



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN CENTRO
DEPORTIVO DE ADULTOS MAYORES.

Autora

Sofía Pamela Briones Calvache

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN CENTRO DEPORTIVO
DE ADULTOS MAYORES.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Mercadotecnia Mención en
Gerencia de Marca.

Profesor Guía
MBA. María de los Ángeles Morán Burbano.

Autor
Sofía Pamela Briones Calvache.

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro deportivo de adultos mayores, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Sofía Pamela Briones Calvache, en el semestre 202000, 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".

María de los Ángeles Morán Burbano
Magíster en Administración de Empresas
CI: 1713670824

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro deportivo de adultos mayores, en la ciudad de Quito, de la estudiante Sofía Pamela Briones Calvache, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Juan Carlos Andrango Vicuña
Magíster en Administración de Empresas
CI. 1712240751

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”

Sofía Pamela Briones Calvache.

CI. 1722373402

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme, cuidarme y protegerme en cada uno de mis pasos que he dado durante mi maestría.

A mi familia por ser siempre un pilar fundamental y mi sustento en todo momento y a los docentes por brindarme todo el conocimiento adquirido

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos,
que son los seres humanos
más importantes en mi vida,
quienes han sido un apoyo
incondicional en todo
momento.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo mejorar la calidad de vida del adulto mayor, puesto que en la actualidad es un segmento de mercado que se encuentra desatendido por la sociedad y gobiernos de turno. Uno de los principales elementos diferenciadores que posee dicho centro es que busca brindar a cada uno de sus clientes un trato individualizado con un servicio de excelente calidad, que a su vez es confiable y seguro.

“JUBIGYM “ está dirigido al mercado objetivo de adultos mayores de clase media - media alta, ubicados en la ciudad de Quito, que busquen mejorar su calidad de vida y sobre todo cuidar de su salud.

En cuanto a los objetivos específicos se ha planteado el desarrollar un análisis del entorno mediante el estudio del Macro y micro entorno, con el objetivo de lograr determinar las necesidades insatisfechas por el cliente potencial.

Finalmente se concluye que se realizó el plan de Marketing de forma integral el mismo que permite un posicionamiento adecuado de “ JUBIGYM ” en el mercado ecuatoriano

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to improve the quality of life of the elderly, since it is currently a market segment that is neglected by society and governments on duty. One of the main differentiating elements that the center has is that it seeks to provide each of its clients with an individualized service with an excellent quality service, which in turn is reliable and safe.

"JUBIGYM" is aimed at the target market of middle-class senior citizens, located in the city of Quito, who seek to improve their quality of life and, above all, take care of their health.

Regarding the specific objectives, it has been proposed to develop an analysis of the environment through the study of the Macro and micro environment, with the aim of determining the unmet needs of the potential client.

Finally, it is concluded that the Marketing plan was carried out in an integral way, which allows an adequate positioning of "JUBIGYM" in the Ecuadorian market

ÍNDICE

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo General	4
1.2.2. Objetivo Específico	4
2. CAPITULO II. ANÁLISIS ENTORNO.....	6
2.1. Análisis del Entorno Externo	6
2.1.1. Entorno Externo.....	6
2.1.1.1. Político	6
2.1.1.2. Económico.....	8
2.1.1.3. Tecnológico	9
2.1.1.4. Social	9
2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)	12
2.1.2.1. Ingreso de Nuevos Competidores	12
2.1.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos	13
2.1.2.3. Poder de Negociación de Clientes	13
2.1.2.4. Poder de Negociación con los Proveedores	13
2.1.2.5. Grado de Rivalidad de los Competidores	13
3. CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Investigación Cualitativa y cuantitativa	16
3.2. Investigación Cuantitativa	20
4. CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING.	33
4.1.1.1. Estrategia general del mercado objetivo	33
4.1.1.2. Mercado objetivo	33
4.1.1.3. Propuesta de Valor.....	33
4.2. Mix de Marketing	34
4.2.1.1.Producto.....	34
4.2.1.2. Flor de Servicio	34

4.2.1.3. Imagen de la marca.....	36
4.2.1.4. Logo	36
4.2.2. Precio.....	37
4.2.2.1. Estrategia de precios.....	37
4.2.3. Plaza	38
4.2.4. Promoción.....	38
4.2.4.1. Publicidad.....	38
4.2.4.2. Relaciones públicas	39
4.2.4.3. Personas	39
4.2.5. Evidencia física	40
4.2.6. Procesos	43
5. CAPITULO 5. EVALUACION FINANCIERA	45
5.1. Inversión Inicial y capital de trabajo	45
5.2. Proyección de estado de resultados, estado de flujo de efectivo, situación financiera y flujo de caja	46
5.2.1. Estado de Resultados.....	46
5.2.2. Flujo de Efectivo del Proyecto.....	47
5.2.3. Flujo de caja del proyecto	48
5.2.4. Estado de Situación Financiera	48
5.3. Estado de Evaluación Financiera.....	49
6. CONCLUSIONES.....	51
REFERENCIAS	52
ANEXOS	54

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Este plan de negocios está diseñado para la creación de un centro deportivo para adultos mayores, debido a que actualmente este segmento se encuentra desatendido por la sociedad y gobierno de turno. En este contexto, se puede sustentar esta hipótesis en base a lo mencionado por Osorio (2011), que señala:

Se puede decir que desde la segunda mitad del siglo XX y todo lo que va del siglo XXI, se han creado movimientos en pro de la igualdad de los derechos humanos. Sin embargo, aún se está muy lejos de que la igualdad de los derechos sea equitativa para todos, ya que existen marcadas diferencias entre los grupos dominantes y el resto de la población; en este escenario el adulto mayor se presenta como un actor más ignorado por la sociedad.

Por otra parte, la discriminación por la edad se da esencialmente por un prejuicio del cual se cataloga y se juzga a las personas solo a causa de su edad cronológica (Berger, 2019). Por lo tanto, esta discriminación hacia los adultos mayores es un problema que ha involucrado a toda la sociedad que lo clasifica como “inoperante o incapaz, enfermo o simplemente viejo, que no puede cumplir con las tareas más básicas debido a que se tiene la idea que son personas que ya dejaron su edad productiva” (Osorio, 2011).

En tal virtud, la propuesta de este proyecto basa su originalidad en una investigación exploratoria realizada en el Círculo Militar, a partir del año 2016, de lunes a sábado con un periodo de observación de entre 2 a 3 horas diarias, logrando así evidenciar, que los adultos mayores realizan diferentes tipos de actividades físicas, sin una debida supervisión en el uso de las máquinas o el tipo de ejercicios que realizan con un intervalo de tiempo inadecuado para su

ejecución. Adicionalmente, es importante resaltar que las condiciones físicas de un adulto mayor es diferenciada y sobretodo no es comparativa con la de un adolescente, joven o un adulto en cualquier categoría o disciplina deportiva. Por tal motivo se puede corroborar que al momento no existe un centro deportivo para adultos mayores que este enfocado a supervisar de manera minuciosa las actividades físicas que realizan ni mucho menos contar con médicos entrenadores especializados en cardio, quienes serán los encargados de realizar un diagnóstico físico acorde a sus capacidades (salud). Sin embargo el Círculo Militar no se enfoca en brindar un servicio personalizado ya que los adultos mayores realizan cualquier tipo de actividad física sin supervisión de un instructor especializado, ni tampoco tienen un doctor especializado que pueda revisarlos antes de iniciar con sus actividades físicas ni tampoco posterior a ello.

Las políticas públicas tienen la finalidad de incluir a los grupos de atención prioritaria entre ellos, los adultos mayores. De acuerdo a la Cepal (2018), se afirma que:

Las políticas para los adultos mayores en América Latina, tienen una mejor evaluación y aplicabilidad en los países de Argentina, México, Uruguay y Costa Rica. En el caso de Argentina, se cuenta con varios programas centrados esencialmente en la salud y protección del adulto mayor. Dichos programas inclusive abarcan ejes económicos, los cuales permiten descuentos y convenios con comercios a la población adulta mayor. Otra aplicabilidad se puede destacar por parte del Gobierno Mexicano, que cuenta con la organización de los “Juegos Nacionales Deportivos y Culturales de las Personas Adultas Mayores”, una olimpiada enfocada para la tercera edad, que junto al programa de “Scout Adulto Mayor” conlleva una vida activa a este segmento poblacional. Mientras que, Uruguay se destaca por programas de “Complementación Alimentaria” para

pensionados por vejez, sin olvidar, aquellos programas de envejecimiento saludable, nutrición, inmunización y prevención de enfermedades. Finalmente, en América Latina y el Caribe, el porcentaje de población total de adultos mayores llegó al 9,8% en el 2010, esperándose para el 2030 un incremento de 6.9%, lo que llevaría a 16.7% o 119,67 millones de adultos mayores en América Latina.

Por lo tanto, se evidencia que en otros países, los adultos mayores son considerados como un segmento importante puesto que se busca crear programas que ayuden a incentivar la realización de actividades físicas, con el objetivo de integrarlos a una vida activa y reconocerlos así como personas útiles para la sociedad. En lo que respecta al **Ecuador**, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad y Salud Social (IESS) cuenta con un programa denominado: “Programa de Envejecimiento Activo de Pichincha del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)”. Este, tiene como objetivo prevenir el deterioro mental y físico de los adultos mayores, ofreciendo talleres de gimnasia, manualidades, mantenimiento de motricidad fina y gruesa, computación, yoga, bailoterapia, caminata, entre otras que son ejercicios adecuados para su edad, pudiendo mencionar que los adultos mayores no disponen de un instructor especializado en cardio que tenga conocimiento de las enfermedades o dolencias que padece cada uno, ni tampoco máquinas especializadas.

Por lo tanto, la idea de crear un centro deportivo para adultos mayores busca entregar a sus clientes potenciales, algo más que solo un centro, lo que se desea entregar es una experiencia única basada en la personalización y el trato humano acogedor, que les permita sentirse como personas útiles para la sociedad, independientemente de la edad que posean. Pensando en la mitigación de los riesgos inherentes a su salud, acorde a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016), las principales muertes en el país, son: esquemias del corazón (9,6%), diabetes mellitus (7,3%), enfermedades cerebrovasculares (6,4%), enfermedades hipertensas (5.2%), influenza y

neumonía (5%). Esto refleja que la creación de dicho centro ayudará a combatir estas tasas de mortalidad que de acuerdo al INEC oscila en 4.3 muertes por cada 1000 habitantes, fomentando la actividad física conjuntamente con un trato personalizado, es decir que cada adulto mayor tenga a su disposición personal especializado como por ejemplo un médico, nutricionista e instructores, puesto que gran parte de los adultos mayores fallecen por enfermedades provocadas por el sedentarismo.

