



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CREACIÓN DE UN GIMNASIO EN LA CIUDAD DE QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER LOS TÍTULOS DE INGENIEROS
COMERCIALES MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Dr. Manuel María Herrera Peña

**Felipe Moncayo
Santiago Ruiz**

2010

Quito- Ecuador

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Dr. Manuel María Herrera Peña
100322898-6

DECLARCIÓN DE AUTORIA DE LOS ESTUDIANTES

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

Felipe Moncayo
171596055-3

Santiago Ruiz
171642555-6

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, se puede notar que las tendencias mundiales se dirigen hacia el cuidado personal, lo que ha conducido a la aparición de una nueva cultura basada en el cuidado físico. Existen muchas personas dispuestas a pagar sumas importantes de dinero por servicios que les ayuden a verse bien y a mejorar su estado físico y su salud.

Dentro de la ciudad de Quito se puede observar un considerable desarrollo del sector servicios, con un 47,50% de participación del mercado, muy cerca ya del total de sectores industriales con un 52,50%.

Un 56% de las personas encuestadas asisten al gimnasio por lo menos tres veces a la semana y un 43% prefiere la ubicación en el Centro-Norte de Quito frente a los otros tres sectores. Por otro lado, el diseño interior atrae mucho la atención del consumidor y el horario extendido tuvo una aceptación del 66% de los encuestados.

Se constituye la empresa "18 Fitness Studio", se plantea una visión y una misión de la empresa; estas van de la mano de los objetivos, las estrategias y las políticas necesarias para que el negocio funcione correctamente.

Para el lanzamiento y posicionamiento del gimnasio y la marca se elaboró un plan de marketing que incluye estrategias como mantener y mejorar la satisfacción y lealtad del cliente. La elaboración del plan táctico permite mostrar el servicio, plaza, promoción y publicidad.

El análisis financiero determinó la viabilidad en los seis escenarios proyectados a cinco años; el escenario optimista apalancado es el más favorable con una TIR de 68% y un VAN de \$89 961,84. En consecuencia, para el plan de negocios elaborado, la oportunidad es favorable para llevarse a la práctica.

ABSTRACT

Currently it can be noted that global trends are directed towards personal care, which has led to the emergence of a new culture based on physical care. There are many people willing to pay large sums of money for services that help them look good, improve their fitness and health.

It can be seen within the city of Quito a considerable development of the service sector with 47.50% of market share, very close to the total industrial sectors with a 52.50%.

About 56% of respondents attend the gym at least three times a week and 43% prefer the location in the center-north of Quito against the other three sectors. Moreover interior design draws much attention of the consumer and the extended hours had an acceptance of 66% of respondents.

The company's "18 Fitness Studio" is established, a mission and a vision of the company are developed. These go along with the objectives, strategies and policies necessary for the business to function properly.

For the launch and positioning of the gym and the brand, developed a marketing plan that includes strategies such as: maintaining and improving customer satisfaction and loyalty. The development of a tactical plan allows us to show: the service, distribution, promotion and advertising.

The financial analysis determined the feasibility in the six scenarios projected to five years, the optimistic scenario is the most favorable leveraged with an IRR of 68% and a NPV of \$ 89,961.84. Accordingly to the business plan developed, the opportunity is favorable to be implemented.

ÍNDICE

Índice

| 1. Capítulo I | Pág. |
|--|-------------|
| Aspectos generales | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.2 Objetivos | 1 |
| 1.3.1 <i>Objetivo General.....</i> | 1 |
| 1.3.2 <i>Objetivos Específicos.....</i> | 1 |
| 1.4 Hipótesis General..... | 2 |
| | |
| 2. Capítulo II | |
| Análisis del Entorno..... | 3 |
| 2.1 Sector, Industria y Negocio | 3 |
| 2.1.1 Sector | |
| 2.1.1.1 <i>Antecedentes.....</i> | 3 |
| 2.1.1.2 <i>Situación Actual.....</i> | 6 |
| 2.1.2.3 <i>Situación Futura.....</i> | 6 |
| 2.1.2 Industria..... | 7 |
| 2.1.2.1 <i>Antecedentes.....</i> | 7 |
| 2.1.2.2 <i>Situación Actual.....</i> | 9 |
| 2.1.3 Negocio..... | 9 |
| 2.2 Variables del Macro Entorno..... | 9 |
| 2.2.1 <i>Económicas.....</i> | 9 |
| 2.2.2 <i>Culturales.....</i> | 11 |
| 2.2.3 <i>Sociales.....</i> | 11 |
| 2.2.4 <i>Legales.....</i> | 12 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.3 | Las 5 fuerzas de Porter..... | 12 |
| 2.3.1 | <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores.....</i> | 13 |
| 2.3.2 | <i>La rivalidad entre los competidores.....</i> | 14 |
| 2.3.3 | <i>Poder de negociación de los proveedores.....</i> | 15 |
| 2.3.4 | <i>Poder de negociación de los compradores.....</i> | 15 |
| 2.3.5 | <i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....</i> | 16 |

3. Capítulo III

| | | |
|-------------|---|-----------|
| | Investigación y Análisis de Mercado | 18 |
| 3.1 | Reconocimiento de la oportunidad de negocio... | 18 |
| 3.2 | Problema Gerencial..... | 18 |
| 3.3 | Problema de la investigación..... | 18 |
| 3.4 | Preguntas de investigación de mercado..... | 19 |
| 3.5 | Diseño de la investigación de mercados..... | 20 |
| 3.5.1. | Investigación Exploratoria..... | 20 |
| 3.5.2 | Investigación Descriptiva..... | 20 |
| 3.5.2.1 | <i>Cualitativa.....</i> | 20 |
| 3.5.2.1.1 | <i>Entrevista con Expertos.....</i> | 20 |
| 3.5.2.1.1.1 | <i>Objetivo General.....</i> | 20 |
| 3.5.2.1.1.2 | <i>Objetivos Específicos.....</i> | 20 |
| 3.5.2.1.1.3 | <i>Metodología.....</i> | 21 |
| 3.5.2.1.1.4 | <i>Resultados.....</i> | 21 |
| 3.5.2.1.1.5 | <i>Conclusiones.....</i> | 22 |
| 3.5.2.1.2 | <i>Grupo de Enfoque.....</i> | 22 |
| 3.5.2.1.2.1 | <i>Objetivo General.....</i> | 22 |
| 3.5.2.1.2.2 | <i>Objetivos Específicos.....</i> | 22 |
| 3.5.2.1.2.3 | <i>Metodología.....</i> | 23 |
| 3.5.2.1.2.4 | <i>Resultados.....</i> | 23 |
| 3.5.2.1.2.5 | <i>Conclusiones.....</i> | 23 |
| 3.5.2.2 | <i>Cuantitativa.....</i> | 24 |
| 3.5.2.2.1 | <i>Encuestas.....</i> | 24 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.2.2.1.1 Público Objetivo..... | 24 |
| 3.5.2.2.1.2 Objetivo General..... | 24 |
| 3.5.2.2.1.3 Objetivos Específicos... .. | 24 |
| 3.5.2.2.1.4 Metodología..... | 25 |
| 3.5.2.2.1.5 Tamaño de la Muestra..... | 25 |
| 3.5.2.2.1.6 Resultados..... | 26 |
| 3.5.2.2.1.7 Conclusiones..... | 28 |
| 3.6 Oportunidad de negocio..... | 29 |

4. Capítulo IV

| | |
|--|-----------|
| La Empresa | 30 |
| 4.1 Estructura Orgánica..... | 30 |
| 4.1.1. Nombre de la Empresa..... | 30 |
| 4.1.2 Organigrama..... | 31 |
| 4.1.3 Funciones por área..... | 31 |
| 4.1.4 Objetivos, estrategias y políticas por área..... | 32 |
| 4.2 Misión..... | 32 |
| 4.3 Visión..... | 33 |
| 4.4 Valores..... | 33 |
| 4.5 Cadena de valor..... | 34 |
| 4.5.1 Eslabones primarios controlables..... | 36 |
| 4.5.1.1 Marketing y ventas..... | 36 |
| 4.5.1.2 Personal de Contacto..... | 36 |
| 4.5.1.3 Soporte físico y habilidades..... | 36 |
| 4.5.1.4 Prestaciones..... | 37 |
| 4.5.2 Eslabones primarios no controlables..... | 37 |
| 4.5.2.1 Clientes..... | 37 |
| 4.5.2.2 Otros clientes..... | 37 |
| 4.5.3 Eslabones de Apoyo..... | 37 |
| 4.5.3.1 Dirección general y de recursos humanos..... | 37 |
| 4.5.3.2 Organización interna y tecnología..... | 38 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.5.3.3 | <i>Infraestructura y ambiente</i> | 38 |
| 4.5.3.4 | <i>Abastecimiento</i> | 38 |
| 4.5.4 | Margen del Servicio | 38 |
| 4.6 | Flujograma de Procesos | 39 |
| 4.7 | Escala Estratégica | 40 |
| 4.8 | Ambiente organizacional | 42 |

5. Capítulo V

| | | |
|------------|---|-----------|
| | Plan de Marketing..... | 43 |
| 5.1 | Oportunidad | 43 |
| 5.1.1 | Situación actual..... | 43 |
| 5.1.2 | Objetivos..... | 43 |
| 5.1.2.1 | <i>Objetivo general</i> | 43 |
| 5.1.2.2 | <i>Objetivos específicos</i> | 43 |
| 5.2 | Plan de Marketing Estratégico | 44 |
| 5.2.1 | Consumidor..... | 44 |
| 5.2.1.1 | <i>Perfil del consumidor</i> | 44 |
| 5.2.1.2 | <i>Hábito de usos y actitudes</i> | 44 |
| 5.2.1.3 | <i>Deseos y necesidades</i> | 44 |
| 5.2.1.4 | <i>Papeles de compra</i> | 45 |
| 5.2.2 | Mercado | 45 |
| 5.2.2.1 | <i>Tecnología</i> | 45 |
| 5.2.2.2 | <i>Competidores</i> | 45 |
| 5.2.3 | Segmentación..... | 46 |
| 5.2.4 | <i>Matriz F.O.D.A.</i> | 47 |
| 5.2.5 | <i>Estrategias de posicionamiento</i> | 48 |
| 5.2.5.1 | <i>Ciclo de vida del servicio</i> | 49 |
| 5.3 | Plan Táctico | 50 |
| 5.3.1 | Servicio..... | 50 |
| 5.3.1.1 | <i>Características</i> | 50 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 5.3.2 | Plaza..... | 51 |
| 5.3.3 | Publicidad y promoción..... | 51 |
| | 5.3.3.1 Promoción..... | 51 |
| | 5.3.3.2 Publicidad..... | 52 |
| | 5.3.3.3 Presupuesto..... | 52 |
| 5.3.4 | Precio..... | 53 |
| | 5.3.4.1 Precio de la competencia..... | 53 |
| | 5.3.4.2 Costos..... | 54 |
| | 5.3.4.2.1 Costos operacionales..... | 54 |
| | 5.3.4.2.2 Costos no operacionales..... | 54 |
| | 5.3.4.3 Financiamiento..... | 55 |
| 5.4 | Proyección de ventas..... | 55 |
| 5.4.1 | Proyección de ventas operacionales..... | 55 |
| 5.4.2 | Proyección de ventas no operacionales..... | 56 |

6. Capítulo VI

| | |
|----------------------------|-----------|
| Evaluación Financiera..... | 58 |
| 6.1. Supuestos..... | 58 |
| 6.2 Evaluación..... | 59 |

7. Capítulo VII

| | |
|---|-----------|
| Plan de Contingencia..... | 60 |
| 7.1 Imprevistos y soluciones..... | 60 |
| 7.1.1 Aumento o disminución de la demanda del producto... | 60 |
| 7.1.2 Copia total o parcial de la marca..... | 60 |
| 7.1.3 Fracaso en publicidad..... | 60 |
| 7.1.4 Daño o robo del establecimiento y sus equipos..... | 61 |

8. Capítulo VIII

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 62 |
| 8.1 Conclusiones..... | 62 |
| 8.2 Recomendaciones | 63 |
| 9. Bibliografía..... | 65 |
| 10. Anexos..... | 67 |

CAPÍTULO I

Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

Actualmente, se puede notar que las tendencias mundiales de comportamiento de las personas se dirigen hacia el cuidado personal, lo que ha conducido a la aparición de una nueva cultura basada en el cuidado físico. Existen muchas personas dispuestas a pagar sumas importantes de dinero por servicios que les ayuden a verse bien y a mejorar su estado físico y su salud.

Si bien en la ciudad de Quito existen muchos gimnasios, distribuidos en distintas zonas, ninguno maneja un diseño especial ni horario extendido hasta la media noche, lo cual representaría una interesante alternativa para todas aquellas personas que, por distintas razones, no disponen del tiempo necesario para acudir a los mismos en horarios regulares.

