

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO
MÓVIL EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía

Paúl Andrés Román

Autor

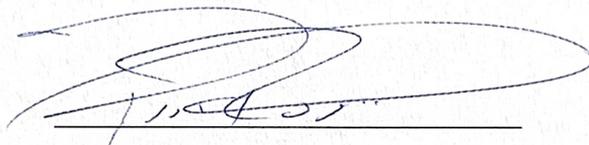
Felipe Ramírez Donoso

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO MÓVIL EN LA CIUDAD DE QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Felipe Ramírez Donoso, en el semestre 2020-2, 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”

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by 'A. R. R.' and a horizontal line underneath.

Paúl Andrés Román Reyes

C.I. 1712623139

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO MÓVIL EN LA CIUDAD DE QUITO, del estudiante Felipe Ramírez Donoso, en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

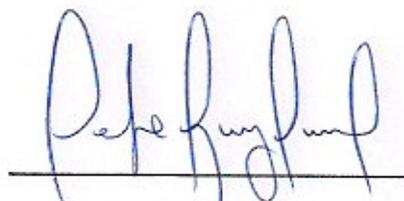


Gualberto Renato Mármol Jaramillo

C.I. 1707001549

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Felipe Ramírez Donoso', written over a horizontal line.

Felipe Ramírez Donoso

C.I. 171321383-1

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre Cristina por su apoyo incondicional siempre. A mi abuela Martha por ser un pilar fundamental en mi vida. A mi hermano José Miguel por el respaldo constante. A mi tío Fernando por la supervisión durante mis estudios académicos. De igual manera agradecer a todos los profesores y compañeros que fueron parte de mi formación académica y desarrollo personal.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi madre Cristina por todo el amor, cariño, apoyo incondicional y valores inculcados a lo largo de mi vida.

RESUMEN

En este trabajo se analiza la viabilidad de la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito, Ecuador. Este ofrece actividad física a domicilio, mediante la adaptación de un remolque con todos los implementos deportivos necesarios para la practica. El análisis se lo realiza con una proyección de cinco años en busca de la factibilidad del proyecto.

Esto se lo realiza a través de el análisis del macro entorno (PEST), micro entorno de la industria (PORTER), y una matriz EFE de la industria en la cual esta ubicado (R9311.02) para determinar y evaluar las oportunidades y amenazas presentadas por el mercado.

Se continúa con el análisis del cliente mediante una investigación cualitativa y cuantitativa para determinar los gustos y preferencias de los usuarios potenciales. Esto se realizó a través de herramientas como las entrevistas personales, el grupo focal, y dos encuestas realizadas a personas relacionadas con el deporte. Con esto se pudo medir el nivel de aceptación que tiene el proyecto en el mercado y recopilar información relevante para el negocio.

En base a esto, se sustenta la oportunidad de negocio planteada para dar continuación al análisis de marketing. Se desarrolla un mix de marketing acorde al mercado objetivo, determinando la estrategia general de marketing de diferenciación, con su mercado objetivo y propuesta de valor.

Se incluye la propuesta de filosofía y estructura organizacional de la empresa con su misión visión y objetivos de la organización. Este tiene su respectivo plan de operaciones y estructura organizacional. Dando paso al análisis y evaluación financiera mediante una proyección a cinco años con índices financieros para determinar la viabilidad del proyecto.

En conclusión, se determina que la cultura deportiva de la ciudad, la demanda por establecimientos para realizar actividad física, y los beneficios de realizar ejercicio al aire libre durante época de pandemia son oportunidades para la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito. La investigación de mercado y el análisis financiero demuestran la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

This business plan analyzes the viability of implementing a mobile gym in Quito, Ecuador. With the modification of a trailer, it offers the service of physical activity at home with all the necessary equipment inside. This analysis is based on a five-year projection for determining the how executable is the project.

The development of this business plan begins with an external analysis considering macro (PEST) and micro (PORTER) factors and including an EFE matrix of the industry in which the project is involved (R9311.02). With this we can determine the threats and opportunities presented in the market.

Then continues with a customer analysis made to determine the tastes and preferences of potential users. This is done through qualitative and quantitative research to determine the tastes and preferences of potential users. With this, it was possible to measure the level of acceptance that the project has in the market and gather relevant information for the business.

Based on this, the business opportunity is developed to continue with the marketing analysis. A marketing mix is developed according to the target market, determining the general differentiation marketing strategy, with its target market and value proposition.

The proposal of philosophy and organizational structure of the company is included with its mission, vision and objectives of the organization. This has its respective operations plan and organizational structure. Giving way to financial analysis and evaluation through a five-year projection with financial indices to determine the viability of the project.

In conclusion, it is determined that the sports culture of the city, the demand for establishments for physical activity, and the benefits of exercising outdoors during a pandemic season are opportunities for the implementation of a mobile gym in the city of Quito. Market research and financial analysis demonstrate the viability of the project.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento).....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)	3
2.2 Matriz EFE (Tabla 1)	12
3 ANALISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
Problema de investigación:	14
Objetivos de la investigación:	15
Hipótesis:	15
Investigación Cualitativa	15
Investigación Cuantitativa	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	22
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.3 Estructura Organizacional.....	45
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.1.1 Proyección de ingresos.....	47
7.1.2 Proyección de costos	48
7.1.3 Proyección de gastos	49
7.2.1 Inversión inicial.....	49
7.2.2 Capital de trabajo	50
7.2.3 Estructura de capital	50
7.3 Proyección de estados de resultados situación financiera, estado de flujo de efectivo y de caja.....	51
7.3.1 Estado de Resultados	51

7.3.2 Estado de Situación Financiera	52
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	53
7.5 Índices financieros	54
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	56
REFERENCIAS.....	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La práctica deportiva y la actividad física constante es primordial para precautelar una vida íntegra, plena y saludable de los ecuatorianos. El artículo 381 de la Constitución de la República, impulsa al estado a proteger, promover y coordinar la cultura física que comprende el deporte, incluyendo la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas (Constitución del Ecuador, Art. 381).

Según la Organización Mundial de la Salud, la inactividad física corresponde al cuarto factor de riesgo de mortalidad mundial equivalente a un 6% (OMS, 2013). La inactividad física es la causa principal de 21% a 25% de los cánceres de mama y de colon, 27% de los casos de diabetes y el 30% de la carga de cardiopatía isquémica.

En el artículo de Psychology Today, "The Real Reason We Don't Exercise", Pagoto describe al ejercicio físico como incómodo, aun cuando se obtiene algo positivo de ello (Pagoto, 2014).

El documento de "El Deporte en Cifras" nos dice que, en el caso del Ecuador, el individuo activo promedio tiene las siguientes características: 35 años de edad, nivel socio económico medio, dedica una hora para hacer deporte o actividad física (tipo caminata o trote), realiza actividad generalmente en compañía y el horario habitual en la ciudad de Quito es entre 5 a 7 de la mañana (El Deporte en Cifras, 2012).

La investigación realizada por Moslehi, confirma que el ejercicio aeróbico al aire libre es más efectivo que el mismo a puerta cerrada para la pérdida de peso en adolescentes con sobrepeso (Moslehi, 2019).

De acuerdo al estudio de Legrand, el realizar ejercicio de corta duración en una intensidad moderada puede mejorar la eficiencia de ciertos procesos cognitivos mediante el incremento de la energía (Legrand, 2018).

El artículo de Kaperski confirma que el entorno del ejercicio realizado al exterior es percibido como más relajante, cosa que está asociado directamente con efectos de reducción de estrés significativos (Klaperski, 2019).

En base a estos antecedentes, la idea de negocio es implementar un gimnasio móvil la posibilidad de ofrecer ejercicio personalizado individual o grupal al aire libre en la comodidad de los hogares y áreas abiertas de sus conjuntos residenciales.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

- El objetivo general de este proyecto es determinar la viabilidad de la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)

- Realizar un análisis de la situación externa actual PEST, para comprender el entorno político, económico, social y tecnológico, además de las fuerzas de la industria en la cual se opera, mediante un análisis de las fuerzas del mercado de Porter, determinando oportunidades y amenazas del plan de negocios.
- Desarrollar la metodología de investigación de mercados tradicional, implementando técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas para la mejor comprensión del comportamiento del mercado, de las necesidades del cliente potencial y la aceptación del proyecto en sí.
- Buscar y determinar la oportunidad de negocio que presenta la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito
- Definir una planificación estratégica orientada en objetivos, basada en un plan de marketing que incorpore el Marketing Mix y la información obtenida en la investigación previa, dejando definido el mercado objetivo y la propuesta de valor.
- Determinar a través de indicadores financieros, la viabilidad del plan de negocios para la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito con proyección a 5 años.
- Determinar el impacto causado por el Covid-19 y el efecto que este tiene en la industria de los gimnasios.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Las Naciones Unidas cataloga las diferentes actividades económicas en categorías y subcategorías, las cuales son asignadas un código alfanumérico, con el fin de poder estandarizar los datos de cada una de ellas. Este código tiene el nombre de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). En base a esta categorización, el proyecto a implementar se ubica en el siguiente 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. **(Anexo 1)**

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Factor Político:

El primer factor político a considerarse para la industria deportiva es el artículo 381 de la Constitución del Ecuador, que establece al estado como principal promotor, protector y coordinador de la cultura física y todo lo que comprende el deporte, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas (Constitución del Ecuador, Art. 381). Como segundo factor político importante a considerarse es la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación expedida el 11 de agosto de 2010. Dentro de esta ley encontramos varios artículos como son el Art. 1, Art. 3 y el Art. 11 que fomentan, protegen y declaran al deporte como un derecho fundamental de todo ecuatoriano.

A estos dos factores políticos amparados en la Constitución de la República y Leyes del Deporte, se debe añadir que, el 12 de agosto de 2019, el Comité de Comercio Exterior (Comex) tomó la decisión de reducir los aranceles para implementos deportivos tales como calzado técnico especializado, raquetas, pelotas, cascos y bicicletas en la Resolución No. 019-2019. En el caso del calzado técnico especializado, dicho arancel se redujo de 40 al 15%. El resto de artículos deportivos ingresarían al país con un arancel de 0% para facilitar la práctica deportiva a la población ecuatoriana (Orozco, 2019).

En cuanto a la política para el deporte, el Centro de Operaciones de Emergencias aprobó los lineamientos para la práctica de actividad física individual en espacios

libres en la resolución del 8 de junio del 2020 (COE, 2020). En estos se encuentra el Plan Nacional de Reactivación del Deporte presentado por la Secretaría del Deporte, donde su principal objetivo es establecer los lineamientos para la reactivación del deporte durante la emergencia sanitaria por Covid-19. Estos intentan facilitar el retorno paulatino a las actividades, reduciendo los riesgos de salud física y mental. Además, la práctica de actividad física se deberá hacer en espacios al aire libre y con las medidas de restricción necesarias para evitar las aglomeraciones y por ende el riesgo de contagio (Secretaría del Deporte, 2020). Con esto, se mantienen las medidas de distanciamiento social y protección colectiva e individual dispuestas por el COE en la resolución del 29 de junio (COE, 2020).

A finales del mes de febrero, el Ecuador y el mundo entero recibieron la pandemia del Covid-19 y el país fue seriamente afectado. Esta pandemia podría ser considerada una amenaza para la implementación del negocio. Sin embargo, la política durante la pandemia favorece a la actividad física que se realiza en espacios al aire libre. Al implementar un gimnasio en áreas abiertas, se evita la aglomeración de personas manteniendo el distanciamiento social, y se fomenta la práctica deportiva declarada como derecho fundamental de los ciudadanos. Esto favorece a la operación del negocio.

Factor Económico:

La industria deportiva se encuentra dentro de la rama considerada entretenimiento, segmento ubicado en la categoría de Otros Servicios. Este segmento contribuyó al PIB general del 2019 con USD 6,356.4 millones en corriente y USD 4307.0 millones constantes, valores que corresponden al 5.98% (Banco Central del Ecuador).

Según cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador, se preveía una recuperación de la economía ecuatoriana de un 0,7% para el año 2020 (Banco Central del Ecuador, 2020). Así mismo, Alejandro Werner, director del departamento del hemisferio occidental del FMI, dice que la recuperación económica que estaba prevista hace unos meses para la región no ocurrirá, y no hay como descartar la posibilidad de que el año 2020 sea un año de crecimiento

negativo (Werner, 2020). El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el Ecuador registró una inflación mensual de 23% en el mes de enero y de -15% en el mes de febrero del año 2020 (INEC, 2020). A esto se le debe agregar las consecuencias de haber parado el país debido a la emergencia sanitaria.

Las tasas de interés Activa Referencial para los segmentos productivo empresarial y Comercial Ordinario aumentaron en comparación al mes de marzo del año anterior de 7,26%% a 8,77% anual (Banco Central del Ecuador, 2020). El incremento en las tasas de interés tiene un impacto negativo al momento de iniciar la implementación del gimnasio móvil al aire libre debido a que el financiamiento de nuevos proyectos tendrá un mayor costo.

En cuanto a la industria, la actividad económica R9311.02 tiene un crecimiento significativo desde el año 2014. En este año, las ventas fueron de \$5,7 millones de dólares, mientras que para el año 2019, esta cifra incremento hasta los \$13,6 millones de dólares (Servicios de Rentas Internas, 2020) Esta es una variable favorable para el proyecto ya que la actividad económica en donde se ingresa tiene una expansión durante los últimos cinco años.

En el factor económico, encontramos algunas amenazas a nivel económico del país que podrán afectar de manera indirecta el desarrollo del negocio. Estas incluyen la crisis sanitaria producida por el Covid-19 que afecta económicamente al país en varios campos. La población prioriza sus necesidades esenciales al momento de gastar y el entretenimiento y la recreación se ven sacrificadas al tomar decisiones. Sin embargo, el crecimiento constante del sector del entretenimiento durante los últimos años, favorecen a la implementación de un gimnasio móvil al aire libre.

Factor Social:

Según los datos de la OMS, la inactividad física corresponde al cuarto factor de riesgo con respecto a la mortalidad mundial (6% de las muertes registradas en todo el mundo), siendo la causa principal entre el 21% al 25% de los cánceres de mama y de colon, 27% de los casos de diabetes y el 30% de la carga de cardiopatía isquémica (OMS, 2013).

Según los últimos datos oficiales publicados por el ex Ministerio de Deporte en el año 2012, dentro del documento “El Deporte en Cifras”, el 26% de la población ecuatoriana realiza actividad física semanal de 2 horas en adelante, y el 11% de la población realiza actividad física con duración de 3 horas o más semanalmente. **(Anexo 2)**. La frecuencia con que se realizan estas actividades depende de la carga laboral, el clima y otros factores, pero en general lo realizan 3 veces por semana de lunes a viernes con una duración promedio de 1 a 2 horas (El Deporte en Cifras, 2012).

Los deportes que más se practican durante sus actividades físicas incluyen fútbol principalmente y aparecen la caminata, el atletismo y el baile deportivo dentro de sus opciones. Según este estudio, los principales motivos por los cuales la población ecuatoriana practica deporte son por mejorar la salud, el entretenimiento, gusto, reducción de estrés y compartir con amigos. Los lugares donde se practican deporte incluyen principalmente las canchas de barrio, los espacios deportivos privados y las calles del barrio (El Deporte en Cifras, 2012).

Dentro del documento de Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana presentado por el INEC, encontramos conclusiones interesantes para destacar. En el Ecuador, los hombres practican más deporte que las mujeres, sin embargo, las mujeres practican deporte en mayor cantidad de días al mes mientras que los hombres con una duración más larga. Así mismo, la duración promedio de la práctica deportiva del ecuatoriano es de 2 horas diarias. También menciona que las personas con instrucción superior y primaria son las que más se inclinan al deporte (INEC, 2009).

La cultura deportiva en la ciudad es bastante marcada, donde existe un gran porcentaje de personas que hacen ejercicio. En virtud de esta tendencia se propone un gimnasio para implementar en espacios abiertos con todas las facilidades de un gimnasio tradicional. En este se respeta la distancia social, evitando aglomeraciones y se ofrece la oportunidad de hacer actividad física al aire libre con circulación de aire. Implementando el gimnasio móvil al aire libre, se ofrece una solución para el sedentarismo y la inactividad física, satisfaciendo

la demanda de las personas que desean limitar sus desplazamientos, ofreciendo ejercicio personalizado en casa.

Factor Tecnológico:

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el rango de edad que más celulares tiene en el país se encuentra entre los 35 a 44 años con un 83,4% seguido por el rango de 25 a 34 años con el 83,1% (INEC, 2019). Según el estudio de Publimark, de los 16,98 millones de personas del Ecuador, el 87% son usuarios móviles, el 79% usuarios de internet, el 71% navega en redes sociales y el 65% son usuarios activos en redes sociales en Smartphone (Briceño, 2019). Este dato es muy importante porque vemos que cada vez las personas están más comunicadas y en contacto con el internet y toda su información. Esto permite establecer una relación con los usuarios y generar un canal de comunicación e interacción dentro del mercado objetivo.

La cuarentena promovió a que las personas estuvieran en constante contacto por medio de las redes sociales, así como también con varias aplicaciones móviles para crear desafíos deportivos, ejercicio en línea e interactuar con su grupo de deporte mediante clases virtuales. Este aspecto tecnológico fue clave para que las personas puedan desarrollarse durante sus días de cuarentena y se han transformado en la nueva forma de interactuar de las personas y negocios de la actualidad (Briceño, 2019).

Así mismo, todas las plataformas tecnológicas y sistemas de ejercicio en línea son considerados una amenaza para la implementación del gimnasio móvil ya que son una alternativa para que las personas eviten acudir a un gimnasio o centro especializado. La tecnología ofrece una oportunidad para la implementación del negocio porque permite tener una mejor evolución y desempeño al hacer deporte y competir en su respectiva disciplina. No obstante, se puede utilizar todas las herramientas tecnológicas para exponer al gimnasio móvil ante su mercado y aprovechar el uso de la tecnología en los usuarios para llegar a ellos de una manera directa.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Amenaza de nuevos competidores (MEDIA):

Dentro de la industria de explotación de instalaciones deportivas, bajo el código CIIU 9311.02 existen 102 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías. De estas 102 compañías, 27 se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y 22 se encuentran actualmente activas (Superintendencia de Compañías, 2019). El promedio del capital suscrito por parte de estas 22 empresas en la ciudad de Quito es de \$10,109, sin embargo, una de estas, Fitnessco The Fitness Company S.A, tiene un capital suscrito de \$200,000, algo significativamente elevado en comparación al resto dentro de la industria. El desembolso de capital que conlleva la inversión para un gimnasio es significativo y en base a esto se diferencian dentro del mercado. Además, para obtener el permiso de funcionamiento, se debe cumplir con los registros públicos, aprobaciones y el pago de las tarifas respectivas (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

Tomando esto en cuenta, podemos considerar que la amenaza de nuevos competidores es media y se debe a que la creación de gimnasios y pabellones tipo boxeo se encuentra en crecimiento. Sin embargo, el ingreso a la industria no tiene mayores impedimentos además de la inversión requerida para la infraestructura, equipamientos e implementos deportivos.

