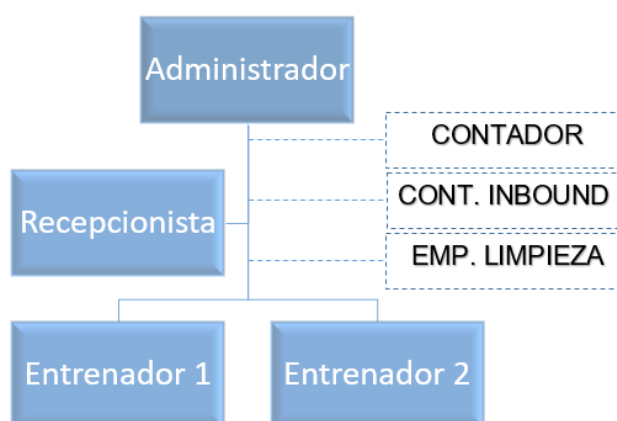


Figura 7. Organigrama

Tabla 22. Detalle cargos

Área	Nombre del Cargo	Descripción - Funciones	Horario	Sueldo
Administrativo	Administrador	Planificación estratégica. Control del funcionamiento del gimnasio. Atención al cliente. Cobros de membresías.	6am / 14pm	500
	Recepcionista	Atención al cliente. Cobro de membresías.	14pm / 22pm	394
Entrenamiento	Entrenador 1	Control actividades deportivas. Evaluación inicial del estado físico del cliente.	6am / 14pm	450
	Entrenador 2	Inspección de correcto manejo de máquinas de gimnasio.	14pm / 22pm	450

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos del presente plan de negocios se realiza de acuerdo con la membresía individual que adquieren los clientes de forma mensual.

La cantidad de membresías planteadas en el modelo financiero que se proyecta para el mes 1 es de 110, de acuerdo con la capacidad instalada que es de 400 clientes, y el mercado meta establecido. El crecimiento de los ingresos asciende a 13,22%, se lo plantea en base al incremento de la tasa anual de la industria, que corresponde a 4,60% y el objetivo planteado de aumentar las ventas anuales en 12%. Además, se toma en cuenta un decremento constante de 0,5% en los meses que no existe mayor demanda de acuerdo con la época del año donde las personas dejan de asistir a gimnasios según con la conducta del cliente, y un aumento del flujo de clientes del 10% en enero y junio, y 5% en julio a partir de los descuentos establecidos de 2x1 en dichos meses para miembros nuevos.

El precio de venta establecido para cada Individual y por mes, es de: \$40.00 según el análisis Van Westendorp. Se establece un incremento de 10% anual cada inicio de año.

El crecimiento anual promedio de las ventas llega al 39%. Por otro lado, las ventas proyectadas en el primer año ascienden a la cantidad de \$57.384,66 y al final del proyecto llegan a \$212.245,79. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 23. Ventas anuales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$57.384,66	\$79.580,49	\$110.361,46	\$153.048,21	\$212.245,79

En relación con lo anteriormente señalado, el promedio de ventas anuales de los 5 años proyectado alcanza a \$122.524,12.

Con respecto, a la política de cobro a los clientes, se plantea que para el presente proyecto es 70% de contado y 30% a crédito. En cuanto, a la comisión por gastos de tarjeta de crédito, se contempla un 4,00% con base al 100% de los cobros realizados a crédito.

### **7.1.2 Proyección de gastos**

Los gastos de la empresa son considerados ya que, de acuerdo con ellos, es posible el funcionamiento del gimnasio atendiendo las necesidades de los clientes. Entre los gastos generales se encuentra el pago mensual del contador externo, proveedor de servicios de limpieza, suministros de oficina, mantenimiento de máquinas, servicios básicos, comisión de tarjeta de crédito, capacitación semestral del personal de entrenamiento, alquiler del local de 205m y uniformes para el personal.

Además de los gastos antes mencionados, se toma en cuenta el presupuesto de marketing necesario para promocionar el servicio de gimnasio, anteriormente detallados en los gastos de mix promocional, en el capítulo 5.

La tasa de aumento anual establecida para todos los gastos es de: 1,98% según la inflación estimada en promedio. Para los sueldos del personal de la empresa se determina un aumento porcentual de 2,50% anual, de acuerdo con el promedio de aumento de sueldos según la comparación del salario básico unificado de los años 2017(\$375.00), 2018 (\$386.00) y 2019 (\$394.00). Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 24. Gastos anuales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$21.423,20	\$23.365,77	\$23.921,89	\$24.491,91	\$25.076,18
Contador externo	\$ 2.160,00	\$2.202,77	\$2.246,38	\$2.290,86	\$ 2.336,22
Limpieza y desinfección externo	\$ 1.800,00	\$1.835,64	\$1.871,99	\$1.909,05	\$ 1.946,85
Suministros de oficina	\$360,00	\$367,13	\$374,40	\$381,81	\$389,37
Mantenimiento máquinas	\$800,00	\$815,84	\$831,99	\$848,47	\$865,27
Servicios básicos	\$600,00	\$611,88	\$624,00	\$636,35	\$648,95
Comisión tarjeta de crédito	\$688,62	\$954,97	\$1.324,34	\$1.836,58	\$ 2.546,95
Capacitación semestral	\$ 4.800,00	\$4.895,04	\$4.991,96	\$5.090,80	\$ 5.191,60
Alquiler local 205 m2	\$21.600,00	\$22.027,68	\$22.463,83	\$22.908,61	\$23.362,20
Uniformes personal	\$160,00	\$163,17	\$166,40	\$169,69	\$173,05
letrero	\$500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$-
Creación y diseño página web	\$ 1.680,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$-
Pago anual host página web y correo corporativo	\$200,00	\$203,96	\$208,00	\$212,12	\$216,32
Contenido Inbound	\$ 3.000,00	\$3.059,40	\$3.119,98	\$3.181,75	\$ 3.244,75
Descuento en enero 2x1 (30)	\$ 1.200,00	\$1.200,00	\$1.452,00	\$1.597,20	\$ 1.756,92
Descuento en junio 2x1 (30)	\$ 1.200,00	\$1.320,00	\$1.452,00	\$1.597,20	\$ 1.756,92
Descuento en julio 2x1 (15)	\$600,00	\$660,00	\$726,00	\$798,60	\$878,46
gastos puesta en marcha	\$ 6.920,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$-
<b>gastos depreciación</b>	<b>\$ 8.212,23</b>	<b>\$8.210,73</b>	<b>\$8.210,73</b>	<b>\$7.627,40</b>	<b>\$ 7.627,40</b>
<b>Total gastos</b>	<b>\$77.904,05</b>	<b>\$71.893,97</b>	<b>\$73.985,88</b>	<b>\$75.578,41</b>	<b>\$78.017,41</b>