Por ello, la idea del negocio es implementar un nuevo gimnasio que ofrezca servicios exclusivos, funcione en horarios extendidos y tenga una tendencia hacia el diseño interior.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de crear, en la ciudad de Quito, un gimnasio con un diseño funcional, modernas características, diferentes ambientes y estilo contemporáneo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la factibilidad del plan para trabajo de titulación.
- Investigar las variables que afectan al sector: servicios, la industria, actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento.

- Recolectar información acerca de las diferentes variables que afectan a las tendencias y los hábitos del consumidor, utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas.
- Analizar la estructura organizacional y el direccionamiento empresarial requeridos para el desarrollo del plan de elaboración de un gimnasio de estilo contemporáneo en la ciudad de Quito.
- Calcular el impacto y aceptación, como valor agregado, de los nuevos servicios planteados en el proyecto.
- Determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto propuesto en el plan de negocios.

1.3 Hipótesis

La implantación de un gimnasio innovador, con diferentes ambientes, música, diseño y con horario extendido de atención tendrá acogida por las clases socio-económicas media, media alta y alta de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

Análisis del Entorno

En este capítulo se describirá el sector, la industria y el negocio en los cuales se desarrollará el gimnasio. Se analizarán las fuerzas de Porter y las variables que afectan al negocio.

2.1 Sector, Industria y Negocio. (CIIU)



Elaborado: Los Autores

Fuente: INEC, Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Económicas (INEC, 2008)

2.1.1 SECTOR:

2.1.1.1 Antecedentes:

Según los datos del PYMES, en EL 2005 el sector terciario con el 9.2% ha brindado un gran aporte a la economía del país en lo referente a niveles de ventas anuales, después del sector comercio con el 14.7%. Lo anterior permite observar el crecimiento del sector que beneficiará al posible negocio (BCE, 2007). Ver tabla 2.1.

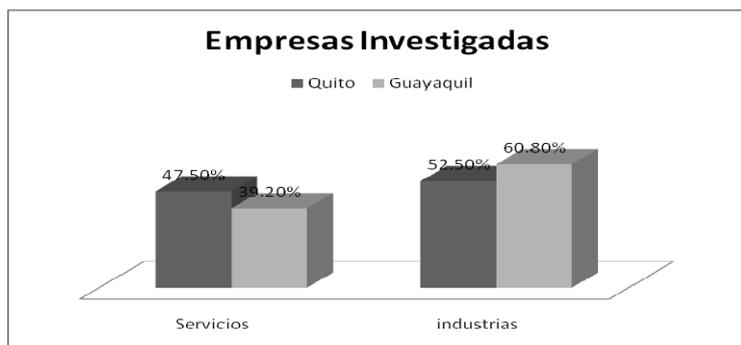
Tabla No 2.1

| Sector Económico | Nivel de Ventas anuales mínimas del Sector Comercial Corporativo (millones USD) |
|--|---|
| Servicios | 9.2 |
| Minas y canteras, Manufactura y Electricidad | 5.7 |
| Comercio | 14.7 |
| Construcción | 2.6 |
| Agropecuario, silvicultura y pesca | 1.9 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Banco Central del Ecuador

En el gráfico N° 2.1 se puede observar la participación del sector de servicios y el total de los sectores industriales en las ciudades más importantes del Ecuador:

Gráfico No 2.1

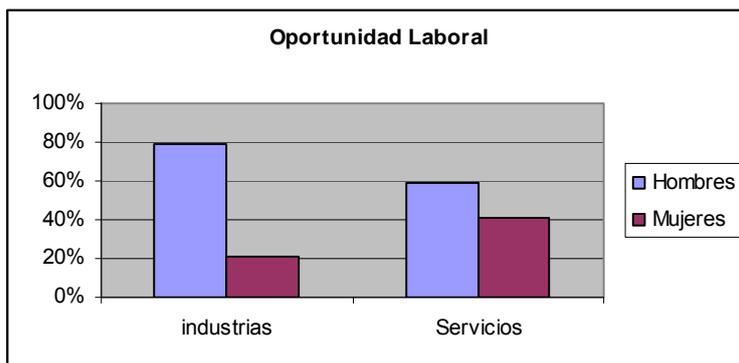


Elaborado: Los Autores
Fuente: La FLACSO

La diferencia ha ido disminuyendo debido al crecimiento de grandes servicios como los financieros, de transporte, alimentación, entre otros.

En los sectores industriales, la oportunidad laboral la tienen los hombres con el 79% de las plazas; en cambio, el sector de servicio da mayor acogida al género femenino con el 41% frente al 59% que tienen los hombres (FLACSO, 2004). Ver gráfico 2.2.

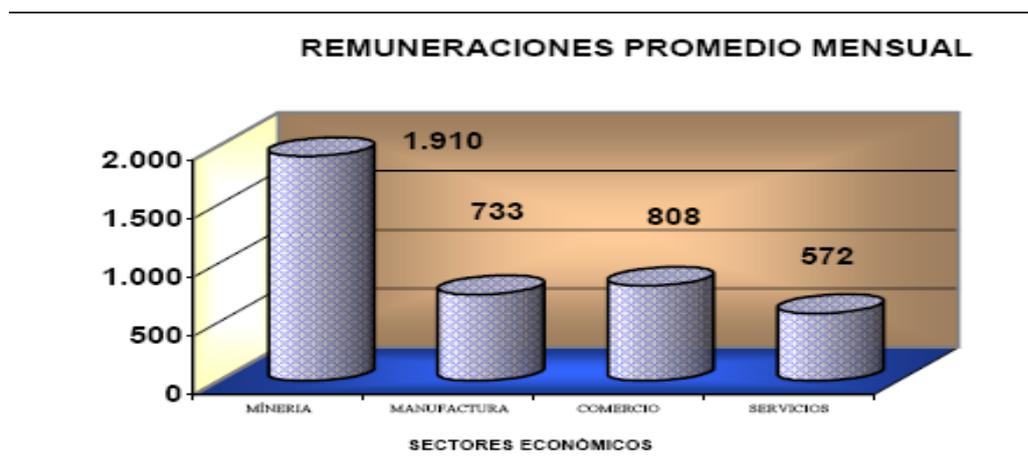
Gráfico No 2.2



Elaborado: Los Autores
Fuente: La FLACSO

La remuneración promedio mensual del sector servicios es la menor con respecto a otros tres sectores económicos investigados. Ver gráfico 2.3.

Gráfico No 2.3



Elaborado: INEC
Fuente: INEC

Esto origina dos perspectivas: por una parte, la alta rotación de personal por insatisfacción económica y, por otro lado, una mayor ganancia para el empleador ya que tiene ahorro en mano de obra (INEC, 2006).

En la tabla N° 2.2 se puede observar la producción total, la remuneración y el personal ocupado en el sector en la provincia de Pichincha.

Tabla No 2.2

| Sector | Personal ocupado | Remuneraciones | Producción total |
|-----------|------------------|------------------|--------------------|
| Pichincha | 34 826 | \$280 663 410.00 | \$1 854 531 742.00 |

Elaborado: Los autores.

Fuente: INEC.

2.1.1.2 Situación Actual:

En el sector servicios, en las cifras económicas del 2008, se puede observar un aumento del 1.81% entre el primero y el segundo trimestre del año (BCE, 2008).

Para el sector de servicios, que son 395 mil negocios, el mínimo para ingresar al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE) es de 3 dólares hasta 5 mil dólares. Otro grupo va desde los 20 mil dólares hasta 30 mil dólares, y la cuota mensual es de 60 dólares; mientras para ingresos de entre 50 mil dólares y 60 mil dólares, la cuota mensual es de 180 dólares (SRI, 2008).

2.1.1.3 Situación Futura:

Tabla 2.3

Proyección Sector Servicios

| PERIODO | PIB | SERVICIOS | % | VARIACIÓN | VARIACIÓN | |
|---------|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|----|
| | | | SERVICIOS | PIB | SERVICIOS | |
| 2009 | \$41 529 046,3 | \$ 11 025 463 | 27% | 5% | 5% | Ve |
| 2010 | \$ 43 319 579,4 | \$ 11 581 371,1 | 27% | 4% | 5% | ve |
| 2011 | \$ 45 110 112,5 | \$ 12 137 279,1 | 27% | 4% | 5% | ve |
| 2012 | \$ 46 900 645,6 | \$ 12 693 187,1 | 27% | 4% | 5% | ve |
| 2013 | \$ 48 691 178,7 | \$ 13 249 095,2 | 27% | 4% | 4% | ve |
| 2014 | \$ 50 481 711,8 | \$ 13 805 003,2 | 27% | 4% | 4% | ve |

Fuente: CEDATOS.

Elaborado: Tesis Andrea Navas.

Para los años que se avecinan, se puede observar que el sector servicios mantiene un crecimiento promedio del 5%. Esta característica del mercado nos da la seguridad de que el entorno de este proyecto se encuentra en un desarrollo constante.

2.1.2 INDUSTRIA:

2.1.2.1 Antecedentes:

Tabla No 2.4
VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA/PIB
ESTRUCTURA PORCENTUAL
A PRECIO DE 2000

| AÑOS INDUSTRIA | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Servicios sociales y de salud | 1.6 | 1.6 | 1.2 | 1.2 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.2 |
| Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.5 |

Elaborado: Los Autores.

Fuente: BCE.

La industria del deporte no tiene un aporte significativo en el PIB global del país (tabla 2.3), pero con la creación del Ministerio de Deporte se impulsará la inversión y el fomento al ejercicio (Ver tabla 2.4). Con esto se espera que, en futuros años, esta industria brinde un mayor aporte al PIB nacional. Ver tabla 2.5.

Tabla No 2.5

INDICADORES DE EJECUCIÓN

| Medio | Año 2006 | Año 2007 |
|--------------------|------------------------|-------------------------|
| Inversión | \$ 2 205 667,99 | \$ 15 824 824,98 |
| Fomento al deporte | \$ 354 009,00 | \$ 2 846 263,94 |
| Total | \$ 2 559 676,99 | \$ 18 671 088,92 |

Elaborado: Ministerio del Deporte.

Fuente: Ministerio del Deporte.

Tabla No 2.6

APORTE INDUSTRIA

| Industria | Personal ocupado | Remuneraciones | Producción total |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Actividades deportivas | 1019 | \$ 5 781 142 | 19682854 |
| Otras actividades de esparcimiento | 677 | \$ 3 524 663 | 11787495 |

Elaborado: Los Autores.

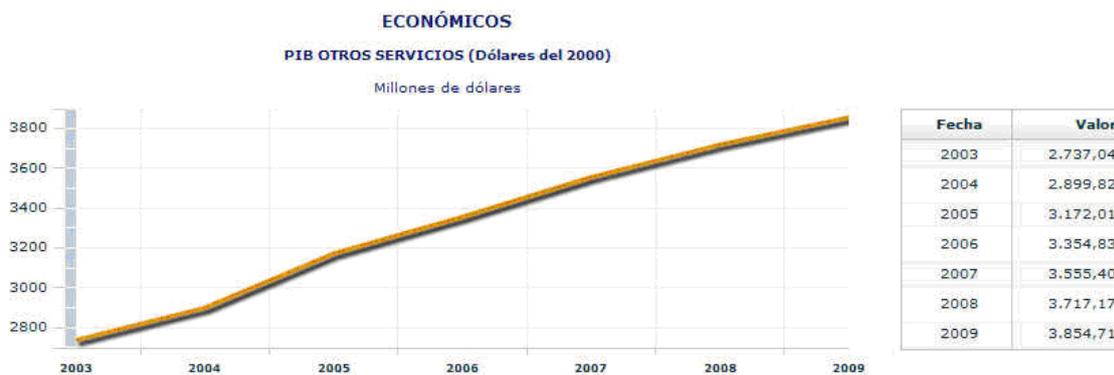
Fuente: INEC

La implantación del Ministerio del Deporte ha sido un gran apoyo para este sector y otras actividades de esparcimiento, ya que ha logrado una mayor inversión y ha incentivado a todas las personas a que realicen alguna actividad física. Ver tabla 2.6.

Por otro lado, este Ministerio ha desarrollado el Programa Nacional de masificación del Deporte que sirve para difundir la práctica deportiva entre los niños de todas las provincias y ha ayudado, solo en la provincia de Pichincha, a que se inviertan más de \$ 850 527,84 en infraestructura (SENADER, 2008).

2.1.2.2 Situación Actual:

Gráfico No 2.4



Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

Como se nota en el gráfico 2.4, el PIB de otros servicios, donde se incluye este negocio, ha tenido un crecimiento constante en los últimos años. Lo cual demuestra una oportunidad existente para invertir en esta industria.