Por otra parte, lo que se desea con el presente plan de negocios es generar un centro deportivo para adultos mayores, que les permita a los usuarios una mejor calidad de vida, arraigado a una cultura de prevención ligada al cuidado de su salud por medio del deporte. Es importante recalcar que dicho centro contará con máquinas especializadas (caminadoras profesionales, pedaleador atebike programable, bicicletas estáticas magnéticas, máquinas para andar sentado, mini stepper aerobic, entre otros) para adultos mayores y personal altamente capacitado con el fin de entregar a los mismos una atención personalizada y única. Por esta razón el centro está enfocado al segmento de clase media-alta.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un centro deportivo de adultos mayores

1.2.2. Objetivo Específico

- Realizar el análisis del entorno mediante el estudio del macro y micro entorno
- Evaluar la disposición de compra del segmento potencial mediante la aplicación de técnicas de investigación de mercados

- Elaborar un adecuado Plan de Marketing (Propuesta de valor, segmentación, Marketing Mix)
- Desarrollar el análisis financiero para determinar la inversión necesaria y conocer si el presente plan de negocios es viable

2. CAPITULO II. ANÁLISIS ENTORNO

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Entorno Externo

2.1.1.1. Político

Gobierno, Incentivos a PYMES

Una de las principales fortalezas que posee el Ecuador es su contribución a la economía, debido a que las PYMES representan el 90% de las unidades productivas, dotan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano utiliza diariamente. (Grupo Enroke, 2019).

Es importante recalcar que se tiene un apoyo proveniente del estado, según el informe emitido por el presidente Lenin Moreno correspondiente al proyecto de ley para implementar el plan económico, se plantea exonerar del pago del impuesto a la renta por ocho años a las empresas que realicen nuevas inversiones en las ciudades de Quito y Guayaquil. Además, mencionó, que: "las nuevas microempresas y las que inviertan en el país estarán exoneradas del pago de impuesto a la renta durante tres años" (Grupo El Comercio, 2018)

Por otro lado, durante el II Congreso y rueda de negocios establecida el jueves 19 de octubre del año 2017 Mipro ratifica el apoyo a las Pymes y a su vez menciona la decisión de eliminar la piratería o competencia desleal, las cuales generan desempleo puesto que esto implica un problema en la producción nacional.

Asimismo, destacó la importancia de las Pymes en el Ecuador, porque representan más del 90% del universo empresarial, genera el 68% del empleo

y representa el 35% de las ventas totales y de ellas, el 64% corresponden a compras públicas. (Ministerio de Industrias Productivas y Productividad, 2017). Por otra parte, en Ecuador existen varias instituciones financieras que apoyan al emprendimiento como Banecuador que ofrece préstamos desde \$5.000-\$15.000, cuya tasa de interés va desde 9,67% al 11%; mientras que el Banco Pichincha: \$500-\$20.000, Produbanco: \$2.000-\$5.000, Banco Pacífico: \$2.500, Banco General Rumiñahui, Banco Amazonas, Banco Procredit, Cooperativa de Ahorro y Crédito, otorgan préstamos con tasa de interés del 15,95%.

Impuestos a la Salida de Divisas

El impuesto a la salida de divisas se lo considera como un factor negativo puesto que el Gobierno ecuatoriano mantiene el cobro del 5% del impuesto a la salida de divisas por consumos de hasta \$5000 genera complicaciones en las actividades empresariales. Por tal motivo se requerirá de una inversión mayor para la compra de maquinaria (caminadoras y bicicletas estáticas), también se comprará equipos médicos para control de salud (tensiómetro, estetoscopio, entre otros) todos ellos se los adquirirá a través de importación.

Cabe recalcar que de acuerdo a información obtenida en la página del SRI menciona que el ISD debe ser pagado por todas las personas naturales, sucesiones indivisas, y sociedades privadas, nacionales y extranjeras, según lo dispuesto en el ordenamiento jurídico vigente. (SRI, 2018).

Todo lo mencionado implica un panorama complicado para las empresas, puesto que el adquirir insumos o maquinaria del exterior resultará costoso.

2.1.1.2. Económico

Riesgo País

El riesgo país para finales de septiembre del 2019 fue de 663 puntos lo que presentó un incremento de 44 puntos con respecto a los 619 puntos en el mes de mayo. (Banco Central del Ecuador, 2018). Representa un punto poco favorable a razón que cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos.

Producto Interno Bruto (PIB)

La tasa de variación anual del PIB para el año 2017 fue de 2,4%, mientras que para el año 2018 descendió al 1.4%. Finalmente para el año 2019 se registrará un tasa de variación anual del 1% (Banco Central del Ecuador, 2019). Representa un punto poco favorable ya que está disminuyendo la producción en valor monetario de bienes y servicios y por ende la economía del país.

Inflación

De acuerdo al informe realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) menciona que la inflación del año 2017 fue de - 0.20% con relación al año 2018 el cual fue de 0,27% y finalmente el año 2019 es de 0,04%. Este resultado es un punto neutral ya que se ha generado una variabilidad de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de la economía.

Esto implica que se deberá esperar de la evolución que tengan los competidores para establecer estrategias de precio adecuadas.

2.1.1.3. Tecnológico

Tecnologías de la Información

El uso de la tecnología entre las personas de 65 años en adelante es de 7,8% lo cual es relativamente bajo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). Genera una posición poco favorable debido a que el target objetivo podría tener problemas en adaptarse a las maquinas especializadas o a cualquier equipo tecnológico que dispondrá dicho centro deportivo.

2.1.1.4. Social

Demográfico

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la población estimada de adultos mayores para el año 2019 ascenderá a un total de 1.838.745 adultos mayores con una esperanza de vida de 74 a 80 años para el 2020, y con un incremento porcentual anual en promedio de alrededor del 3%, lo que deriva en una demanda potencial atractiva para el rol del negocio.

Tabla 1.

Proyección Poblacional de adultos mayores a nivel nacional.

Años	Población Adultos Mayores	% Incremento Porcentual
2015	1.606.512	-
2016	1.659.518	3,30%
2017	1.716.002	3,40%
2018	1.775.819	3,49%
2019	1.838.745	3,54%
2020	1.904.568	3,58%

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Clase Social

En base a la información obtenida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la proyección poblacional de adultos mayores de clase media - media alta, para el año 2019 ascenderá a 660.110 adultos mayores. El crecimiento porcentual posee una relación directamente proporcional con la densidad demográfica de adultos mayores, con un incremento porcentual anual en promedio de alrededor del 3%, lo que concluye que el crecimiento porcentual de la clase media – media alta se encuentra directamente relacionado con el crecimiento demográfico porcentual de adultos mayores.

Tabla 2.

Proyección de Adultos mayores a nivel nacional acorde a clase social media – media alta.

Años	Población Adultos Mayores Clase Media-Media Alta	% Incremento Porcentual
2015	576.738	-
2016	595.766	3,30%
2017	616.045	3,40%
2018	637.519	3,49%
2019	660.110	3,54%
2020	683.740	3,58%

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Ingresos

De acuerdo al INEC, los ingresos y gastos por hogares evidencia que el ingreso promedio de las personas entre 60 años en adelante es de aproximadamente \$520. Adicional indica que del total de su gasto de consumo, el 7,5% lo destinan a la salud.

Tabla 3.

Ingreso monetario promedio según grupos de edad

Área geográfica y grupos de edad	Total		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Ingreso promedio	Perceptores	Ingreso promedio	Perceptores	Ingreso promedio	Perceptores
Área urbana	426	5.292.111	516	2.840.689	320	2.451.422
Menores de 10 años	34	812	27	429	42	383
10 A 24 años	230	843.745	247	504.014	205	339.731
25 A 34 años	398	1.308.909	464	697.191	323	611.718
35 A 44 años	491	1.135.051	621	576.984	357	558.067
45 A 54 años	539	895.294	675	479.645	383	415.649
55 A 64 años	520	571.507	649	319.815	356	251.692
65 años y más	368	536.793	487	262.611	254	274.181

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Índice de confianza del consumidor

En base a resultados obtenidos de la encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo evidencia que a principios del año 2018 el índice de confianza del consumidor aumentó en 1,3 puntos con relación al año anterior, situándose en un nivel de 40,2 puntos (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto demuestra que el grado de optimismo del consumidor en lo que respecta a la situación financiera ha incrementado.

Por otro lado, de acuerdo a la encuesta nacional de ingresos y gastos que presento el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el gasto promedio por hogar de los ecuatorianos está enfocado en diferentes categorías siendo el más alto en alimentación y bebidas alcohólicas, seguido de educación y transporte.

Cabe mencionar que en lo que corresponde a salud el gasto promedio por hogar es de \$50, lo cual es un dato significativo puesto que este valor sirve de referencia para conocer el precio que se establecerá al presente servicio.

Tabla 4.

Índice de confianza del consumidor según área geográfica y división de gastos

Área geográfica y división de gasto	Total de hogares	Total de gasto	Gasto promedio por hogar que adquiere el bien o servicio
Total		2.393.571.816	
Alimentos y bebidas no alcohólicas	3.859.422	584.496.341	151
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	1.047.175	17.303.834	17
Prendas de vestir y calzado	3.746.135	190.265.816	51
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	3.839.376	177.342.239	46
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del mismo	3.894.660	142.065.518	36
Salud	3.568.938	179.090.620	50
Transporte	3.599.702	349.497.442	97
Comunicaciones	3.222.409	118.734.692	37
Recreación y cultura	3.343.612	109.284.976	33
Educación	1.058.751	104.381.478	99
Restaurantes y hoteles	3.068.688	184.727.177	60
Bienes y servicios diversos	3.885.451	236.381.682	61

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)

2.1.2.1. Ingreso de Nuevos Competidores

El ingreso de nuevos competidores es **medio**, ya que si bien no existe al momento en Ecuador un centro deportivo de adultos mayores que se enfoque en el cuidado y bienestar de cada uno de ellos, existen ciertos gimnasios que puede dotar la prestación del servicio de manera general, sin las consideraciones necesarias que debe tener un adulto mayor. Adicional para ingresar a dicha industria se requiere de profesionales especializados y maquinaria con alta tecnología, sin dejar de lado que también es necesaria una alta inversión.

Una de las barreras de entrada que se debe mencionar es el diferenciador que posee dicho negocio al entregar a sus clientes un servicio especializado y un trato personalizado para cada uno de los adultos mayores.

2.1.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es **baja**, debido a que existe varios servicios que satisfacen la necesidad generada por dichos clientes, estos son: gimnasios, clubes (FAE, Círculo Militar) y centros de salud.

Sin embargo, muchos de estos servicios sustitutos no se enfocan en cumplir cuatros aspectos fundamentales para el cliente: precio atractivo, servicio de alta calidad, servicio de post venta y experiencia inolvidable, ofreciendo un servicio estándar dejando de lado estos cuatros aspectos esenciales al momento de comprar un producto o servicio.

2.1.2.3. Poder de Negociación de Clientes

El poder de negociación de clientes es **medio**, puesto que el cliente potencial cuenta con una alternabilidad de gimnasios que puedan ofrecer o satisfacer servicios complementarios, más no servicios profesionales especializados de trato personalizado con una experiencia inolvidable.

2.1.2.4. Poder de Negociación con los Proveedores

El poder de negociación es **alto**, debido a que se comprará en el exterior toda la maquinaria especial para adultos mayores, con tecnología de punta, lo cual garantiza entregar al consumidor un servicio de excelente calidad.