Poder de negociación compradores (ALTO):

Considerando el número de establecimientos que se encuentran registrados y las opciones tanto de deportes como actividades físicas que existen en la industria del fitness, el poder de negociación de los compradores es alto. Se ofrecen diferentes tipos de servicios en el mercado como aeróbicos, spinning, baile terapia, boxeo, Pilates, kickboxing, funcionales entre otros. Cada empresa asigna el precio de sus servicios en base a su oferta y estrategia de precios.

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos determinó que la región de la Sierra es en donde más se practica deporte con un 43,4%. Las personas entre 18 y 59 años dedican 150 minutos semanales a la práctica de algún tipo de deporte o actividad física. De estas personas, el 69,2% lo hace en espacios públicos y el 30,9% lo hace en establecimientos privados (INEC, 2017).

Los compradores tienen gran cantidad de opciones para escoger tomando en cuenta su sensibilidad al precio. Según el estudio realizado por el Centro Global de Excelencia para Clientes KPMG International, existen 6 pilares de la excelencia en experiencia al cliente los cuales deben ser considerados en un gimnasio. Estos pilares son la personalización, la integridad, las expectativas, la resolución, el tiempo y esfuerzo y la empatía (El Financiero, 2018).

En base a esto, podemos decir que el poder de negociación de los compradores es alto debido a la variedad de oferta que existe en el mercado. Durante el confinamiento por el Covid-19, se potencializaron varias plataformas y aplicaciones para realizar ejercicio en casa, lo cual implica que el poder de negociación de los compradores es cada vez más alto. Sin embargo, los implementos deportivos junto con la supervisión a cargo de entrenadores personales en el gimnasio móvil pueden contraponer el poder de negociación de los compradores con un servicio personalizado y a domicilio.

Productos sustitutos (ALTO):

La industria que se encuentra bajo el código CIIU R9311.02, se encuentra en el segmento de entretenimiento principalmente deportivo. Según los datos de la Superintendencia de Compañías existen 35 empresas que son consideradas productos sustitutos para la industria (SUPERCIAS, 2019).

Principalmente existen dos actividades sustitutas, que se encuentran bajo el CIIU R9311.01 y R9311.03. El primero incluye campos deportivos, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles entre otros. Existen 25 empresas registradas bajo ese código, de las cuales solamente 2 son fuera de la ciudad de Quito (Alangasí y Sangolquí), el resto se encuentran en la ciudad de Quito (SUPERCIAS, 2019). Dentro del CIIU R9311.03 encontramos la organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados. Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento. En este caso, hay 9 empresas desarrollando actividades de organización y gestión de competencia deportiva, de las cuales 8 se encuentran en la ciudad de Quito y otra en Mindo (SUPERCIAS, 2019). Hay solamente una

empresa registrada bajo el CIUU Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores (SUPERCIAS, 2019). Este tipo de instalaciones, también son parte de los productos sustitutos de la industria ya que también se encuentran enfocadas al segmento.

Como podemos ver existen algunos productos o servicios considerados como sustitutos para la industria. Los distintos enfoques que ofrecen cada uno de las empresas deportivas como gimnasios, canchas y la organización de eventos incluyendo sus diferentes actividades de entrenamiento personal y en grupo amplifican la magnitud de productos sustitutos. El impacto que esto tiene para la implementación del gimnasio al aire libre es negativo debido a la cantidad de servicios que tiene el usuario al momento de escoger donde realizar actividad física. Por esta razón se otorga un poder de negociación de compradores alto.

Poder de negociación proveedores (MEDIO):

Los proveedores de la industria de instalaciones deportivas tipo pabellones y gimnasios son limitados y no varía mucho el precio entre ellos. Estos se encuentran bajo el rubro de fabricación de equipo para gimnasio o cualquier material para la práctica deportiva. La gran mayoría de implementos deportivos son importados de Colombia, Argentina, Perú, Estados Unidos y China, lo cual es clave porque su precio se relaciona con el peso neto de las piezas. Como lo menciona el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), si su importación supera los 4 kilos y/o los 400,00 dólares americanos en valor declarado, la SENAE deberá aforar su compra y generar impuestos de acuerdo a la naturaleza de la compra (SENAE, 2013). Cada una de las máquinas de gimnasio tiene un peso considerable y los costos de importación en relación a su peso/volumen son altos.

La fabricación de implementos de gimnasio en el Ecuador existe, sin embargo, la calidad y durabilidad no se compara a los productos importados. El principal proveedor de equipamiento deportivo importado para gimnasios es Taurus Ecuador. Esta empresa tiene 2 sucursales de distribución y venta en el país (Quito y Guayaquil) además de un convenio que los vincula a la corporación líder

del mercado en Perú llamada Gold Fitness. Importa máquinas de la más alta calidad, pero también las fabrica localmente. Hay otras empresas que también venden implementos deportivos, tales como TVentas y KAO Sport Center, pero este no es su único giro de negocio, así como también hay ciertas empresas que venden equipos usados.

Hay pocas alternativas de proveedores para la industria por lo que el poder de negociación es medio ya que la diferencia de precios entre ellos no es significativa. El volumen de compra es un factor considerable puesto que los costos se pueden reducir al comprar mayor cantidad, sin embargo, el costo de importación por peso es igual para todos los proveedores de la industria. Por esta razón se otorga a los proveedores un poder de negociación medio.

Rivalidad y competencia del mercado (ALTO):

En el Ecuador existen 22 empresas registradas bajo el código CIIU R9311.02, todas activas actualmente. La empresa con el mayor monto de capital suscrito es Fitnessco The Fitness Company con \$200,000. El promedio de capital suscrito por empresas dentro de la industria es de \$1067. La empresa que le sigue en relación al capital suscrito es The Ring TRFC CIA. LTDA. con \$6,000 de capital (Superintendencia de Compañías, 2019).

En Quito, los precios de los gimnasios varían entre los \$35 a \$75 mensuales. Algunos gimnasios se han ganado buena fama debido a la calidad del servicio y su impacto, utilizando a deportistas élite o modelos como referencia (Revista Líderes). También hay algunos competidores en la industria del fitness que se encuentran en un nivel superior tanto en costos de membresía como en equipamiento y son el Physique y el Balance Fitness Center. Incluyen servicios adicionales como piscina, clubes outdoors de atletismo, montaña, triatlón, además de clases de yoga, Pilates, TRX entre otros y están dirigidos hacia un segmento socio económico más alto que algunos otros negocios que se encuentran en la industria (Revista Líderes, 2017).

Podemos ver que la rivalidad y competencia del mercado es alta. Esto se debe a que ha incrementado la demanda de gimnasios y centros de actividad física. Además, se incrementa la oferta constantemente, con lo cual siempre habrá

espacios para nuevos competidores con distintas estrategias. Todos estos factores anteriores contribuyen a la rivalidad y a una alta competencia del mercado con distintas estrategias de posicionamiento, aun cuando los gigantes ya se encuentran establecidos, la competencia entre los gimnasios pequeños y medianos es muy marcada.

2.2 Matriz EFE (Tabla 1)

Después de realizar la matriz EFE, podemos ver que el resultado obtenido es de 2,84 puntos, donde el valor total de las oportunidades es de 1,69 y el valor de las amenazas es 1,15. En cuanto a las ponderaciones dentro de la industria, las amenazas tienen una importancia más significativa en comparación a las oportunidades para la implementación del gimnasio móvil al aire libre. El amparo del deporte bajo la Constitución del Estado como derecho fundamental para la sociedad da inicio a las oportunidades que presenta el proyecto. La eliminación de aranceles para implementos deportivos, ayuda a los usuarios del servicio a adquirir mejores productos a menores precios.

El proyecto ingresa en una industria que se encuentra en crecimiento durante los últimos 5 años. Con una sociedad interesada e involucrada con el deporte, una cultura deportiva marcada en la ciudad, el factor determinante que presentan las oportunidades del proyecto es el ofrecer ejercicio al aire libre debido al Covid-19. A esto se le suma la comodidad social de recibir el ejercicio a domicilio, respetando el distanciamiento social y los protocolos de seguridad para la practica deportiva.

Por otro lado, los factores considerados como los más importantes dentro de las amenazas son la reorientación política, del país después de la pandemia del Covid-19. Con un país endeudado y con fama de mal pagador (Angulo, 2020), el país ha reorientado su política durante los tiempos de crisis. Sin embargo, esto puede favorecer al proyecto al momento de ser un gimnasio que ofrece actividad física al aire libre, respetando la distancia social y la normativa vigente.

Existe una alta disponibilidad de productos sustitutos, con varias actividades y deportes, además de las plataformas tecnológicas para realizar ejercicio en casa. Cabe recalcar que la facilidad de formar empresas y la constante apertura

de ellas relacionadas a la industria deportiva y de gimnasios medianos y pequeños, son grandes amenazas que se suman a los desafíos externos de implementar un gimnasio móvil al aire libre en la ciudad de Quito. Es importante saber aprovechar las oportunidades para balancear las amenazas existentes en torno a la industria de gimnasios. (Tabla 1)

Conclusiones:

Podemos encontrar diferentes factores del macro y micro entorno que se relacionan entre sí, generando una situación favorable para la implementación de un gimnasio móvil al aire libre. El gobierno central mediante La Constitución del Ecuador, la Secretaría del Deporte y la Ley del Deporte fomentan la práctica deportiva y la actividad física. Además, se redujeron los aranceles para los implementos deportivos, principalmente al calzado, para una sociedad que se encuentra cada vez más consciente del cuidado de su salud y bienestar.

La frecuencia con la que las personas realizan actividad física ha incrementado especialmente en la región de la Sierra. Con una alta demanda por servicios de ejercicio, existe mayores exigencias para los establecimientos. Con esto se puede decir que el poder de negociación a los compradores es alto. La oferta de donde escoger es amplia y los usuarios tienen la potestad de elegir entre varias opciones. Para los usuarios del servicio, el aspecto social durante el Covid-19 es trascendental al momento de escoger entre sus opciones. El ofrecer un gimnasio a domicilio al aire libre es aún más atractivo considerando la política actual con respecto al Covid-19. Como podemos ver en la Matriz EFE (Tabla 1) esta amenaza puede ser aprovechada por la implementación de un gimnasio móvil al aire libre.

La situación económica que atraviesa el país no tiene buenos pronósticos. La crisis sanitaria mundial afectará la economía y presupuestos del país, incluyendo la inflación y el PIB. Con tasas de interés más altas que las del año pasado, se dificulta la implementación de nuevos proyectos al momento de financiar su deuda. Sin embargo, el crecimiento de la actividad económica y la industria deportiva durante los últimos años favorece a la implementación del proyecto. El deporte es un derecho fundamental para los ciudadanos y este forma parte de

su cultura y sus hábitos del día a día, cosa que se puede reflejar en el crecimiento de la industria.

La disponibilidad de productos sustitutos encontrados en el mercado es alta ya que existen diversos deportes y actividades para los usuarios. Podemos encontrar algunas plataformas tecnológicas para realizar ejercicio como aplicaciones celulares, clases en vivo a través de Zoom o Teams, e incluso a través redes sociales como Instagram y Facebook. Mediante la tecnología existente del siglo XXI, se fomenta la práctica deportiva sin necesidad de acudir a un gimnasio o algún centro deportivo mediante una variedad de aplicaciones que promueven la actividad física del ecuatoriano. Sin embargo, se debe tener una supervisión de un entrenador personal para evitar lesiones y malas prácticas.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Problema de investigación:

Con las obligaciones laborales diarias, el hogar, la familia, y la crisis del Covid-19, las personas tienen cada vez menos tiempo libre en su día, por lo que las actividades de ocio se ven sacrificadas, especialmente el deporte y la actividad física. La investigación realizada por Moslehi, confirma que el ejercicio aeróbico al aire libre es más efectivo que el mismo a puerta cerrada para la pérdida de peso en adolescentes con sobrepeso (Moslehi, 2019). De acuerdo al estudio de Legrand, el realizar ejercicio de corta duración en una intensidad moderada puede mejorar la eficiencia de ciertos procesos cognitivos mediante el incremento de la energía (Legrand, 2018).

Debido a las limitaciones durante tiempos de pandemia, las facilidades que ofrece un gimnasio móvil para implementar en espacios al aire libre son trascendentales para fomentar el desarrollo de actividad física al aire libre de una manera responsable.

Objetivos de la investigación:**Objetivo General:**

Determinar los gustos, preferencias y opiniones del cliente con respecto a un gimnasio móvil, adaptable al aire libre, en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos:

- Comprender a profundidad la industria de los gimnasios y cultura física en la ciudad de Quito.
- Identificar las razones principales por las cuales las personas de la ciudad de Quito realizan actividad física o practican algún deporte.
- Conocer los horarios de preferencia en la población de la ciudad de Quito para realizar actividad física.
- Determinar la zona preferida para realizar deporte o actividad física en la ciudad de Quito.
- Determinar el precio promedio que las personas de la ciudad de Quito están dispuestas a pagar por actividad física personalizada.
- Identificar los medios por los cuales les gustaría recibir información acerca de este servicio.
- Conocer el interés que tienen las personas en asistir a un gimnasio móvil adaptable al aire libre.

Hipótesis:

Determinar los intereses y preferencias de las personas entre 22 y 55 años de la ciudad de Quito al momento de realizar actividad física personalizada en gimnasios.

Investigación Cualitativa**Entrevistas a expertos:****Entrevista 1: Michelle Wright**

Cargo: Gerente General Phisique Wellness Club

La primera entrevista fue realizada a Michelle Wright, Gerente General de Phisique Wellness Club, una empresa con 16 años en el mercado y con amplia experiencia dentro de la industria de gimnasios; con sus 4 locales en la ciudad de Quito. En esta entrevista, pudimos conocer a profundidad la realidad del mercado local de los gimnasios en la ciudad de Quito, así como también hacia donde está evolucionando la industria del fitness. Michelle Wright nos confirma

el importante crecimiento que ha tenido esta industria en los últimos años en el Ecuador y que definitivamente existen oportunidades dentro del mercado. Michelle ve a la industria deportiva y fitness en el futuro como una integración entre lo analógico y lo digital, algo interesante para relacionarlo con la implementación del gimnasio móvil en la ciudad de Quito. Nos dice que la emergencia del Covid-19, transformó la forma de ofrecer el servicio con Phisique Online, clases gratuitas, charlas con nutricionistas, psicólogos y life coaches. Además, se implementó mucho las plataformas tecnológicas con las redes sociales para ofrecer al cliente algo diferente y mantener a todo el personal administrativo en contacto haciendo su trabajo. El ofrecer la parte analógica integrada con lo digital dentro de un gimnasio portátil puede ser un diferenciador bastante significativo. La posibilidad de facilitar el ejercicio físico a los clientes mediante la eliminación de traslado hacia un gimnasio puede generar un mercado importante debido al sedentarismo que existe en el país.

Entrevista 2: Scott Kemp

Cargo: Entrenador Personal Well Built Club

La segunda entrevista realizada fue con Scott Kemp, entrenador personal americano con distintas certificaciones como, certificaciones CPT y CES de la NASM (National Academy of Sports Medicine) además de la certificación SSN de la ISSA (International Sports Sciences Association). Kemp fue fundador del WellBuilt Club, el remolque equipado con todo lo necesario para el desarrollo de la actividad física al aire libre en San Diego, California. Con una experiencia de más de 10 años, Scott nos aporta una visión completamente distinta a un gerente de gimnasio o un deportista común y corriente. Recalca que la solución que el ofrece es una experiencia de entrenamiento al aire libre con todo el equipamiento funcional que existe dentro de un gimnasio. “Se obtiene lo mejor de ambos mundos”. Los beneficios que ofrece un remolque equipado con todos los implementos básicos de un gimnasio son múltiples y se pueden potencializar de una manera exponencial, sobre todo con la cantidad de espacios verdes y al aire libre que aún ofrece nuestra ciudad. Los sistemas de ejercicios y el desarrollo de las rutinas que nos aporta Kemp, son elementos clave para implementar cuando

se realiza actividad física con el cliente. Por otro lado, nos dice que las plataformas tecnológicas han sido fundamentales para mantenerse en contacto con sus clientes de entrenamiento personal durante la emergencia sanitaria sufrida a nivel mundial. La tecnología ofrece muchas facilidades para realizar rutinas de ejercicio, sin embargo, se debe tener supervisión de un experto para evitar lesiones y problemas a futuro.

Grupo Focal:

El grupo focal de investigación para el plan de implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito fue conformado por ocho personas que están relacionadas con el ejercicio y que realizan regularmente alguna actividad o deporte. Dentro de este grupo, encontramos varios rangos de edades y tipos de deporte que se practica, por ejemplo: una mujer levantadora profesional de pesas de 56 años, una arquitecta dedicada al modelaje de 22 años, un IronMan y maratonista de 58 años, una nutricionista de 24 años y personas de entre 23 y 36 años dedicadas a diversos deportes como el pádel, trekking, motocross, enduro, fútbol entre otros.

Se obtuvo información muy valiosa del grupo focal que debe ser considerada para implementar el gimnasio móvil en la ciudad de Quito, ideas innovadoras, novedosas, además de consideraciones y opiniones de las personas cuando hacen ejercicio. Se comprende de una manera más profunda las razones por las cuales las personas se motivan para asistir al gimnasio como son el bienestar y la salud. Se determinaron las preferencias de los horarios, frecuencia y duración de las sesiones de actividad física, concluyendo que hoy en día las personas están muy limitadas de tiempo y el deporte se debe ajustar a su ritmo de vida. La facilidad de ofrecer el servicio de gimnasio y actividad física móvil podría llegar a ser clave para fomentar a las personas a realizar ejercicio ofreciendo facilidades para que el deportista reduzca su tiempo de traslado al gimnasio, dando la posibilidad de varias sucursales o ubicaciones para que el cliente planifique sus días, además de dar un servicio de entrenamiento personalizado enfocado en su bienestar.