2.1.3 NEGOCIO:

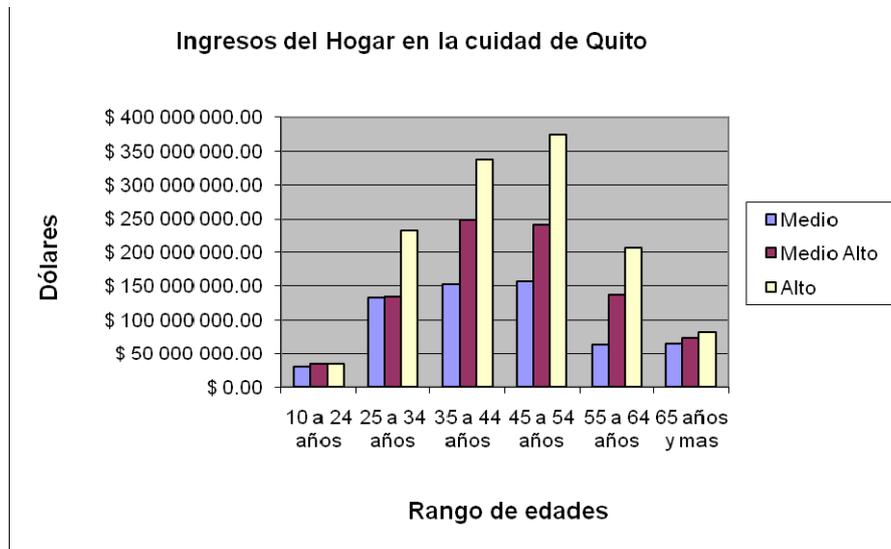
El negocio consistirá en brindar un servicio de gimnasio, en el sector del Parque Metropolitano (Guangüiltagua), en el que se incluya: levantamiento de pesas, artes marciales, clases de baile, baile cardiovascular (aeróbicos), áreas de relajamiento, máquinas de ejercicio cardiovascular, entrenamiento especializado, entretenimiento, estética, *fitness*, comida o bar dirigido a una vida sana y activa, entre otras.

2.2 Variables del macro entorno que afectan al negocio:

2.2.1 Económicas:

- **Nivel de Ingresos:** En el gráfico 2.5 se observó que el grupo objetivo de este proyecto está en capacidad de pagar por el servicio.

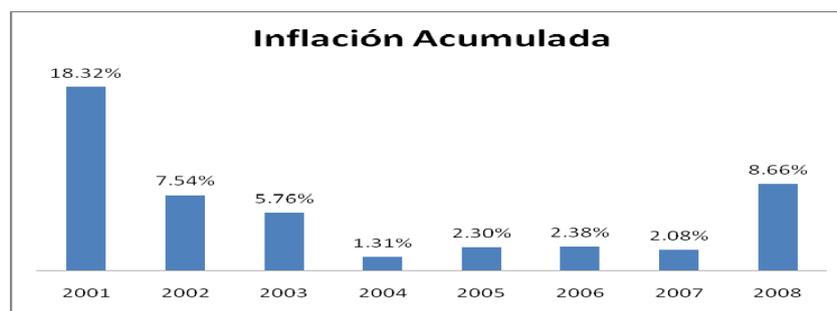
Gráfico 2.5



Elaborados: Los Autores.
Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004.

Inflación: Esta variable afecta directamente para los costos fijos como sueldos, mantenimiento, arriendo, servicios básicos, entre otros; mas no necesariamente en el nivel de ventas, debido a que el público objetivo está compuesto por personas de nivel socio-económico medio, medio alto y alto.

Gráfico 2.6



Fuente: BCE.
Elaborado: Los Autores.

2.2.2 **Cultural:**

- **Estilo de vida:** En el día a día se buscan nuevas tendencias para ejercitarse; por ejemplo, técnicas como el yoga y sus diferentes ramas (Portal fitness, 2006).

El gusto de las personas ha ido modificándose, pues ya no se busca solamente cubrir la necesidad de hacer ejercicio. Ahora las personas buscan satisfacer necesidades de servicios integrales como tener médicos, entrenadores capacitados, spa, entre otras (Diario Hoy, 2006).

2.2.3 **Social:**

- **Comportamiento del consumidor.**

En este tipo de negocios, según al segmento que esté dirigido, se tienen diferentes precios. Los competidores potenciales para la empresa son aquellos que tienen un segmento de clase económica media, media alta y alta, donde están dispuestos a pagar entre 30 y 70 dólares dependiendo de la modalidad de pago, ya que puede ser anual, mensual, semanal o diario.

El comportamiento de los consumidores potenciales se divide en: constantes, por temporadas, moda, necesidad, entre otros.

- **Población:**

Tabla 2.7

| Población: | Zonas | Población: |
|------------------------|--------------|-------------------|
| Iñaquito | 12 | 43 851 |
| Jipijapa | 8 | 34 991 |
| Población Quito urbano | | 1 399 376 |

Elaborado: Los Autores.
Fuente: INEC.

Según el gráfico analizado, la zona de interés para este proyecto posee un 5,63% de la población total de Quito. Estas 78 842 personas disponen, aproximadamente, de doce gimnasios, por lo tanto existe una demanda insatisfecha. Sin contar con las personas que viven en los valles y utilizan las autopistas aledañas a la zona donde se desarrollará el plan.

2.2.4 Legal:

- **Leyes Laborales:**
- Con la creación del Ministerio del Deporte, las leyes y reglamentos existentes amparan a los inversionistas que incursionan en negocios de esta índole.
- Además, en la nueva Constitución de la República, el artículo 374 dice que el gobierno protegerá y promoverá la cultura física y el deporte, lo cual protege al negocio.

2.3 Las 5 fuerzas de Porter:

Para la elaboración de las Fuerzas de Porter se va a tomar en cuenta como calificación 5 siendo la más alta, hasta 1 siendo la más baja (12 manage, 2009). Los factores influyentes de cada fuerza competitiva fueron tomados por ser los que más intervienen en el negocio.

Gráfico 2.7



Elaborado: Los Autores

Fuente: Cinco fuerzas de Porter, 2009

2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En este negocio, las barreras de entrada son medias, con esto se hace fácil el ingreso de nuevos competidores al mercado. Esto puede generar una guerra de precios para decidir quién se apoderará de la mayor parte de los consumidores. También se puede dar una competencia desleal para captar a la mayoría de clientes.

Tabla No 2.7

| Amenaza de nuevos Competidores | Calificación |
|--|---------------------|
| Costo de inversión inicial | 3 |
| Barrera de entrada a nuevos competidores | 3 |
| Lealtad a la marca | 2 |
| Economías de escala | 4 |
| Promedio | 3 |

Elaborado: Los Autores

Fuente: Cinco fuerzas de Porter, 2009

2.3.2 La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta debido a que existen numerosos gimnasios en la ciudad y todos quieren atraer la mayor cantidad de clientes posible.

Tabla No 2.8

| Rivalidad entre Competidores | Calificación |
|--------------------------------------|---------------------|
| Estructura de la competencia | 5 |
| Grado de diferenciación del producto | 1 |
| Barreras de salida | 5 |
| Objetivos estratégicos | 4 |
| Estructura de costos de la industria | 5 |
| Promedio | 4 |

Elaborado: Los Autores

Fuente: Cinco fuerzas de Porter, 2009

2.3.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores en este tipo de negocio específico es bajo, debido a que no se necesita adquirir muchas cosas y aquello que se requiere se puede comprar con cualquier vendedor, otorgando el poder de compra a la empresa.

Tabla No 2.9

| Poder de negociación de los proveedores | Calificación |
|--|---------------------|
| Concentración de proveedores | 1 |
| Nivel actual de calidad y servicio | 2 |
| Costo de sustituir un cliente | 1 |
| Poder de la marca del proveedor | 2 |
| Integración hacia adelante del proveedor | 3 |
| Promedio | 1.8 |

Elaborado: Los Autores
Fuente: Cinco fuerzas de Porter, 2009

2.3.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación del cliente es alto, dado que existen numerosos establecimientos de este tipo y, por lo tanto, tiene varias opciones para elegir. El cliente se basa en tres cosas, principalmente, al momento de escoger su gimnasio: el precio, la calidad del servicio y la ubicación.

Tabla No 2.10

| Poder de negociación de los compradores | Calificación |
|--|---------------------|
| Bastantes compradores para el servicio | 4 |
| Diferenciación | 4 |
| Facilidad de cambio de proveedor del servicio | 5 |
| Nivel actual de calidad y servicio | 4 |
| Promedio | 4.25 |

Elaborado: Los Autores

Fuente: Cinco fuerzas de Porter, 2009

2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En este negocio, los sustitutos poseen un poder medio porque todos los deportes podrían ser considerados sustitutos. El negocio está dirigido principalmente al *fitness* (es un modo de vida, una manera de trabajo, resistencia, flexibilidad, relajación, entre otras) no tanto al físico-culturismo como deporte.

Tabla No 2.11

| Amenaza de ingreso de productos sustitutos | Calificación |
|--|---------------------|
| Precio y desempeño de los sustitutos | 3 |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos (pastillas, suplementos) | 4 |
| Costo de cambiar al sustituto | 3 |
| Calidad de los sustitutos | 3 |
| Promedio | 3.25 |

Elaborado: Los Autores

Fuente: Cinco fuerzas de Porter, 2009

Luego de hacer el estudio individual de cada fuerza de Porter, se extrajo la siguiente tabla:

Tabla No 2.12

| Fuerzas de Porter | Calificación |
|--|---------------------|
| Amenaza de nuevos Competidores | 3 |
| Rivalidad entre Competidores | 4 |
| Poder de negociación de los proveedores | 1.8 |
| Poder de negociación de los compradores | 4.25 |
| Amenaza de ingreso de productos sustitutos | 3.25 |
| Promedio | 3.26 |

Elaborado: Los Autores

Se puede apreciar que la industria se encuentra en un nivel de competencia medio. Hay que prestar gran atención a la rivalidad entre los competidores y a los clientes, ya que estos dos se encuentran en un nivel alto.

CAPÍTULO III

Investigación y Análisis del Mercado

Este capítulo busca obtener información sobre el mercado y el consumidor con relación al negocio de los gimnasios. Dentro de estas dos áreas se estudiará a la competencia, precios, tendencias de consumo, entre otros.

3.1 Reconocimiento de la oportunidad de negocio:

En la ciudad de Quito no existen gimnasios con características especiales de diferenciación. En ciudades del mundo más cosmopolitas como Nueva York, Londres, Río de Janeiro, Buenos Aires las personas tienen la posibilidad de escoger entre gran variedad de gimnasios: grandes, pequeños, costosos, con alguna música en especial, otros en los que se puede descansar además de ejercitarse e inclusive algunos con temas orientales, clásicos, *lounge*, entre otros. Esta es una importante oportunidad de negocio porque las personas siempre están buscando nuevas maneras para ejercitarse. Además, el cliente está constantemente en la búsqueda del cambio y un gimnasio con estas características cumpliría con sus expectativas.

3.2 Problema Gerencial:

Qué hacer para montar un gimnasio de estilo contemporáneo en un mercado altamente competitivo como el de la ciudad de Quito.

3.3 Problema de la investigación:

Como recolectar y obtener información acerca de la competencia existente en el mercado. Los gustos y preferencias del consumidor, tendencias actuales, medios publicitarios y aceptación de las nuevas características como valor agregado para el negocio.

3.4 Preguntas de investigación de mercado

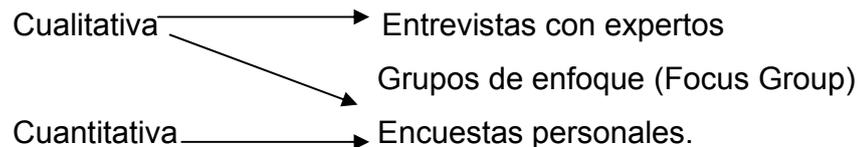
Tabla 3.1

| Preguntas | Objetivos | Hipótesis |
|--|---|---|
| ¿Realiza alguna actividad física? | Obtener información sobre el segmento de mercado potencial. | Las personas sí realizan actividad física. |
| ¿Qué tan a menudo realiza ejercicio? | Conocer la frecuencia con la que el cliente potencial acude al gimnasio. | Las personas realizan actividad física cuatro días a la semana. |
| En el gimnasio, ¿qué actividad o actividades realiza? | Conocer los gustos y preferencias del consumidor. | Las personas realizan levantamiento de pesas, aeróbicos y ejercicio cardiovasculares. |
| ¿Le gustaría tener alimentos y bebidas dentro del gimnasio? | Conocer los gustos y preferencias del consumidor. | A las personas sí les gustaría tener alimentos y bebidas acorde con el ejercicio. |
| ¿El diseño, decoración y música de un gimnasio le parece importante? | Conocer los gustos y preferencias del consumidor. | Las personas sí consideran importantes el diseño, la decoración y la música que influyen en su ambiente de ejercicio. |
| ¿En qué horario prefiere ir al gimnasio? | Conocer los horarios de mayor y menor afluencia para el negocio de los gimnasios. | Prefieren los horarios antes de las 8 a.m. y después de las 5 p.m. |
| ¿Asistiría usted a un gimnasio que estuviera abierto hasta la media noche? | Brindar un valor agregado de acuerdo con los gustos y preferencias del cliente. | Las personas sí aprovecharían un horario como este. |
| ¿Cuánto paga mensualmente por su actual gimnasio? | Conocer precios promedio de la competencia. | Las personas pagan precios en un rango de \$40 a \$70. |
| ¿Qué servicios extras desearía que tuviera un gimnasio? | Brindar un valor agregado de acuerdo con los gustos y preferencias del cliente. | Sauna, turco, masajes, parqueadero, área de relajación, entre otras. |

Elaborado: Los autores.