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

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para establecer el plan de negocios es de \$100.000,00, la cual se divide en: \$70.086,00 para adquirir activos fijos, propiedad, planta y equipo; Y \$29.914,00 establecidos como capital de trabajo. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 25. Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Capital de trabajo	\$70.086,00
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$29.914,00
<b>Total</b>	<b>\$100.000,00</b>

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es de \$29.914,00, cuya cantidad se establece para la operación del primer año del gimnasio, esta cantidad es necesaria para mantener el flujo de efectivo necesario para cubrir los gastos que ascienden a la cantidad de \$77.904,05, excediendo a los ingresos que son \$57.384,66.

### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital que se establece para poder financiar el total de la inversión inicial del gimnasio es mediante una contribución del 40% con fondos propio que asciende a \$40.000,00 y el 60% restante mediante la obtención de un crédito a largo plazo por un valor de \$60.000,00 en el Banco Pichincha, un financiamiento llamado Biocrédito Productivo que está centrado para empresas que incorporen prácticas sostenibles, a una tasa de interés del 10.23% anual. Y la cuota mensual será de \$1.281,62. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 26. Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>
Capital propio	40%	\$40.000,00
Deuda	60%	\$60.000,00
<b>Total</b>		<b>\$100.000,00</b>

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

### 7.3.1 Proyección del estado de resultados

Según la proyección de estado de resultados, es posible evidenciar que los ingresos obtenidos por la venta de membresías en el primer año no logran

cubrir por completo los gastos incurridos por la operación de la empresa, generando una pérdida de \$ 26.211,53, mientras que en el segundo año de acuerdo con el desempeño favorable se proyecta que exista una recuperación de acuerdo con el aumento de ingresos y posicionamiento del gimnasio en la ciudad de Quito, mediante la captación de más clientes, produciendo una utilidad de \$1.933,67. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 27. Proyección de estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$57.384,66	\$79.580,49	\$110.361,46	\$153.048,21	\$212.245,79
<b>Total gastos</b>	<b>\$77.904,05</b>	<b>\$71.893,97</b>	<b>\$73.985,88</b>	<b>\$75.578,41</b>	<b>\$78.017,41</b>
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	<b>\$(20.519,39)</b>	<b>\$7.686,52</b>	<b>\$36.375,58</b>	<b>\$77.469,81</b>	<b>\$134.228,38</b>
Intereses	\$ 5.692,14	\$4.653,31	\$3.503,08	\$ 2.229,51	\$819,37
Utilidad después de interés	\$ (26.211,53)	\$ 3.033,21	\$ 32.872,50	\$ 75.240,29	\$ 133.409,02
15% participación trabajadores	\$ -	\$454,98	\$ 4.930,87	\$ 11.286,04	\$ 20.011,35
Utilidad antes de impuestos	\$(26.211,53)	\$ 2.578,23	\$ 27.941,62	\$ 63.954,25	\$ 113.397,66
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 644,56	\$ 6.985,41	\$ 15.988,56	\$ 28.349,42
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$(26.211,53)</b>	<b>\$ 1.933,67</b>	<b>\$ 20.956,22</b>	<b>\$ 47.965,69</b>	<b>\$ 85.048,25</b>

### 7.3.2 Proyección del estado de situación financiera

De acuerdo con el estado de situación financiera es posible mostrar los elementos de la empresa representados en cuentas de activo, pasivo y patrimonio. En este contexto, los activos corrientes del gimnasio en el año 0 representan el 30%, mientras que los activos no corrientes es el 70%. En el último año este mismo rubro representa el 83% y los activos no corrientes, apenas el 17% del total de los activos.