2.1.2.5. Grado de Rivalidad de los Competidores

Al no existir en el mercado un competidor directo se considera que el grado de rivalidad es **alto**. Se presenta una gran oportunidad para generar valor de marca y posicionarse en la mente del consumidor como el único centro deportivo de adultos mayores que posee servicios fusionados cuyo objetivo es prevenir, controlar y fortalecer el estado de salud de cada uno de ellos.

Con respecto al análisis Porter se concluye que en general es medio ya que al momento no existe en el Ecuador un centro deportivo que se enfoque en adultos mayores y brinde un servicio personalizado.

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal capacitado y certificado	Alianzas estratégicas
Maquinaria con tecnología de punta	Atención individual y personalizada a cada cliente potencial
Servicio especializado para adultos mayores	Existe una necesidad por parte de los adultos mayores en querer cuidar su cuerpo y salud
DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca experiencia en el mercado	Competidores indirectos nuevos y actuales que pueden copiar la idea de negocio
Gastos administrativos elevados	Barrera de entrada media a nuevos competidores
Poco número de clientes captados al ser un negocio nuevo	Servicios sustitutos con oferta de precios más convenientes

Figura 1. Matriz FODA-Servicio.

El análisis de la Matriz Foda ayudará a identificar los factores estratégicos críticos que posee dicho centro deportivo con el objetivo de plantear acciones que se deben poner en marcha.

Si bien es cierto entre una de las principales amenazas que se presentan actualmente es que los competidores indirectos puedan copiar la idea de negocio rápidamente o a su vez ofrecer un servicio sustituto con precios más convenientes. Estos factores negativos pueden ser contrarrestados por

estrategias que maximicen y potencialicen el negocio, así como la prestación de un servicio profesional especializado de trato personalizado con una experiencia inolvidable, que vele por la integridad de cada uno de sus clientes, ya que al contar con un equipo de profesionales altamente capacitado y con una maquinaria de tecnología de punta, permitirá aprovechar sus recursos generando altas expectativas en la prestación de un servicio no solo especializado sino estrictamente personalizado y orientado a satisfacer las necesidades deportivas de cada uno de sus potenciales clientes acorde a sus capacidades físicas.

Por lo otro, es importante destacar que la prestación de un servicio especializado personalizado permitirá familiarizarse con el cliente, logrando así empoderarse en la mente del cliente, ya que al contar con un acercamiento unipersonal, se podrá fidelizar al negocio como una empresa que vela no solo por el mejoramiento de las capacidades físicas del adulto mayor por medio del deporte, sino como un ente preocupado de su integridad y salud personal.

3. CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cualitativa y cuantitativa

Investigación Cualitativa

Objetivo General:

Realizar una investigación profunda a expertos especializados para lograr recabar la mayor información con el objetivo fundamental de crear estrategias correctas para dicho servicio

Objetivos Específicos:

- Conocer con mayor profundidad cuales son los problemas actuales a los que se enfrenta un adulto mayor
- Indagar información precisa para tener conocimiento de cuáles son las ventajas y desventajas que presentan dicho servicio

Metodología:

Las entrevistas se realizaron a los expertos: Myriam Oviedo, Doctora especializada en Geriátrica, Mónica Mancheno, Instructora de personal trainer y Albeny Viafara, Auxiliar en enfermería. El motivo por el cual se seleccionaron a este grupo de profesionales se debe esencialmente a que el rol de negocio estará compuesto por profesionales de características homogéneas a las personas entrevistadas. Cada una de estas entrevistas se las realizó de manera presencial y virtual, ajustándose a la disponibilidad de tiempo de los profesionales en mención, la duración de la entrevista oscilo entre 30 a 45 minutos. El grado de selección de estos profesionales se encuentra directamente alineado a su grado de experiencia y desenvolvimiento con los adultos mayores. Además, se consideró disponer con al menos tres

entrevistas, debido a que estas tres profesiones serán las que tentativamente se considerará para la conformación del equipo del centro especializado de adultos mayores, así como otras consideraciones relevantes, como la limitación de recursos y el tiempo de disponibilidad de los profesionales a los cuales se solicitó la entrevista, en este contexto se contó únicamente con el apoyo de los tres profesionales antes mencionados.

Entrevista a Profundidad con experto en Geriatría

Datos Principales del Entrevistado

Nombre del Profesional: Myriam Oviedo

Lugar de Trabajo: Hospital en España

Experiencia: 12 años

Profesión: Doctor

Especialidad: Geriatría

Tipo de entrevista: Virtual

Cuerpo de la Entrevista

De acuerdo a la información proporcionado por la Doctora Myriam Oviedo explica que para poder tener un envejecimiento saludable deben estar presentes dos pilares fundamentales que son: dieta equilibrada y ejercicio físico. También menciona que el ejercicio físico, adaptado siempre a las condiciones de cada persona, está directamente relacionado con un menor riesgo de mortalidad, ya que son muchos los beneficios de una buena práctica deportiva: Reduce el riesgo de padecer enfermedades cardíacas, ayuda a mantener un peso corporal adecuado, rebaja la proporción de grasa corporal, mejora el equilibrio metabólico, disminuye el riesgo de contraer diabetes tipo 2, ayuda a controlar el colesterol y refuerza el sistema inmune. Además, a nivel psicológico y cognitivo también se dan muchas mejoras al realizar ejercicio físico: Favorece la liberación de endorfinas (sustancias que favorecen el bienestar emocional), disminuye el estrés y el insomnio, reduce el riesgo

de depresión y ansiedad, mejora la función cognitiva y previene el deterioro cognitivo y las demencias como el Alzheimer, entre otras. Además menciona cuales son las enfermedades más comunes que se pueden presentar en un adulto mayor entre en las cuales están: inmovilidad, inestabilidad-caídas, incontinencia urinaria y deterioro cognitivo.

Finalmente, indica que es importante que el adulto mayor coma abundantes frutas, verduras y tome leche o yogur, también es recomendable la ingesta de calcio en comprimidos que sean siempre recetados por un especialista. Por otra parte menciona que es importante la ingesta de alimentos como pescado, pavo, pollo, carnes rojas sin grasa y beber mucha agua. Estos alimentos ayudaran al adulto mayor a tener una calidad de vida saludable.

Entrevista a Profundidad con experto en personal trainer

Datos Principales del Entrevistado

Nombre del Profesional: Mónica Mancheno

Lugar de Trabajo: Parque de la Kennedy

Experiencia: 10 años

Profesión: Instructor

Especialidad: Personal Trainer

Tipo de entrevista: Presencial

Cuerpo de la Entrevista

Para la Instructora Mónica Mancheno explica que es recomendable que los adultos mayores realicen ejercicios que no sean fuertes ni prolongados en fuerza, resistencia y flexibilidad. Por otra parte indica que es considerable que el adulto mayor realice actividad física 1 hora, puesto que esto le permite ejecutar una combinación de diferentes ritmos musicales logrando que se diviertan y a la misma vez memoricen diferentes tipos de pasos ayudando de esta manera a que el cerebro este constantemente memorizando.

También considera que es importante el ejercicio puesto que les ayuda trabajar el corazón, pulmones, músculos y flexibilidad. Es recomendable tomar en cuenta la posición corporal que tienen ya que si no se corrige se puede presentar problemas en la columna vertebral como cifosis, lordosis y problemas lumbares.

Por otro lado, indica que quienes deben trabajar con adultos mayores son profesionales con conocimiento de la cultura física y tener el compromiso de actualizarse hasta con conocimientos médicos para llevar a buen término el compromiso de trabajar con dichas personas.

Finalmente, considera que un instructor debe actualizarse día tras día ya que la información actual es abundante dada la presencia de la tecnología y el uso que se pueda dar utilizando internet en este momento puesto que actualmente se cuenta con tantas herramientas de trabajo dentro de las redes sociales las cuales presentan diferentes tipos de pautas para hacer un trabajo más alegre y completo.

Entrevista a Profundidad con experto en Enfermería

Datos Principales del Entrevistado

Nombre del Profesional: Albeny Viafara

Lugar de Trabajo: Semed Hogar

Experiencia: 5 años

Profesión: Auxiliar de Enfermería

Especialidad: Geriatría

Tipo de entrevista: Presencial

Cuerpo de la Entrevista

La Auxiliar de Enfermería Albeny Viafara explica que para desarrollar la actividad física en el adulto mayor se deben emplear 3 técnicas importantes

las cuales son: Calentamiento o fase inicial: se trabaja la flexibilidad muscular y la velocidad, Fortalecimiento: se evalúa la condición física del adulto mayor, Relajación: se trabaja la tensión muscular y el equilibrio en el adulto mayor. También menciona que las diferencias entre el adulto mayor y el adulto joven se las encuentra en que el adulto mayor está condicionado o expuesto a enfermedades crónicas degenerativas, por ejemplo diabetes, mellitus, cardiovasculares, hipertensión arterial, cáncer, demencias, artrosis, etc, todo esto provoca dependencia funcional y disminución en la calidad de vida.

Por otra parte explica que el ejercicio es importante en la vida cotidiana en las personas pero en el adulto mayor es fundamental porque mejora la fuerza (ayuda a la independencia), mejora el equilibrio (previene caídas), otorga energía , previene o demora la aparición de enfermedades como la cardiopatía, diabetes, osteoporosis, ect, mejora el humor y la lucha contra la depresión, mejora las funciones cognitivas (funcionamiento del cerebro) y ayuda a prevenir enfermedades crónicas como cardiopatías, hipertensión arterial, artritis, etc.

Finalmente menciona que el bienestar físico y emocional en el adulto mayor consiste en estar activo, por lo tanto es recomendable que el adulto mayor mantenga la actividad física acompañada de una buena hidratación, actividad mental, se mantenga participativo socialmente, cuide su alimentación y que tenga controles médicos regulares.

De las entrevistas realizadas se logró concluir sobre los cuidados especializados que deben tener los adultos mayores al momento de realizar actividades físicas, así como también de velar por la salud de cada uno de ellos.

3.2. Investigación Cuantitativa

El tamaño muestral para una proporción se consideró a partir de utilizar un valor de referencia obtenido a partir de una muestra piloto, por lo tanto en las instalaciones del Círculo Militar de una población de 100 personas diarias que

en promedio asisten a realizar actividades físicas, solo 25 personas son catalogadas como adultas mayores, esto validado a través de las visitas en situ (investigación exploratoria), y la entrevista realizada al instructor Germán Morales del Círculo Militar (Anexo 2).

