



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE
ARTES MARCIALES MIXTAS EN QUITO

AUTOR

Ricardo Patricio Masache Poveda

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE ARTES
MARCIALES MIXTAS EN QUITO

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

Profesor Guía

Federico Alejandro Orbe Cajiao

Autor

Ricardo Patricio Masache Poveda

AÑO: 2020

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”.

Ricardo Patricio Masache Poveda

CI: 1722441738

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN GIMNASIO DE ARTES MARCIALES MIXTAS EN QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ricardo Patricio Masache Poveda, en el semestre 2020-10, 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”.

Federico Alejandro Orbe Cajiao

1707791123

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN GIMNASIO DE ARTES MARCIALES MIXTAS EN QUITO, del estudiante Ricardo Patricio Masache Poveda, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Javier Barriga Tinajero

1716450349

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por ser mi Apoyo incondicional en este proceso tan importante de mi vida, a mis padres especialmente por permitirme estudiar lo que más me gusta, a mi hermano por ser un soporte, a mi novia Amanda quien me ha impulsado en cada una de mis metas y objetivos de vida. A mis abuelos por siempre creer en mi, a mi tutor por ser mi guía en este proceso y finalmente a mis profesores por todas las enseñanzas que me han brindado a lo largo de mi carrera profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente a mis padres, que se esforzaron tanto para darme la mejor educación toda la vida. A mi hermano, por ser una fuente de motivación para mí, a mis abuelos y demás familia por el apoyo incondicional brindado. Finalmente, a mi novia por estar siempre a mi lado en este proceso.

RESUMEN

“Ground and Pound Sports Contact” es un gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales, con el propósito de ofrecer un servicio de entrenamiento altamente calificado. El personal con el que trabaja este gimnasio es altamente calificado para poder brindar una experiencia única a todas las personas que estén interesadas en entrenar este deporte. Esta empresa se enfoca en un segmento específico en el norte de Quito, estas personas tienden a dejar de entrenar por falta de tiempo y se encuentran entre los 18 a 39 años de edad con un nivel socio económico A, B y C+.

Mediante la investigación de mercado se refleja que este deporte ha crecido en gran magnitud en la última década, teniendo como ejemplo a la UFC, y dentro del país, se observa que se han implementado varios gimnasios de artes marciales mixtas, pero ninguno de ellos ofrece un servicio de clases virtuales, de esta manera este negocio busca satisfacer esta necesidad del mercado debido a que la falta de tiempo es un factor determinante para que las personas dejen de ejercitarse.

Por último, se considera que el negocio es factible debido a que los flujos de caja del proyecto y del inversionista al ser descontados a las tasas WACC y CAPM permitieron obtener resultados que garantizan la existencia de factibilidad, debido a que el VAN del proyecto es de \$95,285.46, una TIR de 36.70% superior a la tasa WACC, un periodo de recuperación de 2.99 años y un IR de \$3.42 mayor a 1.

ABSTRACT

“Ground and Pound Sports Contact” is a mixed martial arts fitness center which has the purpose to offer a highly qualified training service with presential and virtual sessions. The staff that works in this gymnasium is highly qualified in mixed martial arts for giving the users and any person interested in this topic a unique experience when training these kinds of sports. This enterprise is focused on a specific stratum of the population that normally are clients from 18 to 39 years old that live in the North of Quito with A, B and C+ socioeconomic levels, these people have often limited time for training.

Thanks to the market investigation we see that this sport has acquired great popularity in the last decade, having as an example the growing of the UFC (Ultimate Fighting Championship) recognition around the world and in our country, and the establishment of many gyms in the city; however, none of these centers have online sessions. Therefore, taking all of this to account, this mixed martial arts center looks forward to satisfy the necessity of the people which is characterized for the lack of time and try to make them exercise both at the center location or at home.

Finally, we consider that this business is feasible because the cash flow of the project and of the investor after being discounted of the WACC and CAPM rates, showed results that guarantee the existence of feasibility, because the VAN of the project is \$95,285.46, the TIR is 36.70% superior that the WACC rate, the recuperation period is of 2,99 years and the IR is \$3,42 higher than 1.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación.....	1
1.2	Objetivos	2
1.1.1	Objetivo general.....	2
1.1.2	Objetivos específicos.....	2
2.	ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1	Código CIU.....	3
2.2	Análisis PEST.....	3
2.3	Análisis PORTER	9
2.4	Matriz EFE	12
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1	ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO.....	15
3.1.1	ANÁLISIS CUALITATIVO	16
3.1.2	ANÁLISIS CUANTITATIVO	18
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1	Análisis de la oportunidad de negocio en análisis del entorno	22
4.2	Análisis de la oportunidad de negocio en la investigación de mercado.....	23
5.	PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1	Mercado objetivo	28
5.1.2	Propuesta de valor.....	29
5.2	Marketing mix.....	30

5.2.1	Producto	30
5.2.2	Precio	34
5.2.3	Plaza.....	36
5.2.4	Promoción	37

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL	43
----------------------	----

6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	43
6.1.1	Misión	43
6.1.2	Visión.....	43
6.1.3	Objetivos de la Empresa.....	44
6.2	Plan de operaciones.....	44

7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
--------------------------------	----

7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1	Proyección de ingresos	49
7.1.2	Proyección de costos y gastos	50
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	51
7.2.2.	Capital de trabajo	51
7.2.3.	Estructura de capital.....	51
7.3.	Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto	52
7.3.1.	Estado de resultados.....	52
7.3.2.	Estado de situación financiera.....	53
7.3.3.	Estado de flujo de efectivo	54
7.3.4.	Flujo de caja del proyecto.....	55
7.4.	Flujo de caja del inversionista, tasa de descuentos y criterios de valoración	55
7.4.1.	Flujo de caja del inversionista	55
7.4.2.	Tasa de descuentos	56
7.4.3.	Criterios de valoración.....	56

7.5. Índices financieros.....	57
8. CONCLUSIONES GENERALES	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE.....	12
Tabla 2: Segmentación de mercados.....	19
Tabla 3: Edad y género	19
Tabla 4: Edad y tiempo	20
Tabla 5: Mercado objetivo	28
Tabla 6: Canvas	30
Tabla 7: Presupuesto de marketing.....	43
Tabla 8: Sueldos	48
Tabla 9: Ingresos proyectados	49
Tabla 10: Proyección de costos y gastos	50
Tabla 11: Inversión inicial	51
Tabla 12: Capital de trabajo	51
Tabla 13: Estructura de capital.....	51
Tabla 14: Estado de resultados.....	52
Tabla 15: Estado de situación financiera.....	53
Tabla 16: Estado de flujo de efectivo	54
Tabla 17: Flujo de caja proyecto	55
Tabla 18: Flujo de caja del inversionista	56
Tabla 19: Tasas de descuento	56
Tabla 20: Evaluación financiera	57
Tabla 21: Índices financieros.....	58

INDICE DE FIGURAS

Figura 3: Paquete estándar	31
Figura 4: Paquete trimestral	31
Figura 5: Paquete virtual	32
Figura 6: Logotipo	33
Figura 7: Ubicación	37
Figura 8: Redes sociales	39
Figura 9: Flujo de procesos	42
Figura 10: Cadena de Valor	45
Figura 11: Mapa de procesos.....	46
Figura 12: Organigrama	48

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El MMA (Artes Marciales Mixtas) se caracteriza por una lucha que emplea técnicas corporales de varias artes marciales y deportes de combate, tales como jiu-jitsu, boxeo, kickboxing, muay thai, lucha grecorromana, kung fu, karate, capoeira, judo, entre otros (Alonso & Nagao, 2013; Awi, 2012; Franchini & Vecchio, 2011). Los beneficios de este deporte por los que las personas acuden a estos espacios son: criterios estéticos, reducir medidas, aprender técnicas de defensa personal y liberar el estrés. Este deporte se ha popularizado debido al evento más famoso de artes marciales mixtas conocido como Ultimate Fighting Championship (UFC), el cual ha elevado a la categoría de ídolos a peleadores como Connor McGregor, Anderson Silva y Ronda Rousey (Campos, 2018). Las artes marciales mixtas (MMA), de a poco, se van constituyendo en uno de los deportes más solicitados por niños y jóvenes. Los eventos que se proyectan y los que se transmiten por televisión han captado el interés de los deportistas que buscan aprender este deporte, generando una gran acogida a nivel nacional (El Tiempo, 2018). Marlon “Chito” Vera es un peleador activo de la franquicia UFC, siendo el primer ecuatoriano en llegar a esta liga de artes marciales mixtas, provocando un impacto importante dentro del desarrollo de este deporte en el país. También es importante dar énfasis a las clases virtuales, debido a que son una gran alternativa para entrenar cualquier deporte, porque vivimos en un mundo globalizado donde la tecnología no para. Por las razones mencionadas, se concluye que es viable poner en ejecución un plan de negocios para la creación de un gimnasio de artes marciales mixtas en Quito – Ecuador, con el objetivo de ofrecer un servicio deportivo innovador y único en el país, con clases presenciales y virtuales de artes marciales mixtas. Las clases virtuales brindan al deportista una mayor facilidad de aprendizaje por medio de profesionales en este tema, debido a que no es necesario acudir al gimnasio.

1.2 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Crear un gimnasio de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito, que ofrezca un servicio de clases presenciales y virtuales, y sea económicamente viable en un periodo de 5 años.

1.1.2 Objetivos específicos

- Recabar información sobre la industria en la que se encuentra el gimnasio para identificar su situación actual.
- Investigar cuales son las necesidades del consumidor con relación a las artes marciales mixtas, mediante métodos de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Analizar la oportunidad de crecimiento que tiene esta idea de negocio.
- Incrementar la asistencia de los consumidores por medio de estrategias de marketing enfocadas en la diferenciación como marca.
- Trabajar en base a la misión y visión definidos por la empresa.
- Evaluar la rentabilidad del gimnasio por medio un análisis financiero para definir si es viable dentro del mercado.

2. ANALISIS ENTORNOS

2.1 Código CIU

R9311.02

Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios. (INEC, 2012).

2.2 Análisis PEST

Político:

El 1 de octubre de 2019, el gobierno ecuatoriano presentó una lista de medidas económicas que afectan directamente a la economía de la ciudadanía. Entre lo indicado por el presidente Lenin Moreno se estipula: la eliminación del subsidio de la gasolina extra y diésel, la reducción de las vacaciones de los empleados públicos de 30 a 15 días, el aporte de un día de sueldo mensual por parte de los empleados públicos, la eliminación del impuesto para importación de celulares y tablets, eliminar o reducir aranceles para maquinaria, equipos y materia prima, devoluciones automáticas de tributos para exportadores, entre otros (El Comercio, 2019). Sin embargo, después de una conmoción social y un paro nacional que duro 12 días, el gobierno decidió que el subsidio de la gasolina será revaluado en el 2020.

Las medidas económicas provocan que exista un alza de precios a nivel nacional debido a que al subir el valor de la gasolina se incrementa el costo de alimentos, medicinas y todo lo que tenga que usar un transporte para su movilización. Por esa razón, esto afecta directamente a la industria debido a que las personas van a tener que prescindir de gastos extras para mantener su

estilo de vida, por ejemplo, pagar por el uso de espacios donde se ofrezcan servicios de entrenamiento físico.

Además, el ciudadano tiene el respaldo de la práctica del deporte debido a que la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010) indica que: “Es derecho de las y los ciudadanos practicar deporte, realizar educación física y acceder a la recreación, sin discrimen alguno de acuerdo a la Constitución de la República y a la presente Ley”.

Económico:

Los requisitos legales necesarios para el funcionamiento de una instalación deportiva son: solicitud para permiso de funcionamiento, planilla de inspección, copia del RUC del establecimiento, copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante técnico, copia título del Profesional Licenciado(a) en Educación física – gimnasios, copias de títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública) y permiso de Bomberos (Zona Rural) / Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento (Distrito Metropolitano de Quito). Esto impacta directamente, debido a que todos estos requisitos necesitan un monto económico para poder realizarlos.

De igual manera, el gasto en consumo final de hogares representó un crecimiento interanual de 1,1% durante el último trimestre del 2019 en relación con el mismo período en el 2018. El rubro mencionado demuestra que la economía ecuatoriana ha tenido movimiento; sin embargo, el consumo estuvo financiado por créditos y remesas (Banco Central del Ecuador, 2020).

“El Producto Interno Bruto (PIB) decreció -0,1% en el tercer trimestre de 2019 en comparación con similar período de 2018. Respecto al segundo trimestre de

este año, se registra un crecimiento de 0,1%.”, (Banco Central del Ecuador, 2020).

El riesgo país había llegado a los 826 puntos el 31 de diciembre pasado, según indica la información estadística del Banco Central (2020), en la que se señala que el 28 de febrero de este año el indicador cerró en 594 unidades. Actualmente se encuentra en 881.

Analizando las Industria Deportiva, se observa que se han reducido los ingresos gubernamentales hacia los deportes. La disolución del Ministerio del Deporte, el cual se fusionó con el Ministerio de Educación, recibió algunas de las funciones que eran parte del organismo deportivo, este se convirtió en la Secretaría Nacional de Deportes y recibe un monto económico menor al que recibía el Ministerio, sin hablar de la reducción presupuestaria que se venía dando desde el 2015. Esto afecta directamente al crecimiento deportivo, debido a que existe menos apoyo para deportistas y por lo tanto a toda la industria deportiva del país.

Así se observa la disminución notable del PIB en el país en los últimos años. Esto nos indica que el crecimiento de la producción nacional tiene una tendencia a la baja, por lo que podría generar mayor influencia económica nacional. El riesgo país ha aumentado por lo que es posible que no se realicen alianzas con empresas internacionales, obteniendo mayores dificultades de negociación. Por estos motivos, la probabilidad de que las marcas que promueven los deportes de contacto se interesen en el país, es media, de tal manera, estos factores afectan negativamente al negocio.