Los pasivos, establecido en base con las obligaciones adquiridas, se encuentran divididos en corrientes y no corrientes. Las deudas a corto plazo están conformadas principalmente por los valores de pago de sueldos, la participación trabajadores y los impuestos por pagar de acuerdo con el ejercicio



operacional. En el año 0, el porcentaje de deuda con respecto al capital es del 60%, y en el año 5, este porcentaje disminuye a 5,29% representando una estructura favorable para la compañía. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 28. Proyección de estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$100.000,00	\$69.006,15	\$62.076,02	\$70.589,28	\$107.001,05	\$179.177,16
<b>Corrientes</b>	\$29.914,00	\$7.132,39	\$8.412,98	\$25.136,98	\$69.176,15	\$148.979,66
Efectivo	\$29.914,00	\$5.301,82	\$5.874,38	\$21.616,47	\$64.293,94	\$148.979,66
Cuentas por cobrar		\$1.830,56	\$2.538,61	\$3.520,52	\$4.882,22	\$-
<b>No Corrientes</b>	\$70.086,00	\$61.873,77	\$53.663,03	\$45.452,30	\$37.824,90	\$30.197,50
Propiedad, Planta y Equipo	\$70.086,00	\$70.086,00	\$70.086,00	\$70.086,00	\$70.086,00	\$70.086,00
Depreciación acumulada	\$-	\$8.212,23	\$16.422,97	\$24.633,70	\$32.261,10	\$39.888,50
<b>PASIVOS</b>	\$60.000,00	\$55.217,69	\$46.353,88	\$33.910,93	\$22.357,01	\$9.484,87
<b>Corrientes</b>	\$-	\$4.905,03	\$6.767,39	\$6.200,84	\$7.796,90	\$9.484,87
Cuentas por pagar		\$1.785,27	\$1.947,15	\$1.993,49	\$2.040,99	\$2.089,68
proveedores		\$3.119,76	\$4.556,98	\$2.990,13	\$3.194,01	\$2.989,59
15% Trabajadores		\$-	\$108,94	\$503,68	\$1.060,10	\$1.823,00
Impuestos por pagar		\$-	\$154,33	\$713,54	\$1.501,80	\$2.582,59
<b>No Corrientes</b>	\$60.000,00	\$50.312,66	\$39.586,48	\$27.710,09	\$14.560,11	\$(0,00)
Deuda a largo plazo	\$60.000,00	\$50.312,66	\$39.586,48	\$27.710,09	\$14.560,11	\$(0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	\$40.000,00	\$13.788,47	\$15.722,14	\$36.678,36	\$84.644,04	\$169.692,29
Capital	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00
Utilidades retenidas		\$(26.211,53)	\$(24.277,86)	\$(3.321,64)	\$44.644,04	\$129.692,29
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	\$100.000,00	\$69.006,15	\$62.076,02	\$70.589,28	\$107.001,05	\$179.177,16

### 7.3.2 Proyección del estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo posibilita observar el valor del efectivo que se genera de acuerdo con las transacciones realizadas a lo largo de la operación de la empresa. Se muestra variaciones positivas en las actividades de operación, excepto en el año 1 donde las ventas de membresías no son suficientes para cubrir con los gastos incurridos.

Las actividades de inversión no tienen variación, debido a que no se realiza reinversión en activos fijos.

Las actividades de financiamiento varían negativamente de acuerdo con la salida de dinero para cubrir el pago del préstamo bancario adquirido según la estructura de capital.

Los valores determinados muestran que existe liquidez y efectivo necesario para cubrir las obligaciones con terceros lo cual es muy positivo para la operación normal de la empresa. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 29. Proyección de estado de situación financiera

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades de operación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$-14.924,83</b>	<b>\$11.298,72</b>	<b>\$27.618,49</b>	<b>\$55.827,44</b>	<b>\$99.245,84</b>
Utilidad neta		\$ (26.211,53)	\$1.933,67	\$20.956,22	\$47.965,69	\$85.048,25
Depreciaciones		\$8.212,23	\$8.210,73	\$8.210,73	\$7.627,40	\$7.627,40
Incremento de pasivos a corto plazo		\$4.905,03	\$1.862,36	\$(566,55)	\$1.596,05	\$1.687,97
Incremento activos	\$ -	\$(1.830,56)	\$(708,04)	\$(981,91)	\$(1.361,70)	\$4.882,22
<b>Actividades de inversión</b>	<b>\$(70.086,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>100.000,00</b>	<b>-9.687,34</b>	<b>-10.726,17</b>	<b>-11.876,40</b>	<b>-13.149,97</b>	<b>-14.560,11</b>
Deuda a largo plazo	60.000,00	-9.687,34	-10.726,17	-11.876,40	-13.149,97	-14.560,11
Aporte de capital	\$40.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$29.914,00	\$-24.612,18	\$572,55	\$15.742,09	\$42.677,47	\$84.685,72
Efectivo inicial	0	\$29.914,00	\$5.301,82	\$5.874,38	\$21.616,47	\$64.293,94
<b>Efectivo final (flujo)</b>	<b>\$29.914,00</b>	<b>\$5.301,82</b>	<b>\$5.874,38</b>	<b>\$21.616,47</b>	<b>\$64.293,94</b>	<b>\$148.979,66</b>

### 7.3.2 Proyección del estado de flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto muestra los flujos de caja proyectados desde el del primer hasta el último año de operación. Iniciando en el año 0 es posible evidenciar que la inversión inicial se muestra con signo negativo mientras que para los siguientes años son las variaciones son positivas, tanto en el flujo de efectivo operacional, la variación del capital de trabajo neto y los gastos de capital. Los flujos de caja proyectados del presente plan de negocios permiten ser descontados a una tasa de descuento WACC a fin de verificar la viabilidad del proyecto en términos financieros. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 30. Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(100.000,00)	(39.993,80)	14.169,30	49.960,58	100.265,72	231.722,05

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

##### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es determinado a partir del flujo de caja del proyecto. Para la construcción del flujo se considera la aportación del inversionista por lo tanto se resta el valor del crédito en la inversión inicial. Para proyectar los flujos se disminuye la amortización del préstamo y se añade el escudo fiscal del 36.25% a los intereses del préstamo representados por los beneficios que generan los impuestos sobre los gastos financieros deducibles. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 31. Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(40.000,00)	(49.197,60)	5.627,75	42.152,31	93.269,34	225.624,64

##### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas de descuento que se aplica para descontar los flujos del proyecto y del inversionista son: la tasa de costo de capital (CAPM), y el costo promedio ponderado de capital (WACC). La tasa CAPM es del 17.30% mientras que el WACC es de 11,44%.