Formula Muestral

$$p = 0.25$$

$$q = 0.75$$

$$N = 637518$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

- ▶ N = Total de la población
- ▶ $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- ▶ p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- ▶ q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- ▶ d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{[e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q]}$$

$$n = \frac{637519 * 1.96^2 * 0.25 * 0.75}{[(0.05^2 * 637518) + 1.96^2 * 0.25 * 0.75]}$$

$$n = \frac{459204.94}{1594.52}$$

$$n = 288$$

Objetivo General

Indagar con mayor profundidad cual es el grado de interés que puede tener el cliente potencial hacia la creación del presente servicio

Encuestas

Pregunta 1: Seleccione su género

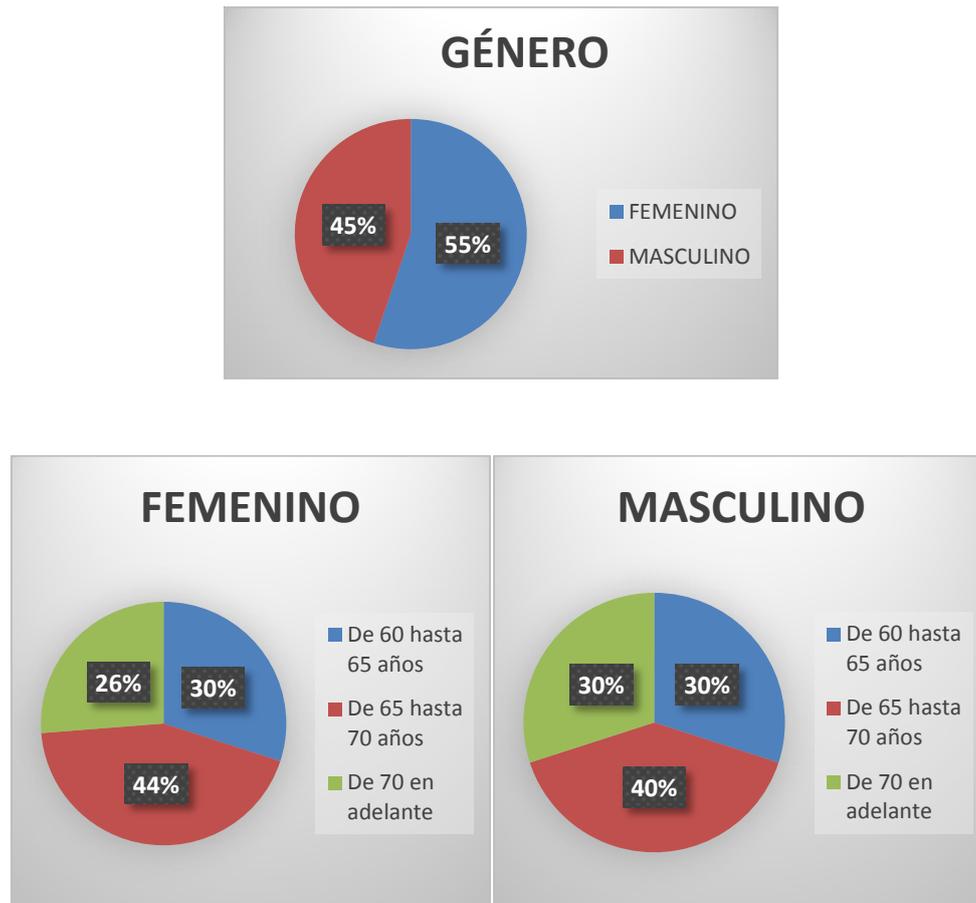


Figura 2. Género.

En el presente gráfico se puede visualizar que el 55% de las personas encuestadas son mujeres y el 45% son hombres, teniendo un 70% de hombres que se encuentran en el rango de edad de 65 años en adelante y 66% de mujeres que tienen 65 años en adelante.

Pregunta 2: ¿De acuerdo a lo explicado anteriormente, contrataría usted este servicio?



Figura 3. Servicio.

Tabla 5.

Datos-Servicio

	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE
FEMENINO	148	12	160	93%
MASCULINO	122	8	130	7%
TOTAL	270	20	290	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 93% de las personas encuestadas si estarían dispuestas a probar el servicio

Pregunta 3: ¿Recientemente que tipo de servicios similares usted ha adquirido?



Figura 4. Servicios similares recientes.

Tabla 6.

Datos-Servicios similares recientes

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	PORCENTAJE
CLÍNICA	7	7	14	5%
GIMNASIO	96	85	181	67%
HOSPITAL	5	4	9	3%
SERVICIO MÉDICO	40	26	66	24%
TOTAL	148	122	270	100%

En el presente gráfico las personas encuestas respondieron que recientemente el servicio que han adquirido es un gimnasio con un 67% seguido de un servicio médico con un 24%.

Pregunta 4: ¿Cada cuánto tiempo considera usted que haría uso de este servicio?

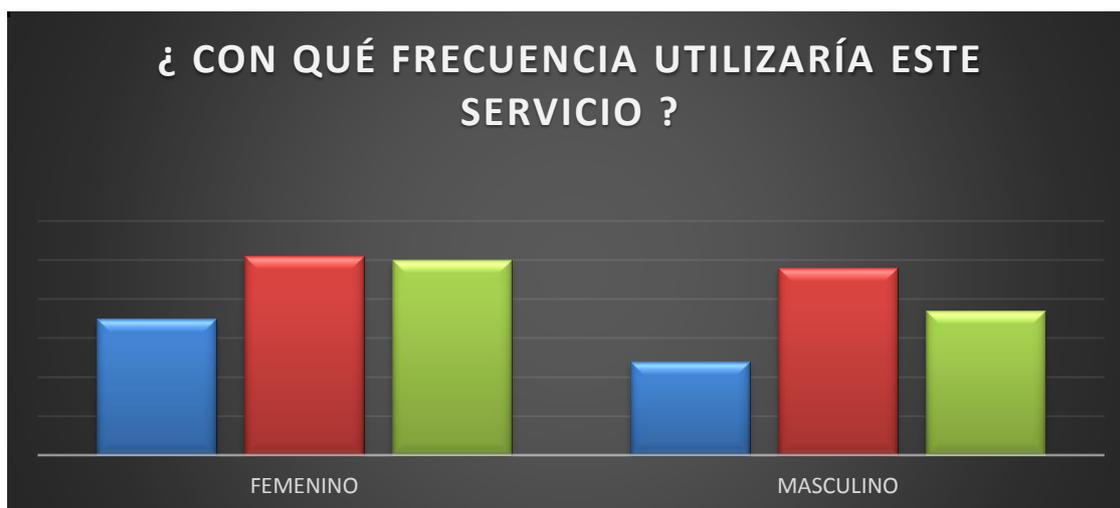


Figura 5. Frecuencia de uso de servicio.

Tabla 7.

Datos-Frecuencia de uso de servicio

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	PORCENTAJE
ANUAL	12	13	25	9%
DIARIO	35	24	59	22%
MENSUAL	51	48	99	37%
SEMANAL	50	37	87	32%
TOTAL	148	122	270	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 37% de las personas encuestadas mencionaron que la frecuencia con la que utilizarían el presente servicio sería mensual.

Pregunta 5: De los siguientes atributos, ¿Cuál es el más importante para usted?



Figura 6. Atributos Importantes.

Tabla 8.

Datos-Atributos Importantes

	De 60 hasta 65 años	De 65 hasta 70 años	De 70 en adelante	TOTAL	PORCENTAJE
ESPECIALIZADO	30	32	14	76	28%
GARANTIZADO	14	17	20	51	19%
PERSONALIZADO	41	62	40	143	53%
TOTAL	85	111	74	270	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 53% de las personas encuestadas prefieren un servicio personalizado, seguido de un servicio garantizado con un 19%. Lo cual permite determinar que el cliente final tiene un alto grado de importancia por recibir un servicio personalizado.

Pregunta 6: De las siguientes actividades físicas ¿Cuál le gustaría practicar?



Figura 7. Actividades físicas.

Tabla 9.

Datos-Actividades físicas

	De 60 hasta 65 años	De 70 en adelante	TOTAL	PORCENTAJE
AÉROBICOS	4	7	18	7%
BAILO TERAPIA	27	16	80	30%
BICI ESTÁTICA	4	5	11	4%
CAMINADORA	15	19	60	22%
DESCANSO	6	3	15	6%
PESAS	11	5	23	9%
PILATES	14	17	47	17%
RECREACION	4	2	16	6%
TOTAL	85	74	270	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 30% de las personas encuestadas prefieren realizar bailo terapia, seguido de caminar en una caminadora con un 22% y el 17% prefiere realizar pilates como actividades físicas.

Pregunta 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este este servicio al mes?



Figura 8. Precio.

Tabla 10.

Datos-Precios

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	PORCENTAJE
Menos de \$ 29	22	12	34	13%
De \$ 30 a \$ 59	22	13	35	13%
De \$ 60 a \$ 89	32	27	59	22%
De \$ 90 a \$ 119	25	27	52	19%
Más de \$ 120	47	43	90	33%
TOTAL	148	122	270	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 33% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar más de \$120 por dicho servicio, seguido por el 22% que respecta el rango de personas que están dispuestas a pagar entre \$60 a \$89.

Pregunta 8: ¿En qué lugar específico le gustaría a usted recibir el servicio?

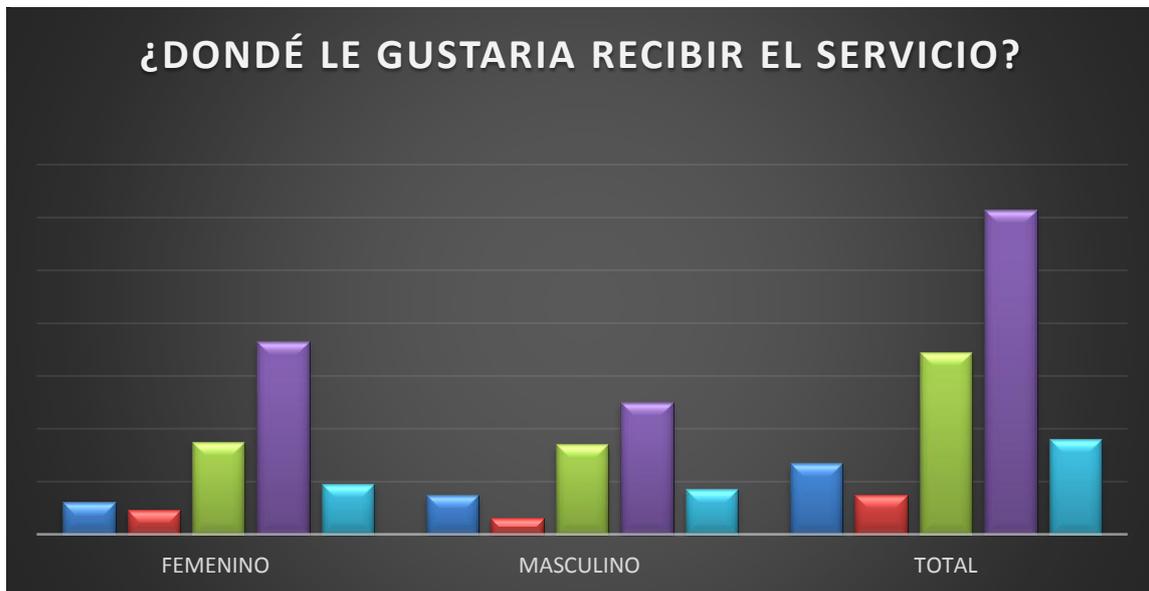


Figura 9. Lugar.

Tabla 11.