Los integrantes del grupo focal consideran muy importante el aspecto social ya que les motiva y divierte más hacer ejercicio en grupo o en compañía de alguien más. Esto contribuye a establecer objetivos grupales, generando un mayor interés en el ejercicio, e inclusive poner bajo presión a los miembros del grupo para obtener un mejor rendimiento colectivo. También supieron decir que los precios de los gimnasios en Quito son muy elevados considerando su relación costo beneficio obtenido por los usuarios. Es necesario considerar toda la información obtenida en este grupo focal para optimizar la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito.

Investigación Cuantitativa

La segmentación realizada para este trabajo se basa en las proyecciones poblacionales del INEC para el año 2020. El primer tipo de segmentación implementado es la segmentación geográfica para determinar el mercado y tener datos exactos en cuanto a la población total donde queremos llegar. **(Anexo 3)**. Una vez realizada la segmentación y definición geográfica del mercado con un total de 2,781,641 personas en el cantón Quito, podemos empezar la segmentación demográfica para obtener datos más específicos según el género y edad de la población de la ciudad de Quito. **(Anexo 4)**. En primer lugar, obtuvimos un segmento de hombres y mujeres de edades entre 22 y 54 años que viven en el cantón Quito. Aplicamos también una segmentación psicográfica para determinar el nivel socioeconómico de la población de la ciudad de Quito. Como resultado, se logra un mercado de 576,972 personas considerando hombres y mujeres de nivel socio económico categoría A, B y C de la ciudad de Quito entre 22 y 54 años de edad. **(Anexo 5)**

Para calcular el tamaño de la muestra, debemos considerar el número de personas que son parte de nuestra población al finalizar la segmentación. Por ser un número superior a 100,000 personas, el cálculo se realiza a través de la fórmula de población desconocida. Esta fórmula considera el nivel de confianza, la variabilidad y el nivel de error de tal manera que después de aplicar la fórmula nos da un valor final de la muestra de 384,16.

Se implementó el muestreo no probabilístico debido a que no se tiene una base de datos específica de mercado y el muestreo es probabilístico a juicio. Se envió encuestas a 76 personas de un rango de edad entre 16 y 64 años, que se conoce son parte del mercado objetivo ya que realizan algún deporte o actividad física y podrían ser usuarios potenciales.

Encuestas:

Conseguimos información muy valiosa con respecto a las preferencias de las personas para realizar actividad física, los deportes más practicados, las razones por las cuales lo realizan, entre otras. También sobre los lugares frecuentados para su actividad física, los medios más utilizados para recibir información y los precios los cuales estarían dispuestos a pagar por el servicio. Se realizó una segunda encuesta con la misma base de datos para comprender los cambios de comportamiento del cliente después de la crisis sanitaria del Covid-19. **(Anexo 7)**

Análisis de las encuestas: Tablas cruzadas

La primera tabla cruzada preparada se enfoca en la razón por la que se realiza deporte o actividad física según el género. El 55% de los encuestados indicaron que la razón primordial para hacer ejercicio físico es por salud, seguido de una razón estética. De la muestra encuestada, los hombres son los que realizan mayor actividad física por un tema de alto rendimiento o rutina en comparación con las mujeres. **(Tabla 2)**

Para continuar, se cruzaron la variable de frecuencia con la que realiza deporte o actividad física según el rango de edad para obtener datos más precisos. La frecuencia de actividad física más común entre los encuestados es de 3 veces por semana. Sin embargo, 2 y 4 días por semana se encuentran muy de cerca como preferencia de las personas que realizaron la encuesta. Así mismo podemos observar que el 50% de los encuestados de edades entre 46 y 55 años realizan actividad física 4 días o más a la semana. Eso quiere decir que según incrementa la edad, también incrementa la frecuencia de su actividad física. **(Tabla 3)**

Se preparó una tabla con el monto que las personas, según su edad, estarían dispuestas a pagar por la asistencia a una clase de un gimnasio al aire libre. El 41% de los encuestados están dispuestos a pagar entre 5 y 6 dólares por una clase de gimnasio al aire libre. En segundo lugar, el rango entre 3 y 4 dólares tiene un valor general de 36%, es decir que un 77% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 3 y 6 dólares por una clase de gimnasio. Si la edad del encuestado aumenta, el valor que estarían dispuestos a pagar también aumenta si comparamos con generaciones menores. **(Tabla 4)**

Como otra tabla cruzada, tenemos el tipo de compañía con quien realizan actividad física las personas encuestadas según su género. En este caso podemos darnos cuenta como casi el 50% de los encuestados prefiere realizar actividad física sin compañía, mientras que un 35% lo hace con amigos. Existe una diferencia significativa en cuanto al género ya que un 55% de las mujeres encuestadas prefieren realizar la actividad solas en comparación al 42% de los hombres. También podemos ver como para el género masculino, los amigos son una parte importante de la compañía al momento de practicar alguna actividad deportiva con un 43% en comparación al género femenino con tan solo un 18%. **(Tabla 5)**

Se utilizaron las prioridades que los encuestados consideran que son importantes para asistir al gimnasio y cruzamos con la variable de la edad. En primer lugar, se prioriza la ubicación del gimnasio seguido muy de cerca por el precio. Estas dos variables son determinantes y tienen un margen significativo en comparación a la siguiente que es la limpieza del lugar. Encontramos que los rangos de edades más jóvenes priorizan la ubicación y el precio ante las otras variables, mientras que las generaciones mayores son menos sensibles al precio. **(Tabla 6)**

Conclusiones:

Después de un análisis profundo tanto cualitativo como cuantitativo de las entrevistas y el grupo focal, podemos obtener información concluyente y definitiva. En primer lugar, resalta la salud y el bienestar como principal motivante para realizar ejercicio o practicar algún deporte. Asimismo, debido al tiempo que

podrían dedicar al ejercicio, la ubicación del gimnasio es clave, con casi un 75% de encuestados trasladándose menos de 20 minutos al lugar donde realiza su práctica deportiva. **(Anexo 6, pregunta 12)**. Esto se había hablado en el grupo focal, especialmente las opciones de sucursales de los gimnasios para la reducción de tiempo de traslado hacia el lugar de la práctica deportiva. Igualmente, el aspecto económico es bastante relevante para las personas que formaron parte de la investigación. El precio es la segunda variable más importante en el análisis cualitativo por una diferencia significativa a la tercera posición (limpieza) y muy de cerca a la primera (ubicación). Este aspecto también se comentó en el grupo focal y en la entrevista con Scott Kemp, ya que los precios son definitivos para la decisión de compra del cliente. Con la encuesta realizada durante la crisis del Covid-19, el precio se volvió un factor determinante en el pago de una hora de clase o la membresía del gimnasio, donde las personas encuestadas previamente, prefieren un precio reducido en comparación a lo respondido previo a la crisis.

Un tema controversial dentro de la investigación es la compañía con la cual las personas realizan actividad física. En el grupo focal se mencionó que la compañía de amigos o familia era clave para su rendimiento y motivación para la práctica deportiva. Sin embargo, las encuestas nos dicen que un 45% de las personas prefieren realizar su actividad física sin ella. Igualmente, para el género masculino, la compañía de los amigos es bastante más importante en comparación al género femenino.

Al finalizar la investigación de mercado se determina que las personas cada vez tienen menos tiempo libre, donde la práctica de algún deporte o actividad física queda en un segundo plano. Se tiene un conocimiento más profundo con respecto a la industria de la cultura física y los gimnasios en la ciudad de Quito. Se identifica a la salud como principal razón por la cual las personas realizan diariamente algún tipo de actividad física. Se determina al Norte de Quito y al sector de los Valles como principales sectores para la implementación del gimnasio al aire libre. Asimismo, después de la segunda encuesta, el precio considerado es entre \$1 y \$8 dólares por la asistencia a una clase, tomando en

cuenta que previo a la crisis sanitaria el precio de \$1 y \$2 eran descartados. Estos son datos obtenidos como guía en base a la investigación cuantitativa.

Las redes sociales sin duda alguna son el principal medio por el cual las personas desean enterarse de los servicios. El 70% de personas tienen interés de asistir a una clase del gimnasio móvil al aire libre. El perfil del consumidor del servicio ofrecido está definido en: hombres y mujeres entre 22 y 55 años con frecuencia de al menos 2 días de actividad física a la semana, ubicada en el norte de Quito o en el sector de los valles.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Al finalizar el análisis del entorno, además de una investigación cualitativa y cuantitativa del cliente, podemos ver que existe una oportunidad de negocio latente para la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito. Los factores externos analizados son favorables para la industria en la que se encuentra el proyecto. Además, las personas que participaron en el estudio, se mostraron interesadas en el servicio que se plantea ofrecer, otorgando información interesante a considerar implementarla. A continuación, se analizarán los factores considerados prioritarios para definir la oportunidad de negocio encontrada después de realizar la investigación respectiva.

Como factores externos debemos tomar en cuenta los siguientes: En el ámbito político, se encuentra un respaldo tanto de la Constitución del Ecuador como de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación expedida el 11 de agosto de 2010, que se fomenta la práctica deportiva y define al deporte como un “derecho fundamental” de los ciudadanos (Ley del Deporte, 2010). En el ámbito económico encontramos un aspecto favorable para el proyecto debido al crecimiento de la actividad económica R9311.02 (Instalaciones deportivas pabellones de boxeo o gimnasios) en la que se ubica el proyecto durante los últimos cinco años según los registros del SRI. En cuanto a lo social, la práctica deportiva está directamente relacionado con la salud y el bienestar de las personas. La cultura deportiva en la ciudad de Quito es marcada, donde se

realizan distintas actividades deportivas y sus principales motivos para la práctica son la salud, el entretenimiento, el gusto, la reducción de estrés y el compartir con amigos. En virtud de esta tendencia, con personas cada vez más conscientes de la importancia del deporte para su salud, se ofrece una solución para el sedentarismo y la inactividad física con la posibilidad de realizar actividad física grupal dentro de las zonas residenciales de las personas. Además, este proyecto cumple la normativa política para ser implementado durante la pandemia del Covid 19, respetando la distancia social y ejercitándose al aire libre, sin la aglomeración de personas en lugares cerrados y con libre circulación de aire. Los factores externos del análisis PEST nos otorgan algunas oportunidades importantes para tomar en cuenta durante la implementación de la idea de negocio.

El análisis del cliente a través de la investigación cualitativa y cuantitativa, agregó información importante para la implementación del gimnasio móvil en Quito. Ambos entrevistados mencionan al fitness y a la actividad física como una tendencia que se encuentra en crecimiento. Wright nos dice que el mundo cada vez es más tecnológico y las personas más recursivas, a las cuales les encanta tener todo al alcance. Kemp por otro lado nos menciona los múltiples beneficios que ofrece un remolque equipado con todos los implementos básicos de un gimnasio y se pueden potencializar de una manera exponencial, sobre todo con la cantidad de espacios verdes y al aire libre que ofrece nuestra ciudad. En vista a esto, existe la oportunidad de negocio para la implementación de un gimnasio móvil en la ciudad de Quito, ofreciéndoles un gimnasio móvil con todo el equipamiento necesario a la puerta de sus casas y espacios verdes de sus conjuntos residenciales. Además, Kemp menciona algo interesante, y es que el gimnasio móvil ofrece una solución para las personas que no les gusta el gimnasio, ya que es una experiencia de entrenamiento al aire libre con todo el equipamiento funcional que existe dentro de un gimnasio. Con una sesión de entrenamiento élite en grupos con entrenadores personales “se obtiene lo mejor de ambos mundos” (Kemp, 2019). De esta manera, se puede plantear una oportunidad de negocio interesante al ofrecer una combinación de dos actividades deportivas en una sola. Esta tiene la facilidad de llevar el ejercicio a

las personas, mas no atraer a las personas a que hagan ejercicio, reduciendo el traslado de los usuarios hacia sus centros de actividad física e implementando el gimnasio móvil en la comodidad de sus urbanizaciones o zonas verdes.

Continuando con el análisis cualitativo, el grupo focal marca información valiosa adicional con respecto al cliente, sus preferencias y necesidades. Nos supieron transmitir que actualmente las personas están con el tiempo limitado durante el día y el deporte se debe ajustar al ritmo de vida de las personas y no viceversa. El ofertar un servicio de gimnasio y actividad física móvil podría ser clave para fomentar a las personas a realizar ejercicio. Se brinda la posibilidad de reducir drásticamente el tiempo de traslado al gimnasio y de tener varias sucursales o ubicaciones para que las personas tengan más opciones de planificación de sus días. Otro factor que se consideró en el grupo focal es el aspecto social para realizar deporte puesto que las personas se motivan y se divierten más haciendo ejercicio en un grupo o en compañía. Se establecen objetivos grupales y esto genera mayor interés en el ejercicio y hasta ejerce presión a los miembros del grupo para un mejor rendimiento. Este aspecto se convierte en una gran oportunidad de negocio ya que se va a implementar entrenamientos en grupo como parte de las rutinas de actividad física, que ayudará en su motivación y fijación de objetivos personales y grupales. Además, facilita la sociabilidad y el entretenimiento que las personas están buscando al momento de hacer deporte. En general, el grupo focal establece varias ideas y conceptos los cuales se traducen en oportunidades de negocio para implementar el gimnasio móvil en la ciudad de Quito tomando en cuenta sus preferencias y necesidades.

Complementando con un análisis cuantitativo, tenemos una encuesta realizada a 76 personas aplicando nuevamente un muestreo no probabilístico por juicio, ya que se escogieron los participantes considerando su nivel de actividad física. La encuesta busca profundizar el conocimiento que se tiene con respecto al mercado de los gimnasios, y especialmente definir los gustos y preferencias del cliente para realizar actividad física.

Según los encuestados, los deportes más practicados son el gimnasio, el trote y el fútbol. Asimismo, la caminata resalta entre los deportes practicados. El 39%

de los encuestados acude al gimnasio como parte de su actividad física, demostrando que la popularidad del gimnasio sigue estando en auge y las principales razones que destacan para realizar algún deporte o actividad física son salud y bienestar. El 66% realizan deporte o ejercicio físico entre 2 y 4 veces por semana, aspecto que favorece la implementación de un gimnasio móvil. De la misma manera, las rutinas de actividad física de estas personas tienen una duración de entre 45 minutos y 90 minutos que puede ser otra oportunidad para la implementación del negocio ya que la duración de las sesiones que se van a ofrecer en el gimnasio móvil se encuentra dentro de este rango.

Se debe tomar muy en cuenta el lugar donde los encuestados prefieren realizar actividad física. Un 65% de los encuestados asiste a un gimnasio o a un club privado para su actividad física. Esto quiere decir que solo un 18% utiliza los parques y lugares públicos para ejercitarse. Considerando que se trata de un gimnasio móvil, se debe plantear atraer al mercado del gimnasio junto con el grupo de personas que utilizan los espacios públicos para sus actividades, creando un solo mercado y alcanzando casi un 50% del total de los encuestados. Para definir un sector en el cual se debe implementar el gimnasio móvil, se debe tomar en cuenta que la mayoría de encuestados residen en el sector norte de la ciudad al igual que en el sector de Los Valles (Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Los Chillos) por lo tanto se debe implementar el negocio alrededor de estas zonas geográficas, donde la oportunidad de negocio es mayor en comparación a las otras áreas de Quito. El 74% de encuestados no se desplaza más de 20 minutos hacia el lugar donde practica actividad física. Aquí entra uno de los factores más importantes para generar la oportunidad de negocio, y es el trasladar la actividad física a sus casas o parques cercanos optimizando los tiempos de traslado de los consumidores potenciales. En la segunda encuesta realizada a la misma base de datos, podemos ver como el Covid-19 influenció y modificó lo que las personas buscan hoy en día en los gimnasios, donde principalmente quieren la contante desinfección de las maquinas, un dispensador de gel anti-bacterial a la mano, y se considera como tercera prioridad el uso obligatorio de mascarillas por todos los clientes del gimnasio. Tomando esto en cuenta, el ejercicio al aire libre ofrece otra ventaja con respecto

al tema sanitario ya que se evita la aglomeración de gente en lugares cerrados y fomenta el ejercicio al aire libre con mayor circulación de aire y ventilación para los deportistas.

Considerando todos los factores internos y externos, la implementación de un gimnasio móvil en Quito tiene una oportunidad de negocio amplia y clara. Se ofrecerá un servicio serio e innovador que puede captar una gran cantidad de clientes interesados en la actividad física al aire libre y diferenciarse de los servicios actuales del mercado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

En cuanto a la estrategia general de marketing, la que más se relaciona con el proyecto es la de diferenciación, ya que es un producto o servicio completamente nuevo y distinto: un remolque móvil adaptado como un gimnasio con la posibilidad de tener acceso a distintos espacios al aire libre siendo el principal diferenciador del proyecto. Tiene un diseño y atributos únicos, además de ofrecer una atención personalizada, acorde a las necesidades de los usuarios con la facilidad de trasladar un gimnasio a domicilio. Está equipado con una variedad de implementos deportivos de gimnasio para realizar distintas actividades físicas, incluyendo pesas tradicionales de gimnasio, entrenamientos de alta intensidad por intervalos (HIIT), ejercicios de suspensión (TRX), ejercicios de musculatura y ejercicios cardiovasculares. Como complemento del equipamiento deportivo, el gimnasio móvil se diferencia en ofrecer el servicio de entrenadores personales en cada sesión de actividad física que lo hace mucho más personalizado y orientado en ofrecer un valor agregado al cliente.

El producto y servicio ofertado está enfocado en un segmento de la población específico como son las personas que realizan o están interesadas en la práctica de un deporte o actividad física. Además, se dirige también a todas las personas que no tienen un hábito de realizar ejercicio o están interesados en hacerlo. Esto se debe a que el gimnasio móvil tiene la gran ventaja que el deportista no tiene la necesidad de trasladarse porque podrá hacer ejercicio con la comodidad de estar en casa o en un parque de su preferencia.

5.1.1 Mercado Objetivo

El gimnasio móvil que se quiere implementar está dirigido a hombres y mujeres entre los 22 hasta los 55 años interesadas en llevar una vida activa, sana y saludable que realizan alguna actividad física en sus casas o instalaciones privadas, y que no acuden al gimnasio por el tiempo que les toma en el traslado o por el rechazo a lugares con aglomeraciones o por comodidad personal. En el caso de los adolescentes no se les da prioridad en ofrecerles el servicio por cuanto ya hacen algún deporte en sus colegios o porque no demuestran interés o porque sus horarios no lo permiten. Sin embargo, no debe descartarse la posibilidad de ofrecerles el servicio del gimnasio móvil porque es el momento perfecto para fomentar la práctica deportiva.