Social:

“La tasa de desempleo del país no tuvo mayor cambio en el último año. De marzo del 2018 a marzo en 2019 aumentó 0,2% llegando a 4,6% en ese mes, lo cual no refleja una significancia estadística”, (INEC, 2019). El desempleo afecta directamente al negocio porque se observa que no existe un índice de crecimiento de la tasa de empleo. Por esa razón, existirían menos probabilidades de que las personas inviertan en el deporte recreativo.

Del 01 de enero al 31 de marzo de 2018, los delitos de mayor connotación en el país se redujeron en un 12%, en comparación al mismo periodo en 2017. Los homicidios intencionales presentaron una disminución del 13%. Por su parte, el femicidio fue el delito con mayor reducción, con un 49%. (Ministerio del Interior, 2018)

Los robos a personas y a entidades económicas presentaron una reducción del 12% y el 16%, respectivamente, en el primer trimestre de 2018. La Dirección Nacional de Policía Judicial e Investigaciones (DNPJel) ha realizado 124 operaciones Impacto para reducir estos delitos. Por medio de las unidades especializadas de lucha contra el crimen organizado, también se redujo delitos como la receptación de objetos robados en un 24 %, el robo a motos en un 13 %, el robo de autopartes y accesorios de vehículos en un 15 % y el abigeato en un 12 %. (Ministerio del Interior, 2018)

La relación entre la actividad física, hábitos y calidad de vida, tienen gran importancia dentro del entorno social por las condiciones socioeconómicas actuales, en las que se construye el desarrollo del país, no son suficientemente favorables para beneficiar a la población. Por esta y otras razones se requiere de material investigativo que abarque esta problemática, sirviendo sus

publicaciones de sustento para la toma de decisiones político-administrativas de prioridad. (INEC, 2010)

Los índices de robos a personas y entidades económicas influyen directamente a al negocio. Si los indicadores suben, las personas no querrán salir de sus hogares por miedo a ser asaltados, esto provoca un fuerte problema para el desarrollo económico de los negocios. En el caso del gimnasio, la gente optará por realizar actividad física dentro de sus casas mediante el aprendizaje autónomo brindado a través de la enseñanza deportiva, para no estar expuestos al peligro.

Tecnológico:

Los científicos han diseñado el nuevo robot 'Bot Bóxer', especial para los que practican las artes marciales, capaz de sentir la velocidad y la dirección de cada uno de los golpes y que puede rastrear movimientos, informa el portal Alta Densidad. (Hispan tv, 2018)

A partir de la adopción generalizada de Internet como un medio de transmisión de información de todo tipo y el uso de la Tecnología de la Información (TI) como una estrategia educacional (Berghel & Sallach, 2004), la forma de concebir las aplicaciones didácticas experimenta una profunda transformación (BenbunanFich, 2002). Ambas responden, de forma general, a las necesidades y demandas de diversificar y flexibilizar las oportunidades de aprender cualquier cosa, desde cualquier lugar y en cualquier momento, en respuesta a la diversidad y singularidad de los estudiantes y de una sociedad cambiante (Herrera, Mendoza, Buenabad, 2009).

Las nuevas tecnologías dentro de la práctica de las artes marciales mixtas son muy importantes porque pueden mejorar el rendimiento de los deportistas.

Además, ayudan a realizar los ejercicios de una manera más segura y genera una ventaja competitiva frente a los gimnasios que no posean estas mejoras tecnológicas deportivas. De igual manera, una de las implementaciones más recientes son los cursos deportivos virtuales los cuales permitirían que el negocio crezca positivamente, ya que muchos gimnasios no poseen esta alternativa de aprendizaje que facilita la realización de la actividad física para los deportistas.

Skype es una herramienta que se puede instalar en cualquier computador, o teléfono móvil con acceso a internet, sirve para poder comunicarse mediante llamadas telefónicas, video chat o chat solamente. Puedes compartir archivos, contactos y se puede compartir la pantalla, esto sirve para poder trabajar en el caso de que necesiten aprender hacer algo, al compartir la pantalla, el usuario podrá ver lo que hace la otra persona en su computador, ordenador o teléfono móvil. Esta aplicación es totalmente gratuita, a excepción de los paquetes preferenciales que cuestan mensualmente, pero los beneficios gratuitos abarcan los chats, llamadas y video chats mediante conexión a internet. (Skype, s.f.)

Relación entre Variables: La relación empieza en el aspecto político con la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, la cual dice que todos los ecuatorianos tienen derecho a la práctica deportiva, por otro lado el aspecto económico analiza el decrecimiento del PIB en el país, lo cual afecta negativamente, pero se observa que el consumo final de hogares creció en el último trimestre del 2019, lo que indica que aunque los índices financieros han disminuido, las personas de igual manera gastan más dinero. El aspecto social habla de la disminución de robos, algo que impulsa a que las personas salgan de sus hogares a realizar actividades, las cuales pueden ser deportivas, por último, el aspecto tecnológico es fundamental para este análisis, debido a que la globalización ha generado que la tecnología se convierta en una herramienta

fundamental para las personas en cualquier ámbito, facilitando la vida de las personas.

2.3 Análisis PORTER

Amenaza de los Nuevos Competidores

Los requisitos que exigen la ley nos demuestran que se requiere abarcar no solamente el aspecto deportivo para tener un gimnasio, sino también están involucrados los permisos de bomberos, entrenadores capacitados y certificados para dar clases, entre otros. De esa manera, se entiende que debe tomarse cierto tiempo y dinero para poder sacar estos permisos, sino se corre el riesgo de que pueda ser clausurado el espacio

La amenaza de nuevos competidores es **MEDIA**, según los estados financieros de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se registran 20 empresas dentro del CIUU R9311.02 Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre.

Este dato indica que no existe un desarrollo continuo dentro de la industria. Las empresas mantienen una amenaza media de que ingresen nuevos competidores, y los competidores se mantienen estables dentro del mercado, esto se ve afectado directamente con la reducción del presupuesto a la práctica deportiva recreativa y profesional por parte del gobierno, afectando también a la inversión privada dentro del país. (Superintendencia de Compañías, 2018)

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es **MEDIO** debido a que existen varias marcas deportivas reconocidas a nivel mundial con garantías de calidad, las cuales forman parte de las empresas élite de la industria. Pero, en el país han comenzado a crecer pequeñas empresas como son Chango Sports, una

empresa enfocada en productos deportivos de contacto y es una marca ecuatoriana que genera su propia producción, MMA Kingdom es una pequeña empresa que comercializa productos deportivos para practicar artes marciales, de diferentes marcas del mundo.

Las pequeñas empresas mencionadas auspician varios eventos nacionales de deportes de contacto, a deportistas de deportes de contacto, etc. En esta industria existen proveedores internacionales y nacionales, que compiten dentro del mercado, Las marcas posicionadas en el extranjero tienen un alto nivel de imponencia en cuanto a alianzas ventas de productos, negociaciones y auspicios deportivos.

Sin embargo, dentro de la Superintendencia de Compañías, no se encuentran registradas estas pequeñas empresas que comercializan los implementos para la práctica de las artes marciales mixtas.

Poder de Negociación de los Compradores

Se observar el crecimiento de la actividad física dentro de la sociedad ecuatoriana debido a la tendencia por una vida más sana enfocada en los deportes que aumenta la recurrencia de personas a lugares donde puedan realizar ejercicio. De igual manera, la tecnología se ha convertido en una herramienta indispensable para el desarrollo deportivo a nivel mundial.

Los compradores para esta idea de negocio, no son empresas netamente, si no personas naturales, las cuales buscan una nueva forma de realizar actividad física, ya que nuevos deportes han surgido y se han vuelto muy populares dentro de la sociedad.

El crecimiento de deportes de contacto en los últimos años ha sido bastante amplio porque existen varios gimnasios especializados en diferentes artes marciales dentro del país, como son el boxeo, kick boxing, jiu jitsu, lucha, muay

thai, sambo, entre otros. El poder de negociación de los compradores es **ALTO** debido a que, al existir varios segmentos de mercado, los compradores podrán elegir según sus necesidades económicas o deportivas.

Amenaza de Productos Sustitutos

En 2019, llegó a Ecuador Smartfit, una franquicia brasileña de gimnasios low cost (bajo costo), que ha ganado rápidamente aficionados, debido a su precio de \$ 24,90 en el plan más básico, a diferencia de otros, con costos superiores a los \$ 35. (El Telégrafo, 2018)

En esta industria se puede encontrar varios productos sustitutos, como los gimnasios low cost, que se enfocan en ofrecer el mismo producto, pero a un menor precio. Esto genera una gran competencia a todos los gimnasios deportivos del país porque el cliente puede encontrar los mismos beneficios, pero con una gran diferencia económica, lo cual genera una ventaja competitiva frente a su competencia. Otro producto sustituto importante es el internet. Ahora existen varias páginas donde te enseñan a ejercitarte desde la comodidad del hogar, realizando rutinas fáciles de ejecutar. Todo este tipo de productos son sustitutos de la industria deportiva específicamente de los gimnasios en Ecuador. La amenaza de productos sustitutos es **ALTA**, ya que existen varios lugares donde se puede practicar deportes, ya sean canchas de fútbol, vóley, básquet, natación, entre otros.

Rivalidad Entre los Competidores Existentes

Dentro de esta industria, según la Superintendencia de Compañías del Ecuador, existen 20 empresas con el CIIU R9311.02, tales como gimnasios, empresas comercializadoras de productos específicos para deportes de contacto y levantamiento de pesas. (Superintendencia de Compañías, 2018)

La competencia directa se enfoca en los gimnasios de artes marciales como: Predador New Level, MMA El Valle, Funky Master, Forjadores MMA, Heroes Gym, Kamikaze, como los principales gimnasios de este deporte a nivel de la capital. Existe un incremento notable de este tipo de negocios debido a que también existe una gran demanda para aprender deportes de contacto. La rivalidad entre competidores existentes es **MEDIA**, pero existen varios gimnasios dentro de la ciudad de Quito. Los lugares de formación deportiva están enfocados en diferentes aspectos, como es realizar pesas y de artes marciales como: boxeo, judo, jiu jitsu, karate, artes marciales mixtas, entre otros. Estos espacios representan una competencia entre sí, pero no a gran escala.

2.4 Matriz EFE

Tabla 1: Matriz EFE

Matriz EFE Industria de la Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre			
Factores Externos			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Aumento del consumo final de los hogares	0.2	4	0.8
Aumento del riesgo país	0.05	1	0.05
Incremento de herramientas tecnológicas para la enseñanza deportiva	0.07	2	0.14
La ley indica que hacer deporte en el país es un derecho para los ciudadanos	0.06	2	0.12
Inexistencia de clases virtuales de artes marciales mixtas en el Ecuador	0.1	3	0.3
Amenazas			
Incremento del desempleo dentro del Ecuador	0.1	3	0.3
Aumento de la competencia dentro de Quito	0.09	2	0.18
Riesgo de que los competidores ofrezcan clases virtuales	0.2	4	0.8
Los productos sustitutos ganen participación en el mercado	0.08	2	0.16
La inseguridad en la capital ha aumentado en el último año	0.05	1	0.05
Total	1		2.9

Conclusión Matriz EFE

Dentro del análisis de la matriz EFE se resalta el aumento del consumo final de los hogares, siendo este el factor más importante dentro de las oportunidades de la matriz, debido a que el aumento del consumo es considerado un punto esencial para el desarrollo del negocio. Por otro lado, la inexistencia de clases virtuales de artes marciales mixtas, como segundo factor en grado de importancia, es una oportunidad favorable dentro de este análisis.

El riesgo de que los competidores ofrezcan el mismo producto es el punto más fuerte dentro de este análisis, esto se debe a que, al ser un modelo de negocio innovador, la competencia comenzará a copiarlo. Otro factor importante es el incremento del desempleo dentro del país, esta amenaza afecta directamente al desarrollo económico del proyecto, por lo que se considera muy importante dentro de nuestra matriz. El total ponderado de la matriz refleja un valor de 2.9, lo que indica que es un negocio que puede generarse dentro de un entorno favorable, debido a que al superar el valor total de 2.5, las oportunidades superan a las amenazas.

Conclusiones Análisis del Entorno

La implementación de la Secretaria del Deporte después de la disolución del Ministerio, es un problema que afecta directamente al entorno deportivo del país, la notable reducción del presupuesto que el gobierno ha enfocado a desarrollo de nuevos proyectos de esta industria, afecta directamente a la inversión privada tanto nacional como internacional, debido a que no existe un apoyo notable en el país para desarrollar este tipo de negocios por parte del Gobierno Nacional.

El crecimiento del PIB y la reducción del riesgo país son factores importantes para el desarrollo de esta industria, pero el aumento de la tasa de desempleo en el último año, afectaría directamente al negocio, las personas no tendrán suficientes ingresos para pagar lugares destinados a la realización de cualquier tipo de deportes.

Las nuevas tecnologías para la práctica deportiva son parte de la innovación para el desarrollo de nuevos negocios, en el país no se ha implementado directamente las clases virtuales deportivas, mediante las cuales los deportistas podrán entrenar desde cualquier lugar en donde se encuentren, de tal manera que su entrenamiento sea más controlado y enfocado a cada uno de los consumidores.

La amenaza de los nuevos competidores es media, debido a que existen 20 empresas registradas dentro de la Superintendencia de Compañías del país, pero ninguna de estas empresas abarca una gran parte del mercado, son medianas y pequeñas de las cuales algunas se están estableciendo dentro de la industria deportiva, y otras ya están posicionadas en el mercado. Por lo que representan una amenaza media para el desarrollo del negocio.

La tendencia a la buena imagen corporal y la buena salud, son parte de los hábitos de las nuevas generaciones, estos factores resultan muy importantes para las personas, las cuales realizan deporte varias veces por semana, a este tipo de perfil es a los que se enfocan los negocios deportivos. Es importante el poder de negociación de los compradores, ya que serán los potenciales clientes, y se deberá entender y satisfacer sus necesidades.