Datos-Lugar

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	PORCENTAJE
CALLE COMERCIAL	12	15	27	10%
CASA	9	6	15	6%
CENTRO COMERCIAL	35	34	69	26%
LOCAL COMERCIAL	73	50	123	46%
PARQUE	19	17	36	13%
TOTAL	148	122	270	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 46% de las personas encuestadas prefieren recibir el servicio en un local comercial.

Pregunta 9: ¿Cuál es el medio de comunicación mayor utilizado por usted?



Figura 8. Medio de Comunicación.

Tabla 12.

Datos-Medios de Comunicación

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	PORCENTAJE
MAIL	20	9	29	11%
PRENSA ESCRITA	69	57	126	47%
RADIO	20	13	33	12%
REDES SOCIALES	10	7	17	6%
REVISTAS	12	7	19	7%
TELEVISIÓN	17	29	46	17%
TOTAL	148	122	270	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 47% de las personas encuestadas mencionan que el medio de comunicación que más utilizan es la prensa escrita.

Pregunta 10: De los siguientes ítems ¿Cuál sería el medio de comunicación por el cual le gustaría recibir información sobre el servicio indicado?



Figura 9. Recibir Información.

Tabla 13.

Datos-Recibir Información

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	PORCENTAJE
MAIL	4	8	12	4%
PRENSA ESCRITA	58	49	107	40%
RADIO	31	28	59	22%
REDES SOCIALES	6	7	13	5%
REVISTAS	9	7	16	6%
TELEVISIÓN	40	23	63	23%
TOTAL	148	122	270	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 40% de las personas encuestadas prefieren recibir información por medio de la prensa escrita, seguido de la radio con un 22%.

Pregunta 11: De las siguientes estrategias comerciales ¿Cuál considera usted que es la más atractiva?



Figura 10. Estrategia Comercial.

Tabla 14.

Datos-Estrategia Comercial

	De 60 hasta 65 años	De 65 hasta 70 años	De 70 en adelante	PORCENTAJE
CUPONES	15	25	13	20%
DESCUENTOS	25	27	12	24%
PLAZO PARA EL PAGO	10	13	10	12%
PROMOCIÓN DEL SERV	35	46	39	44%
TOTAL	85	111	74	100%

En el presente gráfico se puede visualizar que el 44% de las personas encuestadas prefieren promoción de servicio como estrategia comercial.

Resultados

Las encuestas fueron realizadas a 290 adultos mayores que residen en la ciudad de Quito. Los datos obtenidos reflejaron que el 55% son mujeres y el 45% restante son hombres con diferentes porcentajes en cuanto a los rangos de edad, lo cual permite determinar que el mercado meta son hombres y mujeres de 60 años en adelante, a su vez también se logró determinar que el 93% de los encuestados si estaría dispuesto a probar el servicio por lo cual se visualiza que se tiene un alto nivel de aceptación del mismo. Uno de los atributos de mayor importancia que tiene el negocio para las personas encuestadas es que el servicio sea personalizado con un 53%, seguido de servicio garantizado con un 19% y servicio especializado con un 28%.on el objetivo de poder conocer más a profundidad sus gustos y preferencias se solicitó que marcaran las actividades de su preferencia, obteniendo la siguiente información: entre las 3 principales actividades físicas que les gustaría realizar son bailo terapia con un 30%, caminadora con un 22% y pilates con 17%. En lo que corresponde al lugar donde les gustaría recibir el servicio el 46% de los encuestados respondió que les gustaría recibir sus clases en local comercial puesto que se sienten a gusto en el lugar mencionado.

Por otro lado, el 74% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$60 y más de \$120 mensuales por dicho servicio, lo cual permite fijar un precio acorde al mercado y a su vez implementar nuevas estrategias de marketing.

4. CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING.

4.1.1.1. Estrategia general del mercado objetivo

La estrategia que se utilizara es la de nicho, puesto que el mercado objetivo posee necesidades y características homogéneas, mismas que no se encuentran cubiertas totalmente por la oferta general de mercado

Es importante mencionar que dicho centro deportivo se encuentra en un nicho específico el cual se enfoca en adultos mayores (hombres y mujeres), que están ubicados en la ciudad de Quito y buscan cubrir necesidades y características similares.

4.1.1.2. Mercado objetivo

Tabla 15.

Segmentación

GEOGRAFICA	DEMOGRAFICA
Provincia: Pichincha	Género: Masculino y Femenino
Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito	Edad: 60 años en adelante
Densidad: Urbana	Nivel Socioeconómico: Media-Media Alta

4.1.1.3. Propuesta de Valor

El presente centro deportivo busca garantizar la salud de su cliente potencial brindando un excelente servicio personalizado con asesoramiento y seguimiento de cada uno de sus clientes. Es importante recalcar que dicho centro busca que sus clientes vivan una experiencia única e inolvidable dentro de las instalaciones, ya que tiene como principal objetivo entregar un servicio personalizado y de excelente calidad.

4.2. Mix de Marketing

4.2.1.1. Producto

Dicho servicio tiene como principal propósito ofrecer a cada uno de sus clientes una experiencia única e inolvidable, la manera en como lograra lo mencionado es ofreciendo al adulto mayor un análisis completo de su perfil, es decir obtendrá un diagnóstico de su estado salud por parte de un médico, posterior a ello será guiado por un instructor especializado quien se encargara de ejecutar su rutina de ejercicios de forma correcta y a su vez que esté acorde a su capacidad física, finalmente un nutricionista le proporciona al cliente una dieta equilibrada.

4.2.1.2. Flor de Servicio

- **Información:** Los adultos mayores estarán informados constantemente sobre las actividades o programas que se vayan a realizar en el interior del centro deportivo, todo esto estará publicado en una pizarra que estará ubicada en la entrada indicando los horarios de atención, contactos telefónicos, dirección, entre otros.
- **Toma de Pedidos:** Sera manejado por medio de citas, es decir los clientes serán atendidas conforme vayan llegando a la hora agendada de su cita, los cuales serán atendidos de manera ágil y eficaz, todo esto con el objetivo de optimizar el tiempo de espera.
- **Facturación:** Una vez cancelado el servicio, se entregara a cada uno de sus clientes sus facturas respectivas, las cuales serán aprobadas por el SRI.

- **Pago:** El cliente tendrá la facilidad de cancelar el servicio con diferentes modalidades, estas son: en efectivo, transferencia, tarjetas de débito o crédito y cheque.
- **Consulta:** Todas las dudas generadas por el cliente serán atendidas de manera cordial y optima por el personal encargado de servicio al cliente.
- **Cortesía:** El personal siempre mantendrá un trato cordial y amable con cada uno de sus clientes, a su vez estarán siempre prestos a resolver cualquier inquietud o queja que se pueda presentar, todo esto con el objetivo de que los clientes se sienta a gusto en el centro deportivo y vivan una experiencia única e inolvidable.
- **Cuidado:** Las instalaciones de dicho centro se encontraran siempre limpias ya que contara con un personal de limpieza, el cual se encarga de limpiar constantemente los baños, maquinas, pisos y vestidores. También el centro dispondrá de un médico quien estará al pendiente de cada adulto mayor por si llegara a presentarse algún caso fortuito. Sin embargo es importante mencionar que el centro deportivo tiene muy claro que su activo más importante es su cliente, por tal motivo debe cuidarlo y mimarlo en todos los sentidos.
- **Excepciones:** Se puede presentar una serie de sucesos inesperados los cuales pueden ser:
 - **Solicitudes especiales:** Existe la posibilidad de que el adulto mayor presente algún tipo de enfermedad como hipertensión, diabetes, entre otros, o alguna fractura o dolor, los cuales necesitan de mayor atención puesto que son casos especiales.
 - **Solución de Problemas:** En el caso de que el cliente tenga algún tipo de accidente dentro de las instalaciones o presentara alguna

queja y la misma no sea atendida de manera cordial y ágil se pedirá al mismo la disculpa respectiva y a su vez se le otorgará una bonificación, la cual será acordada con el cliente.

- **Reembolsos y Devoluciones:** En el caso de que dicho centro deportivo no cumpla con las expectativas del cliente o el mismo no se sienta a gusto en el lugar se le devolverá el dinero a los 3 días de haber ingresado al centro, también se devolverá el dinero en el caso que el adulto mayor presente alguna enfermedad o fractura grave la cual le impida continuar con las rutinas de actividades físicas.

4.2.1.3. Imagen de la marca

El centro deportivo JubiGym busca que cada uno de sus clientes lo sienta como un lugar acogedor y tranquilo, el cual permite que el adulto mayor viva una experiencia única e inolvidable al ingresar en sus instalaciones

4.2.1.4. Logo

El nombre JubiGym proviene de la fusión de las palabras Jubi-Jubilado y Gym-Gymnasio. En cuanto a la tipografía seleccionada es Lucida Bright ya que representa tranquilidad y calidez. En la imagen se puede visualizar un adulto mayor guiado por un entrenador especializado, lo cual representa con claridad el concepto de negocio que se desea expresar.



Figura 11. Logo-Jubigym.

4.2.2. Precio

Por medio de la información obtenida de las encuestas se determina que el cliente potencial está dispuesto a pagar por dicho servicio un valor promedio que oscilaría entre \$90 a más de \$120, por tal motivo se ha considerado establecer un precio promedio que representa al 52% de la muestra, mismo que ascendería a \$115 mensuales por cada adulto mayor.

4.2.2.1. Estrategia de precios

La estrategia que se utilizara es la de descremado de precios ya que se ingresará al mercado con un precio alto con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos de entregar a cada uno de nuestros clientes un servicio profesional especializado de trato personalizado con una experiencia inolvidable.

Por otra parte, cabe mencionar que se irán implementando más estrategias para los consumidores tales como probar el servicio por 1 día sin costo alguno, diseñar planes de descuento para pagos trimestrales, semestrales y anuales, todo esto con el objetivo de fidelizar al consumidor final.

4.2.3.Plaza

Las instalaciones de Jubigym estarán ubicadas en la ciudad de Quito, en las calles Shyris y Universo, dicho centro contara con un espacio físico de 600 metros cuadrados. Contará con 2 vestidores (1 caballeros, 1 damas), 4 baños, área de actividad física, sala de estar al ingreso del servicio y espacios suficientemente amplios para doctor, nutricionista, fisioterapeuta y la persona de recepción.

Estrategia y canal de distribución

La estrategia de plaza que se utilizara será la de distribución exclusiva ya que dicho servicio dispondrá únicamente de un solo punto de venta

En lo que corresponde al canal de distribución será directo, puesto que no existirá intermediarios, es decir el servicio se lo ofrecerá directamente al cliente.

4.2.4.Promoción

4.2.4.1. Publicidad

En base a las personas encuestadas se logró determinar que el medio de comunicación por el cual desean recibir publicidad es la prensa escrita, por lo tanto se invertirá un valor de \$856.66 mensuales para lanzar publicidad semanalmente en el Comercio (revista Familia).

Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción que se implementara será la de pull debido a que al ser un servicio nuevo en el mercado se busca incentivar y atraer al consumidor final hacia la marca.