##### 7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración que son necesarios para verificar la factibilidad del proyecto son: el Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), periodo de recuperación y el índice de rentabilidad (IR). Una vez realizado el respectivo descuento de los flujos con la tasa WACC, se establece un VAN de \$117.149,97 con una tasa interna de retorno de 29.46% que supera a la tasa

WACC de 11.44%, un elemento muy positivo en el análisis financiero del presente plan de negocios.

El periodo de recuperación de 4 años y un índice de rentabilidad de \$1,17.

Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 32. Criterios de valoración

<b>Indicadores</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Inversionista</b>
VAN	\$117.149,97	\$99.134,85
TIR	29,46%	44,41%
Periodo de recuperación	4,15	2,70
Índice de rentabilidad	\$1,17	\$2,48

### **7.5 Índices financieros**

La razón corriente que muestra la liquidez del proyecto en cada uno de los años, y que para su cálculo se lo realiza como la relación entre el activo y el pasivo corriente es superior a 1, lo que significa que el negocio si cubre las obligaciones a corto plazo. El negocio se encuentra por encima del promedio de la industria.

La razón del pasivo respecto al activo que muestra el nivel de endeudamiento presenta valores con tendencia a la baja desde un 60% hasta un 5,29% en el año 5. El negocio se encuentra por debajo del promedio de la industria que es de 77,66%.

Las razones relacionadas a margen bruto y neto, que se calculan como las utilidades respecto a las ventas evidencian, valores positivos en cada uno de los años y que posibilitan tener incrementos anuales. El negocio se encuentra por encima del promedio de la industria.

El Rendimiento sobre los Activos (ROA), demuestra la eficiencia que generan este rubro en cuanto a las utilidades anuales. El promedio de índice ROA es de 15%, sobrepasando al promedio de la industria que es de 3.00%, y muy

cercano al ROA de la empresa líder de la industria ROCKVIT S.A. que tiene una tasa de 10%.

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE), demuestra la eficiencia del negocio para la obtener utilidades a los inversionistas. Se presentan un valor promedio anual de 18%, sobrepasando al promedio de la industria que es de 14.92%.

Tabla 33. Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS							Ind.
DETALLE	0	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$-	\$1,45	\$1,24	\$4,05	\$8,87	\$15,71	1,04
Capital de trabajo	\$29.914,00	\$2.227,36	\$1.645,59	\$18.936,14	\$61.379,26	\$139.494,79	129159,74
Endeudamiento	60,00%	80,02%	74,67%	48,04%	20,89%	5,29%	77,66%
ROA	0%	-38,0%	3,1%	29,7%	44,8%	47,5%	3,00%
ROE	0%	-65,53%	12,30%	57,14%	56,67%	50,12%	14,92%
Margen neto	0%	-45,68%	2,43%	18,99%	31,34%	40,07%	3,72%
Margen bruto	0%	-35,76%	9,66%	32,96%	50,62%	63,24%	10,11%

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo con el código CIIU, el presente plan de negocios se establece en el sector de servicios deportivos y presenta grandes oportunidades establecido en análisis del entorno, el aumento de las tendencias saludables en el mundo y en el Ecuador, así como el apoyo del sector público en apoyar a este sector, evitando problemas de salud relacionados con la falta de actividad física y malos hábitos alimenticios.

Relacionado al estudio del cliente se establece que, de acuerdo con las nuevas tendencias de consumo de los clientes, existe un aumento de la preferencia por servicios y productos relacionados con la conservación del medio ambiente, así como en llevar una vida saludable, especialmente en el grupo de las personas más jóvenes a las cuales se realizó encuestas.

La estrategia de marketing se encuentra alineada con el servicio ofrecido y el mercado objetivo, se establece la estrategia de diferenciación adaptando el ambiente del gimnasio alineado con la temática ecológica y con equipo de última tecnología que permite generar energía a partir del uso continuo de los usuarios.

La filosofía empresarial se encuentra ceñida con los objetivos planteados de desarrollo de la salud de nuestros clientes, así como un respeto con el medio ambiente que permite una armonía en relación con el desempeño de la organización y su impacto ambiental.

La estructura organizacional establecida responde a las estrategias planteadas para lograr las metas propuestas de acuerdo con las proyecciones empresariales.

El plan financiero muestra a detalle los ingresos y gastos incurridos para lograr el funcionamiento de la empresa por 5 años y logrando comprobar la rentabilidad del presenta plan de negocios.