La calificación de la matriz EFE superó el promedio ponderado de 2.5 puntos, lo que nos indica que las oportunidades son más importantes que las amenazas tales como el aumento del consumo final en hogares, el incremento de herramientas deportivas como son las clases virtuales, el aumento del riesgo país.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

Problema de Investigación: Determinar el número de personas que practicarían artes marciales mixtas en un gimnasio con clases presenciales y virtuales dentro de la ciudad de Quito.

Objetivos:

- Conocer cuánto tiempo han entrenado artes marciales mixtas.
- Determinar la mensualidad que estarían dispuestos a pagar por un gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales.
- Conocer los factores más importantes para que el cliente escoja un gimnasio de artes marciales mixtas.
- Conocer cuánto pagan mensualmente en el gimnasio que entrenan en la actualidad.
- Determinar el medio de comunicación por el cual preferirían informarse.

Hipótesis: Los gimnasios de artes marciales mixtas requieren implementar clases virtuales para personalizar su servicio y aumentar la asistencia de personas.

3.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

Entrevista a Expertos (Anexo 1): Se realizaron dos entrevistas a personas que se encuentran dentro del negocio de las artes marciales mixtas.

- Irvin Veloz: Entrenador actual del gimnasio de artes marciales mixtas Combat House. Veloz es un gran exponente de este deporte dentro del Ecuador. En su infancia, comenzó con el box, posteriormente, entrenó kick boxing y muay thai. Alrededor de los 15 años empezó la práctica de las artes marciales mixtas.
- Erik Pancho: Administrador del gimnasio Combat House. Estudió Marketing en la Universidad Tecnológica Equinoccial. Conoció a Irvin Veloz debido a que también entrenaba artes marciales mixtas y ahora es su socio.

Resultados de las entrevistas: En la entrevista con Irvin Veloz, entrenador de Combat House, se topó temas como la definición y el contexto nacional e internacional de las artes marciales mixtas y, los implementos y la edad requeridas para la práctica y el ser profesional en este deporte.

El entrenador aseguró que la edad necesaria para empezar la práctica de las artes marciales mixtas es alrededor de los 12 años, pero, se podría empezar con otros deportes como el box o el jiu-jitsu. Con respecto a los implementos necesarios para la práctica de este deporte, Irvin indicó que la mayoría se los encuentra en el mercado extranjero como son guantes híbridos de MMA o los tatamis de 4-5 cm de alta densidad.

De igual manera, afirmó que las artes marciales mixtas han dado un gran salto en el país desde que él empezó a pelear, pero, todavía falta mucho por desarrollarse. Además, expuso el ejemplo del vecino país Perú que nos lleva mucha ventaja con sus eventos, sus gimnasios y sus peleadores.

En la entrevista con Erik Pancho, administrador de Combat House, se topó temas como inversión de negocio, la rentabilidad, el crecimiento de la competencia y la mensualidad para los clientes del gimnasio. Erik expuso que con el tiempo ha ido creciendo los gimnasios de artes marciales mixtas en Ecuador debido a que es un deporte rentable. A los 17 años conoció a su socio Irvin Veloz y empezaron el desarrollo del proyecto de Combat House. La inversión inicial que colocaron para el gimnasio fue \$10.000 con los que se pagaron todos los implementos deportivos como son: tatami, cinco bolsas de golpeo, quince pares de guantes, quince pares de tibieras, un cuadrilátero de box, pesas y barras.

El RUC del negocio se encuentra como persona natural pero lo que Erik desea hacer es ponerlo como persona jurídica para obtener mejores beneficios y créditos para hacer crecer el negocio. Por el momento, no tienen ganancias, pero, tampoco pérdidas. Combat House comenzó la atención al público en enero del 2018.

Para fijar la mensualidad para los clientes se analizaron los precios y la infraestructura de la competencia. Por esa razón, Combat House tiene un precio al público considerado intermedio de \$40 mensuales comparando con otras academias donde el precio redondea entre los \$50 a \$70.

Grupo Focal (Anexo 2): Se realizó el lunes 17 de junio del 2019 en el gimnasio Combat House, asistieron 9 personas entre los 15 y 33 años de edad, la mayoría tenía como ocupación trabajo y otros estudiaban, el nivel socioeconómico era medio y medio-alto. Los participantes expresaron que practican artes marciales mixtas debido a que les gusta este deporte, lo ven como una manera para liberar el estrés y mantiene su mente relajada. Varios

de ellos comenzaron con otros deportes como el box y el kick boxing antes de practicar MMA. De igual manera, la mayoría lleva menos de 1 año entrenando, excepto por Irvin Veloz y Andrés Aguilar que llevan entrenado más de diez años deportes de combate. La mayoría de participantes empezaron la práctica de este deporte en el gimnasio Combat House, pero dos participantes expresaron que han entrado en varios gimnasios de la capital.

Al momento de escoger un gimnasio, para los participantes lo más importante es el profesor que imparta las clases, ya que expresaron que existen varios gimnasios en la capital que tienen infraestructuras muy equipadas y nuevas para la práctica de las artes marciales mixtas, pero los profesores no tienen suficiente experiencia. Además, concordaron que a los instructores les importa más ganar dinero que enseñar. Mientras que en el gimnasio Combat House se enfoca en la práctica deportiva con el fin de competir dentro de torneos de este deporte. Los precios son un factor importante debido a expusieron que varios gimnasios superarán los cincuenta dólares mensuales y que ellos no están dispuestos a pagar más de \$40.

Finalmente, para los participantes las artes marciales mixtas son un deporte como cualquier otro, son parte de ellos y han cambiado su estilo de vida por el deporte. Lo más importante al momento de ingresar a un gimnasio son los profesores que dan clases según los participantes, debido a que expresan que varios gimnasios no tienen entrenadores calificados. El segundo factor más importante para los participantes es el precio del gimnasio, el cual para ellos no debe superar los cincuenta dólares mensuales. Por último, las clases virtuales no fueron de su interés debido a que no las ven necesarias ni adecuadas para el deporte debido a que se requiere un instructor que te corrija la técnica en cada clase.

3.1.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Segmentación (Anexo 3):

Tabla 2: Segmentación de mercados

Segmentación	Cantidad	%
Quito	2.690.150	100
Quito (centro y norte)	1.748.597	65
Edad 15-39 años	748.275	27,8
Nivel Socio Económico A, B y C+	227.872	8,5
Personas que practican deporte	111.657	4,2

Tamaño de la muestra: El tamaño de la muestra para esta investigación son 384 personas, pero debido a que es un trabajo académico, solo se realizaron 50 encuestas, y se utilizó un muestreo no probabilístico por juicio, puesto que todos los encuestados fueron escogidos previamente, de tal manera que son personas que entrenan artes marciales mixtas.

Tablas Cruzadas (Anexo 4): Para la elaboración las tablas cruzadas, se basan en las encuestas previamente realizadas, que consta de 12 preguntas que fueron llenadas por 53 personas que practican artes marciales mixtas.

En la primera tabla cruzada se analiza la edad y el género de los encuestados. Así, se puede ver que la mayoría de las personas son hombres siendo 43 de las 53 encuestadas. Por su parte, las mujeres solo son 10. Por esa razón, podemos deducir que la mayor parte de personas que entrenan artes marciales mixtas son de género masculino entre las edades de 15 a 26 años.

Tabla 3: Edad y género

Contar de Género	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
15-20	4	11	15
21-26	2	14	16
27-32	4	9	13
33-39		9	9
Total general	10	43	53

En la siguiente tabla cruzada se analiza la edad y el tiempo que llevan entrenando los encuestados. El resultado indicó que la mayor parte con un 49,1% de las personas han entrenado más de un año siendo las edades más comunes de 21 a 32 años.

Tabla 4: Edad y tiempo

Contar de ¿Cuánto tiempo llevas entrenando?					
Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	1-5 meses	6 meses-1 año	Más de 1 año	Total general	
15-20	7	5	3	15	
21-26	3	5	8	16	
27-32		5	8	13	
33-39	1	1	7	9	
Total general	11	16	26	53	

La tercera tabla cruzada que se encuentra en la sección de anexos, se analiza los gimnasios dónde han entrenado y la mensualidad que pagan de los encuestados. El 67,9% de las personas aseguran que pagan entre \$30-\$50 dólares. Por un lado, la mayor cantidad de personas que escogen la opción más barata son del gimnasio Combat House. Por otro lado, la mayor cantidad de personas que pagan de \$51-\$70 dólares son de Predador New Level.

En la cuarta tabla cruzada se analiza lo que consideran más importante para escoger un gimnasio de artes marciales mixtas y la edad de los encuestados. El 50,9% indicó que el factor más predominante son los profesores que imparten las clases. Mientras que el 11,3% asegura que la infraestructura es decisiva para su selección. La edad no fue un determinante ante esta opción debido a que entre los 15 y 39 años prefieren un gimnasio que tenga buenos profesores.

En la última tabla cruzada se analiza si ha dejado de entrenar por falta de tiempo y si les gustaría un gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales. La mayor parte de los encuestados con un 86,8% si ha dejado de entrenar por falta de tiempo. Por su parte, el 66% le gustaría un

gimnasio de artes marciales mixtas con clases virtuales y presenciales. Al cruzar ambos resultados se determinó que 34 personas que sí les gusta la opción ofrecida sí han dejado de entrenar por no tener tiempo. Mientras que 12 de las personas que no les gusta esta opción también han dejado de entrenar por el mismo motivo.

Conclusiones de la investigación de mercado

- La conclusión sobre la investigación indica que se acepta la hipótesis planteada debido a que las personas aseguran que las clases virtuales son relevante y necesarias para un gimnasio de artes marciales mixtas.
- Mediante las encuestas se logró identificar la cantidad de tiempo que las personas han practicado artes marciales mixtas. En la encuesta se determinaron tres rangos de tiempo: 1-5 meses, 6 meses a 1 año y Más de 1 año. El primer rango tuvo como resultado 20,8%, el segundo tuvo 30,2% y el último tuvo 49,1%. Por esa razón, se determinó que la mayoría de las personas encuestadas han practicado artes marciales mixtas por más de un año.
- El tercer objetivo se cumplió debido a que en el focus group y en las encuestas todos los participantes escogieron cuál fue el factor más importante. En las encuestas, con un 50,9% las personas seleccionaron la opción mencionada y, de igual manera, en el grupo focal todos los participantes dijeron que prefieren un gimnasio por la enseñanza.
- El cuarto objetivo se cumplió debido a que a través de las encuestas y en el focus group se conoció el promedio de cuánto pagan actualmente las personas en su gimnasio. El promedio más escogido por los encuestados fue de \$30-\$50 dólares con un porcentaje de 67,9%. Por su parte, el más bajo fue de \$71-\$90 dólares con un porcentaje de 1,9%. Ante eso, concluimos que las personas prefieren un precio más accesible.
- El quinto objetivo se cumplió debido a que a través de las encuestas las personas indicaron que el medio de comunicación por el que les

gustaría informarse sobre el gimnasio son las redes sociales con un porcentaje de 83%.

- La investigación de mercado permitió conocer ciertos aspectos necesarios para saber si es viable la aplicación de un gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales. Por un lado, el sector más escogido por parte de los encuestados fue el norte con un 69,8%. De igual manera, en la entrevista con Erik Pancho, administrador de Combat House, nos indicó que la inversión inicial para un gimnasio es de 10.000 dólares.
- Mediante las encuestas se logró concluir que las clases virtuales son aceptadas por parte de los clientes. El 66% está de acuerdo en esta opción y les parece que funcionaría más para box y kick boxing. Mientras que el focus group indico un resultado totalmente diferente porque la mayoría de personas no estaba de acuerdo con esa opción de aprendizaje.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Análisis de la oportunidad de negocio en análisis del entorno

La oportunidad más importante con respecto al análisis externo e industria es la parte económica, específicamente, el PIB en conjunto con el riesgo país que tiene el Ecuador. El Producto Interno Bruto del país decreció en 0,1% en 2019 según datos del Banco Central. De igual manera, el riesgo país aumento en 2019 y actualmente se encuentra en 881 puntos. A pesar de que ambas situaciones son una muestra de que la economía en Ecuador no está en su mejor momento. El consuno de las familias ha crecido en el último trimestre del 2019, lo que indica un mayor gasto de la población. Por su parte, el aumento del riesgo país nos indica que es posible realizar alianzas con empresas nacionales para obtener mayores facilidades de negociación para la

adquisición de implementos necesarios para las artes marciales mixtas debido a que la mayoría de los accesorios son importados.

Por otra parte, en la actualidad en Quito existe un índice considerable de robos a personas. Ante eso, la práctica deportiva de artes marciales mixtas ofrece a los clientes un método de defensa en estas situaciones. De igual manera, la opción de dar clases virtuales permitiría que las personas puedan realizar actividad física dentro de sus casas debido a que por falta de tiempo las personas dejan de realizar sus actividades físicas y cotidianas fuera de su hogar. Por esa razón, un gimnasio de artes marciales mixtas es buena oportunidad de negocio dentro de la industria deportiva pues permite a los ciudadanos realizar sus entrenamientos en un lugar seguro y equipado. De igual manera, la propuesta de negocio que se ofrece permite al deportista una opción integral para su formación.

Por último, la tecnología es parte fundamental de este negocio debido a que las clases virtuales son un complemento para la enseñanza deportiva de las artes marciales mixtas. Ante eso, es importante destacar que el uso de la Tecnología de la Información como una estrategia educacional permite a la persona romper con factores como la falta de tiempo o la ubicación para poder seguir con su entrenamiento. De igual manera, las nuevas tecnologías aportan para la mejora del rendimiento en los deportistas debido a que son herramientas que facilitan la absorción de conocimientos debido a que no es necesario estar presencialmente, sino que se puede realizar desde cualquier parte.

4.2 Análisis de la oportunidad de negocio en la investigación de mercado

El negocio consiste en montar un gimnasio de artes marciales mixtas en la ciudad de Quito, específicamente, en el sector centro y norte. El público

seleccionado está entre los 15 y 39 años para hombres y mujeres. Además, el diferenciador es ofrecer un servicio de clases presenciales complementado con clases virtuales.