La manera en como se implementara la estrategia de pull es poniendo publicidad en la prensa escrita como por el ejemplo el Comercio, revista la Familia y el Metro, también se utilizara la radio como medio de comunicación, las radios que se utilizaran serán la Canela y Joya Estéreo, con un costo promedio mensual de \$60.

4.2.4.2. Relaciones públicas

La manera en como se maneja las relaciones publicas es creando alianzas estratégicas con marcas como Marathon, Nike, Adidas, Puma, entre otras. Con el objetivo de que los adultos mayores puedan adquirir ropa y zapatos deportivos con descuentos especiales. Es importante recalcar que se cuenta con lazos fraternos y buenas relaciones con las marcas mencionadas.

4.2.4.3. Personas

El presente centro contara con personal altamente calificado para atender a cada uno de sus clientes y brindar una atención personalizada. A continuación se detallara el perfil de cada colaborador.

- **Recepcionista:** Es la persona que se encargará de brindar una correcta información al adulto mayor y a su vez despejará cualquier duda que el mismo pueda tener.
- **Persona de Limpieza:** Se encargara de tener las instalaciones siempre limpias (vestidores, baños, área de ejercicio).
- **Doctor:** Su función principal será revisar a cada uno de los adultos mayores, con el objetivo de diagnosticar si sufren de alguna enfermedad, fractura o dolencia.

- **Nutricionista:** Se encargará de guiar e informar a cada uno de los clientes que tipo de alimentaciones debe ingerir con el objetivo de que el mismo tenga una dieta balanceada y nutritiva
- **Instructores:** Los 2 Instructores serán los encargados de guiar de forma correcta a cada adulto mayor en lo correspondiente a las rutinas de ejercicio que deben realizar, tomando en cuenta las indicaciones entregadas por el doctor.
- **Fisioterapeuta:** Sera la persona encargada de realizar a los clientes tratamientos y técnicas de rehabilitación que se consideren necesarios

Organigrama

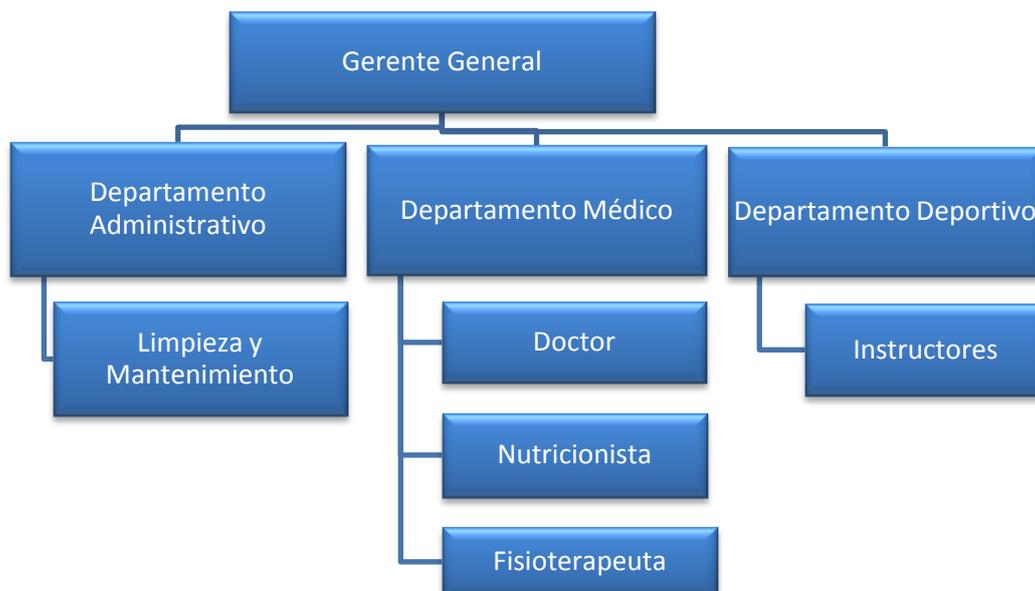


Figura 12. Organigrama.

4.2.5. Evidencia física

Dicho centro proporcionará a cada uno de sus clientes todos los implementos necesarios, con el objetivo de que los mismos puedan tener una experiencia única e inolvidable, sin dejar de lado el factor importante que es servicio

personalizado de alta calidad. Sin embargo es importante recalcar que el centro contara con instructores que tienen estudios de 4to nivel relacionado al entrenamiento deportivo. Adicional dispondrá de un doctor que tiene como principal objetivo revisar el estado de salud de cada adulto mayor, también contara con un nutricionista para que pueda guiar la alimentación de cada cliente y un fisioterapeuta para diagnosticar y prevenir dolencias patológicas de los mismos.

Por otro lado, se utilizará caminadoras y bicicletas estáticas tecnológicas Proform puesto que disponen de una pantalla digital táctil, la cual permite que el cliente pueda visualizar videos, adicional en cuanto a su material dispone de una banda poliéster de 4 capas ofreciendo un mayor rendimiento, confiabilidad, confianza y a su vez reduce la tensión de las articulaciones y la fatiga al momento de que el cliente realice la actividad física

También, se utilizaran varios accesorios de gimnasio como son mancuernas que tienen revestimiento de neopreno para permitir un agarre seguro y a su vez son ideales para entrenamiento de resistencia, colchonetas las cuales son ideales para realizar ejercicios de yoga y pilates, legexercise permite que el cliente realice movimientos constantes de sus piernas con el objetivo de imitar la actividad muscular natural.

Los implementos que dispondrá el centro deportivo son los siguientes:

- **Caminadoras Tecnológicas Proform**



Figura 13. Caminadoras Tecnológicas Proform.

- **Bicicletas Estáticas**



Figura 14. Bicicletas Estáticas.

- **Sillas y Escritorios**



Figura 15. Sillas y Escritorios.

- **Suministros**

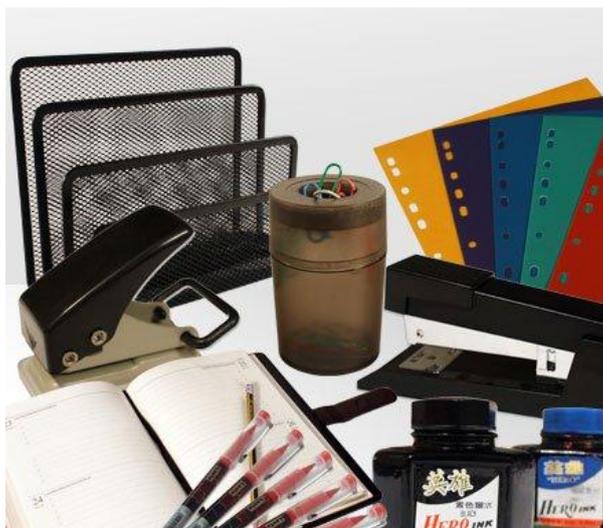


Figura 16. Suministros.

4.2.6. Procesos

El centro deportivo contara con una serie de pasos en cuanto su atención al cliente, con el objetivo de entregar un excelente servicio. Cabe mencionar que el gráfico representa las actividades tentativas que se ejecutaran con cada cliente al momento de ingresar al centro deportivo.

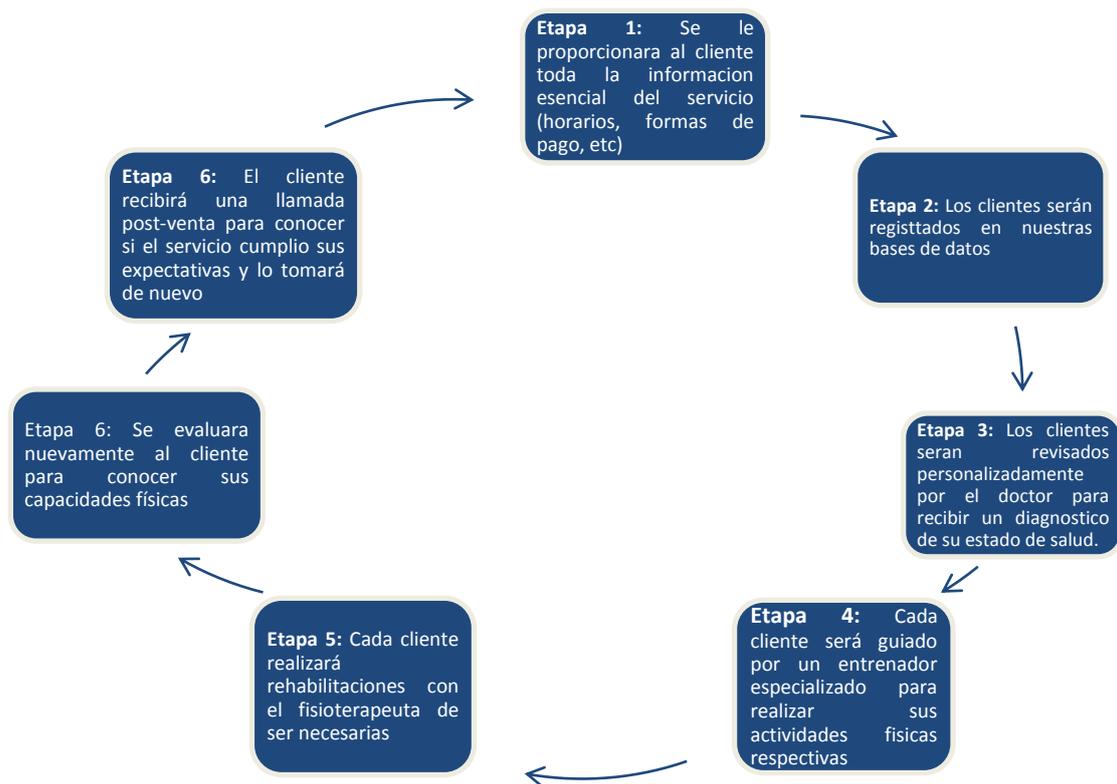


Figura 17. Procesos.

5. CAPITULO 5. EVALUACION FINANCIERA

Con el objetivo de poder realizar una evaluación financiera correcta se ha decidido considerar todos los ingresos, gastos, depreciaciones, costos e impuestos, que se deben pagar obligatoriamente por ley, los mismos que han sido proyectados a 5 años.

5.1. Inversión Inicial y capital de trabajo

Para el funcionamiento adecuado del presente servicio se requiere una inversión inicial de \$120.250,00, la misma que será financiada con el 30% de capital propio y el 70% de capital a crédito. A continuación, se detalla lo mencionado en las imágenes adjuntas

Tabla 16.

Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones Activos	111.900,00
Inversiones Software	8.000,00
Gastos efectivos	350,00
Varios	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	120.250,00

CAPITAL DE TRABAJO		
Propio	30,00%	36.075,00
Deuda L/P	70,00%	84.175,00

La tasa de interés para créditos de capital de trabajo en la corporación financiera nacional ascenderá al 13% con un plazo de 5 años o 60 meses.

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

5.2.1. Estado de Resultados

En el presente estado de resultados se puede visualizar que en el primer año, al ser un periodo de inicio del negocio, se obtendrá pérdidas dentro del ejercicio anual, sin embargo a partir del segundo año en adelante se reflejan potenciales utilidades, cuya fluctuación irá aumentando progresivamente año tras año.