## REFERENCIAS

- Banco central del Ecuador. (2018). *Información estadística*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- El telégrafo. (2018). *PIB de Ecuador crecerá el 1,5% en 2018, según informe de la Cepal*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-crecimiento-cepal-proyeccion>
- El universo. (2015). *Gasto en gimnasio ya es deducible para el Impuesto a la Renta*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/17/nota/5072021/gasto-gimnasio-ya-es-deducible-ir>
- ESPAE. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta de uso del tiempo*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Usos\\_Tiempo/Presentacion\\_%20Principales\\_Resultados.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Usos_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf)
- INEC. (2013). *Encuesta Nacional de salud y nutrición*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- INEC. (2013). *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>

- INEC. (2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/millennials.pdf>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. Pearson.
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados*. Pearson.
- OMS. (2010). *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*. Ginebra, Suiza: Ediciones de la OMS.
- Periodismo Ecuador. (2016). *El 80% de hogares de Quito tienen acceso a Internet*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <https://periodismoecuador.com/2016/02/04/el-80-de-hogares-de-quito-tienen-acceso-a-internet/>
- Sanchez García & Asociados S.A. Tax & Legal. (2018). *Impuestos Ecuador*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de [http://impuestosecuador.com/BOLETINES/2018/enero\\_y\\_febrero/BOLETIN\\_Enero\\_Feb\\_2018.pdf](http://impuestosecuador.com/BOLETINES/2018/enero_y_febrero/BOLETIN_Enero_Feb_2018.pdf)
- Secretaría técnica de Juventudes. (s.f.). *¿Qué es impulso joven?* Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <http://www.juventudes.gob.ec/que-es-impulso-joven/>
- Secretaría técnica de juventudes. (s.f.). *Eje emprendimiento*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <http://www.juventudes.gob.ec/eje-emprendimiento/>
- Thompson, A., Gamble, J., Petraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.



## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario



## Anexo 2

### Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2.393.571.816</b>	<b>100,00</b>

### Anexo 3

#### Análisis de los principales competidores

COMPETIDORES	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	PRECIOS mensualidad
<b>SMARTFIT</b>	gimnasio inteligente	ubicación céntrica y precios bajos	Control biométrico, entrenadores disponibles, invitación para no miembros	\$21,9
<b>BALANCE</b>	gimnasio con mayor extensión de instalaciones	Diferentes plantas disponibles para las diferentes de clases que ofrece.	TRX, <i>Cycling</i> , <i>Functional training</i> , <i>Extreme combat</i> , <i>Fitness dance</i>	\$45
<b>PACIFIC</b>	gimnasio con clases grupales	Ofrece mayor cantidad de servicios complementarios a diferencia de sus competidores.	Spa-peluquería, aeróbicos, piscina, zona vascular y pesas. Ofrece más de 15 clases diferentes de acondicionamiento físico en la semana.	\$47
<b>STRONGER</b>	gimnasio de mayor trayectoria	Gran cantidad de máquinas para realizar ejercicios	Bailoterapia, HIIT, <i>Crossfit</i> , Karate, preparación física personalizada, TRX	\$35

### Anexo 4

#### Entrevista a Jorge Troya

Entrevistador: buenas tardes estamos aquí con Jorge Troya, dueño del gimnasio Stronger está esta entrevista va como parte de la investigación cualitativa del plan de negocios, buenas tardes, Jorge coméntame de tu emprendimiento y cuánto tiempo lleva.

Jorge Troya: Bueno, mi emprendimiento empezó en el año 82 hasta la fecha suma como 34 años, doy gracias a Dios que en la temporada que empecé, los gimnasios recién empezaban a incursionar este mercado y para mí no fue tan conflictivo, tan problemático el tener que tenerle como un negocio, tenerle como una pequeña empresa para poder crecer eso es lo que puedo decir con respecto a esa pregunta.

Entrevistador: ¿Cómo ha logrado llevar tanto tiempo este negocio?

Jorge Troya: Como te dije anteriormente son 33, 34 años que estoy cumpliendo justamente en esas fechas, el éxito es dar excelente servicio, siempre tenemos que recordar que el cliente es prácticamente quién nos mantiene vivos y el cliente es el que siempre tiene la razón nos guste o no nos guste

Entrevistador: Además del servicio que elemento más, tú crees que es importante para que un gimnasio se pueda sostener en el tiempo.

Jorge Troya: Variación, actualización de entrenadores, conocimiento, reestructuración de lo que es todo gimnasio, de mantenerle limpio con un excelente servicio.

Entrevistador: Me puedes comentar el costo de las membresías mensual, trimestral, anual.

Jorge Troya: Bueno, tenemos varias membresías, tenemos membresías de 2 meses 57 dólares, 3 meses 80 dólares, 6 meses 165 dólares y así sucesivamente, mientras más meses o años pagas, te sale mucho más económico el pago.

Entrevistador: En promedio cuantos clientes al mes tienes.

Jorge Troya: Una vez más le doy gracias a Dios, porque bueno, soy muy creyente y le doy gracias a Dios que tengo un promedio de 250 clientes.

Entrevistador: Cuáles creerías que son los obstáculos para entrar a esta industria

Jorge Troya: Bueno, yo no he tenido obstáculos en este negocio hasta ahora todo ha estado funcionando muy bien, no he tenido problemas en nada, a nivel permisos nada, entonces todo está marchado muy bien.

Entrevistador: qué empresa podría decir que consideras como tus principales competidores,

Jorge Troya: Yo considero que la única competencia está en nosotros mismos, no considero, yo no creo en la competencia, la incompetencia del dueño o de la empresa en eso creo.