No existe un número exacto como edad límite superior para ofrecer el servicio, sin embargo, después de los 64 años, los ejercicios que se pueden realizar en el gimnasio móvil son limitados y en base al estado de salud de la persona.

5.1.2 Propuesta de valor

Según Kotler, la propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Para definir la propuesta de valor, se lo hará de la manera tradicional, en base a los beneficios que ofrece el producto o servicio y el precio al cual se lo va a ofrecer. En el caso de la implementación del gimnasio al aire libre en la ciudad de Quito, se plantea ofrecer un beneficio mayor al que actualmente existe o están acostumbrados los consumidores. En primer lugar, el gimnasio adaptado a un remolque es móvil y puede ser asentado en cualquier lugar o espacio al aire libre. El concepto es llevar la actividad física hacia las personas, mas no esperar a que las personas tengan la iniciativa de acercarse y acudir al gimnasio. En segundo lugar, existe la facilidad y comodidad de realizar ejercicio en la casa o en el barrio. En tercer lugar, hay una drástica reducción en el tiempo de traslado y transporte hacia el centro de actividades y ejercicio físico con entrenadores personales. De esta manera el beneficio es mucho mayor a lo que se ofrece actualmente en los gimnasios y centros de actividad física

tomando en cuenta que el precio que se va a ofertar es menor al que existe actualmente en el mercado de gimnasios.

La propuesta de valor ofrece más beneficios por un menor precio. Los gimnasios de Quito tienen un elevado costo de membresías y tienen un costo adicional por inscripción. Se debe tomar muy en cuenta que, en la segunda encuesta, debido al confinamiento causado por el Covid-19, las personas se encuentran más interesadas en asistir a una sesión de gimnasio en sus domicilios, evitando acudir a los lugares de uso público. Con esta oportunidad, con el gimnasio móvil se ofrecerán paquetes que incluyen el pago de 1 clase sin membresía de prueba, además de la alternativa de 2 paquetes de 4 sesiones o 8 sesiones mensuales para que los usuarios las distribuyan a su gusto durante el mes dependiendo del calendario y las actividades de cada persona. Así, el consumidor planifica mejor sus actividades diarias, fomentando el hacer deporte con libertad y disponibilidad de horarios y variedad de membresías. La propuesta de valor se basa en ofrecer un gimnasio móvil en Quito con más beneficios a menor precio.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto:

El proyecto de un gimnasio móvil al aire libre en la ciudad de Quito ofrece las facilidades de un gimnasio común a la puerta de la casa o lugar de elección del consumidor. El nombre seleccionado para este producto/servicio es Fit Truck. Se inicia con la adaptación de un remolque equipado con los implementos necesarios para realizar actividad física, el cual se transporta en la parte trasera de un automóvil común, que podría acceder a cualquier camino de automóviles, llegando a los parques de las urbanizaciones privadas e incluso a casas con patio. Para la construcción de este remolque, la empresa Almeida & Asociados ha sido seleccionado para su adecuación y buscará la mejor manera de optimizar sus espacios internos y externos con el objeto de maximizar su rendimiento con un diseño único. El Fit Truck tiene 1 eje, con una puerta en la parte trasera y dos ventanas plegables en los laterales. Esto le permite tener acceso por la parte posterior y convertir las ventanas en 2 estantes para sentadillas, una a cada lado.

Dentro del remolque se encuentra todo el equipamiento necesario, como el sistema TRX, barras olímpicas con sus respectivos discos de peso, balones activos, bosu's, escalera funcional, pesas rusas entre varios otros. Todo es almacenado en gavetas y estanterías dentro del remolque para ofrecer un servicio completo y funcional a los clientes. El Fit Truck se desarma en aproximadamente 5 minutos una vez ubicado en el sitio escogido y se despliegan los implementos deportivos con facilidad. En el interior del Fit Truck, no se incluye ningún tipo de máquina para realizar ejercicio, solamente equipamiento individual con el cual se realizan todas las actividades. Este equipamiento incluye:

- 2 estantes de sentadillas (1 a cada lado)
- 4 barras profesionales de Crossfit (2 de 20kg, 2 de 15kg)
- Discos Olímpicos bumper de (5, 10, 15, 20, 25, 35 y 45kg)
- Mancuernas de (3, 5, 10, 15, 20, 25lbs)
- Pesas rusas de (10, 15, 20, 25 y 35lbs)
- Balones activos de (10, 15, 20 y 25 lbs)
- 2 pares de cuerdas TRX
- 4 bosu's
- Sacos de (5, 10, 15 y 20kgs)
- Bandas de resistencia de (13mm, 22mm, 29mm)
- 2 cabos forrados 1.5 pulgadas de 10mts cada uno
- 1 cronómetro
- 20 colchonetas
- 2 escaleras de funcional
- 1 set de conos pequeños
- 5 rodillos para yoga de 33cm



(Figura 1)



(Figura 2)



(Figura 3)

(Imágenes referenciales)

Con esta variedad de equipamiento, se crean circuitos de entrenamiento en los cuales las personas usan el equipamiento por tiempo y no genera tráfico en ninguna estación. Se realizan las sesiones de ejercicio a domicilio con duración de una hora supervisada por uno o dos entrenadores personales dependiendo el número de asistentes a cada clase. De esa forma, se crean rutinas de ejercicios en cada estación enfocadas en los objetivos personales del cliente asesoradas y supervisadas por personal calificado con el objeto de evitar lesiones. Bajo este sistema, se logran atender entre 15 personas como capacidad óptima y 20 personas como capacidad máxima por cada clase horario.

Con los implementos indicados, el proyecto iniciaría su funcionamiento los primeros tres años y se ajustará la cantidad de implementos deportivos según la frecuencia de uso y vida útil de cada uno. En base a esto se analizará la recompra de equipamiento nuevo al igual que la expansión a un segundo remolque para poder cubrir mayor área geográfica para el sexto año de servicio.

En cuanto a los niveles de producto del proyecto, el producto básico ofertado es el servicio de gimnasio para realizar actividad física valorado por el consumidor puesto que cubre una necesidad en su vida cotidiana. Como producto real, Fit Truck ofrece un remolque equipado con los implementos necesarios para ofrecer rutinas de entrenamiento y acondicionamiento corporal. Además, facilita entrenadores personales para coordinar las rutinas de los usuarios y traslada el ejercicio a los domicilios. Estas son las características del producto real de Fit Truck.

El producto aumentado de la marca se basa en la facilidad y comodidad que obtienen los clientes con un gimnasio móvil a domicilio, ofreciendo salud, bienestar y personalización en base a los objetivos personales. Fit Truck prioriza la atención y servicio al cliente para ofrecer un servicio trascendental para la comunidad.

Para implementar el Fit Truck, se intentaría realizar convenios con las administraciones y miembros de las urbanizaciones privadas con acceso a un espacio abierto o parque, para que ofrezcan el servicio de actividad física a sus residentes como un complemento adicional. De esta manera se puede ofrecer clases en varias urbanizaciones con calendario rotativo y flexible dentro de las clases de la mañana y las de tarde/noche y los usuarios escojan los horarios que más les convenga.

Para el branding del producto, en este caso el remolque y sus equipamientos, se debe tomar en cuenta el concepto de negocio y las facilidades que se ofrecen al cliente. El poder movilizar los equipos de un gimnasio hacia los domicilios para realizar actividad física es trascendental. El Fit Truck traslada salud y bienestar a la comodidad de sus casas ofreciendo muchas facilidades para el cliente. Considerando esto, el branding, el logo y los exteriores del remolque, deben ser

fuerzas e intensas para llamar la atención. Se ha decidido utilizar el verde como color principal para el logo y el branding del vehículo. Según el neuromarketing, el color verde transmite y expresa salud, crecimiento y paz, características que van de la mano con lo que se quiere ofrecer al cliente. El negro es el color secundario; elegante y sobrio que hace buen contraste para resaltar el color verde. Esta combinación de colores atrae la vista de los clientes mientras el remolque circula por las vías públicas, pero también cuando está estacionado en algún lugar. El logo se enfoca en una mancuerna de gimnasio o una pesa como eje del gran remolque, enfatizando en él, ejercicio móvil o a domicilio.



Precio:

Para determinar y definir el precio del servicio, tomaremos a consideración la propuesta de Kotler y Armstrong. Esta dice que el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. (Kotler, 2017). Así mismo Lambin nos dice que el precio debe verse como la compensación por todos los beneficios/soluciones brindados y se determina de acuerdo con el valor total o utilidad total percibida por el comprador. (Lambin, 2009) En base a estos conceptos la estrategia de precio que se va a implementar para Fit Truck, se basa en la penetración de mercado combinando con la fijación de precios basada en el valor agregado.

Por tratarse de un servicio nuevo, se considera precios atractivos con el objeto de penetrar al mercado rápidamente y así atraer gran número de clientes y ganar un buen porcentaje de participación. (Kotler, 2017) con la intención de producir un alto volumen de ventas dentro de un mercado con alta sensibilidad al precio. Como estrategia de entrada, se implementarán los precios de penetración de mercado durante el primer año de funcionamiento. A partir del segundo año, se

realiza un ajuste de precios en base a una fijación psicológica de precios, realizando incrementos porcentuales a las membresías año tras año.

El costo de venta es determinado en base al valor agregado que se ofrece y establece precios de acuerdo a las percepciones del cliente sobre los costos beneficios del producto. (Lambin, 2009) Por esta razón, se toma en cuenta el servicio que se ofrece con un valor agregado a los clientes, trasladando la actividad física hacia la comodidad de sus casas. El cliente evita el transporte y traslado hacia el centro de actividad física y como servicio complementario el grupo de entrenadores personales para sus rutinas de ejercicio. Estas características hacen que Fit Truck tenga una alta percepción de valor por parte de sus clientes, cosa que es determinante para fijar el precio del servicio. El concepto de Fit Truck es ofrecer un alto valor al cliente, personalizando las rutinas de actividad física y trasladado a su casa. Tomando en consideración el valor agregado ofrecido al cliente, a partir del segundo año, los paquetes de membresías incrementarán entre el 10% anualmente. De esta manera, se ingresa al mercado con un precio asequible para los usuarios y una vez el sistema de actividad física a domicilio se ha dado a conocer con una base de usuarios, los precios serán revisados anualmente y considerando los factores externos del país incluyendo la inflación anual.

En base a los resultados de la investigación cuantitativa en la encuesta a los usuarios potenciales y las estrategias de fijación de precio de marketing, se determinan los siguientes precios para la matrícula y los planes de entrenamiento. Con estos precios tenemos un margen de ganancia del 55.26% en el paquete de 4 sesiones y de 8.20% en el de 8 sesiones.

Precios		
Matricula	x Persona	\$ 45.00
4 Pack	4 sesiones mensuales	\$ 29.99
8 Pack	8 sesiones mensuales	\$ 59.99

- **Matricula:** La matrícula es un pago único anual por persona que se realiza al inscribirse en Fit Truck. Dentro de esta matricula por la contratación del servicio se incluye el Kit de bienvenida Fit Truck, que contiene el carnet

de socio activo del gimnasio, una camiseta deportiva oficial y un toma todo de la marca.

- **4 Pack:** El paquete 4 incluye cuatro sesiones para que los usuarios las administren a su gusto durante el mes. Estas son pensadas para las personas que no realizan ejercicio frecuentemente y desean hacerlo 1 vez a la semana para mantenerse en forma.
- **8 Pack:** El paquete 8 incluye ocho sesiones personalizadas de actividad física a domicilio. Este tiene una mayor frecuencia de ejercicio semanal pudiendo planificar hasta 2 sesiones semanales durante el mes de servicio. A este pueden acudir personas con un mayor grado de interés en el ejercicio corporal.

Cada mes, los usuarios tienen la posibilidad de modificar su membresía para agregar o reducir sesiones mensuales a su planificación en base a los horarios rotativos que tiene cada una de las urbanizaciones. Esto ayuda al cliente a controlar el desempeño de su cuerpo con las sesiones de ejercicio, así como una flexibilidad en su calendario de la semana. Esto también es un factor clave ya que les brinda una personalización del servicio al igual que un incentivo para modificar la cantidad de clases mensuales en base a su rendimiento.

Plaza:

Este proyecto no tiene una plaza definida por tratarse de un servicio móvil sin embargo, los domicilios, parques privados y áreas comunales de los conjuntos residenciales serían las plazas de trabajo. De tal manera que los conjuntos residenciales serían considerados los aliados estratégicos de Fit Truck. La idea es incentivar para que las urbanizaciones promuevan el uso de Fit Truck a sus residentes, incentivando la actividad física y su bienestar en la comodidad de sus complejos residenciales y al aire libre.

Con el remolque que acude a los espacios previamente autorizados, se ofrece una plaza diferente a lo que normalmente se tiene en el mercado. Basándonos en lo anterior, la distribución que se planea implementar es una distribución directa, utilizando el Fit Truck para llegar directamente al cliente. De esta manera, se asegura una atención 100% personalizada a los usuarios del gimnasio y la

vinculación directa con los clientes, evitando el traslado y el uso de áreas cerradas para los usuarios del servicio.

Como se mencionó anteriormente, tenemos un proveedor principal para la marcha de Fit Truck y se trata de la empresa Taurus, importador y comercializador de equipos de gimnasio. Es una empresa con amplia trayectoria en el mercado enfocada en la fabricación e importación de maquinaria incluyendo equipamiento de gimnasios, clave para equipar el remolque con todo lo necesario para ofrecer un servicio conforme a las expectativas del cliente. Como proveedor secundario tenemos a Almeida & Asociados que se encargará de la construcción y adecuación del remolque.

Para el correcto manejo de inventarios, se debe tomar en cuenta la vida útil de cada uno de los implementos deportivos. Esto principalmente se basa en el nivel de uso que se le dé a cada uno de ellos. Se tendrá un espacio con bodega para almacenar repuestos y reemplazos de cada uno de los instrumentos de ejercicio que ofrece Fit Truck, incluyendo una oficina para el trabajo de la administración. Se mantendrá un inventario adicional de ciertos equipos que podrían deteriorarse con más facilidad por su uso y así para solucionar inmediatamente cualquier problema que surja con el equipamiento activo. Cabe recalcar que los equipos que se comprarán son de primera calidad y están hechos para ser arrojados al suelo y ser maltratados como ocurre en las sesiones de HIIT Training o en Crossfit. Sin embargo, siempre se debe monitorear el estado de los equipos y dar constante mantenimiento.

Promoción:

La estrategia de promoción que se va a implementar se basa en una combinación entre Push y Pull. En primer lugar, se pretende aplicar la estrategia Push por el sistema que tiene el negocio. Al ser el Fit Truck quien acude a las urbanizaciones y a las casas de los clientes, se considera implementar esta estrategia de promoción para sobresalir en el nicho de mercado específico. De esta manera se genera conciencia e interés en las personas que pueden estar interesadas, incentivando el uso de los servicios de Fit Truck. Además, se darán beneficios para las urbanizaciones que deseen recibir actividad física para sus

residentes, ofreciendo la primera clase gratis de un lunes. De esta manera se promueve la actividad física al aire libre al inicio de semana, ofreciendo un servicio en la comodidad de las casas y llevando nuestro producto directamente donde el cliente.

El nivel de contacto que tiene el cliente con las herramientas de publicidad es alto, donde se combina con la estrategia Pull. Esta se basa en atraer y enganchar a nuestro servicio a los potenciales clientes a Fit Truck. El gimnasio móvil al aire libre busca llamar la atención de los consumidores ofreciendo algo diferente e innovador. Estos estarán expuestos al marketing directo a través de atletas de elite previamente seleccionados y a toda la publicidad en pautas de redes sociales.

Para desarrollar la mezcla de promoción para Fit Truck, se tomarán en cuenta cuatro principales herramientas. La primera es la publicidad por medio de la creación de la página web y la implementación de redes sociales, principalmente Instagram y Facebook. Se crearán cuentas en ambas plataformas para poder comunicar y transmitir toda la información al cliente. Se dirigirá la promoción a posibles usuarios hombres y mujeres entre 22 y 55 años por lo que se deberá segmentar el mercado de acuerdo al género para determinar el uso de las redes sociales.

Según las encuestas de investigación cuantitativa, el segmento más joven ha dejado el Facebook un poco de lado para pasar a Instagram que es una aplicación mucho más interactiva. También se tomará en cuenta que luego de Instagram, el WhatsApp es la red social preferida por nuestros encuestados antes que Twitter o Facebook.

Por medio de las cuentas en redes sociales, se informará a los clientes sobre varios aspectos de Fit Truck: su historia, los servicios, horarios, urbanizaciones participantes, y sobre el equipo de entrenadores personales. Así mismo se respaldará con una plataforma donde buscar a Fit Truck, su sistema de entrenamientos a domicilio además de ser un medio para acceder al soporte de la marca. Ambas plataformas serán implementadas para pautar publicidad en redes sociales principalmente para dar a conocer el servicio a los habitantes de

las áreas de interés del negocio y generar interacción masiva en las redes sociales durante los primeros 6 meses de operación. Con las pautas se incrementa el número de seguidores, likes, interacciones, además de la exposición ante empresas y personas interesadas en formar parte del equipo.

La segunda herramienta que se implementa es la promoción de ventas. La principal acción es ofrecer en cada urbanización, a nuevos usuarios los lunes la primera clase gratis. De esta forma, nuestros clientes tienen la oportunidad de realizar una clase de prueba como incentivo para que tengan una idea de cómo funciona el sistema de rutinas y saber si es de su agrado y así enganchar al cliente con una degustación del servicio que se ofrece sin que tenga que realizar ningún pago.

Las promociones tendrán una duración de 6 meses donde serán analizadas una vez finalice el período para verificar el costo beneficio. También se va cambiando la urbanización asignada cada semana con un horario rotativo para dar flexibilidad a los usuarios en su calendario de sesiones de actividad física a domicilio.