Por otro lado, es importante mencionar que los ingresos esperados, dependerá directamente de la cantidad de adultos mayores potenciales que reciban la prestación del servicio; en este contexto, se ha considerado tomar como referencia al 52% de adultos mayores del total de la muestra encuestada que accedieron a la prestación del servicio, esto en base, a la capacidad instalada y/o operativa del proyecto, que inicialmente prevé atender a un total de 135 adultos mayores con un incremento mensual promedio controlado de 5 adultos mayores, que según la personal trainer Mónica Mancheno, es la tasa de crecimiento óptima favorable que se le ha presentado en el último año 2019 (criterio de expertos), y con un precio de \$115 dólares mensuales (precio obtenido de la encuesta). Se considera atender de martes a domingo a jornada completa, en horarios establecidos por la gerencia con un lapso de atención máxima de una hora especializada por cliente, el cual comenzará a partir de las 08h00 hasta las 19h00, el servicio inicialmente no excederá las 40 personas por lapso de una hora, a razón que la capacidad operativa inicial del negocio soportará las 400 personas diarias con los procedimientos establecidos inicialmente, sin embargo una vez estandarizados los procedimientos de atención, se pretenderá optimizar tiempos de atención y lograr atender al menos 550 personas diarias.

Acorde a los datos obtenidos de la investigación (encuesta) se prevé atender a un 55% de mujeres y 45% de hombres, es decir en base a las proyecciones del

proyecto se prevé atender inicialmente a un total de 135 adultos mayores, es decir del total de la muestra, 74 personas serán mujeres y 51 personas serán hombres.

El detalle de lo mencionado se encuentra en la imagen adjunta.

Tabla 17.

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ingresos	224.250,00	307.662,50	415.125,00	525.987,50	660.660,00
Gastos sueldos	177.321,80	195.033,05	194.953,02	203.408,21	209.439,05
Gastos generales	89.100,00	98.076,60	111.394,50	126.209,97	144.245,21
Gastos de depreciación	2.647,62	2.647,62	2.647,62	2.594,84	2.647,62
Gastos de amortización	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	(46.419,42)	10.305,23	104.529,86	192.174,48	302.728,12
Gastos de intereses	10.198,81	8.434,19	6.426,00	4.140,62	1.539,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACI	(56.618,23)	1.871,03	98.103,86	188.033,87	301.188,35
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	280,65	14.715,58	28.205,08	45.178,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(56.618,23)	1.590,38	83.388,28	159.828,79	256.010,09
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	349,88	18.345,42	35.162,33	56.322,22
UTILIDAD NETA	(56.618,23)	1.240,49	65.042,86	124.666,45	199.687,87

Como se puede evidenciar en el estado de resultados del proyecto se observa que los gastos de sueldos ascenderán a un monto de \$177.321,80 anuales para el primer año, sin considerar que los gastos generales (arriendo), suministros, mantenimiento, servicios básicos, publicidad, entre otros) ascenderán a un total de \$89.100,00 anuales en el primer año.

5.2.2. Flujo de Efectivo del Proyecto

El presente flujo de efectivo permite conocer el indicador de liquidez que tiene dicho centro deportivo y a su vez, la capacidad operativa que tiene para generar efectivo, sin embargo, es importante mencionar que todo esto está compuesto por actividades operacionales de inversión y financiación. Para el centro deportivo, se puede observar que el flujo de caja negativo se mantendrá para los dos años iniciales del proyecto, esto se debe principalmente a que el proyecto no contará con liquidez financiera, esencialmente por la fuerte

inversión realizada en equipo; esto a largo plazo es bueno para el negocio, a razón de que a partir del tercer año , el flujo de efectivo será positivo lo que significará que el negocio tendrá suficiente liquidez y buena salud financiera para continuar con su funcionalidad, demostrando que a largo plazo el proyecto puede generar ingresos con su idea de negocio, es decir se evidenciará la capacidad del negocio para ganar efectivo. El detalle de lo mencionado se encuentra en el Anexo 3.

5.2.3. Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja es un reporte que ayuda a conocer con mayor profundidad cuales son los ingresos y egresos de dinero, a su vez también permite proyectar la liquidez que tendrá el presente servicio. Se puede visualizar que en el primer año las variaciones presentadas por los egresos de la empresa generarán iliquidez en el negocio, debido a que el negocio posee deudas por pagar por concepto de funcionamiento del negocio. En este contexto, el flujo de caja del proyecto permite observar los flujos de ingresos y egresos del negocio, los cuales se encuentran detallados en el Anexo 4.

5.2.4. Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera proyectado por 5 años de las cuentas principales que comprenden activo, pasivo y patrimonio, permitirá visualizar que sus activos serán mayores al pasivo, por lo tanto, se concluye que dicho servicio tendrá la liquidez suficiente para cubrir con sus costos operativos, así como con sus compromisos o deudas a ser pagadas. El detalle de lo mencionado se encuentra en el cuadro adjunto.

Tabla 18.

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	120.250,00	51.641,04	39.586,64	90.932,88	199.403,66	381.039,18
Corrientes	350,00	(64.011,35)	(71.818,12)	(16.224,26)	94.541,36	280.424,50
Efectivo	350,00	(64.011,35)	(71.818,12)	(16.224,26)	94.541,36	280.424,50
No Corrientes	119.900,00	115.652,38	111.404,76	107.157,14	104.862,30	100.614,68
Propiedad, Planta y Equipo	111.900,00	111.900,00	111.900,00	111.900,00	113.800,00	113.800,00
Depreciación acumulada	-	(2.647,62)	(5.295,24)	(7.942,86)	(10.537,70)	(13.185,32)
Intangibles	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Amortización acumulada	-	(1.600,00)	(3.200,00)	(4.800,00)	(6.400,00)	(8.000,00)
PASIVOS	\$ 84.175,00	\$ 72.184,26	\$ 58.889,37	\$ 45.192,76	\$ 28.997,08	\$ 10.944,73
Corrientes	\$ -	\$ 793,33	\$ 2.047,13	\$ 4.907,39	\$ 7.553,97	\$ 10.944,73
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 793,33	793,33	793,33	793,33	793,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	1.253,79	4.114,05	6.760,64	10.151,39
No Corrientes	\$ 84.175,00	\$ 71.390,93	\$ 56.842,25	\$ 40.285,37	\$ 21.443,11	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 84.175,00	\$ 71.390,93	56.842,25	40.285,37	21.443,11	-
PATRIMONIO	36.075,00	(20.543,23)	(19.302,73)	45.740,12	170.406,58	370.094,45
Capital	36.075,00	\$ 36.075,00	36.075,00	36.075,00	36.075,00	36.075,00
Utilidades retenidas	-	\$ (56.618,23)	(55.377,73)	9.665,12	134.331,58	334.019,45
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valoración Empresa	\$ 120.250,00	\$ 51.641,04	\$ 39.586,64	\$ 90.932,88	\$ 199.403,66	\$ 381.039,18

5.3. Estado de Evaluación Financiera

Se ha considerado evaluar el presente proyecto a través de los indicadores VAN, TIR y el PRI, los cuales permiten tener una evaluación clara del servicio a ofrecer.

Este proyecto presenta un TIR de 33,79%, adicional se tiene un VAN de \$128.819,01 y un retorno por cada dólar invertido (IR) de \$2,07 en base a los flujos de dicho proyecto. Por otro lado, para el inversionista se obtuvo un TIR de 47,80%, un VAN de \$153.916,14 y un IR de \$5,27. Se puede observar que ambos escenarios el valor del VAN del proyecto es positivo, lo cual permite determinar que es rentable, sin dejar de lado que la TIR refleja una tasa atractiva para los inversionistas.

La metodología el WACC Simple está considerada con respecto al nivel de fondos propios de la empresa y su coste, sin olvidar el nivel de endeudamiento y costo financiero, para finalmente afrontarlo con la tasa impositiva. En este contexto, se aplicó la fórmula:

$$WACC = K_e \times (E/(E+D)) + K_d \times (1-T) \times (D/(E+D))$$

donde:

K_e : Coste de los fondos propios.

E: Fondos propios.

D: Endeudamiento.

K_d : Coste financiero.

T: Tasa impositiva.

Tabla 19.

Criterio de inversión

WACC Simple		13,81%	
Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$128.819,01	VAN	\$153.916,14
IR	\$2,07	IR	\$5,27
TIR	33,79%	TIR	47,80%
Periodo Rec.	2,31	Periodo Rec.	1,81

6. CONCLUSIONES

En el entorno externo se tiene algunos puntos favorables para la creación de dicho centro deportivo ya que actualmente el gobierno está apoyando a las empresas pymes exonerando el pago de impuestos por un periodo de 8 años y generando créditos con tasas sumamente bajas. Sin embargo, cabe mencionar que mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que en general es medio ya que al momento no existe en el Ecuador un centro deportivo que se enfoque en adultos mayores y brinde un servicio personalizado

De acuerdo a la información recopilada en las encuestas se logró determinar que el servicio que se pretende crear en la ciudad de Quito tiene un considerado nivel de aceptación por el mercado meta.

Las estrategias establecidas en el plan de marketing han sido elaboradas en base al tipo de servicio y las exigencias que ofrece el mercado. En el cual se logra visualizar que se tiene una fuerte propuesta de valor ya que en la actualidad no existe un gimnasio enfocado en adultos mayores ni mucho menos que ofrezca un servicio personalizado con especialistas altamente capacitados. Adicional las estrategias de marketing implementadas han ayudado a obtener un panorama mucho más amplio de lo que ofrecerá el presente servicio.

En lo referente al plan financiero se puede visualizar un escenario positivo ya que como inversión inicial se tiene un valor \$120,250.00 mismo que está financiado un 70% con capital propio y el 30% con deuda lo cual refleja que va incrementando año tras año.

Se logra visualizar que se tiene un VAN y un TIR positivos lo cual permite determinar que el proyecto si es rentable y a su vez tiene una tasa atractiva para los inversionistas.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. Rendición de Cuentas 2019. Ecuador - Quito 2019.
- Banco Nacional de Fomento. Rendición de cuentas 2019. Ecuador - Quito 2019.
- Berger, K.S. (2009). Psicología del desarrollo: *Adulterez y Vejez*. Madrid: Editorial Medica Panamerica.
- Cepal, (2018). Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Perspectiva Regional y de Derechos Humanos. Editora Sandra Huenchuan.
- CFN, (2019). Simulador de Crédito. Recuperado de: <https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>
- El Comercio. (2019). Expectativa de vida en Ecuador será de 74 y 80 años en 2020. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/expectativa-vida-adultos-mayores-proyecciones.html>
- El Telégrafo. (2018). Franquicias para ejercitarse ganan mercado en el país. 21 de mayo del 2019. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gimnasios-franquicias-ecuador-economia>.
- Enroke. (2019). ¿Qué son las PYMES?. 21 de mayo de 2019, Recuperado de: <http://grupoenroke.com/que-son-las-pymes>.
- Grupo el Comercio. (2018). Lenín Moreno anuncia cinco incentivos económicos al empezar su segundo año de Gobierno. 21 de Mayo de 2019. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-anuncia-incentivos-economicos-empresas.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Rendición de Cuentas 2019. Ecuador – Quito 2019.
- INEC, (2008). La Población Adulto Mayor en la Ciudad de Quito. Estudio de la situación Sociodemográfica y Socioeconómica. Quito Ecuador.