3.5 Diseño de la investigación de mercados:

- Exploratoria
- Descriptiva:



3.5.1 Investigación exploratoria:

Metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de los problemas (Narres K. Malhotra, 2008: Pág. 80).

3.5.2 Investigación descriptiva:

3.5.2.1 Cualitativa

3.5.2.1.1 Entrevistas con expertos:

Es una reunión con una persona técnica con experiencia en la administración de un gimnasio. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos de algo que se conoce poco o de lo que no se tiene información (Arturo Orozco J., 1999: Pág. 64).

3.5.2.1.1.1 Objetivo general:

Aprender sobre el manejo técnico y administrativo de los gimnasios.

3.5.2.1.1.2 Objetivos específicos:

- Reconocer tanto las facilidades como las dificultades del negocio de los gimnasios.

- Obtener información sobre la viabilidad de implementar ciertos servicios nuevos en un gimnasio.
- Determinar aspectos esenciales necesarios dentro del área administrativa de un gimnasio.
- Estudiar el mercado en el que se desenvuelven los gimnasios.
- Conocer los aspectos importantes del marketing implementado en el negocio de los gimnasios.

3.5.2.1.1.3 Metodología:

Se entrevistará a los dueños/gerentes de los gimnasios SportGym, Activefitness, Fitcenter en las oficinas correspondientes de cada institución, por medio de una entrevista previamente preparada y una grabadora para documentarla. Todo este proceso tomará 30 minutos.

3.5.2.1.1.4 Resultados:

- Se debe tener equipos de calidad, pues con esto se reduce la probabilidad de que los clientes sufran lesiones y se asegura el buen funcionamiento de las máquinas.
- Las inversiones más costosas son la instalación de iluminación, duchas, baños, vestidores, espejos, audio, alfombras, vidrios, ventilación, oficinas, recepción, diseño interior, áreas de relajación, televisores plasma.
- El número de empleados varía de acuerdo a la cantidad de clientes que se desea tener en el gimnasio.
- La implementación de un área para socializar y una cafetería podrían ser servicios de muy buena acogida en un gimnasio.
- Es esencial contratar instructores conocidos y calificados.
- En el tema del marketing, la publicidad boca a boca es la más utilizada.

3.5.2.1.1.5 Conclusiones:

- Los costos de implementación para un gimnasio son altos.
- Se debe ofrecer servicios acordes con las necesidades del consumidor.
- Para que un gimnasio logre posicionarse, debe innovar constantemente y mantenerse acorde con las tendencias del cuidado físico.
- La atención que se presta al cliente constituye un valor agregado que influye totalmente sobre las decisiones por una marca u otra.
- El consumidor es sensible a los precios; por esto, debe realizarse un estudio para determinar el más óptimo según los servicios que se ofrecerán.

3.5.2.1.2 Grupo de enfoque.

Es una reunión de personas heterogéneas que opinan sobre un tema específico. (Arturo Orozco J., 1999: Pág. 66).

3.5.2.1.2.1 Objetivo general:

Obtener la opinión de las personas frente a las características y nuevos servicios del gimnasio planteado.

3.5.2.1.2.2 Objetivos específicos:

- Conocer el concepto que tienen las personas acerca de los gimnasios existentes en la ciudad de Quito.
- Determinar la viabilidad de los nuevos servicios que se desea incorporar en el gimnasio planteado.
- Identificar los aspectos más importantes e influyentes para las personas dentro de un gimnasio.
- Obtener la opinión del cliente potencial acerca de las características y nuevos servicios del gimnasio planteado en el plan de negocios.

3.5.2.1.2.3 Metodología:

Se conformarán dos grupos de ocho personas. El proceso durará aproximadamente una hora.

Estarán presentes, asimismo, un moderador y un asistente/camarógrafo. Los grupos de enfoque serán realizados en el domicilio de unos de los autores. Se ofrecerá un refrigerio a los invitados en agradecimiento por su colaboración.

3.5.2.1.2.4 Resultados:

- El consumidor le da mucha importancia a la higiene del establecimiento, ventilación del local, horarios de atención, parqueadero de vehículos, entrenamiento personalizado.
- Los nuevos servicios a ofrecer tuvieron gran acogida:
 - Implementación de un bar-cafetería, un área para socializar y de relajamiento, seguridad, diferentes ambientes dentro del gimnasio, música especialmente seleccionada, un diseño y estilo contemporáneo.
- El precio sugerido fue aceptado ya que va de la mano con los servicios a ofrecer.

3.5.2.1.2.5 Conclusiones:

- El consumidor no gusta siempre del mismo gimnasio porque cree que luego de un tiempo se vuelve algo monótono.
- El consumidor busca que el establecimiento no sea una casa o un local que ha sido adecuado para funcionar como gimnasio.
- La ubicación del gimnasio a montar fue muy bien acogida, pero siempre y cuando el parqueadero no sea un problema para el consumidor.
- Las personas tienen una opinión parecida de los gimnasios en el mercado actual.

3.5.2.2 Cuantitativa

Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico (Narres K. Malhotra, 2008: Pág. 137).

3.5.2.2.1 Encuesta

La técnica de encuesta a utilizar es la encuesta de tipo personal, que permite recolectar información directa de un número representativo de personas (muestra) (Arturo Orozco J., 1999: Pág. 66).

3.5.2.2.1.1 Público Objetivo

Personas de sexo masculino y femenino, entre 16 y 45 años de edad, ubicados en el centro norte de Quito.

3.5.2.2.1.2 Objetivo General:

Aprender acerca del consumidor: competencia, gustos y preferencias, precios, así como la opinión sobre las nuevas características del gimnasio.

3.5.2.2.1.3 Objetivos Específicos:

- Investigar los precios de la competencia.
- Analizar el grado de posicionamiento en el mercado que tiene la competencia en la mente del consumidor.
- Reconocer ventajas según los gustos del consumidor.
- Investigar posibles clientes.
- Conocer la frecuencia con la cual el consumidor asiste al gimnasio: horas y temporadas.
- Determinar la importancia del diseño, estilo y ambiente del local para las personas.

3.5.2.2.1.4 Metodología:

Por medio de un cuestionario, previamente formulado, se encuestará a personas que realicen alguna actividad física, en especial a las que asistan al gimnasio. Esto se llevará a cabo, principalmente, afuera de gimnasios, en parques y universidades.

3.5.2.2.1.5 Tamaño de la Muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se esperan obtener conclusiones sobre la población (Edwin Galindo, 1999 .Pág.: 172).

Para la obtención de la muestra a ser encuestada se partió de un nivel de ignorancia máxima; es decir, con una varianza máxima ($p=0,5$; $q= 0,5$), con un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 6%. Con una población de 78842 personas, que corresponde al segmento objetivo; esto quiere decir que en el sector de la Iñaquito y la Jipijapa (población, capítulo II) se procederá a extraer la muestra significativa para la realización de las encuestas.

$$n = \frac{Z^2_{\infty/2} * P q * N}{E^2 N + Z^2_{\infty/2} * P q}$$

$$Z_{\infty/2} = 2$$

Nivel del confianza = 95%

N = Población = 78842

Nivel de varianza máxima:

$$p = q = 0,5$$

Error de estimación

$$E = 6\% = 0,06$$

$$n = \frac{(2)^2 * (0.5) (0.5) * 78842}{(0.06)^2 * 78842 + (2)^2 * (0.5) (0.5)}$$

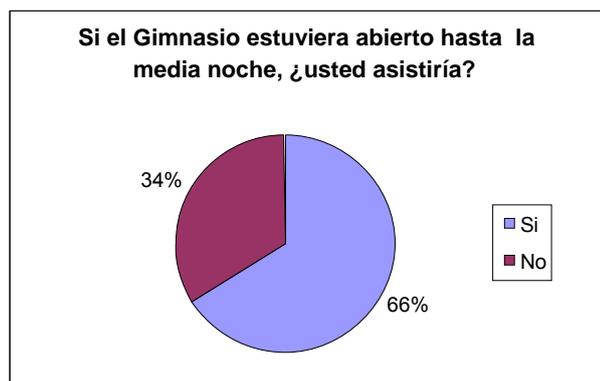
$$n = 276.80 \approx 277$$

El total de encuestas a realizar es de 277.

3.5.2.2.1.6 Resultados:

- Un número considerable de personas desearían un nuevo horario para asistir al gimnasio.

Gráfico 3.1

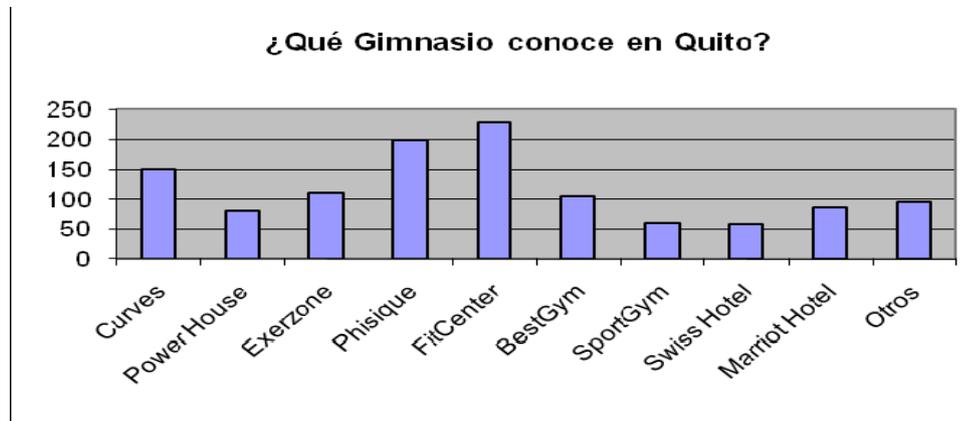


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado: Los Autores n= 277

Se abriría espacio a un gran segmento de personas que no acuden al gimnasio porque tienen que realizar actividades a las horas en que podrían ejercitarse.

- Esta es la participación de los gimnasios más conocidos por el consumidor.

Gráfico 3.2

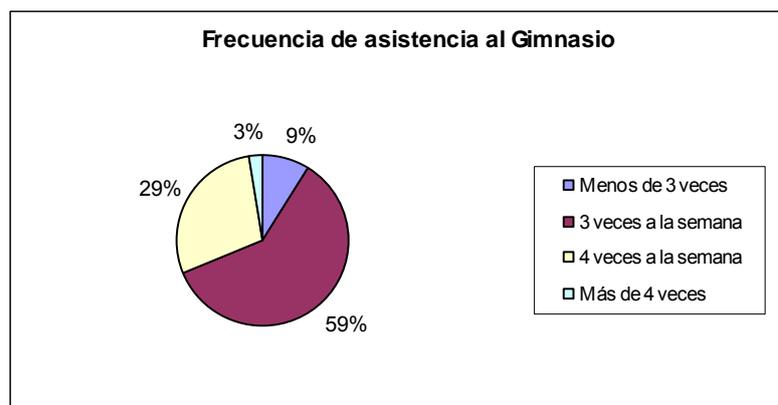


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado: Los Autores n= 277

El Phisique y el FitCenter con 17% y 20%, respectivamente, son los que están en la mente del consumidor y los que serían competidores directos de la empresa.

- El gimnasio Curves, que tiene un 13%, está enfocado en un segmento particular, mujeres, lo cual lo convierte en un competidor indirecto.
- La frecuencia de asistencia a los gimnasios es un factor clave, ya que los consumidores del servicio se fidelizan con la marca

Gráfico 3.3

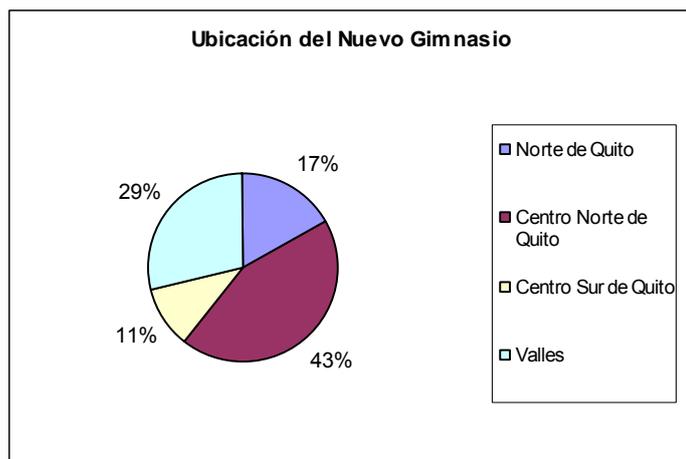


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado: Los Autores n= 277

La mayoría de personas que acuden a los gimnasios lo hacen entre tres y cuatro veces por semana, descansando algunos días.

- La ubicación es un factor importante al momento de elegir un gimnasio.

Gráfico 3.4



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado: Los Autores n= 277

Al 43% de los encuestados les parece un buen lugar el centro Norte de Quito, ya que la mayoría de gente vive cerca de ahí, está cerca de sus trabajos y esto facilita la decisión de realizar ejercicio.