La primera entrevista se realizó a Irvin Veloz, entrenador de Combat House, donde aseguró que las artes marciales mixtas en Ecuador han dado un gran salto en los últimos años, sin embargo, aún falta mucho en su desarrollo. La información que indicó Irvin Veloz demuestra que existe una gran oportunidad debido a que es un mercado que a pesar de haberse desarrollado aún le queda mucho por hacer. Por esa razón, la inclusión de un nuevo gimnasio con una propuesta innovadora como las clases virtuales sería una opción llamativa para las personas que practican este deporte.

La segunda entrevista se hizo a Erik Pancho, administrador de Combat House, que informó sobre la inversión inicial que usaron con su socio para la creación del gimnasio. La inversión inicial fue de \$10.000 con los que se pagaron los implementos deportivos como son: tatami, cinco bolsas de golpeo, quince pares de guantes, quince pares de tibias, un cuadrilátero de box, pesas y barras. La información que dio Erik Pancho demuestra que es una gran oportunidad la creación de un gimnasio en Quito debido a que la inversión no es una gran cantidad de dinero por lo que es accesible. De igual manera, indicó que en el primer año de funcionamiento del gimnasio no han tenido pérdidas, pero tampoco ganancias.

En el grupo focal se toparon temas de interés para el desarrollo de este proyecto, como lo expuso uno de los participantes, el cual se enfocó en las clases virtuales de artes marciales mixtas, esta persona comentó que este deporte es muy completo para poder aprenderlo todo vía internet, y dio su comentario de que las clases virtuales podrían ser específicamente de boxeo y kickboxing, debido a que son deportes dentro de las artes marciales mixtas que tienen técnicas ya desarrolladas y poco complejas de tal manera que se puede

practicar desde cualquier lugar. Esta oportunidad es de mucha ayuda para el negocio debido que se puede ofrecer clases virtuales de boxeo, kick boxing y acondicionamiento físico, y complementarlo con las demás artes marciales que involucrarán este deporte.

Otro factor importante que se obtuvo del grupo focal fue el tema de la opción más importante para los participantes a la hora de escoger un gimnasio de artes marciales mixtas. La mayoría de los participantes optaban por la opción de buenos profesores en relación a la infraestructura, el precio o el lugar del gimnasio, esto se debe a que ellos comentaron que en varios gimnasios de la capital existen profesores de muy poca experiencia y calidad como deportistas, en los cuales resalta la infraestructura y precios elevados, pero estos factores no tienen relación con la pésima calidad de instructores. Esto da una gran oportunidad de negocio, debido a que muchas personas prefieren profesores altamente calificados en lugar de una infraestructura sofisticada. Este tema que expresaron los participantes da un contexto de que el negocio deberá tener calidad en todos los servicios que ofreceremos, tanto en la infraestructura del gimnasio como la profesionalidad de sus entrenadores, sin perder en cuenta que los precios deben ser razonables y accesibles para las clases sociales media y media-alta.

Los resultados de las encuestas nos demostraron que existen grandes oportunidades para el negocio en diferentes aspectos. Por un lado, con respecto al sector, el 69,8% indicó que preferiría que el gimnasio se encuentre en el norte de Quito lo cual es una gran oportunidad para el negocio debido a que a ese lugar estaba destinado. También, los encuestados aseguraron en un 73,6% que estarían dispuestos a pagar por una mensualidad de un gimnasio de artes marciales mixtas entre \$70 y \$100, esto permite tener una idea de cuál debería ser el valor para fijar nuestra mensualidad. Por otro lado, el factor más importante para escoger un gimnasio con un 50,9% son los profesores, eso

nos demuestra que el aprendizaje es más importante para las personas que entrenan este deporte tomando en cuenta que no podemos dejar a un lado otros factores como la infraestructura, el precio y la ubicación.

Para finalizar, las encuestas, el grupo focal y las entrevistas nos permitieron comprender que el gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales tiene grandes oportunidades como negocio en Quito. Por un lado, el deporte se encuentra en desarrollo y la innovación dentro de este nos permitiría llamar la atención del público que se encuentra en la competencia. De igual manera, es importante destacar que la inversión inicial para el gimnasio no es tan grande por lo que no requiere mayor esfuerzo económico. Por último, se confirmó que está en lo correcto ubicar al gimnasio en el sector norte y con una mensualidad entre \$60 y \$95, lo más importante, destacando la enseñanza por parte de un buen instructor. Sin embargo, la investigación nos permitió comprender que las clases virtuales se podrían realizar para otros deportes que complementen la práctica de las artes marciales mixtas como el kick boxing o ejercicios de acondicionamiento físico, sin descartar al 100% la posibilidad de esta nueva forma de aprendizaje.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Según Michael Porter (2012), las estrategias de diferenciación son tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; para el negocio hemos seleccionado la diferenciación: “El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado”, (Porter, 2012, p. 51).

La diferenciación es la estrategia más adecuada para esta idea de negocio, debido a que, al ser un gimnasio de artes marciales mixtas con clases virtuales, da un plus a los consumidores, debido a que este servicio de clases virtuales no se ha desarrollado completamente en el país. Los distintos gimnasios de artes marciales mixtas no ofrecen este servicio, son gimnasio únicamente con clases presenciales por lo que se encontró un factor importante para el desarrollo de este negocio.

En la investigación de mercado se obtuvo la información de que la falta de tiempo es determinante para que las personas dejen de entrenar este deporte, por lo que el negocio está enfocado en este tipo de personas, para que puedan seguir entrenando desde cualquier lugar, sin la necesidad de trasladarse a un gimnasio presencialmente, sino poder entrenar desde la comodidad de sus hogares o en cualquier lugar con conexión a internet.

La empresa ofrecerá un servicio de enseñanza de artes marciales mixtas, enfocándose en la calidad de instructores e infraestructura, la combinación de deportes de contacto en uno mismo ha generado un gran crecimiento en la última década, es por esto que el servicio que se ofrece a los clientes se enfoca específicamente en clases de box, kick boxing, jiu jitsu y lucha.

El servicio que se ofrece trata de satisfacer las necesidades de los clientes, es por esto que se contará con clases virtuales para poder facilitar los entrenamientos de las personas en caso de que no puedan asistir a las clases presenciales por cualquier motivo.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla 5: Mercado objetivo

Segmentación	Cantidad	%
Quito	2.690.150	100
Quito (centro y norte)	1.748.597	65
15-39 años	748.275	27.8
Nivel socioeconómico A B y C+	227.872	8.5
Personas que practican deporte	111.657	4.2
Mercado Objetivo	73.693	2.7

El mercado objetivo que se eligió son personas entre los 15 y 39 años de edad, que viven en el centro y norte de Quito, con un poder adquisitivo medio y medio-alto, y que practican deporte, por último, con los resultados de las encuestas, el 66% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir los servicios de la empresa, por lo que el número que surge de la segmentación son 73693 personas.

“La estrategia de segmentación diferenciada permite a la empresa varias alternativas: desarrollar ofertas nuevas que responden a las características de cada segmento o adecuar su mezcla de marketing a las variaciones de los segmentos” (Rivera Camino y de Garcillán, 2007, pp. 106-107).

La estrategia de segmentación que se utilizará en este plan de negocio será diferenciada, debido a que se enfocará en más de un segmento, con esto se refiere a que existirá un plan de marketing para el servicio de clases presenciales, como un gimnasio normal de artes marciales mixtas, y también un plan para el servicio de clases virtuales, satisfaciendo así a estos dos segmentos importantes de personas dentro de un mismo proyecto.

5.1.2 Propuesta de valor

“La propuesta de valor es el posicionamiento cabal de una marca: la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona”, (Kotler & Armstrong, 2003, p. 264). En base a esta definición, explicaremos en qué punto se encuentra nuestra propuesta, sea más por más, más por lo mismo, más por menos, lo mismo por menos o menos por mucho menos.

La propuesta de valor que se utilizará para el gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales será más por más. Esto se debe a que, al ofrecer un servicio diferenciado y poco común, el cual trata de satisfacer la necesidad de entrenar este deporte virtualmente por falta de tiempo de los consumidores, crea un nuevo modo de realizar tus entrenamientos.

La infraestructura de primer nivel es otro factor clave de la propuesta de valor, conjuntamente con la calidad de equipos e implementos deportivos que tendrá el gimnasio. Los profesores altamente calificados y certificados para dar clases de artes marciales mixtas son fundamentales para el negocio, ya que son la base de una práctica deportiva cien por ciento segura y de calidad para los consumidores.

Tabla 6: Canvas

ALIADOS CLAVE	1	ACTIVIDADES	3	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	2	RELACIÓN CLIENTE	7	SEGMENTO DE CLIENTES	1	
Colegios y Universidades de la capital. Empresas de implementos deportivos.		<ul style="list-style-type: none"> Torneos internos. Clases personalizadas. Programa nutricional. Preparación física. Clases virtuales. Promocionar el gimnasio. 		Ofrecer un servicio diferenciado para la práctica de las artes marciales mixtas, el cual quiere satisfacer las necesidades de nuestros consumidores mediante las clases presenciales y virtuales.		Trato personalizado para cada cliente. Tener en cuenta las opiniones de los clientes. Difundir información interesante para los clientes por medio de: redes sociales, publicidad física, WhatsApp, mailing, Skype, página web.		<ul style="list-style-type: none"> Personas entre los 15 y 39 años de edad, de la ciudad de Quito que les guste los deportes de contacto. Estrato social A b y C+ 		
		RECURSOS	6			CANALES	4			
		<ul style="list-style-type: none"> Instructores certificados. Implementos deportivos. Bases de datos. Infraestructura. 				<ul style="list-style-type: none"> Directo Gimnasio / consumidor Buzón de sugerencias Feedback del servicio de entrenamiento mediante encuentros en redes sociales. 				
ESTRUCTURA DE COSTOS					5	FUENTES DE INGRESOS				5
		<ul style="list-style-type: none"> Impuestos. Sueldo personal de recepción. Sueldo personal de limpieza. Sueldo instructores. Servicios básicos. Publicidad. 				<ul style="list-style-type: none"> Matrícula Ingreso por paquetes 				

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

Paquete Estándar:

Este paquete tiene un precio de \$60 mensuales, a parte de la inscripción. Con el pago de este paquete el cliente tiene derecho a utilizar todas las instalaciones y equipos del gimnasio, también tiene derecho a entrenar todos los horarios que se imparten, lo único que no podrá realizar el cliente que se encuentre en este paquete será la realización de clases virtuales con los instructores por medio de Skype debido que eso es netamente de otro paquete que ofrece la empresa. El acondicionamiento físico, clases de artes marciales mixtas presenciales, derecho a un locker para guardar sus cosas, duchas y baños y todos los implementos deportivos que tiene el gimnasio son por derecho parte del servicio que ofrece la empresa al consumidor dentro de este paquete.



Figura 1: Paquete estándar

Paquete Trimestral:

El paquete trimestral tiene un precio de \$150, válido por tres meses, tiene todos los beneficios del paquete mensual, pero al pagar este paquete ahorras \$30. Todos los implementos deportivos, infraestructura y los demás servicios que ofrece el gimnasio son parte del paquete, sin incluir las clases virtuales.



Figura 2: Paquete trimestral

Paquete Virtual:

Este paquete tiene un precio de \$95 mensuales, al pagar el consumidor tiene derecho a utilizar todos los equipos e implementos deportivos del gimnasio, además puede asistir a todos los horarios que se imparten. El diferenciador de este paquete es que se aumentan clases virtuales por medio de la plataforma Skype, donde los instructores del gimnasio se conectan a una hora establecida mediante cita para entrenar al consumidor desde cualquier lugar donde se encuentre con conexión a internet. El cliente puede tener un máximo de 3 horas virtuales a la semana, y el instructor establece un cronograma para entrenar diferentes modalidades dentro de este tiempo para que la persona pueda entrenar sin necesidad de asistir presencialmente al gimnasio.



Figura 3: Paquete virtual

Infraestructura, equipamiento e instructores:

Las instalaciones del gimnasio serán de primer nivel, todos los equipos necesarios para una buena práctica deportiva de las artes marciales mixtas. Contará con un ring de boxeo, un octágono de MMA y un tatami grande para los calentamientos y entrenamientos. También, contará con zonas complementarias como parqueaderos y lockers para los clientes.

El gimnasio también contará con torneos amateur internos de box, kick boxing y MMA, esto incentiva a los clientes para que compitan entre sí, creando así un equipo de competencia que participe en torneos nacionales después del quinto año de funcionamiento.

Es muy importante resaltar que los profesionales de las artes marciales y el profesional de las pesas serán muy calificados, peleadores activos en ligas nacionales, que creen un ambiente de competencia dentro de nuestra instalación, Los entrenadores serán certificados, con trofeos y medallas de campeonatos nacionales e internacionales, al igual que el instructor de pesas y nutrición.

Por último, las clases virtuales se imparten por medio de la plataforma web Skype, donde el cliente podrá escoger el tiempo que disponga para entrenar, y se enfocaran en mejorar la técnica de boxeo y kick boxing y también acondicionamiento físico.

Logo:



Figura 4: Logotipo

Tipografía: Kickstop

Colores: Se utiliza principalmente los colores rojos, negro y blanco. El negro y blanco son colores elegantes, que les gusta al 45% de las personas y el color rojo representa la pasión que se tiene por los deportes de contacto y el corazón de guerreros que se tiene que tener para entrenar MMA.

Símbolos: Los guantes de box son un símbolo de los deportes de contacto, debido a que es necesario pelear de pie en una pelea de full contact, además un cinturón, que refleja los logros que han conseguido los instructores y los futuros logros que se busca obtener con las clases impartidas a los alumnos, motivándolos para que compitan en este deporte.

Nombre del gimnasio: Ground and Pound que en español significa “suelo y libra” es un nombre que se utiliza mucho dentro del mundo de los deportes de contacto, se da cuando un peleador golpea a su oponente en el piso. Se decidió poner este nombre ya que cuando un peleador comienza con este golpeo es muy probable que triunfe en su pelea, además de ser un nombre llamativo, creativo y poco común.