Osorio, J. M. (2011). *Aceptación, Estigma y Discriminación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta

Buenos días mi nombre es Sofía Briones estudiante de la maestría de Marketing con mención en gerencia de marcas de la Universidad de las Américas. El objetivo de esta encuesta es obtener información para mi proyecto de titulación denominado "Plan de negocios para la creación de un centro deportivo para adultos mayores". Solo le tomara unos minutos contestarla, de antemano le agradezco por su gentil colaboración.

1.- Datos Generales

Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino
	<input type="checkbox"/> Femenino
Edad	<input type="checkbox"/> Menor a 60 años
	<input type="checkbox"/> De 60 hasta 65 años
	<input type="checkbox"/> De 65 hasta 70 años
	<input type="checkbox"/> De 70 en adelante

2.- Datos del Servicio

Servicio: Centro deportivo creado con el objetivo de mejorar la calidad de vida del adulto mayor. Dicho servicio ofrece entregar a cada uno de sus clientes una atención personalizada cuidando su salud a través de una dieta adecuada y rutinas deportivas específicas a la capacidad física de cada adulto mayor.	
¿De acuerdo a lo explicado anteriormente, contrataría usted este servicio? Marque con una X su respuesta.	
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Si su respuesta es NO, le agradezco por la participación.	
¿Recientemente que tipo de servicios similares usted ha adquirido? Marque con una X su respuesta.	
<input type="checkbox"/> Gimnasio	<input type="checkbox"/> Servicio Médico
Otros: _____	
¿Cada cuánto tiempo considera usted que haría uso de este servicio? Marque con una X su respuesta.	
<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Semanal
<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Anual
De los siguientes atributos, ¿Cuál es el más importante para usted? Marque con una X su respuesta.	
<input type="checkbox"/> Servicio personalizado	<input type="checkbox"/> Servicio especializado
<input type="checkbox"/> Servicio Garantizado	Otros: _____
De las siguientes actividades físicas ¿Cuál le gustaría practicar? Marque con una X su respuesta.	
<input type="checkbox"/> Aeróbicos	<input type="checkbox"/> Bailo terapia
<input type="checkbox"/> Pilates	<input type="checkbox"/> Caminadora
<input type="checkbox"/> Bici Estática	<input type="checkbox"/> Recreación
<input type="checkbox"/> Descanso	Otros: _____
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este este servicio al mes? Marque con una X su respuesta.	
<input type="checkbox"/> Menos de \$29	<input type="checkbox"/> De \$30 a \$59
<input type="checkbox"/> De \$60 a \$89	<input type="checkbox"/> De \$90 a \$119
<input type="checkbox"/> Más de \$120	
¿En qué lugar específico le gustaría a usted recibir el servicio? Marque con una X su respuesta.	
<input type="checkbox"/> Centro Comercial	<input type="checkbox"/> Local Comercial
<input type="checkbox"/> Calle Comercial	<input type="checkbox"/> Parque
<input type="checkbox"/> Casa	Otros: _____

¿Cuál es el medio de comunicación mayor utilizado por usted? Marque con una X su respuesta.

Radio Televisión Prensa Escrita Redes Sociales Revistas Mail Otros: _____

De los siguientes ítems ¿Cuál sería el medio de comunicación por el cual le gustaría recibir información sobre el servicio indicado? Marque con una X su respuesta.

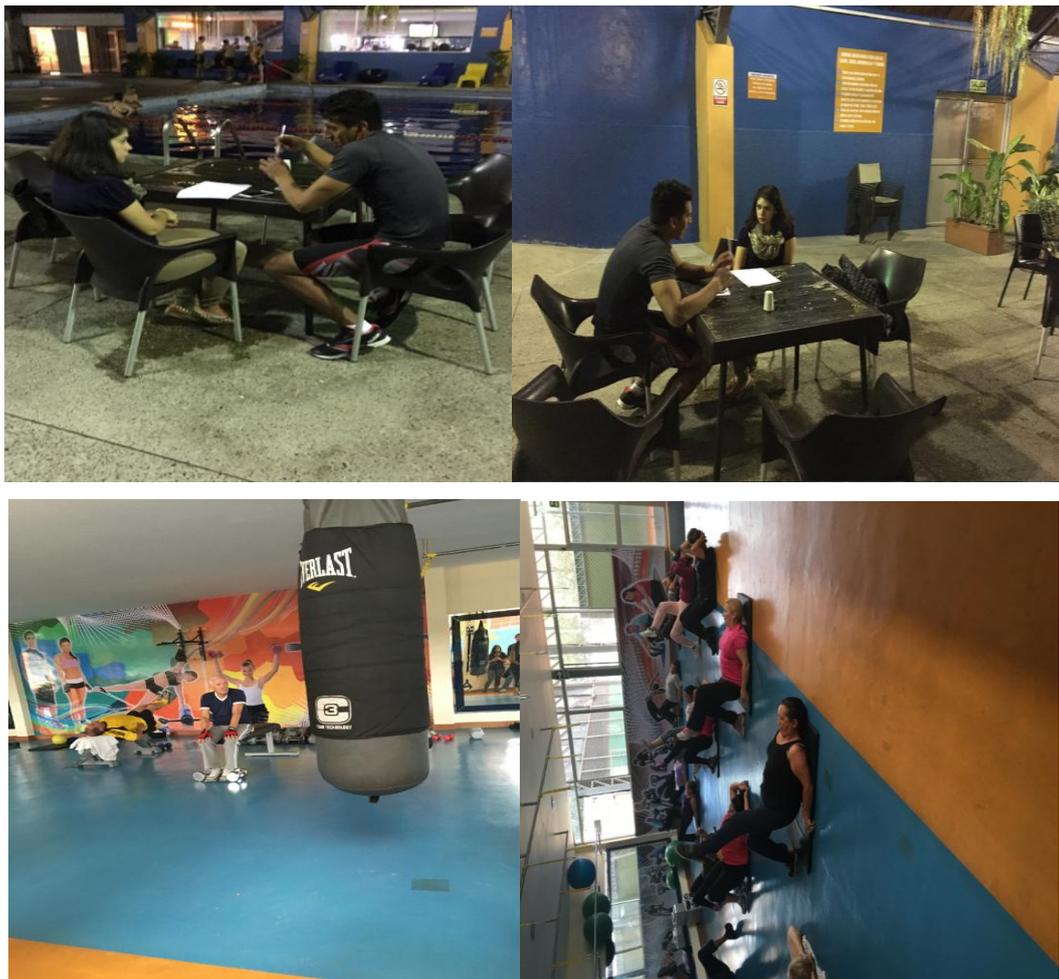
Radio Televisión Prensa Escrita Redes Sociales Revistas Mail Otros: _____

De las siguientes estrategias comerciales ¿Cuál considera usted que es la más atractiva? Marque con una X su respuesta.

Descuentos Promoción del Servicio Plazo para el pago Cupones Otros: _____

Anexo 2

En el presente Anexo se puede visualizar las imágenes tomadas en el Circulo Militar con el objetivo de realizar una prueba Piloto y la entrevista que se realizo a German Morales instructor del lugar mencionado.



Anexo 3

Flujo de Efectivo de Proyecto

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(51.577,28)	6.741,91	72.150,74	131.507,88	207.326,24
Utilidad Neta	-	(56.618,23)	1.240,49	65.042,86	124.666,45	199.687,87
Depreciaciones y amortizacion	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	2.647,62	2.647,62	2.647,62	2.594,84	2.647,62
+ Amortización	-	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
+ Δ Sueldos por pagar	-	793,33	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	1.253,79	2.860,26	2.646,59	3.390,75
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(119.900,00)	-	-	-	(1.900,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	(119.900,00)	-	-	-	(1.900,00)	-
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	120.250,00	(12.784,07)	(14.548,69)	(16.556,88)	(18.842,26)	(21.443,11)
+ Δ Deuda Largo Plazo	84.175,00	(12.784,07)	(14.548,69)	(16.556,88)	(18.842,26)	(21.443,11)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	36.075,00	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	350,00	(64.361,35)	(7.806,78)	55.593,86	110.765,62	185.883,14

Anexo 4

Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA ANUAL

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		224.250,00	307.662,50	415.125,00	525.987,50	660.660,00
(-) Gastos sueldos		177.321,80	195.033,05	194.953,02	203.408,21	209.439,05
(-) Gastos generales		89.100,00	98.076,60	111.394,50	126.209,97	144.245,21
(-) Gastos de depreciación		2.647,62	2.647,62	2.647,62	2.594,84	2.647,62
(-) Gastos de amortización		1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(46.419,42)	10.305,23	104.529,86	192.174,48	302.728,12
(-) Gastos de intereses		10.198,81	8.434,19	6.426,00	4.140,62	1.539,77
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		(56.618,23)	1.871,03	98.103,86	188.033,87	301.188,35
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	280,65	14.715,58	28.205,08	45.178,25
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(56.618,23)	1.590,38	83.388,28	159.828,79	256.010,09
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	349,88	18.345,42	35.162,33	56.322,22
(=) UTILIDAD NETA		(56.618,23)	1.240,49	65.042,86	124.666,45	199.687,87
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(46.419,42)	10.305,23	104.529,86	192.174,48	302.728,12
(+) Gastos de depreciación		2.426,98	2.647,62	2.647,62	2.594,84	2.647,62
(+) Gastos de amortización		1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	280,65	14.715,58	28.205,08	45.178,25
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	349,88	18.345,42	35.162,33	56.322,22
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(42.392,43)	13.922,31	75.716,48	133.001,91	205.475,26
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(350,00)	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		793,33	1.253,79	2.860,26	2.646,59	3.390,75
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	(10.944,73)
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(350,00)	793,33	1.253,79	2.860,26	2.646,59	(7.553,97)
INVERSIONES	(119.900,00)	-	-	-	(1.900,00)	-
RECUPERACIONES		-	-	-	-	-
(+) Recuperación maquinaria		-	-	-	-	89.905,52
(+) Recuperación muebles y encerres		-	-	-	-	3.712,80
(+) Recuperación equipo de computación		-	-	-	-	1.206,15
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(119.900,00)	-	-	-	(1.900,00)	94.824,47
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(120.250,00)	(41.599,10)	15.176,10	78.576,74	133.748,50	292.745,76
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(120.250,00)	(41.599,10)	15.176,10	78.576,74	133.748,50	292.745,76
(+) Préstamo	84.175,00	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés		(10.198,81)	(8.434,19)	(6.426,00)	(4.140,62)	(1.539,77)
(-) Amortización del capital		(12.784,07)	(14.548,69)	(16.556,88)	(18.842,26)	(21.443,11)
(+) Escudo Fiscal		3.437,00	2.842,32	2.165,56	1.395,39	518,90
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(36.075,00)	(61.144,98)	(4.964,45)	57.759,42	112.161,01	270.281,79