Como tercera herramienta son las relaciones públicas con clientes, con miembros de los conjuntos residenciales que estén interesados en nuestros servicios, además de las marcas que pueden formar parte de nuestro equipo. Los integrantes de la Administración y Directivas de las urbanizaciones y conjuntos residenciales son las personas con las cuales se debe hacer el acercamiento y mantener una estrecha relación para mantener el negocio, ya que estas personas son las que toman las decisiones dentro de los conjuntos. Se ofrecerá un sistema de beneficios de productos auspiciantes para las urbanizaciones con las cuales se realizan eventos especiales durante días festivos o fines de semana. De esta forma se genera un mayor vínculo con las urbanizaciones y con sus residentes. Adicionalmente, las marcas interesadas en formar parte de Fit Truck son parte de las relaciones públicas planteadas. Estas son claves para brindar servicios complementarios al usuario y potenciar el desarrollo del gimnasio móvil. Se plantea la participación de Fit Truck en un evento deportivo masivo en la ciudad de Quito para dar a conocer el servicio y

empezar a tener un reconocimiento en los usuarios del deporte en la ciudad. Con este se puede obtener una gran cantidad de usuarios e interesados en que Fit Truck esté en su conjunto residencial o incluso en su hogar.

La última herramienta que será determinante en el proyecto es el marketing directo. Se basa en seleccionar deportistas específicos que se encuentren relacionados con la actividad física y estén interesados en formar parte del equipo de Fit Truck. De esta forma se cultiva una relación a largo plazo con estos clientes y segundo se da a conocer el servicio una vez que inicie el proyecto. Estos deportistas, que son influenciadores de la actividad física, serán clave para poder comunicar y enseñar el concepto de negocio y la marca a sus amigos, familiares y seguidores en sus redes sociales, de esta forma se podrá ver un crecimiento significativo en las personas que conocerán de Fit Truck y su gimnasio a domicilio.

En base a estas herramientas se desarrolla la promoción del proyecto basándose en una estrategia mixta de Push y Pull, donde se busca construir relaciones con los clientes a largo plazo y que estos se interesen por el gimnasio convirtiéndose en miembros del Fit Truck.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión:

Fit Truck es un sistema innovador que ofrece actividad física a domicilio adaptando un remolque a un gimnasio portátil en la ciudad de Quito. Brinda ejercicio al aire libre en la comodidad de las casas y conjuntos residenciales de las personas, incluyendo todos los implementos deportivos necesarios, acompañados de entrenadores personales para realizar sesiones de actividad física. Trabajamos con responsabilidad, profesionalismo, compromiso y trabajo en equipo para promover la actividad física y generar una cultura deportiva en la ciudad.

Visión:

Para el año 2025, ser pioneros en la industria del ejercicio y deporte a domicilio a través de la innovación y el servicio personalizado de actividad física. Ofrecer un servicio

superior y diferente al cliente, contribuyendo a la salud y bienestar de la población Quiteña.

Objetivos:

Corto Plazo:

- Tener una cantidad de 80 registrados en el gimnasio al finalizar el tercer mes de implementación del servicio.
- Reclutar 3 deportistas de élite para los primeros 6 meses de operación.
- Establecer alianzas estratégicas con seis urbanizaciones en los primeros 6 meses de funcionamiento.
- Alcanzar una cifra de 1000 seguidores en Instagram, 500 seguidores en Facebook y un grupo de WhatsApp con 50 usuarios del servicio al finalizar el sexto mes de servicio.

Mediano Plazo:

- Incrementar el número de usuarios en un 30% anualmente a partir del tercer semestre de implementación.
- Incrementar ventas de Pack 4 en un 20% a partir del tercer semestre de implementación.
- Disminuir los costos de servicio en un 10% a partir del cuarto semestre de operación.
- Participar como auspiciante en un evento deportivo masivo en la ciudad de Quito al inicio del tercer semestre de implementación.
- Reclutar una empresa auspiciante para el inicio del segundo año de operación.
- Conseguir un retorno de inversión ROI de al menos 30% a partir del tercer año.
- Obtener un 5% de participación del mercado al finalizar el tercer año de operaciones.

Largo Plazo:

- Agregar 6 alianzas estratégicas con los conjuntos residenciales para la implementación del servicio para el sexto año de actividad.

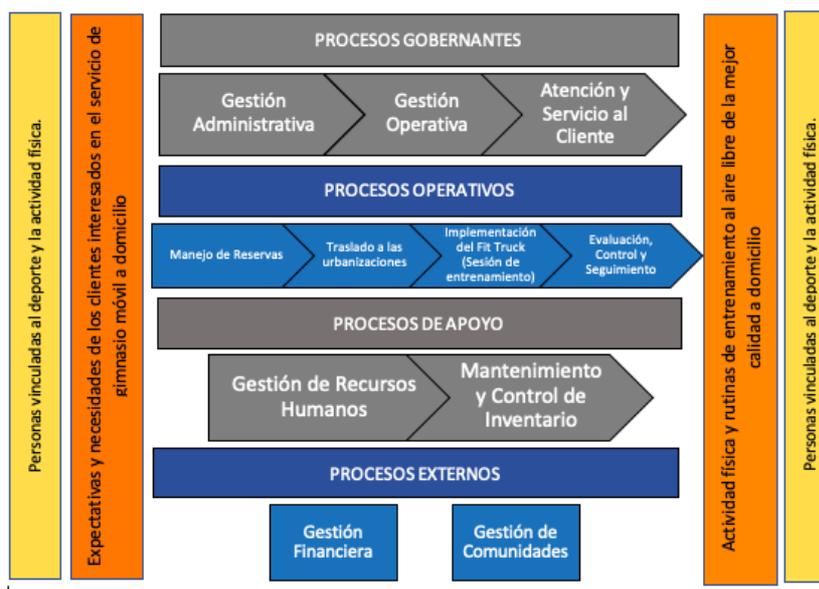
- Al iniciar el quito año, posicionar a Fit Truck en el mercado como el pionero y líder de la actividad física en casa.
- Expandirse con un segundo remolque a partir del sexto año de operación.
- Mejorar la capacidad operativa en un 100% a partir del sexto año de operación.

Estructura Legal

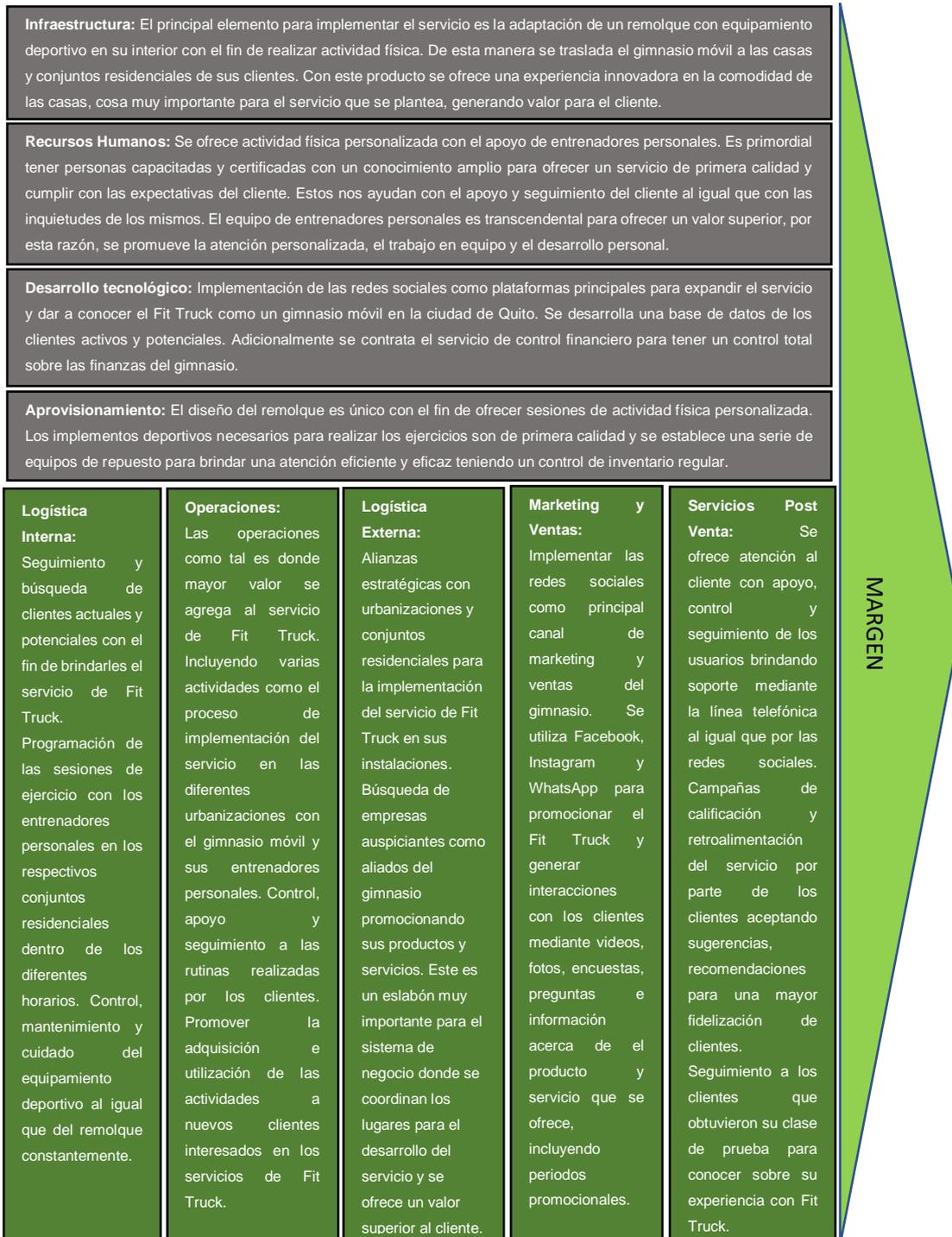
En base a la Ley de Compañías del Ecuador, Fit Truck será registrada como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Según el Art. 92 de la Ley de Compañías, la sociedad o compañía de responsabilidad limitada es: “la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva a la que se añadirá en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura”. Esto se debe a que la Compañía de Responsabilidad Limitada es ideal para el proyecto ya que los accionistas están compuestos por dos personas considerados inversionistas para este proyecto los cuales son responsables únicamente por el monto de sus aportaciones. El capital de esta compañía será representado por participaciones las cuales pueden ser transferidas conforme al Art. 113 de la Ley de Compañías. (APORTES)

6.2 Plan de Operaciones

Mapa de Procesos



Cadena de Valor



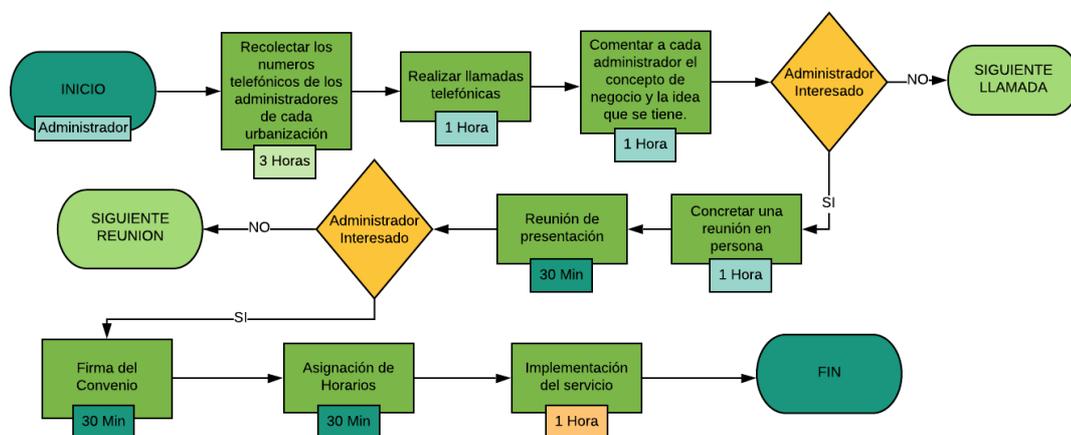
Dentro de los procesos de apoyo, el principal elemento para implementar el servicio es la adaptación de un remolque con diseño único equipado con implementos deportivos en su interior con el fin de llevar actividad física a domicilio. De esta manera se traslada el gimnasio móvil a las casas y conjuntos residenciales generando valor para sus clientes. Con este producto, se ofrece

una experiencia innovadora en la comodidad de las casas, generando valor para el cliente con actividad física personalizada complementada con entrenadores personales certificados, como parte de los recursos humanos, con el fin de brindar asesoramiento calificado y un servicio de calidad. Se utilizarán las distintas plataformas tecnológicas y redes sociales para promocionar a Fit Truck como un gimnasio móvil en la ciudad de Quito.

En cuanto a los procesos principales, las operaciones del Fit Truck son donde mayor valor se agrega al servicio. Incluyen varias actividades como el proceso de implementación del servicio en las diferentes urbanizaciones con el gimnasio móvil, sus entrenadores personales que controlan, apoyan y dan seguimiento a las rutinas incentivando a nuevos clientes y promoviendo la compra del servicio. Con esto decimos que, las alianzas estratégicas con urbanizaciones y conjuntos residenciales son trascendentales para el proyecto y añaden valor al negocio.

Diagramas de Flujo del Procesos

Proceso de establecer alianzas con urbanizaciones

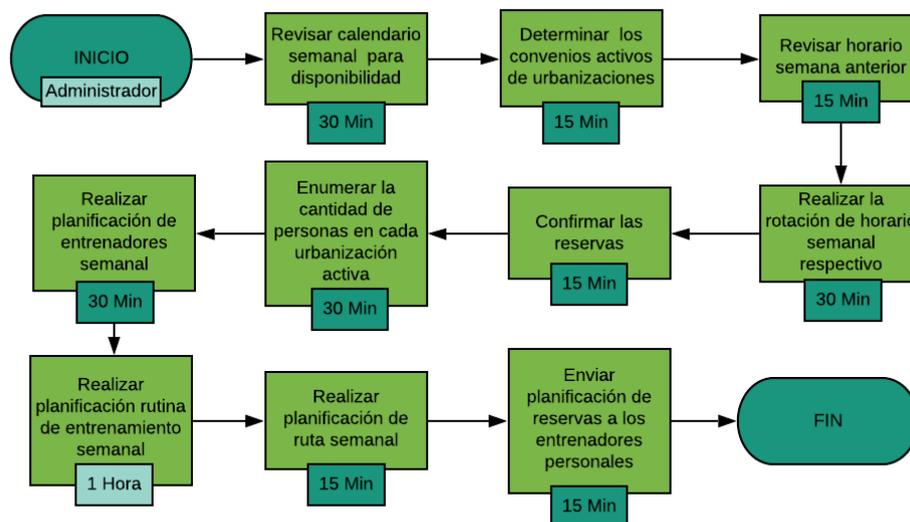


En el diagrama de flujos de procesos podemos destacar los pasos a seguir para establecer alianzas con urbanizaciones o conjuntos residenciales. Se debe establecer una base de datos de los administradores de las urbanizaciones potenciales para tener un contacto directo. Una vez obtenido esos datos se realiza la respectiva llamada telefónica a cada una de estas personas para comentar el concepto de negocio y la idea que se ofrece. Si este se encuentra

interesado se programa una reunión personal en base a la disponibilidad de la persona. De lo contrario repetimos el paso de la llamada telefónica.

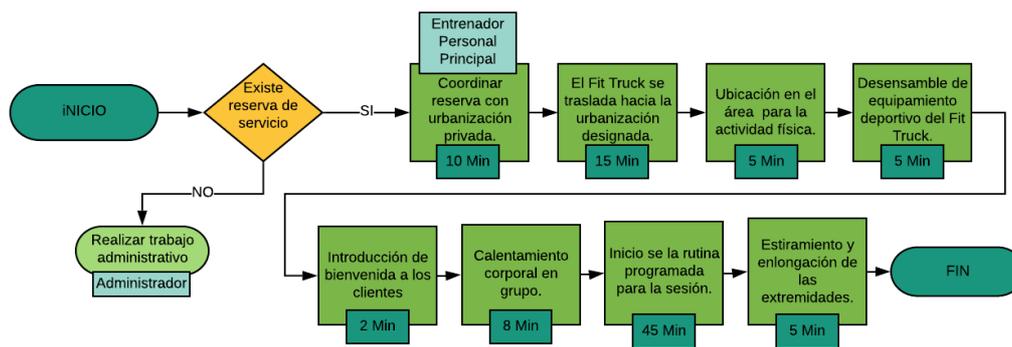
En caso de darse la reunión, se hace una presentación oficial del negocio y se solventa cualquier duda que pueda tener el administrador. Si se acepta la propuesta de Fit Truck, se firma el convenio respectivo para seguir con la asignación de horarios para la urbanización antes de la implementación del servicio siempre dando seguimiento a cualquier comentario y o sugerencia.

Proceso de planificación de reservas



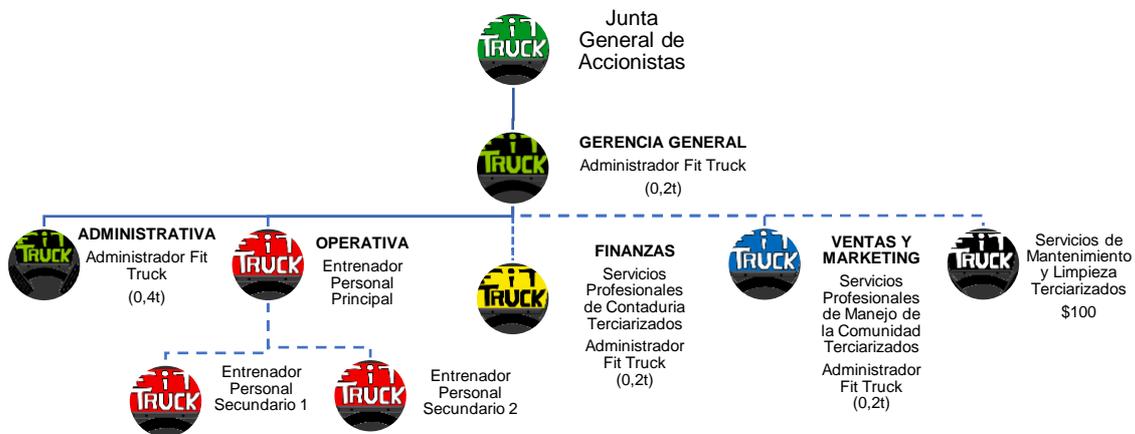
En el proceso de planificación de reservas se definen los pasos a seguir para coordinar las reservas semanales. Se debe iniciar revisando el calendario semanal para los horarios disponibles, seguido de la determinación de los convenios activos con urbanizaciones. Teniendo esto en cuenta, se revisa el horario de la semana anterior para realizar la rotación de horario respectiva para esta semana. Se confirman las reservas seguido por la enumeración de personas en cada una de las urbanizaciones, para de esta manera realizar la planificación de entrenadores personales, de rutina de entrenamiento y de ruta móvil semanal para ser enviada a cada uno de los entrenadores.