Entrevistador: Consideras que existe gran disponibilidad de proveedores de máquinas para gimnasio empresas que realicen mantenimiento de las mismas

Jorge Troya: bueno, hace unos cuantos años atrás, te digo seis, ocho años, sabes que te podría decir que si, ahora ya con el mercado que tenemos ahora

y la facilidad de importación que tenemos ahora, sabes que tenemos un mercado bastante grande tanto de máquinas, suplementación, etc.

## **Anexo 5**

### **Entrevista a Marcelo Morales**

Entrevistador: Buenas tardes, estamos aquí con Marcelo Morales dueño del gimnasio Athletic Fitness, esta entrevista la realizamos como parte de la investigación cualitativa para el plan de negocios. Coméntame, Marcelo sobre tu emprendimiento, cuánto tiempo lleva y cómo surgió.

Marcelo Morales: Bueno, el tiempo, aquí llevo 5 años y yo antes trabajaba como instructor de planta en el rancho San Francisco entonces de ahí surgió el negocio propio y la experiencia que tuve ahí lo pude hacer.

Entrevistador: Cómo has logrado llevar estos 5 años el negocio.

Marcelo Morales: Lo importante ahí es la experiencia como profesional, para que la gente se sienta augusto y vea cambio y a la vez, ósea tenga beneficios como es el cuidar la salud y el acondicionamiento físico que lo va teniendo en los entrenamientos.

Entrevistador: Cuál elemento crees tú qué es el más importante que un gimnasio puede ofrecer a sus clientes.

Marcelo Morales: Primero la calidad humana que debe ser en actitud ante la gente luego viene la experiencia, ósea de enseñar cómo llegar a la gente en los entrenamientos lógicamente técnicos y controlados para que no haya lesiones y todo eso.

Entrevistador: Coméntame un poco sobre el tema de costos de membresías, no sé si ofreces membresías mensuales, semestrales, anuales.

Marcelo Morales: O sea sí tenemos promociones no, anuales, medio año, por meses y mes que también funciona aquí, entonces en eso les comentamos a los clientes y ellos eligen si quiere pagar promociones o mensuales.

Entrevistador: Puedes darme una idea de los valores tal vez

Marcelo Morales: valores es cada año se paga, por ejemplo, el año yo cobro aquí 280, si es medio año yo cobro 150 y así viene más o menos, por ejemplo,

los 3 meses 100 dólares o si es mensual cuesta 15 de matrícula y 35 mensuales.

Entrevistador: En promedio cuantos clientes tienes al mes.

Marcelo Morales: Hay diferentes épocas, hay épocas que viene full gente, hay épocas que se baja la gente, pero bueno cuando son épocas buenas, más o menos 60 80 personas mensuales, y cuando es épocas malas baja a 30 40 más o menos.

Entrevistador: Cuáles son los obstáculos para entrar esta industria

Marcelo Morales: Bueno primero hay que analizar el mercado, ósea el sitio donde yo me vaya a poner que funcione, luego también hay que ver calidad de maquinaria que haya y dependiendo de eso pues uno puede surgir, si uno va en cambio a un lugar donde no funcione, no haya mercado y encima no haya una buena infraestructura técnica para indicar entonces eso sería un obstáculo que no va a funcionar.

Entrevistador: Hay algún tema de permisos que se deba necesitar para gimnasia o algo así

Marcelo Morales: Claro, aquí hay que sacar permisos en el municipio, hay que sacar permisos de SRI y bomberos.

Entrevistador: Que gimnasios tú considerarías como tus principales competidores

Marcelo Morales: bueno yo aquí como ves estoy 5 años y he tratado de no, a pesar de que yo si es verdad tengo gimnasios al lado o alrededor de mí, pero yo trato más bien de dar más a la gente algo diferente que yo combino con artes marciales lo que ningún gimnasio lo hace pues yo lo hago y yo en eso soy también profesional., entonces no me siento así como que tenga competencia al lado porque en eso yo sé bastante y mi familia y tratamos de dar lo mejor y combinarlo con lo que es la técnica fitness del gimnasio

Entrevistador: Consideras tú que existe gran disponibilidad de proveedores de máquinas para gimnasio y empresas que realizan mantenimiento de las mismas

Marcelo Morales: Si hay, ósea si yo he visto que si hay bastantes proveedores, uno puede compra máquinas de afuera como puede comprar máquinas

nacionales, el mantenimiento igual, hay técnicos todo eso que si en eso no creo que haya problemas

Entrevistador: Listo, muchas gracias, Marcelo tu tiempo

## **Anexo 6**

### **Grupo focal**

Se establece un grupo focal en el que se realizará una discusión con 6 participantes, entre ellos 3 hombres y 3 mujeres que viven al norte de Quito y actualmente asisten a un gimnasio.

Preguntas.

¿Qué deportes practican además de asistir al gimnasio?

¿Puede mencionarme algunos de los beneficios de realizar actividades físicas?

¿Actualmente a que gimnasio asisten y cuánto pagan por la membresía?

¿Con que frecuencia a la semana y en que horario asisten a realizar ejercicio a un gimnasio?

¿Qué elemento consideran importante a la hora de elegir un gimnasio? (precio, ubicación, etc.)

¿Qué les gustaría que mejore el gimnasio al que actualmente asiste?

¿Qué servicios adicionales les guste que se ofreciera en un gimnasio? (por ejemplo, nutricionista, fisioterapia, venta de suplementos, etc.)