- Para mayor información ver anexos.

3.5.2.2.1.7 Conclusiones:

- Las personas estarían dispuestas a acudir a un gimnasio que esté abierto hasta la media noche.
- Solo un pequeño grupo de cinco o seis gimnasios serían competidores directos.
- Los nuevos servicios a ofrecer son aceptados por los consumidores debido a que la competencia carece de estas características.
- La ubicación al Centro-Norte de Quito para el gimnasio es la más conveniente para los consumidores.

- Una cafetería simple es de vital importancia para el ejercicio.
- El consumidor toma muy en cuenta el precio y si este va acorde con los servicios a ofrecer.

3.6 Oportunidad de negocio.

El Programa Nacional de Masificación del Deporte ha invertido el último año en infraestructura \$ 850. 527,84, solo en la provincia de Pichincha.

Esta ayuda del Estado apoya la realización del ejercicio. En el capítulo tres se notó la tendencia existente de las personas hacia el ejercicio, ya sea por salud o por entretenimiento. Esta es una de las razones fundamentales para el actual crecimiento del negocio de los gimnasios.

La mayoría de la gente que habita en Quito lleva un estilo de vida agitado, que, de una u otra forma, repercute en su estado de salud. Dichas personas no tienen el tiempo suficiente para hacer ejercicio o para comer adecuadamente por motivos laborales o de educación. Estos son factores importantes que llamarán la atención de estos consumidores que antes no podrían frecuentar un gimnasio.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

Habiendo identificado una oportunidad de negocio en los capítulos anteriores, en este capítulo se planeará la creación de la empresa y su cultura organizacional.

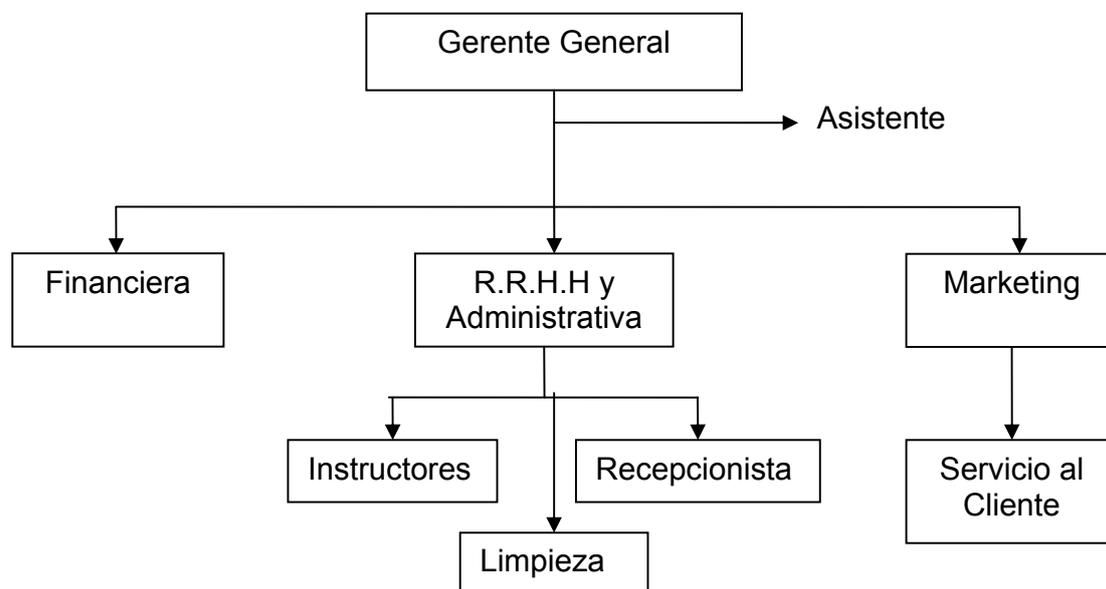
4.1 Estructura Orgánica

4.1.1 Nombre



Este nombre describe en general la experiencia que será asistir al gimnasio, ya que, entre otras cosas, la música especialmente seleccionada para los diferentes ambientes, las áreas de relajación y el estilo del diseño interior del gimnasio son las principales armas de este negocio. Además que, con su horario extendido, se atenderá durante 18 horas al día.

4.1.2 Organigrama



4.1.3 Funciones por Áreas

Tabla No 4.1

| Administrativa y Recursos Humanos | Financiera y Contabilidad | Marketing |
|--|---|---|
| Seleccionar y contratar al personal de la empresa. | Elaboración de balances contables y estados financieros. | Manejo de base de datos de clientes existentes y potenciales. |
| Lograr un ambiente de trabajo agradable y motivador. | Manejo de apalancamientos eficaces y eficientes. | Encargado de las relaciones con agencias de publicidad. |
| Políticas de forma de pagos y membrecías. | Controlar los costos fijos y variables generados por la empresa. | Realizar paquetes atractivos de descuentos y promociones. |
| Nivel de salario de los empleados, y establecer horas de funcionamiento. | Administrar las utilidades para futuras inversiones o capitalizaciones. | Realizar investigación y análisis del mercado. |

Elaborado: Los Autores

4.1.4 Objetivos, Estrategias y Políticas por áreas

Tabla No 4.2

| | Objetivos | Plazo | Estrategias | Políticas |
|--|---|-----------------|---|---|
| Administrativa y Recursos Humanos | Conseguir un equipo de trabajo calificado en todas las áreas. | Anual. | Capacitar al personal en todas las áreas. | Realizar conferencias y cursos de capacitación. |
| | Tener un grupo de trabajo motivado. | Anual. | Mantener informados y comunicados al personal. | Organizar reuniones mensuales. |
| | Lograr un atractivo financiamiento para el consumidor. | Trimestral. | Manejar un plan de pagos y membrecías para el cliente | Cambios por temporada. |
| Financiera y Contabilidad | Reducción del 5% en gastos operativos. | Anual. | Disminuir los costos y eliminar gastos innecesarios. | Ahorro de servicios básicos, mejor utilización de los equipos de oficina. |
| | Apalancar a la empresa en el 45 %. | Anual. | Seleccionar la entidad financiera que nos de las mejores facilidades en interés y plazo | Revisión continua de las facilidades que brindan las entidades financieras. |
| | Reinversión del 10% de las utilidades generadas. | Tres años. | Crear una cuenta de reserva. | Depósitos anules. |
| Marketing | Incrementar las ventas en un 8%. | Anual. | Publicidad y promoción. | Utilizar medios no convencionales. |
| | Conseguir estar entre las 5 primeras marcas de gimnasios en la ciudad de Quito. | Anual. | Lograr un servicio al cliente especializado. | Mantener un seguimiento personalizado del cliente. |
| | Superar los descuentos y promociones que maneja la competencia. | Semestralmente. | Análisis de la competencia. | Periódica investigación de mercados. |

Elaborado: Los Autores

4.2 Misión

Brindar a jóvenes y adultos de la ciudad de Quito un servicio especializado en el cuidado físico y de salud, con instructores calificados y un horario acorde a las necesidades del consumidor.

4.3 Visión

Ser el gimnasio líder en la ciudad de Quito, brindando el mejor servicio para nuestros miembros dentro de los próximos 5 años.

4.4 Valores

La empresa se basa en un grupo de valores fundamentales para brindar el mejor servicio y mantener un ambiente de trabajo propicio para el óptimo funcionamiento de la misma. Los valores de la empresa son:

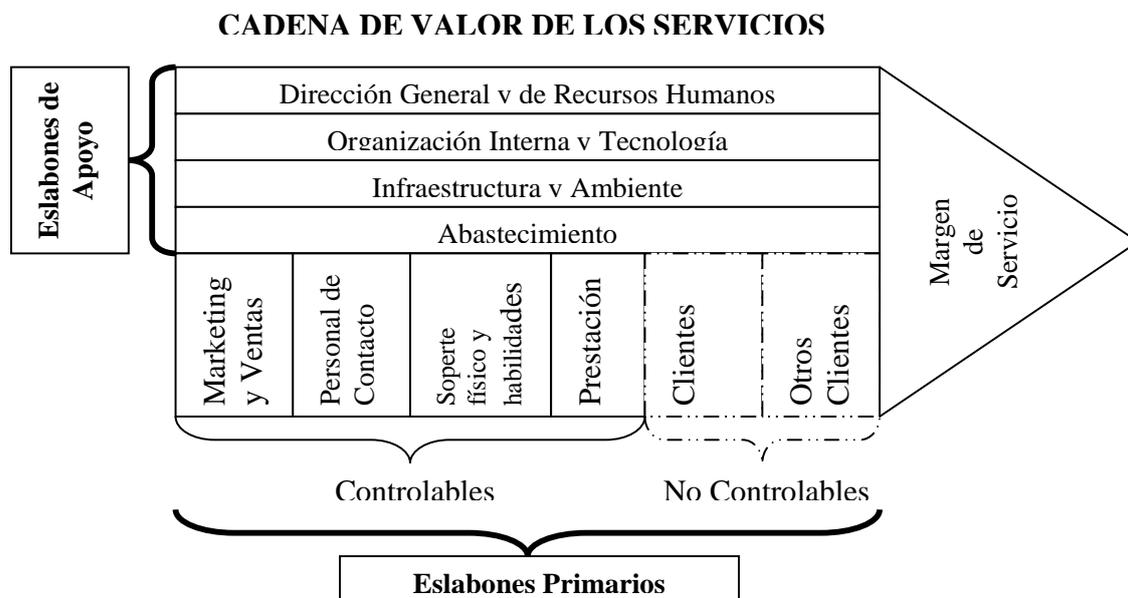
- **Confianza.**- Ofreciendo un personal humano calificado y una maquinaria adecuada para el desempeño del trabajo.
- **Honestidad.**- Se tendrá un manejo justo, responsable y razonable con todos los aspectos del gimnasio.
- **Responsabilidad.**- Mantener el cuidado sobre el uso de las máquinas, pesas y demás artículos para que no se atente contra la integridad de ningún consumidor.
- **Respeto.**- Con este valor se intenta mantener una buena relación entre el los consumidores y todo el personal de trabajo, logrando un trato amable entre las partes.
- **Servicio al Cliente.**- Brindará una interrelación entre las actividades que se ofrecen en el establecimiento para que el cliente obtenga una mayor satisfacción

4.5 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta para lograr una planificación estratégica con el fin de conseguir una ventaja competitiva.

El profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Gustavo Alonso, basándose en las teorías de Michael Porter, Pierre Eiglier y Eric Langeard desarrolló la Cadena de Valor del Servicio, logrando unir de forma satisfactoria los eslabones para lograr una ventaja competitiva (Universidad de Palermo, 2008).

Gráfico 4.1



Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor, 2008

Elaborado: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor, 2008

Eslabones Primarios

| CONTROLABLES | |
|-------------------------------------|---|
| Marketing y Ventas | Tiene vínculo con tareas de publicidad, fuerza de ventas y promociones. Ahora ubicada como punto de partida de las prestaciones. |
| Personal de contacto | Es el personal que se encuentra actuando directamente con el cliente y es uno de los elementos más importantes para cuidar la calidad del servicio que se brinda. |
| Soporte Físico y habilidades | Son todos aquellos elementos que toman parte de la prestación en mayor o menor medida. En un banco, los elementos son las papeletas, tarjetas entre otros. |
| Prestación | Es el concepto mismo del servicio, la solución que ofrece o que lo resuelve. |
| NO CONTROLABLES | |
| Clientes | Es la otra variable humana que interviene en la prestación del servicio e interviene y condiciona la calidad del servicio. |
| Otros Clientes | La convivencia que existe entre varios clientes en un mismo momento y lugar como salas de espera o hall, logrando influenciar la calidad de la prestación. |

Eslabones de Apoyo

| | |
|--|--|
| Dirección General | Contribuye a formar pilares de una cultura de servicio, ya que el cliente es la razón del negocio. |
| Organización interna y Tecnología | Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones. |
| Infraestructura y Ambiente | Es el espacio físico en el que se llevan a cabo las prestaciones |
| Abastecimiento | Adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, capacitaciones, entre otros. |

Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor, 2008

Elaborado: Los Autores.

4.6.1 Eslabones Primarios Controlables

4.6.1.1 Marketing y Ventas

- Se realizará publicidad en los medios publicitarios tradicionales y no tradicionales que tengan relación directa con los gimnasios y el ejercicio en general.
- La creación de paquetes especiales para las personas según sus necesidades.
- Promociones según la edad de las personas y el horario de asistencia al gimnasio.
- Formas de pago semanal, mensual, trimestral, semestral, anual, de la forma que le convenga al cliente.

4.6.1.2 Personal de Contacto

- Instructores calificados y reconocidos para obtener confianza por parte de las personas.
- Personal de limpieza siempre listo para facilitar algún inconveniente de los clientes.
- Profesores de cursos dispuestos a ayudar a las personas en cualquier problema en particular que se tenga.
- Recepcionista capacitada para poder informar de la mejor manera sobre promociones, tipo de pago y demás beneficios que se ofrecen.