Proceso de implementación de servicio



En el diagrama de flujo de la implementación de servicio se explica los pasos a seguir para ofrecer el servicio a los usuarios. En primer lugar, se debe verificar si existe una reserva de servicio planificada. Cuando el Fit Truck tiene una reserva de servicio, se coordina esta reserva con las urbanizaciones respectivas antes del traslado a cada una de ellas. Al llegar con 15 minutos de anticipación, se ubica el remolque en el área designada para la actividad física y se procede al desensamble del equipamiento deportivo el cual se realiza en 5 minutos. Una vez el gimnasio está listo, se da una breve bienvenida y se procede a una inducción del gimnasio seguida del calentamiento corporal para continuar con la rutina respectiva guiada y controlada por los entrenadores personales. Cada sesión tiene una duración de una hora incluyendo el calentamiento y se finaliza con el estiramiento y elongación respectiva.

6.3 Estructura Organizacional



La estructura organizacional que se adopta en Fit Truck es una estructura jerárquica donde los colaboradores se reportan con el administrador y este informa a la junta de accionistas. Cada uno de los entrenadores secundarios se reportan al entrenador principal y este tiene contacto directo con la persona a cargo de la administración. Los servicios de contaduría, manejo de comunidad, al igual que el de mantenimiento y limpieza, se encuentran a cargo del área administrativa para llevar el control del negocio.

Descripción de Funciones:

CARGO	FORMACIÓN	FUNCIONES DEL CARGO	COMPETENCIAS
Administrador Fit Truck	Administración de Empresas	Responsable de la planificación y gestión administrativa, operativa y de control de negocio.	Trabajo en equipo
	Gestión Deportiva	Supervisar, coordinar y dirigir a los entrenadores personales y sus sesiones de entrenamiento.	Organización
	Marketing	Controlar y manejar el desarrollo de las redes por la empresa a cargo.	Habilidad para tomar decisiones
		Controlar y manejar el desarrollo de las finanzas por la empresa a cargo.	Capacidad para solucionar problemas
Entrenador Personal Principal	Pedagogía de la Actividad Física	Responsable de la planificación, gestión, y desarrollo operativo de las sesiones de ejercicio.	Trabajo en equipo
	Educación y Cultura Física	Control y supervisión de las rutinas de ejercicio para los usuarios	Organización
	Entrenamiento Deportivo	Apoyo y dirección para los usuarios del servicio.	Orientación hacia el cliente
	Entrenamiento Personal Certificado	Dirección e indicación de cada ejercicio practicado	Comunicación efectiva
Entrenador Personal Secundario	Educación y Cultura Física	Control y supervisión de las rutinas de ejercicio para los usuarios	Trabajo en equipo
	Entrenamiento Deportivo	Apoyo y dirección para los usuarios del servicio.	Orientación hacia el cliente
	Entrenamiento Personal Certificado	Dirección e indicación de cada ejercicio practicado	Comunicación efectiva

Junta de Accionistas:

Los dos socios de la empresa que aportaron capital para el proyecto se encuentran en la parte más alta de la estructura organizacional. Al ser inversionistas, estas son las personas que toman las decisiones finales tanto administrativas, financieras, estratégicas y planteamiento de objetivos de Fit Truck.

Administrador (\$900):

El administrador se encarga principalmente de las decisiones operativas del negocio y de mantener el negocio en funcionamiento. Este se hace cargo de las alianzas estratégicas con las urbanizaciones al igual que de la atención y manejo de clientes. Coordina los horarios rotativos de trabajo para los entrenadores personales además del manejo de inventario de Fit Truck. Adicionalmente esta es la persona encargada del control de las cuentas de redes sociales del gimnasio.

Entrenador Personal Principal (\$600):

La función del entrenador personal principal es crear los circuitos y rutinas de entrenamiento, manejo de entrenadores personales, además del control de asistencia y entrenamientos con los clientes. Este coordina los ejercicios realizados y brinda soporte a los entrenadores personales fomentando el trabajo en equipo.

Entrenadores Personales Secundarios (\$350):

Los entrenadores personales secundarios son los asistentes y supervisores de las sesiones de entrenamiento junto con el entrenador personal. Estos apoyan a los usuarios del servicio, coordinan las rutinas y asisten al entrenador personal principal durante las actividades.

Servicio de Contaduría (\$250):

El servicio de contabilidad y auditoría financiera es tercerizado fuera de la empresa. Al ser una PYME, no se necesita una persona fija encargada del área financiera, solamente la empresa está encargada de desarrollar los balances, reporte de ingresos, pagos y declaraciones de impuestos respectivos entre otros.

Esto se lo realiza en contacto y bajo el control del administrador de Fit Truck. De esta manera se reducen los gastos operativos de Fit Truck y se logra delegar las funciones a una empresa con experiencia en el tema, teniendo a al administrador supervisando la parte financiera.

Servicios de Manejo de la Comunidad (\$350):

El manejo del marketing y la publicidad se hará mediante una empresa tercerizada. La gestión y manejo de las redes sociales, la creación de contenido y las publicaciones se harán en combinación entre una persona externa a la empresa con el administrador. La persona encargada de gestionar las comunidades facilitando el trabajo de diseño y contenido con la ayuda del administrador a cargo de las cuentas. El área de marketing esta delegada a esta empresa con la supervisión del administrador para dar un buen manejo y control.

Personal Mantenimiento y Limpieza (\$100):

La persona encargada del área de mantenimiento y limpieza supervisa el estado de todos los implementos deportivos al igual que del remolque diariamente. Este mantiene el remolque limpio, con sus implementos ordenados y ayuda con la desinfección y limpieza del remolque y sus equipamientos.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total venta por paquete
MATRÍCULA	\$ 3,600.00	\$ 4,992.00	\$ 7,540.00	\$ 9,625.00	\$ 12,485.00	\$ 38,242.00
4 SESIONES	\$ 14,815.06	\$ 19,958.95	\$ 34,478.42	\$ 48,854.47	\$ 63,163.80	\$ 181,270.70
8 SESIONES	\$ 17,157.14	\$ 25,195.80	\$ 35,394.10	\$ 45,472.42	\$ 59,150.14	\$ 182,369.60
Auspiciantes	\$ -	\$ 699.00	\$ 1,048.50	\$ 1,398.00	\$ 1,398.00	\$ 4,543.50
TOTAL VENTAS ANUAL	\$ 35,572.20	\$ 50,845.75	\$ 78,461.02	\$ 105,349.89	\$ 136,196.94	\$ 406,425.80

La proyección de ingresos anuales nos permite observar las ventas realizadas durante los cinco años del proyecto en cada uno de los ítems. Estos provienen de la venta de las matrículas o inscripción anual de los usuarios, al igual que de los dos tipos de membresías ofrecidas como son la de cuatro y ocho sesiones mensuales de actividad física a domicilio. Además, también se encuentran los

ingresos por productos de la empresa auspiciante que aporta con las camisetas personalizadas de Fit Truck.

Con esto podemos ver que los paquetes de entrenamiento son primordiales para el negocio con un alto nivel de ingresos por parte ambos. Aunque el margen del combo de ocho sesiones es menor, es bastante importante en cuanto a los ingresos anuales debido a la popularidad del paquete. El ingreso obtenido por las matrículas es minúsculo en comparación a las mensualidades, sin embargo, es un ingreso de efectivo constante para Fit Truck en cada inscripción nueva. El incremento proyectado de clientes para cada año es del 30% distribuidos proporcionalmente en los paquetes de entrenamiento.

Política de cobros: Los cobros realizados a los usuarios del servicio por matrículas o paquetes de sesiones se realizarán en efectivo o transferencia bancaria únicamente. No se aceptarán ningún tipo de créditos.

7.1.2 Proyección de costos

COSTO DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total costo de venta por paquete
MATRÍCULA	\$ 951.20	\$ 509.60	\$ 543.90	\$ 578.20	\$ 612.50	\$ 3,195.40
4 SESIONES	\$ 1,657.02	\$ 2,029.35	\$ 3,213.42	\$ 4,202.94	\$ 5,433.96	\$ 16,536.69
8 SESIONES	\$ 1,968.83	\$ 2,891.29	\$ 4,061.58	\$ 5,218.10	\$ 6,787.66	\$ 20,927.47
Auspiciantes	\$ -	\$ 699.00	\$ 1,048.50	\$ 1,398.00	\$ 1,398.00	\$ 4,543.50
TOTAL COSTO DE VENTA ANUAL	\$ 4,577.06	\$ 6,129.25	\$ 8,867.40	\$ 11,397.23	\$ 14,232.12	\$ 45,203.06

Los costos de venta proyectados para la implementación del Fit Truck constan de aquellos que provienen de la matrícula de cada integrante nuevo, del costo de cada sesión de entrenamiento y de las camisetas del auspiciante. La membresía incluye un carnet de socio, un toma todo de la empresa y la camiseta personalizada de Fit Truck. El costo de la sesión de entrenamiento se calcula en base a la capacidad óptima del proyecto de quince personas por sesión. Adicionalmente se toma en cuenta el costo del mantenimiento del vehículo, del remolque y del equipamiento, los salarios de los entrenadores personales, la gasolina y el bodegaje. Para el cálculo del costo de la hora operativa, cada uno de estos valores esta dividido entre las 152 horas laborables y multiplicado por el número de sesiones de cada paquete ofrecido. El costo de venta de cada matricula se reduce cuando el auspiciante entra a formar parte del proyecto. Esto se debe a que estos costos de venta se convierten en costo de auspiciante e

ingresan como canje a la empresa. El margen de ganancia que se obtiene de cada uno de los paquetes es similar, sin embargo, el combo de cuatro sesiones tiene un mayor margen.

7.1.3 Proyección de gastos

GASTOS ANUALES					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operacionales					
Gastos Generales					
Equipamiento Deportivo (Equipos Menores)	\$ 2,133.09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo Bodega / Parqueadero	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Internet y telefono celular	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00
Sueldos Administrador / Entrenador Principal	\$ 22,487.00	\$ 22,612.00	\$ 22,737.00	\$ 23,987.00	\$ 23,987.00
Suministros de limpieza	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Gasto Depreciación	\$ 751.85	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Gasto Amortización	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55
Gasto registro marca / empresa	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55
Servicios prestados Instructores	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Servicios prestados Contabilidad	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Servicios prestados Manejo Comunidad	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Mantenimiento Remolque	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Mantenimiento Equipamiento Deportivo	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Mantenimiento Vehiculo	\$ 804.00	\$ 804.00	\$ 804.00	\$ 804.00	\$ 804.00
Kit Fit Truck x Matricula	\$ 711.20	\$ 755.65	\$ 800.10	\$ 1,555.75	\$ 2,018.03
Gasolina	\$ 539.40	\$ 539.40	\$ 539.40	\$ 539.40	\$ 539.40
Total Gastos Generales	\$ 50,187.63	\$ 47,722.14	\$ 47,891.60	\$ 49,897.25	\$ 50,359.53
Gasto de marketing					
Pautas en redes sociales	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Influencers	\$ 750.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagina Web	\$ 600.00				
Auspicio Evento Deportivo	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -
Promoción clases gratis Lunes	\$ 108.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Eventos de relaciones públicas Festivos	\$ 400.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Total Gastos de Marketing	\$ 4,258.00	\$ 3,000.00	\$ 4,900.00	\$ 4,900.00	\$ 4,900.00
Total Gastos Operacionales	\$ 54,445.63	\$ 50,722.14	\$ 52,791.60	\$ 54,797.25	\$ 55,259.53

Los gastos operacionales incluyen todos aquellos incurridos para realizar la actividad principal del negocio como son: el equipamiento deportivo con un costo menor a \$200, el arriendo de la bodega y parqueadero, los salarios entre otros. También se incluyen los gastos de marketing como las pautas en redes sociales, el desarrollo de la pagina web, los influencers, la participación en el evento deportivo y otros. Los gastos operacionales totales no tienen una gran variación durante los cinco años de proyecto.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos PPE	\$ 35,930.85
Capital de trabajo	\$ 12,412.92
Total Inversion	\$ 48,343.77

La inversión inicial para la implementación del gimnasio móvil en la ciudad de Quito es de \$48,343.77. Este valor incluye los activos que forman parte de la

empresa, así como el capital de trabajo para Fit Truck. Dentro de los activos fijos encontramos los elementos principales para ofrecer el servicio como el vehículo, el remolque con sus respectivas adecuaciones y el equipamiento deportivo con un valor superior a los \$200.

7.2.2 Capital de trabajo

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO	
UTILIDAD / PERDIDA PRIMEROS 15 MESES	\$ (13,439.68)
DEPRECIACION	\$ 772.68
AMORTIZACION	\$ 254.08
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 12,412.92

El capital de trabajo para Fit Truck está calculado en base a los primeros quince meses del estado de resultados mensual. Esto se debe a que, hasta el tercer mes del segundo año, el negocio tiene una pérdida significativa. Por lo tanto, se requiere de este capital para iniciar el negocio con un respaldo, esperando el cumplimiento de las proyecciones de ventas y los gastos incurridos en estos meses de operación.

7.2.3 Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL			APORTACION DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR	DETALLE	%	VALOR
Capital propio	80%	\$ 38,675.01	ACCIONISTA 1	50%	\$ 19,337.51
Deuda	20%	\$ 9,668.75	ACCIONISTA 2	50%	\$ 19,337.51
Total		\$ 48,343.77	Total		\$ 38,675.01

La estructura de capital del negocio inicia con un aporte del 80% de la inversión total por parte de los dos inversionistas relacionados con Fit Truck. Esto deja como resultado un 20% de deuda equivalente a \$10,554.74, calculada con una tasa de interés para PYMES del 11.83%, a 48 meses plazo. Este crédito se lo obtiene del Banco Pichincha con la ayuda del simulador de créditos. Los aportes de capital realizados por parte de los socios de la empresa se los realizan en partes iguales con un 50% de participación de cada uno

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

7.3.1 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 35,572.20	\$ 50,845.75	\$ 78,461.02	\$ 105,349.89	\$ 136,196.94
(-)Costo de Ventas					
Arriendo Bodega / Parqueadero	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Sueldos Administrador / Entrenador Principal	\$ 22,487.00	\$ 23,987.00	\$ 23,987.00	\$ 23,987.00	\$ 23,987.00
Servicios prestados Instructores	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
TOTAL Costo de Ventas	\$ 35,687.00	\$ 37,187.00	\$ 37,187.00	\$ 37,187.00	\$ 37,187.00
(=)Utilidad Bruta	\$ (114.80)	\$ 13,658.75	\$ 41,274.02	\$ 68,162.89	\$ 99,009.94
Equipamiento Deportivo (Equipos menores)	\$ 2,133.09				
Internet y teléfono celular	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00
Mantenimiento Remolque	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Mantenimiento Equipamiento Deportivo	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Suministros de limpieza	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Gasto Depreciación	\$ 751.85	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Gasto Amortización	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55	\$ 310.55
Gasto registro marca / empresa	\$ 310.55				
Pautas en redes sociales	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Influencers	\$ 750.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Auspicio Evento Deportivo	\$ 600.00	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -
Promoción clases gratis Sabados	\$ 108.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Eventos de relaciones públicas Festivos	\$ 400.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Total costos y gastos	\$ 9,504.03	\$ 5,300.55	\$ 7,200.55	\$ 7,200.55	\$ 7,200.55
GASTOS OPERACIONALES	\$ 45,191.03	\$ 42,487.55	\$ 44,387.55	\$ 44,387.55	\$ 44,387.55
Utilidad antes de Intereses	\$ (9,618.83)	\$ 8,358.20	\$ 34,073.47	\$ 60,962.34	\$ 91,809.39
Intereses	\$ 1,037.23	\$ 786.31	\$ 504.04	\$ 186.51	\$ -
Utilidad despues de interes	\$ (10,656.06)	\$ 7,571.90	\$ 33,569.43	\$ 60,775.83	\$ 91,809.39
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 1,135.78	\$ 5,035.41	\$ 9,116.37	\$ 13,771.41
Utilidad antes de impuestos	\$ (10,656.06)	\$ 6,436.11	\$ 28,534.02	\$ 51,659.46	\$ 78,037.98
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 1,609.03	\$ 7,133.50	\$ 12,914.86	\$ 19,509.50
Utilidad neta	\$ (10,656.06)	\$ 4,827.08	\$ 21,400.51	\$ 38,744.59	\$ 58,528.49

El estado de resultados nos refleja los ingresos obtenidos anualmente menos sus respectivos costos de venta y gastos operacionales. En este encontramos la utilidad o perdida proyectada durante los cinco años de Fit Truck. El primer año se genera una pérdida de \$10,656.06, sin embargo, a partir del cuarto mes del segundo año la empresa empieza a generar ganancias, terminando el año con \$4,827.08 de utilidades. Un factor importante para el proyecto es mantener el costo de venta y los gastos operacionales sin mayor variación durante los cinco años. Así mismo, los ingresos se incrementan significativamente cuando aumenta el número de clientes. Las ventas netas tienen un incremento promedio del 40.20% anual y 292.87% en los cinco años del proyecto. De esta manera se finaliza el quinto año de implementación del proyecto con una utilidad de \$58,528.49.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 49,896.51	\$ 35,079.22	\$ 38,664.42	\$ 64,392.81	\$ 112,929.10	\$ 190,703.12
Corrientes	\$ 12,412.92	\$ 210.77	\$ 4,356.52	\$ 30,645.45	\$ 79,742.29	\$ 158,076.85
Efectivo	\$ 12,412.92	\$ 210.77	\$ 4,356.52	\$ 30,645.45	\$ 79,742.29	\$ 158,076.85
Cuentas por cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 35,930.85	\$ 35,179.00	\$ 34,929.00	\$ 34,679.00	\$ 34,429.00	\$ 34,179.00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 35,930.85	\$ 35,930.85	\$ 35,930.85	\$ 35,930.85	\$ 35,930.85	\$ 35,930.85
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 751.85	\$ 1,001.85	\$ 1,251.85	\$ 1,501.85	\$ 1,751.85
Otros Activos	\$ 1,552.74	\$ (310.55)	\$ (621.10)	\$ (931.64)	\$ (1,242.19)	\$ (1,552.74)
Gasto de Constitución	\$ 1,552.74					
(-)Amortización Gastos de Constitución		\$ 310.55	\$ 621.10	\$ 931.64	\$ 1,242.19	\$ 1,552.74
PASIVOS	\$ 9,668.75	\$ 7,660.27	\$ 5,400.87	\$ 2,859.20	\$ 0.00	\$ -
Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 9,668.75	\$ 7,660.27	\$ 5,400.87	\$ 2,859.20	\$ 0.00	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 9,668.75	\$ 7,660.27	\$ 5,400.87	\$ 2,859.20	\$ 0.00	\$ -
PATRIMONIO	\$ 38,675.01	\$ 27,418.95	\$ 33,263.56	\$ 61,533.61	\$ 112,929.10	\$ 190,703.12
Capital	\$ 38,675.01	\$ 38,675.01	\$ 38,675.01	\$ 38,675.01	\$ 38,675.01	\$ 38,675.01
Utilidades retenidas		\$ (11,256.06)	\$ (5,411.46)	\$ 22,858.59	\$ 74,254.09	\$ 152,028.10
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 48,343.77	\$ 35,079.22	\$ 38,664.42	\$ 64,392.81	\$ 112,929.10	\$ 190,703.12

El estado de situación financiera de Fit Truck está compuesto de los activos, pasivos y patrimonio. Dentro de los activos de la empresa encontramos el vehículo, el remolque y los principales equipamientos deportivos. El efectivo que proviene de la utilidad de cada año, incrementa los activos corrientes en un 1173.49%. Los activos totales tienen un incremento de 282% durante los cinco años de negocio.