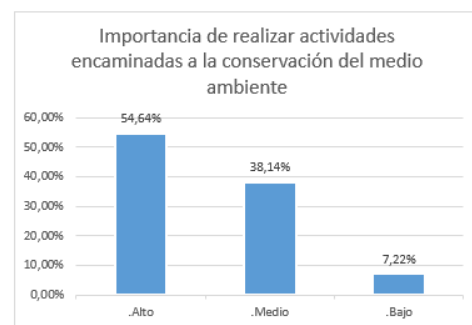
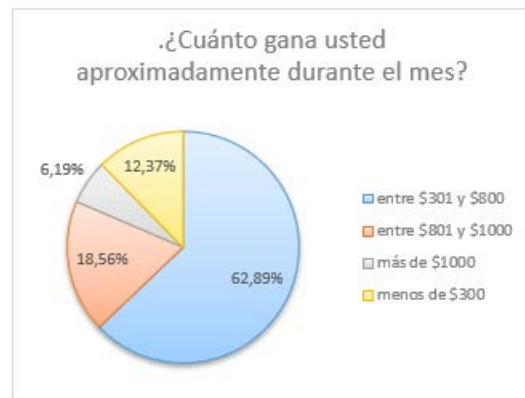
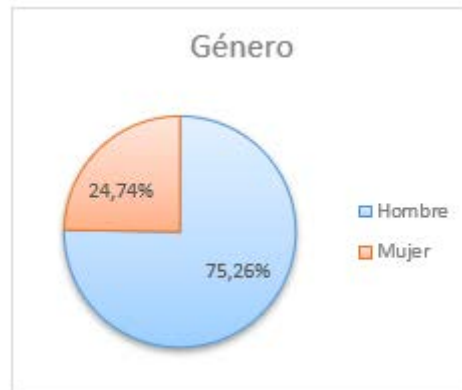
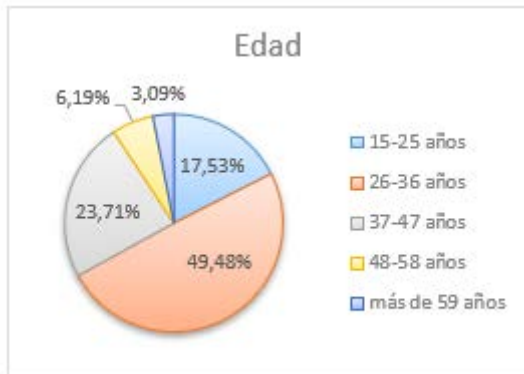
### **Se explica los servicios y productos que ofrece el gimnasio ecológico**

Según lo explicado anteriormente, ¿qué opina sobre la idea del gimnasio ecológico?

¿Qué valor estarían dispuestos a pagar para asistir a un gimnasio ecológico?

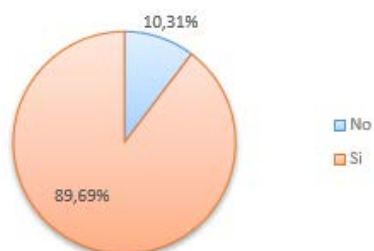
## Anexo 7

### Gráficos resultados encuestas

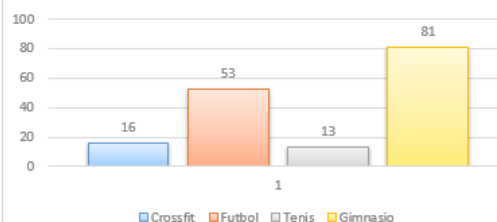




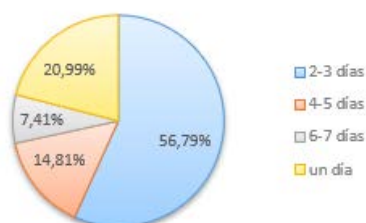
¿asistiría a un gimnasio que contribuya a la conservación del medio ambiente?



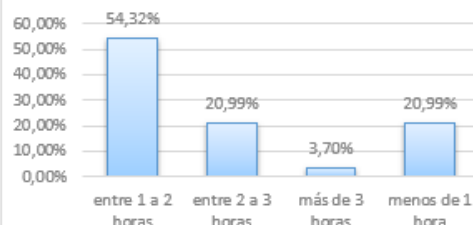
¿Qué tipo de deporte usted practica actualmente?



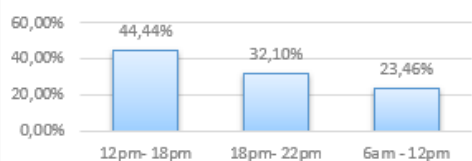
¿A la semana, cuántos días usted asiste al gimnasio?



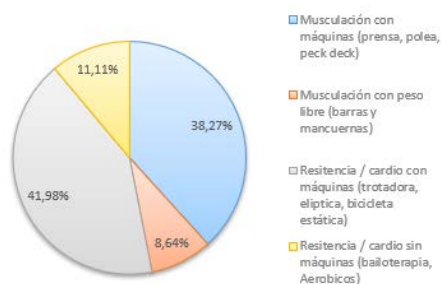
¿Cuánto tiempo destina por entrenamiento?



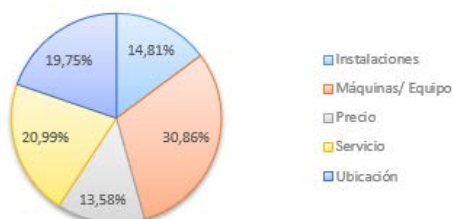
¿En qué horario usted asiste al gimnasio?