Slogan: El slogan que va a representar a el gimnasio será: “Wake up, eat, train, sleep and repeat”. Que en español significa despierta, come, entrena, duerme y repite. Este slogan busca motivar a los clientes para que sigan entrenando constantemente de manera que el entrenamiento se vuelva una rutina diaria.

5.2.2 Precio

Ground and Pound Sports Contact ofrecerá una variedad de servicios a sus clientes, los proveedores serán empresas ecuatorianas destinadas a la venta de equipamiento para la práctica de deportes de contacto. Los precios variarán según las necesidades de los consumidores. La matrícula del gimnasio estará valorada en \$50, la cual se cancela una sola vez anualmente, existirán 3 paquetes diferentes de pago, el paquete estándar el cual tendrá un precio de \$60 mensuales, el paquete trimestral que costará \$150 y, por último, el paquete virtual con un precio de \$95 mensuales. Los tres tipos de paquetes tienen derecho a entrenar todos los horarios que imparte el gimnasio, así también como un proceso nutricional y pesas. Mientras que el paquete virtual ofrece los mismos servicios y adicionalmente tendrán derecho a recibir 4 clases virtuales a la semana, de una duración máxima de una hora cada clase.

Estrategia de entrada:

La estrategia que se utilizará para la entrada al mercado es la de orientada a la competencia, debido a que queremos captar el mismo público que tiene nuestra competencia, teniendo en cuenta nuestra ventaja competitiva, debido a que ningún otro gimnasio de artes marciales mixtas ofrece el servicio de clases virtuales personalizadas.

Determinación del precio:

Para determinar el precio del gimnasio, analizamos las encuestas y el valor que cobra la competencia, siendo estas: Kamikaze, Predador New Level, Alliance Labrador, Funky Master, entre otros. El precio aproximado está entre los \$50 - 75. Al agregar nuestra ventaja competitiva podemos aumentar el precio, el cual estará entre los \$60 – 95.

Políticas de cobro:

Para empezar a entrenar en el gimnasio, el cliente deberá pagar un único pago por la matrícula el cual será de \$50. La mensualidad \$60 únicamente clases presenciales o \$95 aumentándole las clases virtuales, también existe el paquete trimestral con un precio de \$150. Los pagos se los realizará únicamente en efectivo para una mayor comodidad del consumidor.

5.2.3 Plaza**Estrategia de distribución:**

La estrategia de distribución que se va a utilizar en este proyecto es la de distribución directa o exclusiva, con esto se referimos a que el cliente debe acercarse al gimnasio para poder recibir el servicio que se ofrece. (Kotler-Armstrong, 2013)

El gimnasio se ubicará en el norte de Quito, específicamente en la Avenida 6 de diciembre y Samuel Fritz, en un edificio de 3 pisos de los cuales el primer y segundo piso será utilizado para este proyecto. Cada piso tiene 200 metros cuadrados, y el arriendo total será de \$450. En el primer piso se encontrará el octágono y el tatami, mientras que el segundo será para el ring de boxeo y pesas. Movilizarse al gimnasio será de fácil acceso, debido a que existen varios buses que pasan por este destino, como, por ejemplo, la Ecovía, Reino de Quito, Quiteño Libre, Alborada, Águila Dorada y el Trolebús. El espacio cuenta con parqueaderos exclusivos para los clientes con el objetivo de brindar la mayor comodidad a los clientes. El canal de distribución que se utiliza para este servicio es directo, debido a que nuestras instalaciones ofrecen un trato personalizado para cada cliente, el cual deberá acceder a estos beneficios de manera presencial, posteriormente podrá adquirir las clases virtuales. El

servicio se entrega al cliente directamente en el gimnasio, cuando este adquiriera un paquete.



Figura 5: Ubicación

5.2.4 Promoción

Estrategia de promoción:

Al ingresar al mercado como una empresa nueva, se utilizará la estrategia Push, con esto se enfocará en consolidar un monto económico alto para gastarlo en promociones y publicidad, obteniendo puntos a favor para generar en los clientes una atracción hacia el producto o servicio de forma directa e indirecta con la gran magnitud de publicidad. (Kotler & Armstrong, 2013)

Fuerza de ventas:

La fuerza de ventas es un factor de gran importancia para la promoción y publicidad de nuestra empresa, el contacto directo con el cliente es un gancho entre él y el gimnasio, la primera impresión y el trato personalizado es prescindible para generar un cliente satisfecho el cual con el tiempo puede fidelizarse con la marca, esto es lo que se pretende ofrecer dentro de nuestras instalaciones con la ayuda de nuestra recepcionista, la cual recibirá una capacitación para que brinde un servicio directamente relacionado con las

políticas del gimnasio, la cuales se direccionan a tratar al cliente con la mayor amabilidad y atención, también se ofrecerá información de las promociones que proyecta el gimnasio e información de eventos internacionales de MMA, como la UFC, donde nuestra recepcionista informa cuando se realizarán estos eventos, la hora y donde podría verlos tanto en canales televisivos como en restaurantes, bares y demás lugares de la ciudad.

Página Web:

Ground and Pound Sports Contact, se diferencia de sus competidores en diferentes aspectos, y uno de ellos será la página web de la empresa, debido a que se contará con plataformas virtuales, las cuales contendrán contenidos netamente para entrenar virtualmente, dentro de la página también se reflejará información de promociones, horarios de entrenamiento, trayectoria y certificados de los entrenadores, ubicación del gimnasio, números de contacto, visión misión y valores con los que trabajamos y por último los precios de los servicios. El presupuesto destinado para crear la página web del gimnasio será de \$350, y \$75 anuales para mantenimiento y mejoras.

Redes Sociales:

La empresa se enfocará en las redes sociales con más influencia en los últimos años, como lo es Facebook, Instagram y Twitter. Además, pondrá más énfasis en estas redes debido a que son las que tienen mayor número de usuarios. También, se generará contenidos en redes como Snapchat y YouTube, pero la fuerza de publicidad digital como se mencionó posteriormente se enfoca en las tres principales redes sociales. El presupuesto para redes sociales es de \$300 anuales, \$25 mensuales para pautar los contenidos.



Figura 6: Redes sociales

Marketing Directo:

El marketing directo que se va a utilizar se enfoca en dos estrategias, las cuales son direccionadas al contacto personalizado con los clientes.

Bases de datos: Generar bases de datos con la información personal de las personas que ingresen al gimnasio, ya sean inscritos o no, de tal manera se conseguirá el contacto con ellos de diferentes maneras, vía telefónica, vía mail o por redes sociales.

Mailyng: Se mandarán mails masivos a los correos electrónicos de los clientes, informado sobre promociones, eventos u otros acontecimientos que el gimnasio lance. También, se contará con mensaje personalizado por fechas importantes y cumpleaños para cada cliente, de manera que se pueda acompañar en todo momento a las personas que entrenen en el gimnasio. El costo será de \$120 anuales, \$10 mensuales.

5.2.5 Personas

El equipo de trabajo contará con tres instructores que impartirán las clases de artes marciales mixtas, tanto presencial como virtualmente, dos especializados en pesas y nutrición, también contaremos con una recepcionista capacitada para ofrecer un trato personalizado con cada cliente. Y, por último, una persona que se encargue de la limpieza del gimnasio.

Cargos y Funciones

Junta de Socios:

- Aprobación del plan financiero.
- Toma de decisiones con respecto al funcionamiento del gimnasio.
- Aporte de capital.

Gerente General:

- Manejo y selección de proveedores de la empresa
- Compra de implementos deportivos
- Construcción del plan de marketing
- Administración financiera del gimnasio
- Estrategias de publicidad
- Pago de impuestos y servicios básicos
- Pago al personal

Recepcionista:

- Manejo de guion de bienvenida al cliente.
- Atención personalizada (énfasis en el primer contacto.)
- Base de datos de clientes.
- Informe mensual (Base de datos.)
- Información general.
- Llamadas personalizadas.
- Servicio Post – venta.

Community Manager:

- Manejo de redes sociales
- Base de datos de clientes
- Artes para publicaciones
- Cronograma de publicaciones
- Informe al gerente general

Instructores de Artes Marciales Mixtas:

- Presentación y calentamiento antes de la clase
- Imparte las clases de MMA.
- Manejo de los implementos deportivos
- Conocimiento físico y mental del deporte
- Estiramiento

Jefe de instructores:

- Coordinación del plan mensual de entrenamiento
- Elaboración de horarios de instructores.
- Capacitación mensual a instructores
- Evaluación de rendimiento y trato a los clientes.

5.2.6 Procesos

Flujograma

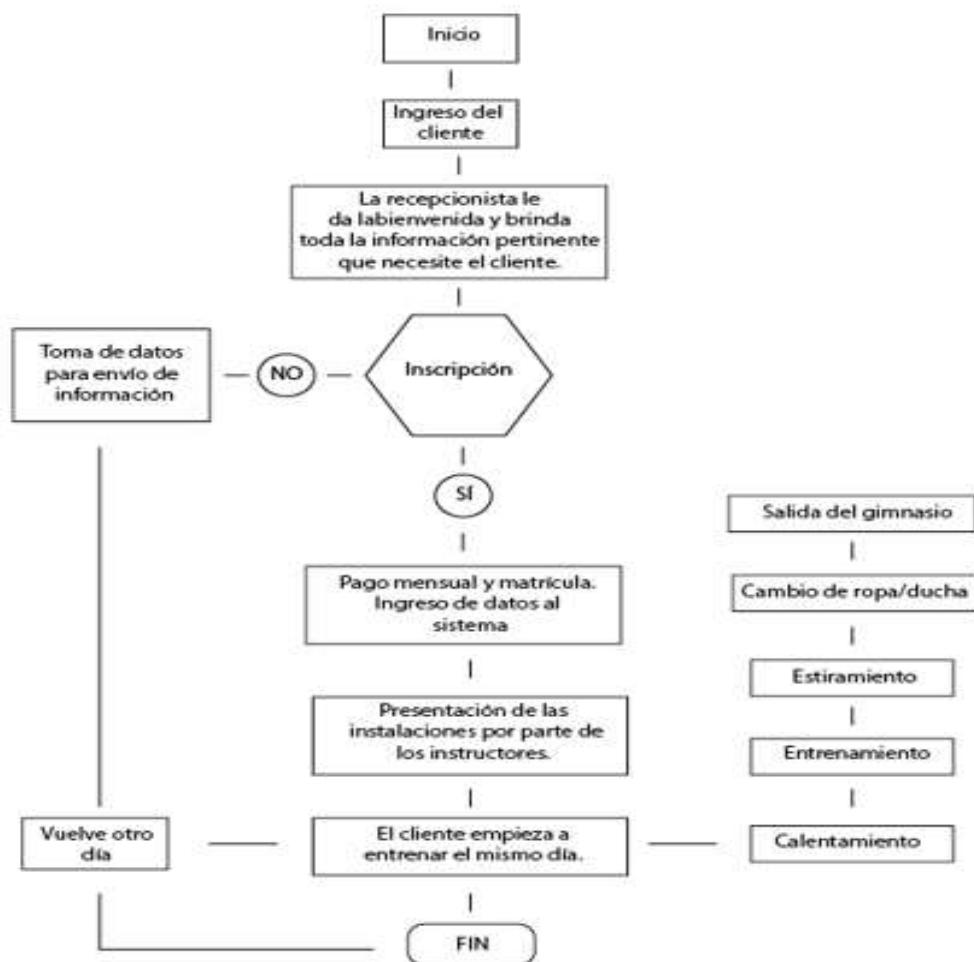


Figura 7: Flujo de procesos

5.2.7 Presencia

Física: Lugar donde se va a impartir las clases de artes marciales mixtas, en este local se brinda el servicio de entrenamiento para todos los clientes que adquieran un paquete. El servicio estará respaldado por implementos deportivos de alta calidad que apoyen al mejoramiento y desarrollo de habilidades para una mejor calidad de entrenamiento.

Virtual: Mediante redes sociales y la página web especialmente se evidencia la presencia de un servicio personalizado, donde las personas podrán averiguar y consultar cualquier inquietud referente al negocio y todo lo que se ofrece.

Presupuesto de Marketing:

Tabla 7: Presupuesto de marketing

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 300.00	\$ 305.55	\$ 311.20	\$ 316.96	\$ 322.82
Página web	\$ 350.00	\$ 75.00	\$ 76.39	\$ 77.80	\$ 79.24
Mailing	\$ 120.00	\$ 122.22	\$ 124.48	\$ 126.78	\$ 129.13
Total	\$ 770.00	\$ 502.77	\$ 512.07	\$ 521.54	\$ 531.19

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser una empresa que ofrece el servicio de entrenamiento de artes marciales mixtas, pesas y nutrición, por medio de los instructores certificados y totalmente profesionales en su área. Enfocarse en el entrenamiento presencial y también virtual, ofreciendo mayores facilidades de aprendizaje y técnica para cada una de las necesidades de los clientes en la ciudad de Quito y se enfocará en las edades entre los 18 a 39 años.

6.1.2 Visión

Para el año 2025 la empresa se posicionará como un gimnasio de artes marciales mixtas reconocido a nivel local, siendo un referente de este deporte en Quito, generando deportistas calificados con ayuda de la mejor infraestructura y tecnología para un entrenamiento completamente profesional.

6.1.3 Objetivos de la Empresa

Objetivos a Mediano Plazo:

- Dar a conocer el gimnasio por medio de estrategias de marketing en un periodo de un año.
- Recuperar la inversión inicial en un período de 3 años.
- Fidelizar al 40% de los clientes en un período de 2 años.
- Para el tercer año contar con un número de por lo menos 80 alumnos inscritos en los diferentes paquetes.
- Brindar capacitaciones al personal cada año.
- Generar una liquidez superior \$2 a partir del segundo año, permitiendo cubrir las obligaciones a corto plazo.