4.6.1.3 Soporte Físico y Habilidades

- Baños de hombres y de mujeres con sus vestidores y duchas.
- Área de cafetería, de relajación y socialización.
- Maquinas para trabajar todos los músculos, pesas, barras, pelotas, entre otros.
- Ventilación apropiada, alfombras, sistema de audio y televisión en todo el establecimiento.

4.6.1.4 Prestaciones

- Atención en horario extendido hasta las 24h00.
- Servicio de parqueadero y vigilancia
- Clases de aeróbicos, baile, defensa personal, áreas no comunes como sauna, turco y una sala de relajación, rutinas con máquinas y pesas
- Alimentos acorde al ejercicio y el cuidado de la salud como batidos, ensaladas, sánduches, aguas, barras energéticas.

4.6.2 Eslabones Primarios no Controlables

4.6.2.1 Clientes

Con el manejo de un grupo humano capacitado y dispuesto a brindar su ayuda, espacios propicios para el esparcimiento, el ejercicio y demás áreas, y la oferta de nuevos servicios y mayores comodidades, se logra una interacción entre los eslabones primarios controlables y se alcanza la satisfacción del futuro cliente.

4.6.2.2 Otros Clientes

Al existir un área para cafetería y otra para descanso se logra mantener una armonía entre los distintos segmentos que se encuentran dentro del negocio; además, al manejar promociones según la edad y la hora de asistencia se está buscando segmentar la clientela para mantener una armonía.

4.6.3 Eslabones de Apoyo

4.6.3.1 Dirección General y de Recursos Humanos

- Instructores reconocidos dentro del negocio.
- Capacitación en nuevas tendencias de ejercicio para los instructores.
- Incentivos económicos por el cumplimiento de metas.

4.6.3.2 Organización Interna y Tecnología

- El Gerente Administrativo y de Marketing será el encargado de la toma de decisiones, planteamiento de objetivos, estrategias y metas.
- El gerente Financiero tiene entre sus funciones el manejo contable, balances y las decisiones económicas a tomar.
- El servicio de limpieza tiene que mantener el establecimiento nítido, ordenado y con un aroma agradable a todo momento.
- La recepción debe contar con toda la información necesaria para cualquier inquietud que tengan las personas. Será encargada de llevar al día el avance de los clientes en sus rutinas para poder brindar asesoría con un ambiente agradable.

4.6.3.3 Infraestructura y Ambiente

- Diferentes ambientes en baños, áreas de pesas, área de aeróbicos, cafetería, área social entre otras.
- Música diferente para todos los ambientes del gimnasio acorde con cada sección.

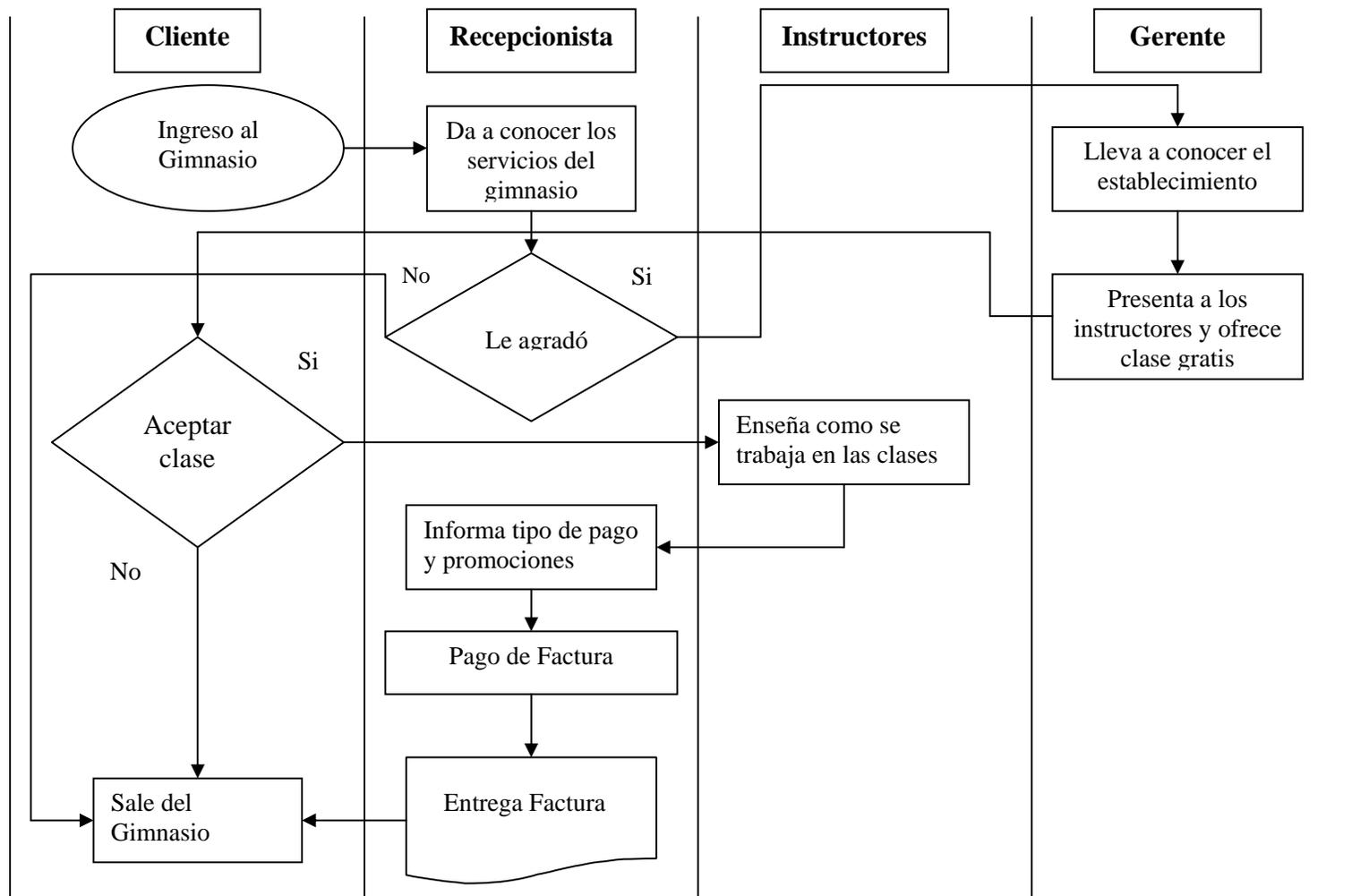
4.6.3.4 Abastecimiento

- Adquisición de útiles de oficina, kits y herramientas de limpieza.
- Compra de bebidas y alimentos para la venta y la preparación en la cafetería.
- Capacitación a los instructores sobre las nuevas tendencias.
- Compra de publicidad en medios tradicionales y no tradicionales.

4.6.4 Margen del Servicio

Ofrecer un servicio especializado para cada cliente con personal calificado en el área. Brindar un ambiente agradable con máquinas adecuadas. Ofrecer seguridad dentro y fuera del establecimiento. Servicios adicionales complementarios con el deporte como el de cafetería.

4.7 Flujograma de Proceso



Elaborado: Los Autores.

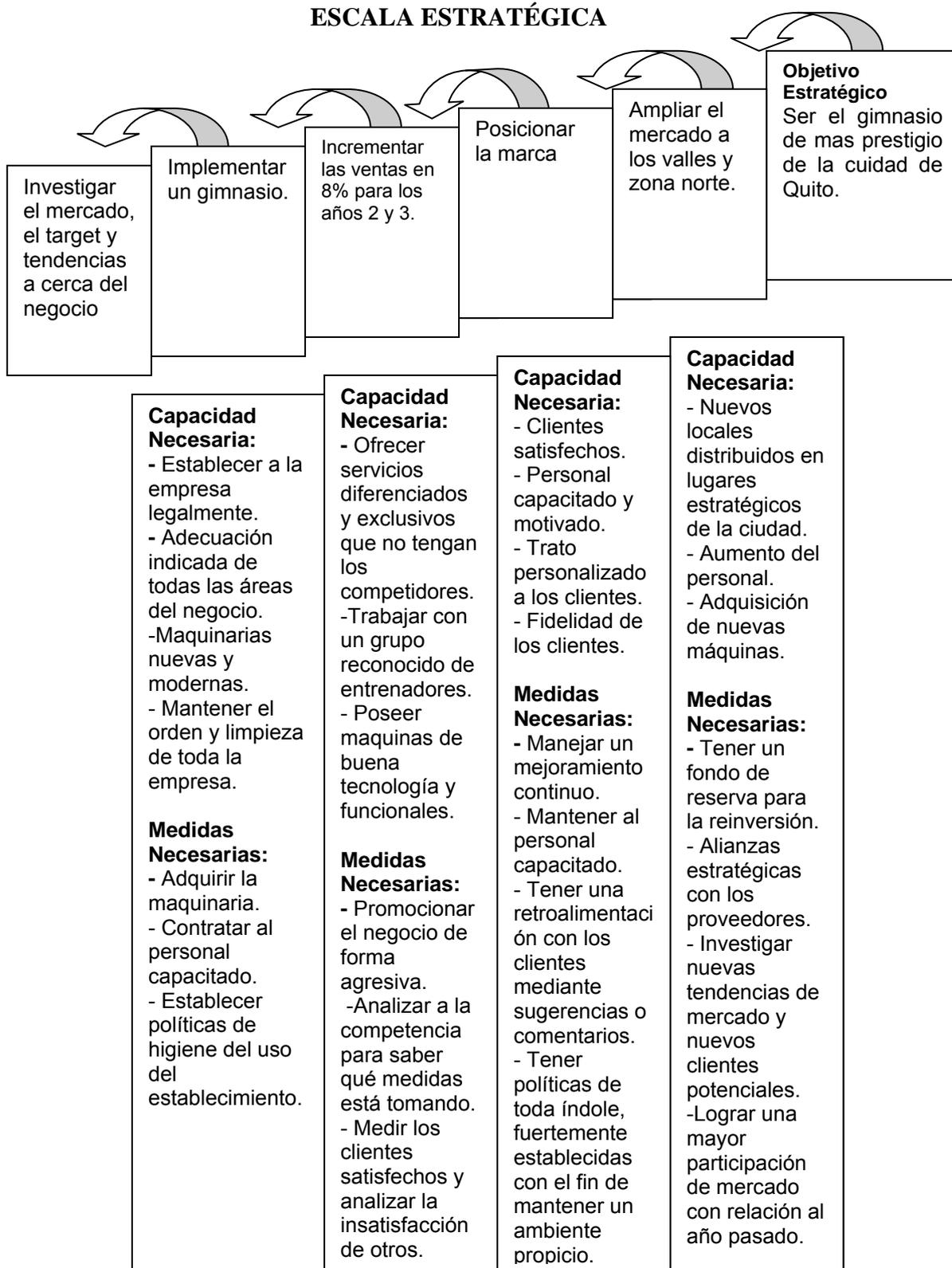
4.8 Escala Estratégica

La escala estratégica nos sirve para determinar las capacidades necesarias y las medidas a tomar en cada año para lograr alcanzar las metas deseadas.

En la tabla N° 4.3 se puede apreciar la escala estratégica para un nuevo gimnasio en la ciudad de Quito (Constantinos C. Markides. 2002. Pág. 142):

Tabla No 4.3

ESCALA ESTRATÉGICA



2009

2010

2011-2012

2013

2014

4.9 Ambiente Organizacional

La cultura organizacional de la empresa se basa en algunos pilares fundamentales como:

- Cumplir a cabalidad los valores de la empresa por parte de todas las personas que trabajan en la misma.
- Limpieza de las máquinas, orden y organización de los accesorios para prevenir algún tipo de accidente y para que se pueda ofrecer una buena apariencia para los clientes.
- Se manejará un gran servicio al cliente de parte de todos los que conforman la empresa, siempre dispuestos a ayudar para satisfacer sus necesidades de cualquier índole.
- Se va a mantener un ambiente de seguridad dentro y fuera del establecimiento en lo que respecta a posesiones personales y a la integridad de los clientes.

Gráfico 4.2



Elaborado: Los Autores.

CAPÍTULO V

Plan de Marketing

En este capítulo se elaborará el plan de marketing para el lanzamiento y posicionamiento del servicio. Se analizarán estrategias y tácticas para cumplir con el plan.

5.1 Oportunidad

5.1.1 Situación Actual

Se ha seguido un proceso en el cual se realiza un análisis del entorno de mercado para posteriormente llevar a cabo una investigación del mismo. A partir de los resultados obtenidos se ha creado la empresa, por lo que se procede a desarrollar un plan de marketing que lanzará y posicionará el gimnasio y su marca.

5.1.2 Objetivos

5.1.2.1 Objetivo general

- Dar a conocer el gimnasio y los diferentes servicios a ofrecer para el consumidor.

5.1.2.2 Objetivos específicos

- Alcanzar un 15% de participación de mercado después de los tres primeros años.
- Lograr una rentabilidad del 20% en tres años de funcionamiento.
- Fidelizar al cliente.
- Posicionar el servicio.
- Incrementar el nivel de notoriedad de la marca.
- Incrementar el nivel de ventas en un 8%.