Los pasivos se reducen cada año del proyecto, llegando a tener un valor de \$0 al finalizar el cuarto año. Esto se debe a que finalizan los 48 meses de la amortización del préstamo bancario y se termina de pagar este crédito. El patrimonio de la empresa incrementa debido al capital retenido al finalizar cada año, terminando con un valor de \$190,703.12 al quinto año. El principio de la acumulación de capital, es poder realizar una expansión con un segundo remolque al sexto año de operación.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -9,593.66	\$ 6,450.03	\$ 23,584.00	\$ 41,488.63	\$ 61,833.07
Utilidades neta		\$ (10,656.06)	\$ 4,827.08	\$ 21,400.51	\$ 38,744.59	\$ 58,528.49
Depreciaciones		\$ 751.85	\$ 1,001.85	\$ 1,251.85	\$ 1,501.85	\$ 1,751.85
Amortizaciones		\$ 310.55	\$ 621.10	\$ 931.64	\$ 1,242.19	\$ 1,552.74
Incremento activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ (35,930.85)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (35,930.85)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	48,343.77	-2,008.48	-2,259.40	-2,541.67	-2,859.20	-0.00
Deuda a largo plazo	9,668.75	-2,008.48	-2,259.40	-2,541.67	-2,859.20	-0.00
Aporte de capital	\$ 38,675.01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 12,412.92	\$ -11,602.15	\$ 4,190.62	\$ 21,042.34	\$ 38,629.43	\$ 61,833.07
Efectivo inicial	0	\$ 12,412.92	\$ 810.77	\$ 5,001.39	\$ 26,043.73	\$ 64,673.16
Efectivo final (flujo)	\$ 12,412.92	\$ 810.77	\$ 5,001.39	\$ 26,043.73	\$ 64,673.16	\$ 126,506.24

El estado de flujo de efectivo nos muestra los movimientos en efectivo equivalentes a cada periodo anual, donde se reflejan los cobros y cuentas por pagos de Fit Truck. El primer año el efectivo final es un número de apenas tres cifras. A partir de abril del segundo año, la empresa empieza a generar utilidades. El incremento promedio del efectivo final durante los cinco años de operación es de 217.61%, siendo el segundo y el tercer año los que mayor incremento porcentual tienen con 516.87% y 420.73% respectivamente.

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

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(48,343.77)	(9,666.67)	17,351.90	60,533.64	103,903.30	203,327.88
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(38,675.01)	(11,431.97)	15,746.56	59,108.24	102,680.33	203,327.88
Flujos acumulados	(48,343.77)	(58,010.43)	(40,658.54)	19,875.10	123,778.40	327,106.28
Flujos acumulados inversionista	(38,675.01)	(50,106.98)	(34,360.42)	24,747.82	127,428.15	330,756.03

La proyección de flujo de caja del inversionista nos presenta los incrementos del capital en base a la inversión realizada por los socios. De esta manera podemos ver la rentabilidad de Fit Truck. Esto se lo realiza en base a una tasa de valoración de activos financieros llamada CAPM.

Encontramos también el flujo total del proyecto que incluye el 20% de deuda asumida por la empresa. El proyecto logra cubrir su inversión el mes de junio del tercer año y a partir de julio empieza a generar utilidades. El incremento promedio del flujo del inversionista es de 27.79% anual y al quinto año alcanza un incremento total del 98.02%.

El cálculo de descuento se lo realiza en base a las siguientes tasas.

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	0.68%
Tasa de mercado	12.68%
Riesgo país	41.59%
Tasa impositiva	36.25%
% deuda	20%
% capital propio	80%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11.83%
WACC	34.78%
Costo de capital CAPM	61.88%

Las dos tasas principales a tomar en cuenta son el WACC y el CAPM. Estas se encuentran relacionadas con la evaluación financiera del proyecto y el flujo del inversionista para medir la factibilidad del proyecto. Como podemos ver el WACC tiene un valor inferior al TIR del proyecto, aprobando su viabilidad.

Adicionalmente, el TIR del inversionista es mayor que la tasa CAPM, confirmando la factibilidad y rentabilidad de Fit Truck.

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 272,129.58	\$257,874.87
TIR	61.88%	68.65%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1.14	1.36
Índice de rentabilidad (ROI)	40%	52%

Los criterios de valoración implementados para este proyecto son el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), Periodo de Recuperación y el Índice de Rentabilidad (ROI).

El Valor Actual Neto se enfoca en los cobros y pagos del proyecto para determinar cuanto se va a ganar al finalizar el quinto año de proyección. En el VAN del proyecto y del inversionista, se obtienen valores positivos de seis cifras con una diferencia superior de \$14,254.71. La Tasa Interna de Retorno demuestra la rentabilidad que ofrece el proyecto para sus inversionistas y para Fit Truck. El inversionista tiene una tasa mayor con un total de 68.65% en comparación al 61.88% del proyecto. El período de recuperación define el tiempo requerido para recuperar el capital invertido y este proyecto tiene un periodo de recuperación menor al del inversionista con 1.14 en comparación al 1.36. El índice de rentabilidad calcula el rendimiento obtenido de la inversión de Fit Truck. El inversionista tiene un índice de rentabilidad de 52%, un 12% mayor al índice del proyecto en general.

7.5 Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	\$ 12,412.92	\$ 210.77	\$ 4,356.52	\$ 30,645.45	\$ 79,742.29	\$ 158,076.85
Endeudamiento	19.38%	21.84%	13.97%	4.44%	0.00%	0.00%
ROI		-21.3%	-1.4%	12.2%	26.6%	39.6%
ROE		-27.55%	17.60%	64.34%	62.96%	51.83%
Margen bruto		-0.32%	26.86%	52.60%	64.70%	72.70%
Margen operacional		-27.04%	16.44%	43.43%	57.87%	67.41%
Margen neto		-29.96%	9.49%	27.28%	36.78%	42.97%
Rotacion de activos		0.71	1.45	2.03	1.64	1.21

Con estos índices financieros podemos confirmar la viabilidad del proyecto de Fit Truck. En primer lugar, podemos ver el incremento del capital de trabajo debido a las utilidades producidas por la empresa durante los cinco años. La acumulación de capital de cada año es lo que permitirá una reinversión al sexto año para comprar un segundo remolque y expandir los servicios de Fit Truck. El

endeudamiento obtenido por el proyecto nos demuestra el pago total de la deuda al finalizar el cuarto año, iniciando el quinto año sin pasivos y con un índice de endeudamiento del 0%.

El ROI y ROE son equivalentes al retorno de la inversión del proyecto y el retorno del capital invertido por parte de los inversionistas. El retorno de inversión al finalizar el quinto año es de 39.6% mientras que el retorno del capital es del 51.83%. Con esto podemos decir que los inversionistas obtienen un mayor margen de retorno de inversión en comparación al proyecto en general.

Los márgenes obtenidos por el proyecto indican su respectiva utilidad en base a las ventas del estado de resultados anual. Aún cuando estos son negativos el primer año de operaciones, los siguientes cuatro años son positivos dando como resultado un margen neto del 42.97% al finalizar el quinto año.

La liquidez no es parte de los indicadores de Fit Truck debido a que no se tiene ningún pasivo corriente dentro de los balances de la empresa.

Políticas Financieras Generales

En base a los resultados de los balances y de los indicadores financieros del proyecto se definen las políticas financieras generales. Esto se realiza con el objetivo de asegurar la solvencia financiera de Fit Truck para garantizar la continuidad de los servicios ofrecidos por la empresa. Para calcular el capital de trabajo se lo realiza en base al estado de resultados mensual del proyecto. Durante los primeros 15 meses el proyecto presenta pérdidas después de gastos operacionales e impuestos. Por esta razón, se utiliza el monto de pérdida durante estos meses como el capital de trabajo inicial, de tal manera que se logre operar el negocio sin necesidad de efectivo o falta de liquidez. Así, el apalancamiento financiero que se implementa consiste del 20% de la inversión total a un plazo total de 48 meses. Con esto se utiliza un 80% de capital propio para iniciar el negocio, evitando una deuda con una tasa de interés elevada como se mencionó en el análisis externo.

8 CONCLUSIONES GENERALES

La implementación del gimnasio móvil en la ciudad de Quito nace con la intención de fomentar la actividad física al aire libre, trasladando el gimnasio a las casas de los usuarios. Una vez realizado el análisis externo e interno del proyecto junto con su respectiva investigación del cliente, el plan de marketing y la evaluación financiera de Fit Truck, se puede decir que el proyecto es viable por varias razones.

En primer lugar, la situación externa tanto económica como política y social del país es incierta debido a la crisis del Covid-19. Sin embargo, presentan oportunidades claras para la implementación de negocio como el cumplimiento de la normativa política durante época de pandemia y el crecimiento en el segmento de la industria en la que se encuentra. El aspecto social es trascendental para la implementación del negocio ya que las personas cada vez se encuentran más conscientes de su salud y bienestar, buscando los beneficios del deporte y la actividad física y la comodidad de realizar actividad física en sus zonas o espacios cercanos a su residencia.

En segundo lugar, la industria de los gimnasios tiene un alto número de competidores, cada cual con su enfoque y especialidad. Fit Truck ofrece un servicio innovador, único, cómodo y personalizado en la ciudad de Quito que le diferencian de la competencia. Esto ayuda al negocio a generar valor para el cliente y marcar una diferencia con respecto al resto de la competencia.

En tercer lugar, el análisis del cliente refleja un mayor interés de asistencia a las clases personalizadas al aire libre de Fit Truck después de la situación del Covid-19. Esto se debe a que se evita la aglomeración de personas en espacios cerrados, y se aprovechan las áreas al aire libre con distanciamiento social durante el entrenamiento deportivo. De hecho, nos lleva a la oportunidad de negocio del proyecto, donde se puede captar una gran cantidad de clientes y diferenciarse de los servicios actuales en el mercado, ofreciendo ejercicio en espacios al aire libre a domicilio.

En cuarto lugar, el concepto de llevar la actividad física hacia las personas, mas no esperar a que tengan la iniciativa de acercarse y acudir al gimnasio, define el

factor diferenciador para el cliente. La propuesta de valor incluye la facilidad y comodidad de realizar ejercicio en casa o en el barrio, con una drástica reducción en el tiempo de traslado y transporte hacia el centro de actividades, además del ejercicio físico asesorado y guiado por entrenadores personales. Se plantea un valor agregado para los usuarios con un beneficio mucho mayor a lo que se ofrece actualmente en el mercado como esencia del proyecto.

La mezcla de marketing define al remolque con un diseño único, como el principal producto para ofrecer el servicio a los clientes. Al implementar la estrategia de penetración de mercado para fijar los precios permite a Fit Truck ingresar al mercado de una manera más rápida. Esto se complementa con el valor agregado ofrecido a los clientes de trasladar el servicio de gimnasio a domicilio. La plaza del negocio consiste en utilizar el producto en base a las alianzas estratégicas con las urbanizaciones y conjuntos residenciales. Las herramientas de marketing como pautas en redes sociales y la asistencia a eventos deportivos, son claves para tener un crecimiento exponencial de usuarios y participación de mercado.

La evaluación financiera demuestra la viabilidad de Fit Truck tanto en sus estados financieros como en sus indicadores. Con una inversión de \$48,343.77, significativamente menor a la de un gimnasio tradicional, se tiene un período de recuperación de la inversión inicial de 1.14 para el proyecto con un retorno de inversión (ROI) del 39.6%.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de 61.88%, esto se compara con la tasa de costo promedio ponderado de capital (WACC) de 34.78%. Al ser mayor por un 27.1%, nos indica la viabilidad del proyecto. Por otro lado la tasa interna de retorno (TIR) del inversionista es de 68.65%, la cual tiene relación con la tasa de valoración de activos (CAPM) con un total de 61.88%. Podemos ver que la tasa interna de retorno del inversionista es mayor por un 6.77%, un resultado positivo para la viabilidad del proyecto.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador SENA, (28 de noviembre de 2013) Resolución Nro. SENE-DGN-2013-0472-RC, recuperado de, <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/preguntas-frecuentes-SENAE.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (agosto de 2014). www.controlsanitario.gob.ec. Recuperado de www.controlsanitario.gob.ec: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Angulo, S. El Expreso (24 de Marzo 2020). Ecuador pagará hoy \$ 324 millones de deuda externa. Recuperado de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuador-debe-pagar-hoy-324-millones-deuda-externa-coronavirus-7604.html> el 29 de marzo de 2020.
- Angulo, S. El Expreso (25 de Marzo 2020). FMI: Ecuador está entre los países mejor preparados de la región ante el COVID-19. Recuperado de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/fmi-ecuador-paises-mejor-preparados-region-covid-19-7291.html> el 29 de marzo de 2020.
- Banco Central del Ecuador. (2019, 29 marzo). La economía creció en 1,4% en 2018.
- Banco Central del Ecuador. (17 de enero de 2020) La economía ecuatoriana se recuperará 0,7% durante el 2020. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020#:~:text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,difundidas%20en%20mayo%20de%202019.> el 29 de marzo de 2020.

- Briceño N., Diana. Revista Digital PubliMark. (21 mayo de 2019) (PubliMark. Publicidad Marketing y Medios). Recuperado de <https://publimark.ec/2019/04/11/datos-importantes-sobre-el-comportamiento-digital-en-ecuador-2019/>
- Comité de Operaciones de Emergencia Nacional. Resolución 8 de Junio 2020. Recuperado de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/RESOLUCIONES-08-junio.pdf>
- Comité de Operaciones de Emergencia Nacional. Resolución 29 de Junio 2020. Recuperado de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/29-DE-JUNIO-v.f.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2018) N. 449 Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ecuador. (2009) Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- Cuentas Satellite Del Trabajo No Remunerado de los Hogares. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ecuador. (2012) Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satellite/cuenta_satellite_2011-2012/1%20Presentacion_TNR_2011-2012.pdf
- Orozco, M., 2019. *El Arancel Para Zapatos Deportivos Se Reduce Y Para Implementos Se Baja A Cero En Ecuador*. El Comercio. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-zapatos-deportivos-reduccion-implementos.html>
- El Deporte en Cifras. Ministerio del Deporte. Ecuador. (2012) Recuperado de http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf
- El Financiero. Fitness, una industria en crecimiento. (2018, August 24). Recuperado de

<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/kpmg1/fitness-una-industria-en-crecimiento> el 25 de noviembre de 2019.

Gavilanes, P. El Comercio. (28 de marzo, 2020) (Aproveche el aislamiento para salir del sedentarismo. Recuperado el 29 de Marzo de 2020 de <https://www.elcomercio.com/tendencias/aislamiento-ejercicios-sedentarismo-covid19-coronavirus.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010) Recuperado el 6 de enero del 2020, de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Klaperski, S., Koch, E., Hewel, D., Schempp, A., Müller, J. (2019) Optimizing mental health benefits of exercise: The influence of the exercise environment on acute stress levels and wellbeing. *Mental Health & Prevention*. Elsevier. Septiembre 2019. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212657018301041>

Kotler, P., Armstrong, G., Araujo, L. A., & Esther, P. A. L. (2017). *Fundamentos de Marketing* (11a ed.). México: Pearson Educación.

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (2da ed.). México: McGraw Hill.

Legrand, F. D., Albinet, C., Canivet, A., Gierski, F., Morrone, I., & Besche-Richard, C. (2018). Brief aerobic exercise immediately enhances visual attentional control and perceptual speed. Testing the mediating role of feelings of energy. *Acta Psychologica*, 191, 25–31. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.actpsy.2018.08.020>

Ley de Compañías, Constitución Política de la República del Ecuador.

(1999, 5 de noviembre) Obtenido de

[https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+20)

[64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+20](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+20)

14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. (2010, 11 de agosto) N. 255. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Moslehi, E., Moslehi, Z., & khalvati, B. (2019, May 25). Playing in form of outdoor aerobic exercise is more effective than indoor treadmill exercise on serum Orexin-A and weight loss in obese adolescent boys. Recuperado el 28 de noviembre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451847619300107>.

OMS . ¿Qué se entiende por actividad moderada y actividad vigorosa? (julio 9 de 2013). Recuperado de https://www.who.int/dietphysicalactivity/physical_activity_intensity/es/

OMS. Actividad física. (julio 9 de 2013). Recuperado de <https://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

Plan Nacional de Reactivación del Deporte. Secretaría del Deporte. Ecuador. (2020) Recuperado de https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/PLAN-NACIONAL-REACTIVACI%C3%93N-OK-1_compressed.pdf

Pagoto, S. (2014, November 10). The Real Reason We Don't Exercise. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de <https://www.psychologytoday.com/us/blog/shrink/201411/the-real-reason-we-dont-exercise>.

Revista Líderes. (06 de enero de 2017). Revista Lideres. Obtenido de Los gimnasios retornan a la agenda. <https://www.revistalideres.ec/lideres/gimnasios-retornan-agenda-economia-zonavip.html>

Sainz de Vicuña Ancín, José María , Camino, J. R., Cueva, R. A., & M., M. A. V. (2016). *El Plan de Marketing en la Práctica* (21a ed.). Madrid: ESIC Editorial.