Objetivos de Largo Plazo:

- Posicionar la marca en el mercado ecuatoriano para el 2024.
- Abrir una nueva sede en la ciudad de Guayaquil para el 2025.
- Implementar clases para niños entre los 5 a 12 años.
- Sacar un equipo de competencia que participe en torneos nacionales e internacionales a partir del quinto año.
- Conseguir utilidades netas a partir del cuarto año mayores a 35% sobre las ventas.

6.2 Plan de operaciones

Cadena de Valor:

La cadena de valor según Kotler y Armstrong es “la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 47). Según este concepto, la cadena de valor de la empresa se enfoca

en una estructura organizacional dirigida al servicio al cliente de tal manera que la práctica de las artes marciales mixtas sea un proceso específico que satisfaga las necesidades del cliente.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura de la empresa: Planificación estratégica, manejar un cronograma con ayuda de un contador, manejar una retroalimentación financiera.					MARGEN DE SERVICIO
	Gestión de Recursos Humanos: Programas de capacitación para todo el personal de la empresa, enfocándonos en el servicio al cliente. Contratar al personal mejor capacitado para el trabajo.					
	Organización Interna y Desarrollo Tecnológico: Manejo y ejecución de clases virtuales por medio de la plataforma Skype.					
	Abastecimiento: Adquirir implementos deportivos, insumos y máquinas para ejercitar continuamente, enfocándonos en nuevos productos.					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística Interna:	Operaciones:	Logística de Salida:	Marketing y Ventas:	Servicio Posventa:	
	- Recepción del cliente.	- Calentamiento previo al entrenamiento.	- Facturación.	- Desarrollo de propuestas comerciales.	- Bases de datos para dar seguimiento a clientes.	
	- Evaluación mensual de instructores.	- Práctica deportiva.	- Información relevante antes de la salida del cliente.	- Redes sociales, página web.	- Modelos de feedback físicos y en redes sociales del gimnasio.	
	- Contacto con proveedores.	- Estiramiento después de entrenar.	- Llenar registro de salida.	- Marketing directo.		
				- Relaciones públicas.		

Figura 8: Cadena de Valor

Mapa de Procesos:

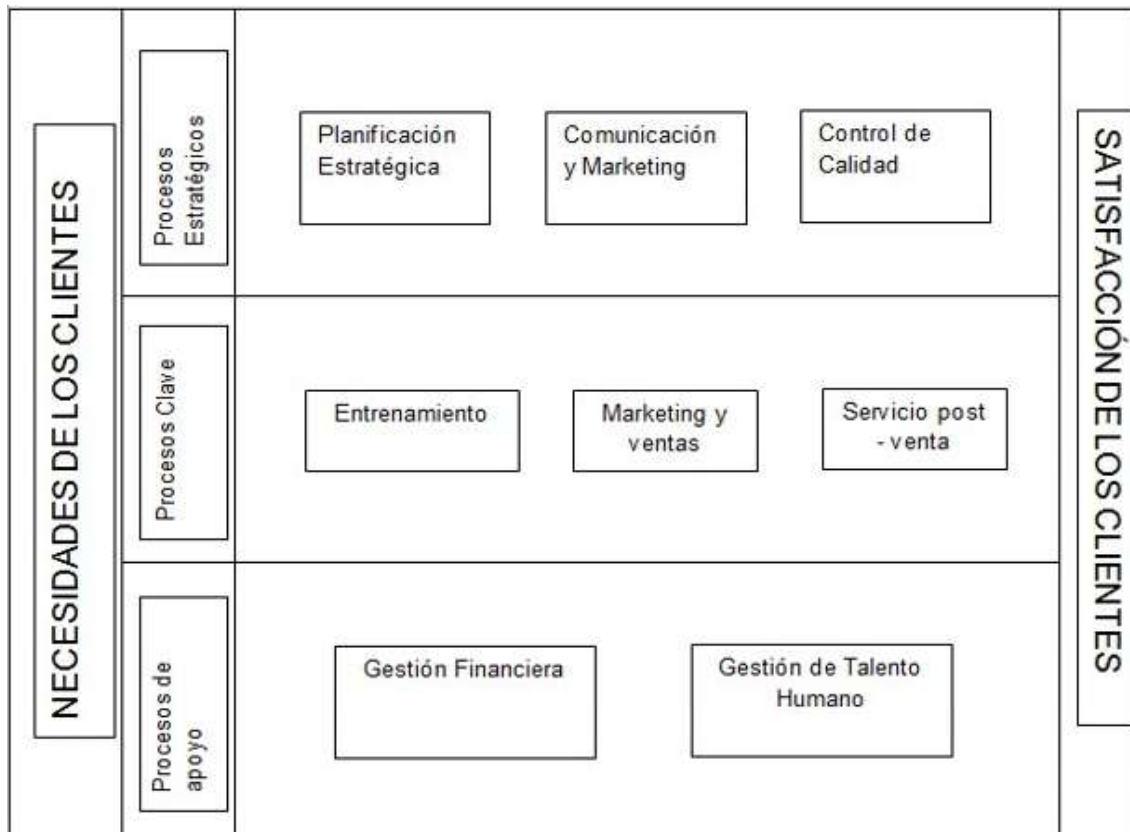


Figura 9: Mapa de procesos

Procesos:

Procesos Estratégicos:

- Planificación Estratégica: Cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Comunicación y Marketing: Proceso para concretar una publicidad eficiente de la empresa enfocándose en las redes sociales y la página web de la empresa.
- Control de Calidad: Evaluaciones semanales al equipo de trabajo mediante encuestas a alumnos y clientes dando prioridad a las clases virtuales.

Procesos Clave:

- Entrenamiento: Horarios de clases accesibles para los alumnos basados en ofrecer un entrenamiento de artes marciales mixtas.

- Marketing y ventas: Publicitar el gimnasio con el fin de adquirir más alumnos inscritos.
- Servicio post – venta: Seguimiento de clientes, con el enfoque de informar los beneficios de practicar este deporte.

Procesos de Apoyo:

- Gestión Financiera: Los procesos correspondientes a todo trámite relacionado con la parte de finanzas de la empresa como pago de sueldos, impuestos, declaraciones, entre otros.
- Gestión del Talento Humano: Capacitaciones mensuales sobre atención al cliente para brindar un servicio personalizado para ofrecer a la persona una experiencia enriquecedora.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura Legal:

Ground & Pound Sports Contact será constituida por dos socios. La Constitución del Ecuador establece esta figura como Sociedad de Responsabilidad Limitada que es parte de la Ley de Compañías e indica que “El Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

Organigrama Funcional:

Para empezar, el negocio contará con un equipo de 7 personas: gerente general (administrador), recepcionista, community manager, tres instructores de artes marciales mixtas y un instructor de pesas y nutrición.

También, se contará con personal de servicios externos al negocio los cuales serán: una persona encargada de la limpieza, que realiza labores para mantener en orden y limpias las instalaciones, que van desde el aseo de baños, pisos, vestidores y limpieza general del local y un contador que manejará la parte financiera del negocio.

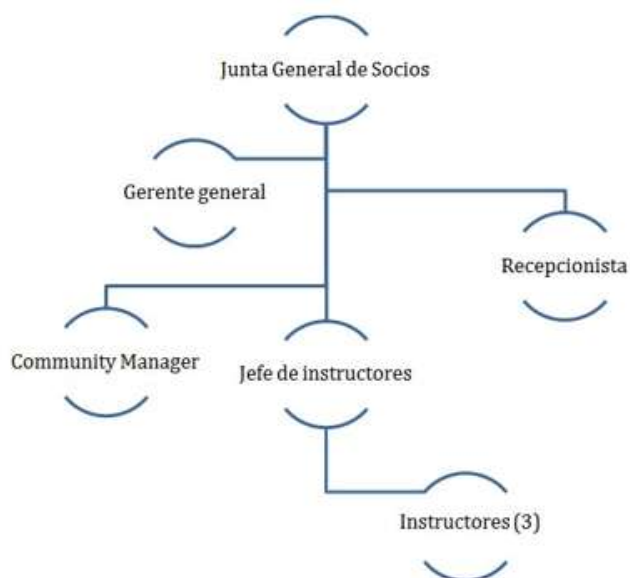


Figura 10: Organigrama

Salarios

Tabla 8: Sueldos

SUELDOS				
Operarios				
DETALLE	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual	
Instructores	3	\$ 394.00	\$ 1,182.00	
TOTAL	3		\$ 1,182.00	
ADMINISTRATIVO				
Gerente general	1	\$ 650.00	\$ 650.00	
Jefe de instructores	1	\$ 500.00	\$ 500.00	
Community manager	1	\$ 394.00	\$ 394.00	
Recepcionista	1	\$ 394.00	\$ 394.00	
TOTAL	7		\$ 1,938.00	
TOTAL SUELDOS MENSUALES			\$ 3,120.00	

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos del proyecto están relacionados al número de personas que se inscriban en cada uno de los tres paquetes: paquete estándar, trimestral y virtual. Se contempla que el número de inscritos tienen un 46% en el paquete estándar, 33% en el paquete trimestral y un 20% en el paquete virtual. El número de personas que se estiman en el primer mes de acuerdo a cada paquete son: 7, 5 y 3 respectivamente. Adicionalmente cada persona que ingresa al gimnasio tendrá que hacer un pago de una inscripción. Los precios establecidos para los paquetes son de \$60, \$150, \$95 respectivamente y una inscripción de \$50 anuales. Para proyectar la cantidad de personas en cada uno de los paquetes se consideró la tasa de crecimiento de la industria del 13.22% que transformado a tasa efectiva es de 0,09% mensual. Para el incremento de los precios se consideró un 7% como objetivo propuesto anualmente.

Tabla 9: Ingresos proyectados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 26,790.00	\$ 59,609.70	\$ 97,579.83	\$ 140,573.68	\$ 189,108.54

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Los costos de cada paquete tienen un valor de \$13,13 que se lo obtiene de la división del valor de los sueldos de los instructores distribuido entre los tres paquetes. El costo de la inscripción se compone de: tarjeta de membresía y el valor de la hora de la recepcionista, dando un costo de \$1,70.

En cuanto a los gastos administrativos son los pagos que se realizarán para: arriendo, servicios básicos, suministros de oficina, horarios profesionales, mantenimiento del equipo y limpieza, sueldos administrativos y los gastos de constitución de la empresa. Mientras que los gastos de marketing son los pagos para publicitar al gimnasio y que se relacionan a: redes sociales, página web y mailing.

Para proyectar los costos y gastos se considera la tasa de inflación vigente de 1,85% anual, mientras que para los sueldos se lo realiza con una tasa del 2,07% anual correspondiente al crecimiento salarial.

Tabla 10: Proyección de costos y gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$ 5,607.63	\$ 12,238.65	\$ 19,113.10	\$ 26,237.72	\$ 33,619.41
Arriendo	\$ 5,400.00	\$ 5,499.90	\$ 5,601.65	\$ 5,705.28	\$ 5,810.83
Servicios basicos	\$ 1,440.00	\$ 1,466.64	\$ 1,493.77	\$ 1,521.41	\$ 1,549.55
Suministros de oficina	\$ 600.00	\$ 611.10	\$ 622.41	\$ 633.92	\$ 645.65
Horarios profesionales	\$ 1,200.00	\$ 1,222.20	\$ 1,244.81	\$ 1,267.84	\$ 1,291.29
Mantenimiento del equipo y limpieza	\$ 720.00	\$ 733.32	\$ 746.89	\$ 760.70	\$ 774.78
Sueldos administrativos y ventas	\$ 21,972.60	\$ 23,895.80	\$ 24,391.05	\$ 24,896.56	\$ 25,412.55
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 2,806.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 300.00	\$ 305.55	\$ 311.20	\$ 316.96	\$ 322.82
Página Web	\$ 350.00	\$ 75.00	\$ 76.39	\$ 77.80	\$ 79.24
Mailing	\$ 120.00	\$ 122.22	\$ 124.48	\$ 126.78	\$ 129.13
Total costos y gastos	\$ 40,516.23	\$ 46,170.38	53725.74584	\$ 61,544.98	\$ 69,635.25

7.1.3 Políticas de cobro, pago e inventarios

La política de cobro y pago será 100% de contado.

La política de inventarios no se contempla en este proyecto, debido a que no se produce ningún producto.

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es de \$39.317,33. Esta inversión incluye la adquisición de todos los activos fijos necesarios para la implementación de gimnasio de artes marciales mixtas y el capital de trabajo respectivo para operar el negocio durante el periodo de 1 año.

Tabla 11: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 18,691.23
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 20,626.10
Total	\$ 39,317.33

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para el proyecto es de \$18.691,23; el mismo que se lo determina mediante la sumatoria de los costos y gastos del primer año y la recuperación de las ventas durante el mismo periodo.

Tabla 12: Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Costos y gastos	\$ 40,516.23
Ingresos por cobro	\$ 21,825.00
Capital de trabajo	\$ 18,691.23

7.2.3. Estructura de capital

Para financiar el proyecto se contempla una estructura de capital del 50% con aporte de los socios y el 50% restante mediante la obtención de un crédito bancario a una tasa referencial del 11.83%.

Tabla 13: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	50%	\$ 19,658.67
Deuda	50%	\$ 19,658.67
Total		\$ 39,317.33

7.3. Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto

7.3.1. Estado de resultados

El estado de resultados presenta la información relacionada a la operación del proyecto respecto: ingresos por ventas, costos de los planes del gimnasio y todos los gastos de la operación del mismo. Adicionalmente, presenta los intereses del préstamo, los 15% de participación trabajadores y el 25% impuesto a la renta, y las utilidades operacionales en cada uno de los años. El proyecto muestra una pérdida operacional en el primer año ocasionado por la penetración en el mercado y la cantidad pequeña del número de personas que se inscribirán en cada uno de los paquetes. A partir del segundo año con un posicionamiento del gimnasio se logra obtener utilidades positivas con una tendencia creciente.