5.1 Plan de Marketing Estratégico (Dr. Manuel María Herrera Peña, 2009):

5.1.1 Consumidor

5.1.1.1 Perfil del Consumidor

El grupo objetivo son personas de sexo femenino y masculino, de 16 años en adelante, de nivel socio-económico medio, medio alto y alto, que realicen cualquier actividad, sea esta estudiar o trabajar. Tienen el deseo de cuidar su cuerpo, mantenerse bien físicamente y en buen estado de salud.

Son personas dedicadas y con el afán de realizar ejercicio en forma constante.

5.1.1.2 Hábitos de Uso y Actitudes

En la actualidad, y con el segmento de mercado que se tiene, se maneja mucho la tarjeta de crédito como forma de pago, ya que es una forma de solventar el gasto cuando no se tiene el efectivo en ese momento y, también, cuando otra persona es la que paga por el servicio. La preferencia al momento de adquirir el servicio es que es un negocio diferente a los demás, adecuado especialmente, hace que los clientes se identifiquen con el gimnasio, logrando obtener un nuevo mercado y ganando consumidores insatisfechos de la competencia.

5.1.1.3 Deseos y Necesidades

En la actualidad se maneja la tendencia de cuidar el cuerpo humano, realizando ejercicio físico y teniendo cuidado con la alimentación.

En un gimnasio, los clientes buscan siempre máquinas de levantamiento de pesas, ejercicio cardiovascular y peso incorporado que brinden seguridad y confianza.

Asimismo, el consumidor requiere también un personal calificado que lo asista y que la ubicación del gimnasio sea conveniente y, al mismo tiempo, posea una infraestructura adecuada, contando con un ambiente amigable y divertido para ejercitarse a su gusto. Todo esto debe ajustarse a un horario acorde a las necesidades del consumidor y a un precio conveniente.

5.1.1.4 Papeles de compra

El consumidor del servicio que brinda el gimnasio no siempre es el autor de la compra. Un caso sería en el que el cliente (quien realiza la compra) sea, al mismo tiempo, quien hace uso de los servicios del gimnasio. Otro caso sería el que un tercero pague por el servicio para que alguien más sea quien haga uso del mismo.

Por otro lado, la decisión de adquirir el servicio no depende solo de la persona que asiste o de la persona que paga, muchos otros factores influyen en la decisión de asistir o no a un gimnasio como por ejemplo los amigos, familiares, pareja, doctor, entre otros.

5.2.2 Mercado

5.2.2.1 Tecnología

En el mercado actual se está utilizando software para el control constante y minucioso de cada cliente en lo que respecta a: alimentación, rutinas de ejercicios, peso y medidas, facturación de membrecías.

Las máquinas de ejercicios implementadas en los gimnasios son cada vez de mejor calidad para evitar lesiones de cualquier tipo, y poseen una mayor duración lo que aumenta el beneficio de la inversión

La innovación en las clases especializadas y rutinas de ejercicios es constante e, inclusive, algunas de ellas son patentadas.

En el mercado se invierte continuamente en tecnología para mantener siempre una perfecta higiene en el establecimiento con productos como ambientadores y purificadores.

5.2.2.2 Competidores

Los principales competidores en este negocio son nacionales, las franquicias de gimnasios han intentado funcionar; pero, debido a factores como sus altos precios y alta inversión, no han durado dentro del mercado de Quito.

PRINCIPALES COMPETIDORES

Tabla 5.1

| |
|-----------------------|
| Marriot |
| PowerHouse |
| Exerzone |
| Physic |
| FitCenter |
| BestGym. |
| SportGym |
| Active Fitness |
| Swiss Hotel |

Elaborado: Los Autores.

Vale recalcar que un fuerte competidor indirecto es la franquicia de gimnasios CURVES, que han logrado un gran éxito en toda la ciudad.

5.2.3 Segmentación (Dr. Manuel María Herrera Peña, 2009)

VARIABLES GEOGRÁFICAS

- Ecuador, región Sierra.
- Ciudad Quito.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

- Edad: 16 años en adelante.
- Género: hombres y mujeres.
- Ingresos: \$600 en adelante.
- Profesión: ejecutivos, estudiantes, profesionales, amas de casa, deportistas, entre otros.
- Nivel educativo: secundario y estudios superiores.

- Nivel socioeconómico: medio, medio alto y alto.
- Nacionalidad: nacionales y extranjeros.

Variables Psicográficas

- Personalidad: decidido, disciplinado, responsable, amigable, respetuoso, entre otros.
- Estilo de vida: proactivo.

Variables de comportamiento

- Búsqueda del beneficio: personas que busquen lograr un físico más estético y una mejor salud.
- Tasa de utilización del servicio: mínimo tres veces por semana.
- Fidelidad a la marca: personas que asistan toda la semana y que paguen por el plan anual.

5.2.4 Matriz F.O.D.A.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención Personalizada • Alimentos y bebidas acordes con la cultura del “fitness” • Horario de atención extendido • Ubicación | <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas Tendencias en salud y cuidado físico • Distribución de las edades de la población de Quito • Falta de espacio recreacional en la ciudad • Tiempo disponible de la población |
| <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos en diseño y decoración • Ausencia de Posicionamiento en la mente del consumidor • No existe fidelidad en los clientes | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos (Suplementos, quemadores de grasa, fajas, maquinas) • Falta de costumbres en el cuidado de la salud por medio del ejercicio • Niveles de delincuencia • Aumento de los competidores |

Elaborado: Los autores

5.2.5 Estrategias de posicionamiento

La empresa busca alcanzar un fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores para así poder entrar al mercado y ganar rápidamente participación en el mismo.

La imagen que se busca proyectar es de originalidad, vanguardia, esfuerzo, seriedad y resultados.

- ***Expansión por venta de productos existentes a nuevos segmentos.-***

Un horario acorde con las necesidades del consumidor es el de 6h00 a.m. a 24h00 a.m., lo que permitirá a los clientes hacer ejercicio sin importar sus restricciones de tiempo. Se conseguirá un nuevo segmento de personas que les guste realizar ejercicio por las noches o que tengan algún impedimento para realizar ejercicio en el horario normal en el que están abiertos los demás gimnasios (Walker, 2006. Pág. 51).

- ***Defensor de Bajo Costo.-***

Un precio menor que el de nuestra competencia directa y con una mayor infraestructura logra que se pueda alcanzar una diferenciación en costos, lo cual es muy importante ya que, en la industria, los clientes son muy sensibles al precio (Walker, 2006. Pág. 85).

- ***Mantener y mejorar la satisfacción y la lealtad.-***

Una atención personalizada entrega la seguridad al cliente de que logrará alcanzar los resultados deseados y, al mismo tiempo, atraerá a nuevos consumidores que busquen apoyo para ejercitarse correctamente (Walker, 2006. Pág. 259).

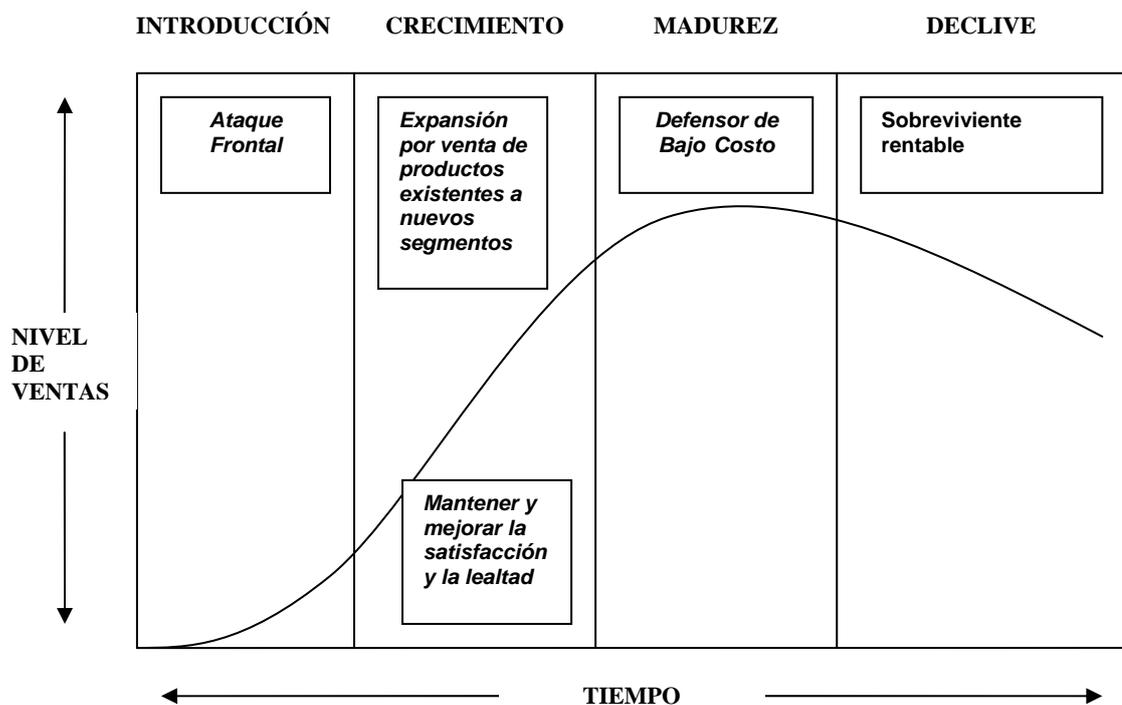
- **Ataque Frontal.-**

Un mejor servicio personalizado, con una infraestructura adecuada, bajos costos, ambiente diferente, ubicación estratégica, servicio de cafetería y áreas de descanso que permitan atraer a los clientes de los competidores, además de atraer a nuevos clientes (Walker, 2006. Pág. 271).

- **Sobreviviente Rentable.-**

Invertir lo suficiente para levantar la posición de participación y establecerse como líder del ramo durante el resto de la declinación del mercado (Walker, 2006. Pág. 314).

5.2.5.1 Ciclo de vida del servicio



Elaborado: Los autores

5.3 Plan táctico

5.3.1 Servicio

Consistirá en: levantamiento de pesas, artes marciales, clases de baile, baile cardiovascular (aeróbicos), áreas de relajamiento, máquinas de ejercicio cardiovascular, entrenamiento especializado, entretenimiento, estética, *fitness*, comida o bar dirigido a una vida sana y activa, entre otras. La ubicación será en el sector del Parque Metropolitano (Guangüiltagua).

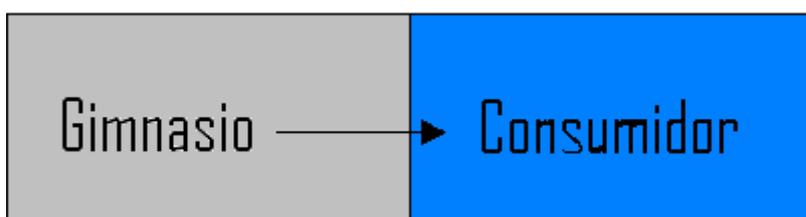
5.3.1.1 Características

- **Descripción del gimnasio.-** A diferencia de otros gimnasios, se invertirá, en diseño, que consistirá en que las paredes, el piso y el techo estarán pintados con colores *lounge* (morado oscuro, rojo oscuro, negro); jugaremos con las luces: los baños y vestidores serán otro ambiente con iluminación y baldosas también especiales. Existirán sillas y sofás para relajarse y escuchar música que se expondrá diariamente. En lo que respecta al sonido las áreas de aeróbicos, pesas, y ejercicios cardiovasculares, estas estarán aisladas completamente unas de otras. Habrá televisiones distribuidas en todo el gimnasio. Se mantendrá una ventilación e higiene impecable siempre. La infraestructura también contará con un bar / cafetería con comidas y bebidas adecuadas para el ejercicio. Se contratará con un servicio de seguridad para los clientes y sus vehículos.
- **Ubicación.-** La Guangüiltagua, el Batán Alto, es un sector céntrico en el cual se puede aprovechar la gente que utilice la Av. Simón Bolívar y que circule por los barrios aledaños.
- **Infraestructura.-** Los diferentes ambientes del gimnasio contarán con un estilo *lounge*; es decir, con colores modernos y materiales diferentes a los usuales, pero que, al mismo tiempo, sean prácticos para ejercitarse.

- **Nuevos servicios.-** Se ofrecerá el servicio de gimnasio por más horas que la competencia, de 6h00 a.m. hasta las 24h00 a.m. Con esto se podrá abarcar un segmento que no puede ejercitarse en horas convencionales.

Además, en un futuro, el gimnasio ofrecerá dentro de las mismas instalaciones sauna/turco, máquinas de bronceado a través de luz ultravioleta o pintura temporal y *spa*.

5.3.2 Plaza



Elaborado: Los Autores.