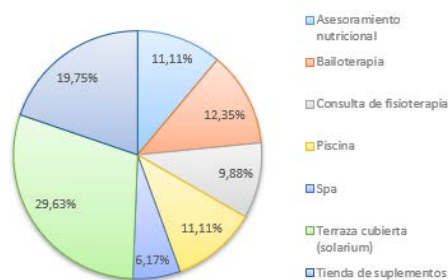
¿Qué tipo de entrenamiento es la que más realiza cuando asiste al gimnasio?



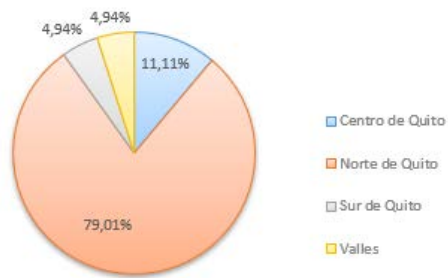
¿Cuál considera usted que sería el factor más importante al momento de adquirir la membresía de un gimnasio?



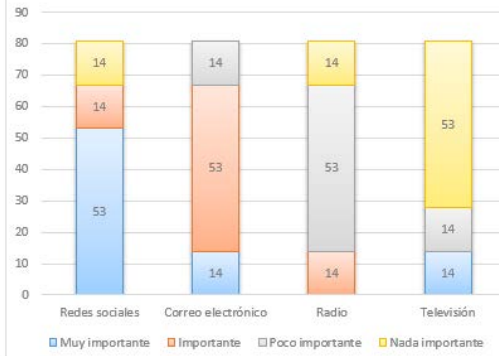
¿Qué servicio adicional le gustaría que el gimnasio ofrezca?



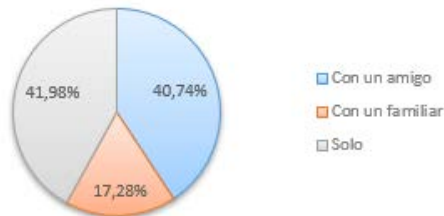
¿En cuál de los siguientes sectores de la ciudad de Quito preferiría que esté ubicado el gimnasio?



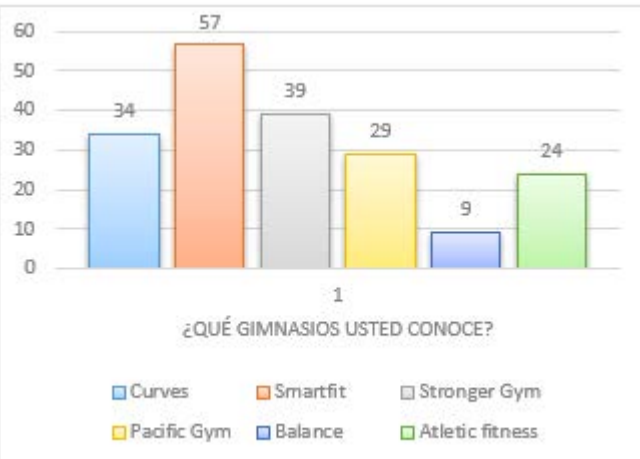
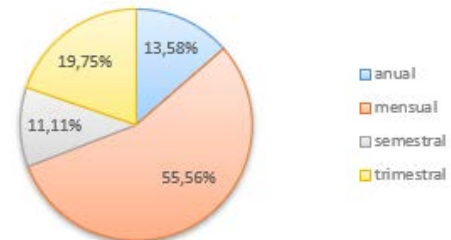
¿En qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca del servicio?



Prefieres inscribirte y asistir al gimnasio



¿Qué tipo de membresía preferiría adquirir?





¿Usted asistiría a un gimnasio que contribuya a la conservación del medio ambiente, mediante el uso de máquinas que producen energía para reutilizarlo en la misma infraestructura?	De acuerdo con la siguiente escala califique la importancia que tiene para Ud., realizar actividades deportivas encaminadas a la conservación del medio ambiente.			
Etiquetas de fila	Bajo	Medio	Alto	Total general
Si	8%	80%	100%	81%
No	92%	20%	0%	19%
Total general	100%	100%	100%	100%

Suma de ¿Qué tipo de membresía usted preferiría adquirir?	¿Cuánto gana usted aproximadamente durante el mes?				
Etiquetas de fila	menos de \$300	entre \$301 y \$800	entre \$801 y \$1000	más de \$1000	Total general
mensual	67%	39%	15%	7%	33%
trimestral	13%	22%	31%	40%	25%
semestral	20%	15%	23%	0%	16%
anual	0%	24%	31%	53%	26%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

¿En qué rango de edad se encuentra?	¿Cuánto gana usted aproximadamente durante el mes?				
Etiquetas de fila	menos de \$300	entre \$301 y \$800	entre \$801 y \$1000	más de \$1000	Total general
15-25 años	24%	76%	0%	0%	100%
26-36 años	13%	71%	15%	2%	100%
37-47 años	9%	57%	26%	9%	100%
48-58 años	0%	17%	50%	33%	100%
más de 59 años	0%	0%	67%	33%	100%
Total general	10%	56%	24%	10%	100%

¿Cuál considera usted que sería el factor más importante al momento de adquirir la membresía de un gimnasio?	Genero		
Etiquetas de fila	Mujer	Hombre	Total general
Instalaciones	9%	10%	10%
Servicio	18%	12%	14%
Máquinas/ Equipo	14%	36%	30%
Ubicación	43%	19%	25%
Precio	15%	23%	21%
Total general	100%	100%	100%