Tabla 14: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 26,790.00	\$ 59,609.70	\$ 97,579.83	\$ 140,573.68	\$ 189,108.54
Costo de ventas	\$ 5,607.63	\$ 12,238.65	\$ 19,113.10	\$ 26,237.72	\$ 33,619.41
Utilidad bruta en ventas	\$ 21,182.37	\$ 47,371.05	\$ 78,466.72	\$ 114,335.96	\$ 155,489.13
Arriendo	\$ 5,400.00	\$ 5,499.90	\$ 5,601.65	\$ 5,705.28	\$ 5,810.83
Servicios basicos	\$ 1,440.00	\$ 1,466.64	\$ 1,493.77	\$ 1,521.41	\$ 1,549.55
Suministros de oficina	\$ 600.00	\$ 611.10	\$ 622.41	\$ 633.92	\$ 645.65
Horarios profesionales	\$ 1,200.00	\$ 1,222.20	\$ 1,244.81	\$ 1,267.84	\$ 1,291.29
Mantenimiento del equipo y limpieza	\$ 720.00	\$ 733.32	\$ 746.89	\$ 760.70	\$ 774.78
Sueldos administrativos y ventas	\$ 21,972.60	\$ 23,895.80	\$ 24,391.05	\$ 24,896.56	\$ 25,412.55
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 2,806.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 300.00	\$ 305.55	\$ 311.20	\$ 316.96	\$ 322.82
Página Web	\$ 350.00	\$ 75.00	\$ 76.39	\$ 77.80	\$ 79.24
Mailing	\$ 120.00	\$ 122.22	\$ 124.48	\$ 126.78	\$ 129.13
Total costos y gastos	\$ 40,516.23	\$ 46,170.38	53725.74584	\$ 61,544.98	\$ 69,635.25
GASTOS OPERACIONALES	\$ 34,908.60	\$ 33,931.73	\$ 34,612.64	\$ 35,307.26	\$ 36,015.84
Utilidad antes de Intereses	\$ (13,726.23)	\$ 13,439.32	\$ 43,854.08	\$ 79,028.71	\$ 119,473.29
Intereses	\$ 2,163.00	\$ 1,780.18	\$ 1,349.53	\$ 865.08	\$ 320.10
Utilidad despues de interes	\$ (15,889.24)	\$ 11,659.14	\$ 42,504.55	\$ 78,163.63	\$ 119,153.18
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 1,748.87	\$ 6,375.68	\$ 11,724.54	\$ 17,872.98
Utilidad antes de impuestos	\$ (15,889.24)	\$ 9,910.27	\$ 36,128.87	\$ 66,439.09	\$ 101,280.21
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 2,180.26	\$ 7,948.35	\$ 14,616.60	\$ 22,281.65
Utilidad neta	\$ (15,889.24)	\$ 7,730.01	\$ 28,180.52	\$ 51,822.49	\$ 78,998.56

7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra la composición de las cuentas de activos pasivos y patrimonio. En la cuenta de los activos se compone del efectivo, los activos fijos y la depreciación acumulada. Los activos fijos pierden valor en la medida que transcurra el tiempo debido al gasto de depreciación. Los activos tienen un valor promedio durante los 5 años de \$69.627,98. Los pasivos son las cuentas por pagar, el 15% trabajadores, 25% impuesto a la renta y la deuda a largo plazo. La deuda a largo plazo se amortiza al final del año 5. El patrimonio está compuesto del capital social y las utilidades retenidas. El promedio del patrimonio durante los 5 años es de \$56.101,83.

Tabla 15: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 39,317.33	\$ 22,731.29	\$ 27,246.74	\$ 52,275.37	\$ 100,572.75	\$ 175,624.41
Corrientes	\$ 18,691.23	\$ 4,587.80	\$ 11,585.86	\$ 39,097.10	\$ 89,877.09	\$ 167,411.36
Efectivo	\$ 18,691.23	\$ 4,587.80	\$ 11,585.86	\$ 39,097.10	\$ 89,877.09	\$ 167,411.36
Cuentas por cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 20,626.10	\$ 18,143.49	\$ 15,660.88	\$ 13,178.27	\$ 10,695.66	\$ 8,213.05
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 20,626.10	\$ 20,626.10	\$ 20,626.10	\$ 20,626.10	\$ 20,626.10	\$ 20,626.10
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2,482.61	\$ 4,965.22	\$ 7,447.83	\$ 9,930.44	\$ 12,413.05
PASIVOS	\$ 19,658.67	\$ 18,961.86	\$ 15,747.29	\$ 12,595.41	\$ 9,070.30	\$ 5,123.40
Corrientes	\$ -	\$ 2,367.50	\$ 2,600.07	\$ 3,325.97	\$ 4,163.09	\$ 5,123.40
Cuentas por pagar		\$ 2,367.50	\$ 2,416.57	\$ 2,466.65	\$ 2,517.77	\$ 2,569.96
15% Trabajadores		\$ -	\$ 75.93	\$ 355.58	\$ 680.82	\$ 1,056.60
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 107.57	\$ 503.74	\$ 964.50	\$ 1,496.84
No Corrientes	\$ 19,658.67	\$ 16,594.36	\$ 13,147.22	\$ 9,269.44	\$ 4,907.21	\$ 0.00
Deuda a largo plazo	\$ 19,658.67	\$ 16,594.36	\$ 13,147.22	\$ 9,269.44	\$ 4,907.21	\$ 0.00
PATRIMONIO	\$ 19,658.67	\$ 3,769.43	\$ 11,499.44	\$ 39,679.96	\$ 91,502.45	\$ 170,501.01
Capital	\$ 19,658.67	\$ 19,658.67	\$ 19,658.67	\$ 19,658.67	\$ 19,658.67	\$ 19,658.67
Utilidades retenidas		\$ (15,889.24)	\$ (8,159.22)	\$ 20,021.29	\$ 71,843.78	\$ 150,842.34
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 39,317.33	\$ 22,731.29	\$ 27,246.74	\$ 52,275.37	\$ 100,572.75	\$ 175,624.41

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo demuestra la manera en cómo se obtiene efectivo por la generación de la operación del proyecto, y la inversión en activos fijos y su forma de financiamiento. Se muestra la existencia del flujo de efectivo positivo en cada uno de los años con una tendencia de crecimiento. El flujo resultante se traslada a la cuenta de efectivo en el estado de situación financiera, garantizando liquidez para el proyecto.

Tabla 16: Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -11,039.13	\$ 10,445.19	\$ 31,389.03	\$ 55,142.22	\$ 82,441.47
Utilidades neta		\$ (15,889.24)	\$ 7,730.01	\$ 28,180.52	\$ 51,822.49	\$ 78,998.56
Depreciaciones		\$ 2,482.61	\$ 2,482.61	\$ 2,482.61	\$ 2,482.61	\$ 2,482.61
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 2,367.50	\$ 232.57	\$ 725.90	\$ 837.12	\$ 960.30
Incremento activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversion	\$ (20,626.10)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (20,626.10)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	39,317.33	-3,064.31	-3,447.13	-3,877.78	-4,362.23	-4,907.21
Deuda a largo plazo	19,658.67	-3,064.31	-3,447.13	-3,877.78	-4,362.23	-4,907.21
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 19,658.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 18,691.23	\$ -14,103.44	\$ 6,998.06	\$ 27,511.24	\$ 50,779.99	\$ 77,534.27
Efectivo inicial	0	\$ 18,691.23	\$ 4,587.80	\$ 11,585.86	\$ 39,097.10	\$ 89,877.09
Efectivo final (flujo)	\$ 18,691.23	\$ 4,587.80	\$ 11,585.86	\$ 39,097.10	\$ 89,877.09	\$ 167,411.36

7.3.4. Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se lo obtiene de tres variaciones: flujo de efectivo operacional, capital de trabajo neto y los gastos de capital (CAPEX). Estas variaciones dan como resultado los flujos respectivos que se obtienen para determinar la factibilidad del proyecto. En el año 0 se evidencia la salida de dinero por la inversión inicial, el año 1 y 2 se muestran valores en negativo debido a la pérdida ocasionada en el año 1, a partir del año 3 se presentan flujos positivos que permitirán ser descontados a una tasa WACC para determinar la factibilidad del proyecto.

Tabla 17: Flujo de caja proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(39,317.33)	(48,020.41)	(2,041.84)	41,606.82	86,629.16	164,401.65

7.4. Flujo de caja del inversionista, tasa de descuentos y criterios de valoración

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista muestra los flujos de caja únicamente relacionados con el aporte de los socios del proyecto. Es decir que no se toma en cuenta el crédito bancario ni la amortización de los intereses y del capital. Se añade un escudo fiscal al tema de los intereses de la cuota bancaria con una tasa impositiva del 36.25%. Los flujos calculados serán descontados a una tasa CAPM para determinar la factibilidad del proyecto.

Tabla 18: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(39,317.33)	(48,020.41)	(2,041.84)	41,606.82	86,629.16	164,401.65
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(19,658.67)	(51,294.23)	(5,071.60)	38,851.60	84,182.77	162,302.68

7.4.2. Tasa de descuentos

Las tasas de descuento que se aplican a los flujos de caja son el CAPM y el WACC. Para determinar las tasas de descuento se utilizaron indicadores financieros al mes de diciembre del 2019. La tasa WACC es de 11.82% y el CAPM de 16.11%.

Tabla 19: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	1.74%
Tasa de mercado	7.41%
Beta de la industria	0.98
Riesgo país	8.81%
Costo de capital CAPM	16.11%
Tasa impositiva	36.25%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11.83%
WACC	11.82%

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de valoración calculados para determinar la existencia de factibilidad para realizar el proyecto son: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interno

de Retorno (TIR), Índice de Rentabilidad (IR), Periodo de Recuperación (PR). Los flujos de caja del proyecto y del inversionista al ser descontados a las tasas WACC y CAPM permitieron obtener resultados que garantizan la existencia de factibilidad, debido a que el VAN del proyecto es de \$95,285.46, una TIR de 36.70% superior a la tasa WACC, un periodo de recuperación de 2.99 años y un IR de \$3.42 mayor a 1.

Tabla 20: Evaluación financiera

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 95,285.46	\$ 80,466.16
TIR	36.70%	44.76%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2.99	4.32
IR	\$ 3.42	\$ 5.09

7.5. Índices financieros

El proyecto genera liquidez en cada uno de los años lo que significa que se puede cubrir las obligaciones a corto plazo y contar con dinero disponible. Comparándose con la industria en promedio se encuentra por debajo.

La razón de deuda que es la relación de los pasivos respecto al activo, muestra un endeudamiento que inicia con el 50% y tiene una tendencia a la baja en cada uno de los años, debido a la amortización del crédito. Comparándose con la industria, el proyecto se encuentra por debajo.

Los índices de utilidad que son margen bruto y margen neto, son la relación entre las utilidades y las ventas. El margen bruto muestra en promedio un 46.72%, menor al promedio de la industria, pero que si permite cubrir los gastos.

El margen neto en promedio se encuentra en 30.12%, lo que significa que el proyecto si genera utilidades, comparándose con la industria se encuentra por debajo.

La rentabilidad sobre los activos (ROI), mide la eficiencia que tendrá el proyecto con la utilización de los activos para generar utilidades. En promedio el ROI es de 44.7% superior al promedio de la industria.

El ROE la rentabilidad sobre el patrimonio muestra un rendimiento promedio del 60.30% superior al promedio de la industria que significa el rendimiento que genera el aporte de los socios por cada un dólar de inversión.

Tabla 21: Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						Industria
DETALLE	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ 1.94	\$ 4.46	\$ 11.76	\$ 21.59	\$ 32.68	18.52
Capital de trabajo	\$ 2,220.30	\$ 8,985.79	\$ 35,771.13	\$ 85,714.00	\$ 162,287.96	
Endeudamiento	83.42%	57.80%	24.09%	9.02%	2.92%	56%
ROI	-69.9%	28.4%	53.9%	51.5%	45.0%	17.23%
ROE	-421.53%	67.22%	71.02%	56.64%	46.33%	23.14%
Margen neto	-59.31%	12.97%	28.88%	36.86%	41.77%	31.21%
Margen bruto	-51.24%	22.55%	44.94%	56.22%	63.18%	61.60%
Rotacion de activos	1.18	2.19	1.87	1.40	1.08	2.5

8. CONCLUSIONES GENERALES

La creación de “Ground and Pound Sports Contact”, un gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales, se lo considera viable debido a que previamente se realizó un estudio de mercado al igual que un análisis de la industria, el desarrollo del plan de marketing, una estructura organizacional y una proyección financiera realizada a 5 años.

Al realizar el análisis de la industria se observó que los indicadores económicos son favorables para el país y el negocio, lo que nos indica que el PIB en el año 2018 creció en un 2,5% y en el 2019 un crecimiento del 2,2% en relación al anterior año. Actualmente el riesgo país se encuentra en los 881 puntos.

Se identificó el mercado objetivo que son personas entre los 15 y 39 años de edad, que viven en el centro y norte de Quito, con un poder adquisitivo medio y medio-alto, y que practican deporte, por último, con los resultados de las encuestas, el 66% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir los servicios de la empresa, por lo que el número que surge de nuestra segmentación son 73693 personas.

La investigación permitió comprender que las clases virtuales se podrían realizar para otros deportes que complementen la práctica de las artes marciales mixtas como el kick boxing o ejercicios de acondicionamiento físico, sin descartar al 100% la posibilidad de esta nueva forma de aprendizaje. Las personas dejan de entrenar por falta de tiempo y este factor es de gran importancia para el desarrollo de este negocio.

El análisis financiero reflejó los criterios de valoración calculados para determinar la existencia de factibilidad para realizar el proyecto son: Valor

Actual Neto (VAN), Tasa Interno de Retorno (TIR), Índice de Rentabilidad (IR), Periodo de Recuperación (PR). Los flujos de caja del proyecto y del inversionista al ser descontados a las tasas WACC y CAPM permitieron obtener resultados que garantizan la existencia de factibilidad, debido a que el VAN del proyecto es de \$95,285.46, una TIR de 36.70% superior a la tasa WACC, un período de recuperación de 2.99 años y un IR de \$3.42 mayor a 1.