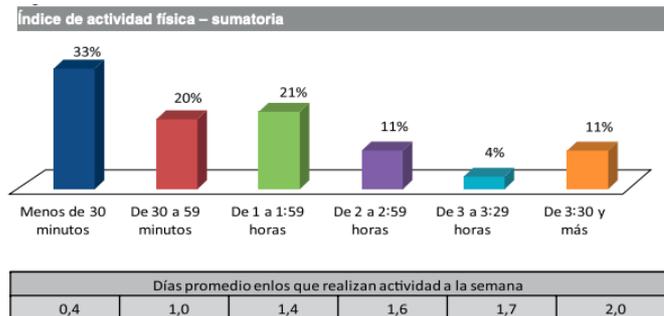
- Servicios Rentas Internas. (25 de enero de 2020). *www.sri.gob.ec*.
Obtenido de [www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:
https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/](http://www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/)
- Superintendencia de Compañías del Ecuador (2019). Quito, Ecuador
- Taurus Fitness Company. Máquinas para gimnasios. Venta de
Caminadoras, Pisos de gimnasios, Suplementos, Proteínas,
Fitness. Recuperado de <http://taurusecuador.com/quienes-somos/>
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2015). *Financial
accounting IFRS*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Werner, A. (19 de marzo, 2020). Blog FMI. La pandemia del coronavirus
y América Latina: Es el momento de tomar medidas decisivas.
Recuperado de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13009>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla código CIU

Clasificación por Código CIU 4.0	Descripción
Sección: R	Artes, Entretenimiento, Recreo.
División: R93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
Grupo: R931	Actividades deportivas
Clase: R9311	Explotación de instalaciones deportivas.
Actividad: 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.

Anexo 2: Datos – El Deporte en Cifras



Nota: El 11% de la población realiza actividad física más de 3 horas y 30 minutos a la semana.

Fuente: Estudio de la medición del sedentarismo y la actividad física de la población ecuatoriana.

Anexo 3: Segmentación geográfica

Segmentación Geográfica		
Población del Ecuador	17,510,643	100%
Provincia de Pichincha	3,228,233	18.4%
Cantón Quito	2,781,641	16%

Anexo 4: Segmentación demográfica

Segmentación Demográfica			
Cantón Quito		2,781,641	100%
Genero	Hombre	1,357,302	49%
	Mujer	1,424,339	51%
Edad	22-30 Años	463,143	17%
	31-55 Años	734,910	26%
		1,198,053	

Anexo 5: Segmentación Psicográfica

Segmentación Psicográfica			
Hombres y Mujeres de la Ciudad de Quito entre 22 y 55 años			
Hombres y Mujeres	22 - 55 años	463,143	100%
Nivel Socioeconómico	A	9,263	2%
	B	51,872	11%
	C	105,597	23%
		166,732	

Anexo 6: Encuesta

1. Sexo

[Más detalles](#)

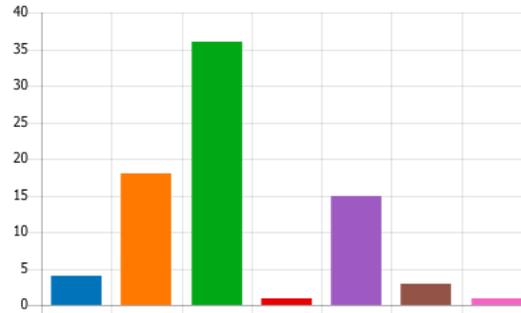
● Femenino	23
● Masculino	55



2. Edad

[Más detalles](#)

Entre 16 y 21 años	4
Entre 22 y 25 años	18
Entre 26 y 35 años	36
Entre 36 y 45 años	1
Entre 46 y 55 años	15
Más de 56 años	3
Otras	1



3. ¿Realizas algún tipo de deporte o actividad física?

[Más detalles](#)

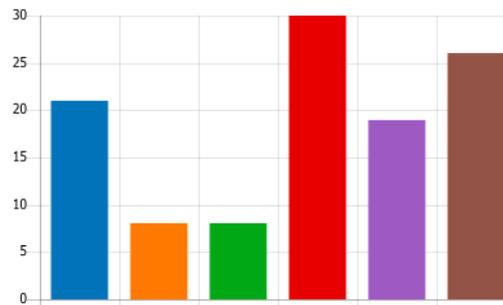
Si	76
No	2



4. ¿Qué deporte o actividad física practicas?

[Más detalles](#)

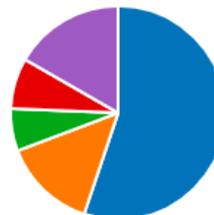
Trote	21
Bicicleta	8
Natación	8
Gimnasio	30
Fútbol	19
Otras	26



5. ¿Cuál es la principal razón por la cual realiza actividad física?

[Más detalles](#)

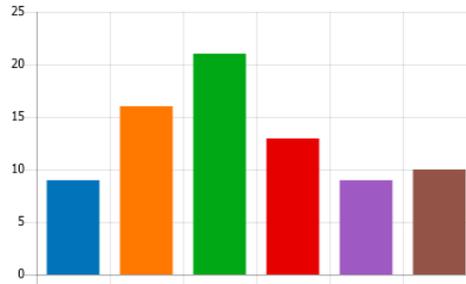
Salud	43
Estético	11
Alto rendimiento	5
Rutina	6
Otras	13



6. ¿Con qué frecuencia realizas actividad física?

[Más detalles](#)

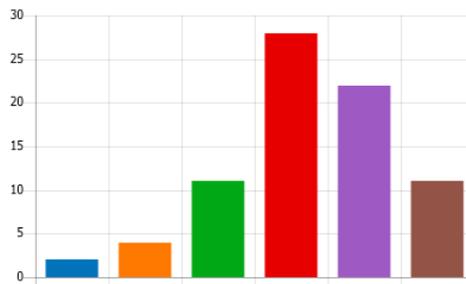
● 1 vez por semana	9
● 2 veces por semana	16
● 3 veces por semana	21
● 4 veces por semana	13
● 5 veces por semana	9
● 6 o más veces por semana	10



7. ¿Cuánto dura cada rutina de actividad física o ejercicio que realizas al día?

[Más detalles](#)

● Menos de 15 minutos	2
● Entre 16 a 30 minutos	4
● Entre 31 a 45 minutos	11
● Entre 46 a 60 minutos	28
● Entre 61 a 90 minutos	22
● Más de 90 minutos	11



8. ¿En que espacios realiza su actividad deportiva?

[Más detalles](#)

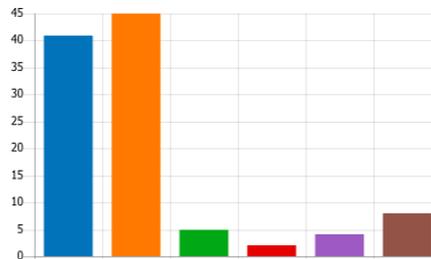
● Hogar	9
● Parques o lugares públicos	14
● Clubes privados	27
● Gimnasios	24
● Otras	4



9. ¿Qué tipo de ejercicios realiza en un gimnasio/centro deportivo?

[Más detalles](#)

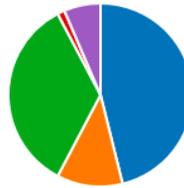
● Pesas / Musculatura	41
● Cardio	45
● Yoga	5
● Pilates	2
● Bailoterapia	4
● Otras	8



10. ¿Con quién realiza usualmente su deporte o actividad física?

[Más detalles](#)

● Sin compañía	36
● Familia	9
● Amigos	27
● Equipo	1
● Otras	5



11. ¿En qué zona de la ciudad de Quito reside?

[Más detalles](#)

● Norte de Quito	31
● Centro Norte de Quito	8
● Centro de Quito	0
● Sur de Quito	1
● Los Valles (Cumbayá, Tumbaco...)	38



12. ¿Cuánto tiempo te demoras en el traslado de la casa/trabajo al lugar donde practicas actividad física?

[Más detalles](#)

● 10 minutos o menos	34
● Entre 11 y 20 minutos	24
● Entre 21 y 30 minutos	12
● Entre 31 y 40 minutos	4
● 41 minutos o más	4

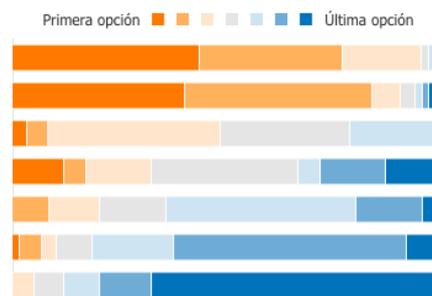


13. ¿Qué considera lo más importante al momento de asistir a un gimnasio/centro de entrenamiento deportivo? 1 siendo lo más importante y 7 lo menos

[Más detalles](#)

Clasificación **Opciones**

1	Ubicación
2	Precio
3	Limpieza
4	Entrenadores personales
5	Ambiente
6	Seguridad
7	Parqueaderos



14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asistencia a una clase de 1 hora de actividad deportiva en un gimnasio móvil adaptable al aire libre?

[Más detalles](#)

Entre 1 y 2 dólares	8
Entre 3 y 4 dólares	28
Entre 5 y 6 dólares	31
Entre 7 y 8 dólares	6
9 dólares en adelante	5



15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual de un gimnasio móvil adaptable para la actividad al aire libre?

[Más detalles](#)

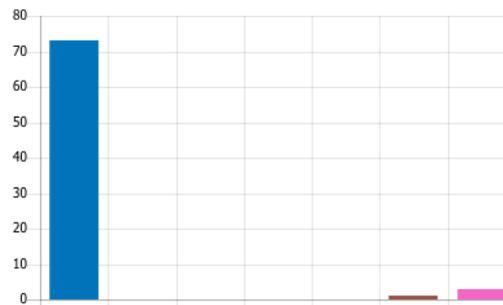
Entre 10 y 19 dólares	17
Entre 20 y 29 dólares	23
Entre 30 y 39 dólares	18
Entre 40 y 49 dólares	16
50 dólares en adelante	4



16. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información y promociones acerca del gimnasio móvil?

[Más detalles](#)

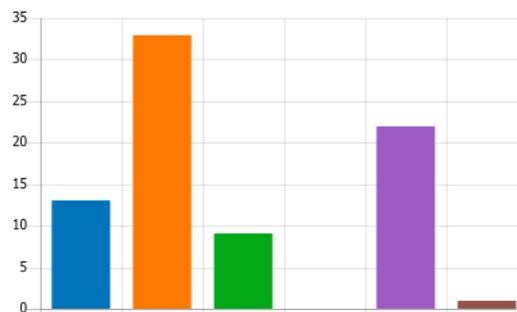
Redes Sociales	73
Televisión	0
Radio	0
Periodicos	0
Revistas	0
Vallas publicitarias	1
Centros especializados	3



17. ¿Cuál es la red social que más utiliza?

[Más detalles](#)

Facebook	13
Instagram	33
Twitter	9
Snapchat	0
WhatsApp	22
Otras	1



18. Del 1 al 5, 5 siendo el máximo y 1 el mínimo; ¿Qué tan interesado estaría en asistir a una clase de un gimnasio móvil adaptable al aire libre en la ciudad de Quito?

[Más detalles](#)

78

Respuestas

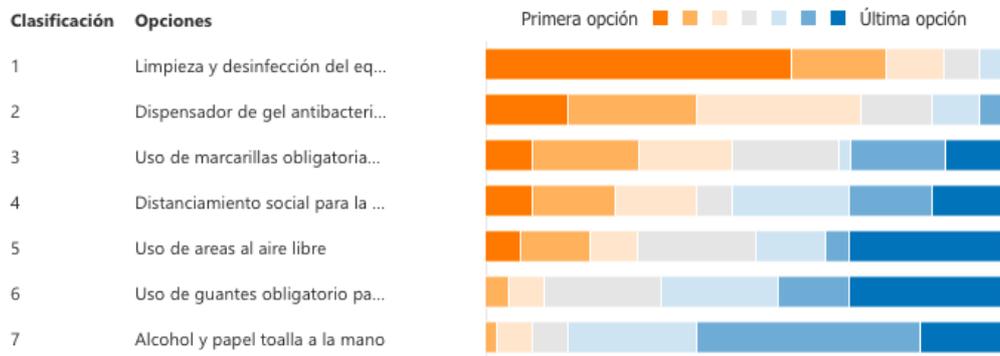


Clasificación media 3.50

Anexo 7: Segunda Encuesta

1. Al acudir a un centro deportivo una vez haya finalizado la emergencia sanitaria, ¿Qué tipo de servicio es más importante para aportar seguridad y confianza a los clientes al momento de hacer ejercicio?

[Más detalles](#)



2. Después de la crisis sanitaria del Covid-19; ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la asistencia a una clase de 1 hora de actividad deportiva en un gimnasio móvil adaptable al aire libre?

[Más detalles](#)

Entre 1 y 2 dólares	10
Entre 3 y 4 dólares	23
Entre 5 y 6 dólares	12
Entre 7 y 8 dólares	3
9 dólares o más	3



3. Después de la crisis sanitaria del Covid-19; ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual de un gimnasio móvil adaptable para la actividad al aire libre?

[Más detalles](#)

● Entre 10 y 19 dólares	12
● Entre 20 y 29 dólares	13
● Entre 30 y 39 dólares	14
● Entre 40 y 49 dólares	10
● 50 dólares en adelante	2



4. ¿Qué tan interesado estaría en asistir a una clase de un gimnasio móvil adaptable al aire libre en la ciudad de Quito, considerando la emergencia sanitaria del Covid.19? 5 muy interesado y 1 no tener ningún interés.

[Más detalles](#)

51

Responses



Clasificación media 4.20

Tabla 1: Matrix EFE

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
O1: Eliminación de aranceles e impuestos a los equipamientos y calzado deportivo	0.07	4	0.28
O2: Práctica deportiva como derecho fundamental de la sociedad (Constitución)	0.05	3	0.15
O3: Crecimiento de la industria del entretenimiento y recreación	0.06	3	0.18
O4: Tendencias fitness y cultura deportiva	0.08	3	0.24
O4: Comodidad social, ejercicio a domicilio	0.10	4	0.4
O6: Ejercicio en espacios al aire libre (Covid-19)	0.11	4	0.44
TOTAL OPORTUNIDADES	0.47		1.69
Amenazas	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
A1: Incremento de tasas de interés.	0.06	3	0.18
A2: Reorientación política debido al Covid-19.	0.12	4	0.48
A3: Constante apertura de nuevas empresas en la industria	0.10	1	0.1
A4: Alta disponibilidad de productos sustitutos	0.11	1	0.11
A5: Poca oferta de proveedores de la industria	0.05	2	0.1
A6: Alta rivalidad entre competidores de la industria	0.09	2	0.18
TOTAL AMENAZAS	0.53		1.15
VALOR PONDERADO	1		2.84

Tabla 2: Tabla cruzada #1

Razon por la que realiza deporte o actividad fisica segun el genero			
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
Alto rendimiento	0%	7%	7%
Estético	7%	8%	15%
Gusto	0%	3%	3%
Rutina	1%	7%	8%
Salud	20%	35%	55%
Total general	29%	71%	100%

Tabla 3: Tabla cruzada #2

Frecuencia con la que realiza deporte o actividad física según el rango de edad							
Etiquetas de fila	Entre 16 y 21 años	Entre 22 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 55 años	Más de 56 años	Total general
1 vez por semana	1.3%	4.0%	4.0%	0.0%	1.3%	0.0%	10.7%
2 veces por semana	1.3%	5.3%	9.3%	0.0%	2.7%	1.3%	20.0%
3 veces por semana	0.0%	4.0%	17.3%	1.3%	5.3%	0.0%	28.0%
4 veces por semana	1.3%	2.7%	8.0%	0.0%	5.3%	0.0%	17.3%
5 veces por semana	0.0%	4.0%	4.0%	0.0%	1.3%	2.7%	12.0%
6 o más veces por semana	1.3%	2.7%	5.3%	0.0%	2.7%	0.0%	12.0%
Total general	5.3%	22.7%	48.0%	1.3%	18.7%	4.0%	100.0%

Tabla 4: Tabla cruzada #3

Disponibilidad de pago por la asistencia a una clase en un gimnasio al aire libre según el rango de edad							
Etiquetas de fila	Entre 16 y 21 años	Entre 22 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 55 años	Más de 56 años	Total general
9 dólares en adelante	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%	1.3%	4.0%
Entre 1 y 2 dólares	1.3%	2.7%	2.7%	0.0%	4.0%	0.0%	10.7%
Entre 3 y 4 dólares	2.7%	9.3%	18.7%	0.0%	5.3%	0.0%	36.0%
Entre 5 y 6 dólares	1.3%	10.7%	18.7%	1.3%	6.7%	2.7%	41.3%
Entre 7 y 8 dólares	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	2.7%	0.0%	8.0%
Total general	5.3%	22.7%	48.0%	1.3%	18.7%	4.0%	100.0%

Tabla 5: Tabla cruzada #4

Compañía con la cual realizan actividad física según el género						
Etiquetas de fila	Amigos	Entrenador	Equipo	Familia	Sin compañía	Total general
Femenino	5.3%	1.3%	1.3%	4.0%	16.0%	29.3%
Masculino	30.7%	1.3%	0.0%	8.0%	29.3%	70.7%
Total general	36.0%	2.7%	1.3%	12.0%	45.3%	100.0%

Tabla 6: Tabla cruzada #5

Prioridades al momento de asistir al gimnasio según la edad							
Row Labels	Promedio de Entrenadores personales	Promedio de Precio	Promedio de Ubicación	Promedio de Parquaderos	Promedio de Limpieza	Promedio de Ambiente	Promedio de Seguridad
Entre 16 y 21 años	4.50	2.00	1.50	7.00	4.50	3.00	5.50
Entre 22 y 25 años	4.06	2.29	2.18	6.12	3.88	4.65	4.82
Entre 26 y 35 años	4.37	1.86	1.78	6.23	3.72	4.49	5.51
Entre 36 y 45 años	6.00	2.00	1.00	3.00	4.00	5.00	7.00
Entre 46 y 55 años	3.00	2.14	2.21	6.71	3.50	4.86	5.57
Más de 56 años	4.00	3.00	2.00	6.33	3.67	4.33	4.67
Grand Total	4.08	2.05	1.95	6.31	3.74	4.51	5.35