Finalmente, se observó que los criterios analizados durante el proyecto son eficientes para el desarrollo del mismo, el gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales es viable bajo las condiciones adecuadas al mercado en el que se va a desarrollar, debido a que no existe otro gimnasio que ofrezca clases virtuales de este deporte.

REFERENCIAS

- Acevedo, W. y Cheung, M. (2010). *Una versión histórica de las artes marciales mixtas en China*. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42246508/Una_Vision_historica_de_las_MMA_en_China.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556136168&Signature=88wOBxpSbsmmQ0glwvH3JkAeIAQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUna_vision_historica_de_las_artes_marcia.pdf
- Campos, P. (2018). Fama de UFC impulsa las artes marciales mixtas en gimnasios. *El Comercio*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/deportes/fama-artes-marciales-mixtas-gimnasio.html>
- El Tiempo. (2018). Artes marciales mixtas generan expectativa. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/deportes/3/artes-marciales-mixtas-generan-expectativa>
- Herrera, L., Mendoza, N., y Buenabad, M. (2009). Educación a distancia: una perspectiva emocional e interpersonal. *Apertura*, 9 (10), 62-77. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/688/68812679007.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado de: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador TV. (2018). Ecuador crecerá 2,5% en 2018 y 2,2% en 2019, según el FMI. Recuperado de: <https://www.ecuadortv.ec/noticias/actualidad/ecuador-crecera-economia-2018-2019-fmi>

Banco Central. (2020). Riesgo País. Recuperado de:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>

El Comercio. (2019). Lenín Moreno anuncia 6 medidas económicas y 13 propuestas de reforma. Recuperado de:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/lenin-moreno-medidas-economicas-ecuador.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Empleo – marzo 2019. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marzo-2019/>

Ministerio del Interior. (2018). Ecuador disminuyó en un 12% los delitos de mayor afectación social en 2018. Recuperado de:
<https://www.ministeriointerior.gob.ec/ecuador-disminuyo-en-un-12-los-delitos-de-mayor-afectacion-social-en-2018/>

Ministerio de Salud. (2012). Requisitos para establecimientos nuevos. Establecimientos de salud públicos y privados. Recuperado de:
http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf

Hispan tv. (2018). El robot BotBoxer ayuda a entrenar artes marciales. Recuperado de: <https://www.hispantv.com/noticias/ciencia-tecnologia/372805/robot-box-botboxer-arte-marcial-video>

Skype. (s.f.). Características. Recuperado de:
<https://www.skype.com/es/features/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). Estado Financiero por Ramo. Recuperado de: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=E

stados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf

El Telégrafo. (2018). Franquicias para ejercitarse ganan mercado en el país. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gimnasios-franquicias-ecuador-economia>

Kotler, P. & Keller Lane, K. (2012). Dirección de marketing. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

Rivera Camino, J. & De Garcillán, M. (2007). Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=NTR1DkBBIW8C&lpg=PA9&dq=segmentaci%C3%B3n%20diferenciada&pg=PA6#v=onepage&q=segmentaci%C3%B3n%20diferenciada&f=false>

Kotler, P. & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&lpg=PR3&hl=es&pg=PA545#v=onepage&q&f=false

ANEXOS

Anexo 1

• Entrevistas

1. Irvin Veloz, profesor del gimnasio Combat House
 - ¿Qué son las artes marciales mixtas?
 - ¿A qué edad es recomendable la práctica de este deporte?
 - ¿Qué implementos son los más necesarios para su práctica?
 - ¿Cómo ves las artes marciales mixtas en el país?
 - ¿Qué falta para mejorar este deporte en el Ecuador?
 - ¿Existen deportistas profesionales en el país?
2. Erick Pancho, Administrador del gimnasio Combat House
 - ¿Cuál fue la inversión inicial?
 - ¿Adquiriste crédito?
 - ¿Cuál fue el gasto más fuerte?
 - ¿Recuperaste la inversión?
 - ¿Cuál es el costo del arrendamiento del local?
 - ¿Qué tan rentable te parece el negocio?
 - ¿Qué cantidad de alumnos necesitas para mantener el negocio mensualmente?
 - ¿Cómo ves el deporte en el país?
 - ¿Cuáles son los documentos legales que necesarios para poner en marcha el gimnasio?
 - ¿Por qué empezó el negocio?
 - ¿Qué factores fueron tomados en cuenta para fijar la mensualidad?

Anexo 2

Preguntas para grupo de enfoque

1.
 - ¿Por qué practican artes marciales mixtas?
 - ¿Desde qué edad empezaron a entrenar deportes de contacto?
 - ¿En qué gimnasios han entrenado?

2.

- ¿Qué es lo que consideran más importante al momento de escoger un gimnasio de artes marciales mixtas?
- ¿El precio es un factor importante al momento de escoger un gimnasio?
- ¿Consideran más importante la infraestructura del gimnasio o los profesores que imparten las clases?

3.

- ¿Creen que la falta de tiempo es un factor que afecta a la práctica del deporte?
- ¿Qué opinan de un gimnasio con clases presenciales y virtuales de artes marciales mixtas?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este servicio?

Anexo 3

Segmentación y Tamaño de la muestra

		Cantidad	%
Geográfica	Ecuador	17034685	100
	Pichincha	3116111	18,29
	Quito	2690150	15,79
	Quito (centro y norte)	1748597	10,26
Demográfica	Hombres y mujeres	1748597	100
	Edad		
	15-19	162620	9,3
	20-24	167865	9,6

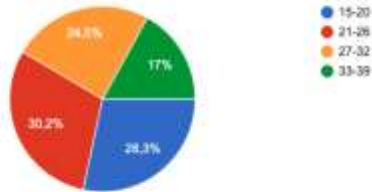
	25-29	162620	9,3
	30-34	141636	8,1
	35-39	113534	6,5
Total		748275	42,8
	Edad	748275	100
	Nivel socioeconómico		
	A	12060	1,6
	B	71091	9,5
	C+	144721	19,3
	Total	227872	30,4
Psicográfica	Nivel socioeconómico	227872	100
	Personas que practican deporte	111657	49%

Población Desconocida	$n = \frac{(Z^2) \cdot p \cdot (1-p)}{(e^2)}$
n=tamaño de muestra	384
Z=Nivel de confianza	1,96
p=Variabilidad	0,5
q=1-p	0,5
e=error	0,05

Anexo 4

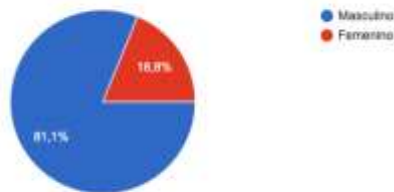
Edad

53 respuestas



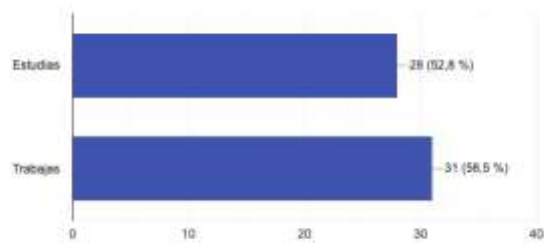
Género

53 respuestas



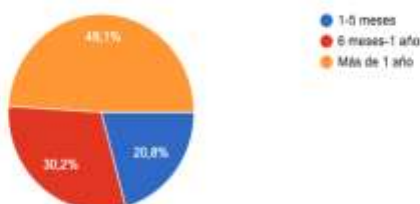
Ocupación

53 respuestas



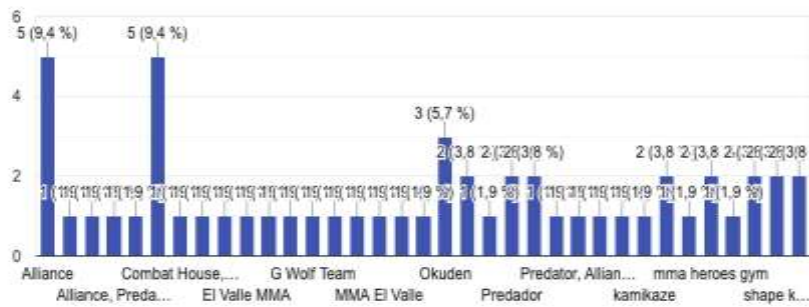
¿Cuánto tiempo llevas entrenando?

53 respuestas



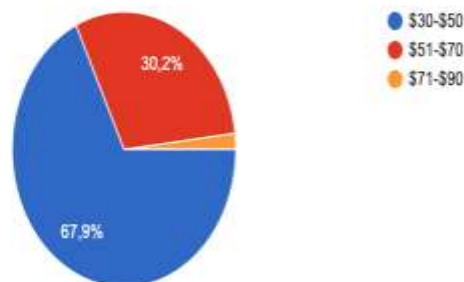
¿En qué gimnasios de artes marciales mixtas has entrenado?

53 respuestas



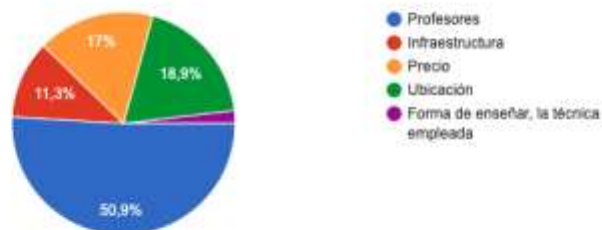
¿Cuánto pagas por la mensualidad de tu gimnasio?

53 respuestas



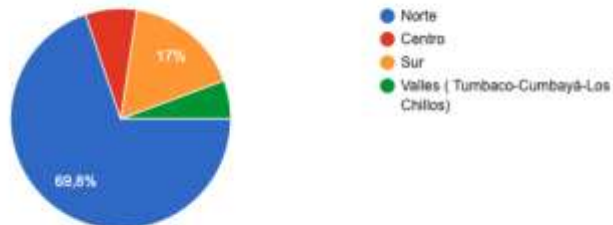
¿Qué consideras lo más importante para escoger un gimnasio de artes marciales mixtas?

53 respuestas



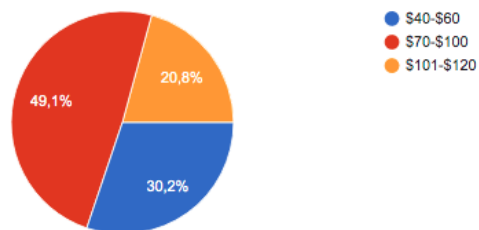
¿En qué sector de Quito preferirías que se encuentre el gimnasio?

53 respuestas



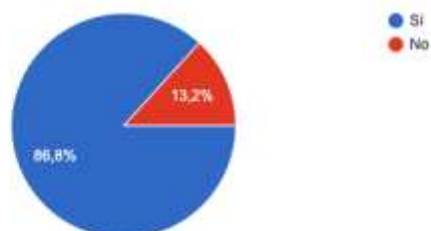
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la mensualidad de un gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales?

53 respuestas



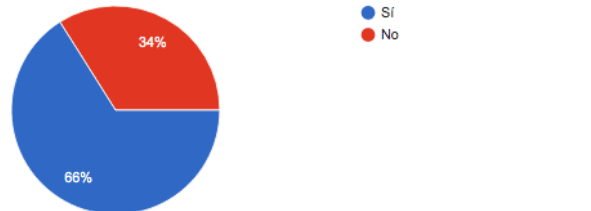
¿Has dejado de entrenar por falta de tiempo?

53 respuestas



¿Usted estaría dispuesto a adquirir cualquier paquete que se ofrezca en un gimnasio de artes marciales mixtas con clases presenciales y virtuales?

53 respuestas



¿Cuál medio de comunicación es de su preferencia para recibir información sobre un gimnasio de artes marciales mixtas?

53 respuestas

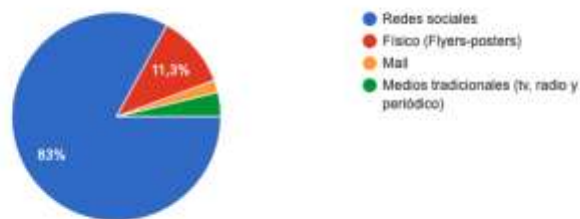


Tabla cruzada 3

Contar de ¿Cuánto pagas por la mensualidad de tu gimnasio?	Etiquetas de columna			Total general
Etiquetas de fila	\$30-\$50	\$51-\$70	\$71-\$90	
Alliance	1	4		5
Alliance Labrador, New Level		1		1
Alliance, Combat House	1			1
Alliance, Predador		1		1
Combat House	1			1
Combat House	5			5
Combat House, Alliance	1			1
Combat House, Alliance Labrador, Predador, EMMA Training Center	1			1
Combat house. Concentración deportivo de pichincha . Predador			1	1
El Valle MMA	1			1
Emma Training Center y Combat House		1		1
Funky master	1			1
G Wolf Team	1			1
kamikaze	1			1
kamikaze	2	1		3
Kamikaze, Combat House	1			1
mma el valle	1			1
MMA El Valle	1			1
Mma el Valle, Combat House	1			1
MMA Heroes Gym	3			3
Okuden	3			3
Okuden	3			3
PREDADOR		5		5
Predador New Level		2		2
Predador New Level, Combat House	1			1
Predator, Alliance, Combat House	1			1
shape kick boxing	2			2
shape kickboxing	1	1		2
Team Balabanov	1			1
Varios, Team Balabanov	1			1
Total general	36	16	1	53

Tabla cruzada 4

Contar de Edad		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	15-20	21-26	27-32	33-39	Total general
Forma de enseñar, la técnica empleada	1				1
Infraestructura	1	3	1	1	6
Precio	4	3	2		9
Profesores	7	6	7	7	27
Ubicación	2	4	3	1	10
Total general	15	16	13	9	53

Tabla cruzada 5

Cuenta de ¿Has dejado de entrenar por falta de tiempo?		Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	No	Sí	Total general
No	6	12	18
Sí	1	34	35
Total general	7	46	53