5.3.3 Publicidad y Promoción

5.3.3.1 Promoción:

- Durante la primera semana de lanzamiento, las inscripciones no tendrán costo para los clientes.
- Dentro de la publicidad a realizarse, en revistas y prensa se insertarán cupones de descuento del 30% en la mensualidad y dos por uno en inscripciones.
- Se otorgará un descuento de cinco dólares en la mensualidad por cada nuevo cliente referido.
- Para los meses de mayo y junio se ofrecerán descuento a madres y padres que quieran suscribirse al gimnasio.
- Para las temporadas de baja frecuencia de asistencia se elaborarán paquetes atractivos que incluyan cafetería.

5.3.3.2 Publicidad:

- Como parte del lanzamiento al mercado del gimnasio se utilizarán medios masivos de comunicación como prensa y revistas para alcanzar así a todos los rangos etarios dentro del grupo objetivo.
- Creación de una página web apoyada en estrategias de marketing viral para contribuir a la difusión de la marca en redes sociales a las cuales el grupo objetivo tenga acceso.
- Entrega de volantes y folletos explicativos en los que consten los beneficios que brinda el gimnasio en los sectores aledaños y sitios de interés.
- Realizar activaciones de marca en lugares donde haya concentración de potenciales consumidores para crear una experiencia de marca perdurable.

5.3.3.3 Presupuesto

Tabla 5.2

| Medios | Descripción | Costo |
|-----------------------------------|--|--------------------|
| Revista | Como estrategia de lanzamiento se empleará la introducción de anuncios de una página por una única ocasión | |
| Diners | 1 página | \$1 700,00 |
| Men's Health | 1 página | \$2 200,00 |
| Cosas | 1 página | \$1 590,00 |
| Prensa (Suplemento La Familia) | Se empleará como estrategia de mantenimiento el realizar publicaciones trimestralmente | \$ 500,00 |
| Publicidad Internet (Facebook) | Se emplearán anuncios pagados por clic y con horario rotativo | \$1 000,00 |
| Hojas volantes/Folletos | Diseño y impresión | \$ 400,00 |
| Página Web | Diseño y mantenimiento | \$ 400,00 |
| | Total | \$ 7 790,00 |

Elaborado: Los Autores.

5.3.4 Precio

Tabla 5.3

| Detalle | Precio |
|-------------------------------|---------------|
| Inscripción | \$ 25,00 |
| Membrecía Básica (Mensual) | \$ 60,00 |

Elaborado: Los Autores.

5.3.4.1 Precios competencia

Tabla 5.4

| Competencia | Precios |
|--------------------|----------------|
| Marriot | \$ 120,00 |
| PowerHouse | \$ 110,00 |
| Exerzone | \$ 40,00 |
| Phisique | \$ 120,00 |
| FitCenter | \$ 59,00 |
| BestGym. | \$ 35,00 |
| SportGym | \$ 35,00 |
| Active Fitness | \$ 45,00 |
| Swiss Hotel | \$ 125,00 |

Elaborado: Los Autores.

5.3.4.2 Costos

5.3.4.2.1 Costos operacionales

Tabla 5.5

| Detalle | Costos | | Costo Unitario |
|-----------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| | Fijos | Variables | |
| Servicios básicos | \$ 250,00 | | \$ 2,23 |
| Pago empleados | \$ 1 422,00 | | \$ 12,70 |
| Pago honorarios | \$ 842,00 | | \$ 7,52 |
| Pagos administrativos | \$ 1 161,00 | | \$ 10,37 |
| Arriendo | \$ 1 300,00 | | \$ 11,61 |
| Suministros Oficina | | \$ 30,00 | \$ 0,27 |
| Suministros Limpieza | | \$ 50,00 | \$ 0,45 |
| Publicidad | | \$ 291,66 | \$ 2,60 |
| Total | \$ 4 975,00 | \$ 371,66 | \$ 47,74 |

Elaborado: Los Autores

5.3.4.2.2 Costos no operacionales

Costos variables Cafetería

Tabla 5.6

| Especificación | P.V.P | Cantidad Diaria | Total Mensual | Total Anual |
|-------------------------|---------|-----------------|--------------------|---------------------|
| Gatorade | \$ 0,72 | 7,00 | \$ 151,20 | \$ 1 814,40 |
| Agua Embotellada | \$ 0,16 | 9,00 | \$ 43,20 | \$ 518,40 |
| Ensaladas de frutas | \$ 0,80 | 4,00 | \$ 96,00 | \$ 1 152,00 |
| Ensaladas | \$ 0,80 | 4,00 | \$ 96,00 | \$ 1 152,00 |
| Limonada | \$ 0,28 | 7,00 | \$ 58,80 | \$ 705,60 |
| Barras energéticas | \$ 0,68 | 4,00 | \$ 81,60 | \$ 979,20 |
| Emparedados | \$ 0,80 | 4,00 | \$ 96,00 | \$ 1 152,00 |
| Batidos de frutas | \$ 0,40 | 4,00 | \$ 48,00 | \$ 576,00 |
| Batidos con suplementos | \$ 1,36 | 9,00 | \$ 367,20 | \$ 4.406,40 |
| Total | | 52 | \$ 1 038,00 | \$ 12 456,00 |

Tabla 5.7

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Total | Total | Total | Total | Total |
| Optimista | \$14 449 | \$16 761 | \$19 443 | \$22 553 | \$26 162 |
| Normal | \$13 452 | \$14 529 | \$15 691 | \$16 946 | \$18 302 |
| Pesimista | \$12 830 | \$13 215 | \$13 611 | \$14 019 | \$14 440 |

Elaborado: Los Autores

5.3.4.3 Financiamientos

- Cliente día completo: \$60 mensuales.
- Cliente 10h00 – 17h00: \$45 mensuales.
- Estudiantes día completo: \$51 mensuales.
- Plan trimestral: \$160.
- Plan semestral: \$ 328.
- Plan anual: \$ 660.

5.4 Proyección de ventas

5.4.1 Proyección de ventas operacionales

- En el mercado, los competidores similares manejan un promedio de atención de 600 personas al mes (Diario Hoy, 2006). 18 Fitness Studios pretende tomar, para el año base, el 19% (112 personas) de la cifra enunciada.
- Para calcular los porcentajes de la proyección a cinco años se toma como base el PIB del Sector Servicios 2000-2008 (PIB servicios capítulo II). Se trabaja en tres escenarios: para el escenario optimista se tomó en cuenta uno de los picos más altos; para el pesimista, el más bajo; y el promedio para el normal.

Proyección de ventas

Tabla 5.8

| | Año 1 | | | | Año 2 | | | | Año 3 | | | |
|------------------|---------|----------|------|-----------|---------|----------|------|-----------|---------|----------|------|-----------|
| | Inscrip | Pensión | Cant | Total | Inscrip | Pensión | Cant | Total | Inscrip | Pensión | Cant | Total |
| Optimista | \$25,00 | \$720,00 | 130 | \$96.790 | \$25,00 | \$720,00 | 151 | \$112 277 | \$25,00 | \$720,00 | 175 | \$130 241 |
| Normal | \$25,00 | \$720,00 | 121 | \$90.115 | \$25,00 | \$720,00 | 131 | \$97 324 | \$25,00 | \$720,00 | 141 | \$105 110 |
| Pesimista | \$25,00 | \$720,00 | 115 | \$85.943 | \$25,00 | \$720,00 | 119 | \$88 521 | \$25,00 | \$720,00 | 122 | \$91 177 |
| | Año 4 | | | | Año 5 | | | | | | | |
| | Inscrip | Pensión | Cant | Total | Inscrip | Pensión | Cant | Total | | | | |
| Optimista | \$25,00 | \$720,00 | 203 | \$151.080 | \$25,00 | \$720,00 | 235 | \$175 253 | | | | |
| Normal | \$25,00 | \$720,00 | 152 | \$113.519 | \$25,00 | \$720,00 | 165 | \$122 601 | | | | |
| Pesimista | \$25,00 | \$720,00 | 126 | \$93.912 | \$25,00 | \$720,00 | 130 | \$96 730 | | | | |

Elaborado: Los Autores

5.4.2 Proyección de Ventas no operacionales

- A partir de la investigación de mercados del capítulo III y de un estudio realizado en algunos gimnasios de la ciudad de Quito, se determinan cantidades aproximadas de la demanda para la cafetería.
- Se proyectará solo en dólares, debido a que es difícil determinar que producto se venderá más que otro.
- Se manejarán los mismos tres escenarios y crecimientos de la proyección de ventas operacionales.

Proyección de ventas no operacionales

Tabla 5.9

| Especificación | P.V.P | Cantidad D. | Total Mensual | Total Anual |
|--------------------------------------|--------|-------------|--------------------|---------------------|
| Gatorade | \$1,00 | 7 | \$ 210,00 | \$ 2 520,00 |
| Agua Embotellada | \$0,24 | 9 | \$ 64,80 | \$ 777,60 |
| Ensaladas de frutas | \$2,00 | 4 | \$ 240,00 | \$ 2 880,00 |
| Ensaladas | \$1,60 | 4 | \$ 192,00 | \$ 2 304,00 |
| Limonada | \$0,40 | 7 | \$ 84,00 | \$ 1 008,00 |
| Barras energéticas | \$0,92 | 4 | \$ 110,40 | \$ 1 324,80 |
| Emparedados | \$2,00 | 4 | \$ 240,00 | \$ 2 880,00 |
| Batidos de frutas | \$1,00 | 4 | \$ 120,00 | \$ 1 440,00 |
| Batidos con suplementos alimenticios | \$2,00 | 9 | \$ 540,00 | \$ 6 480,00 |
| Total | | 52 | \$ 1 801,20 | \$ 21 614,40 |

Tabla 5.10

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Total | Total | Total | Total | Total |
| Optimista | \$25 073 | \$29 084 | \$33 738 | \$39.136 | \$45 398 |
| Normal | \$23 344 | \$25 211 | \$27 228 | \$29.406 | \$31 759 |
| Pesimista | \$22 263 | \$22 931 | \$23 619 | \$24 327 | \$25 057 |

Elaborado: Los Autores

CAPÍTULO VI

6. Evaluación financiera

6.1.- Supuestos

- La empresa 18 Fitness Studio desarrollará sus actividades en la ciudad de Quito.
- La proyección será realizada para 5 años en dólares americanos y en precios constantes.
- Se realizará en tres escenarios: Pesimista, normal y optimista.
- El negocio requiere una inversión inicial de \$76 973,23. (Ver anexo 6.1)
- Se contará con un capital de trabajo de \$9 653,40. (Ver anexo 6.3)
- La estructura de capital será: aporte de accionistas 55%, financiamiento del 45%. (Ver anexo 6.5)
- Se elaboró una nómina para la empresa proyectada a cinco años conforme a las normas del código de trabajo. (Ver anexo 6.4)
- Se realizará un préstamo a la Corporación Financiera Nacional, el cual será pagado en cuatro años con dividendos fijos. (Ver anexo 6.5)
- Se realizará la amortización de la adecuación del establecimiento y de la constitución de la empresa a 5 años; además, se realizará la depreciación en línea recta obteniendo también su valor de rescate. (Ver anexo 6.6)
- Los gastos administrativos serán \$ 34 264,00. (Ver anexo 6.11)
- El costo de Oportunidad de la empresa es de 18,59%. (Ver anexo 6.10)

6.2.- Evaluación

Tabla No 6.1

TIR Y VAN EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS

| APALANCADO | | | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| | OPTIMISTA | NORMAL | PESIMISTA |
| VAN | \$ 89 961,84 | \$ 38 476,55 | \$ 25 085,50 |
| TIR | 68% | 43% | 37% |
| DESAPALANCADO | | | |
| | OPTIMISTA | NORMAL | PESIMISTA |
| VAN | \$ 80 418,82 | \$ 28 933,53 | \$ 1 287,00 |
| TIR | 47% | 30% | 19% |

Elaborado: Los Autores.

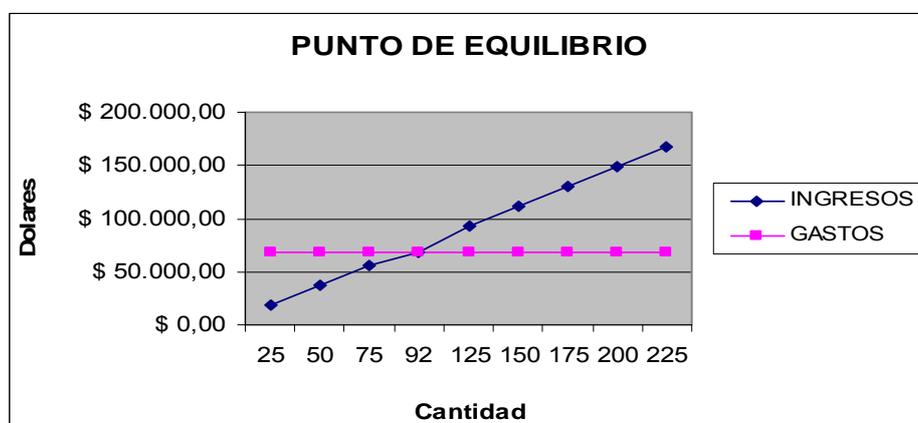
En la tabla 6.1 se pueden observar los casos de financiamiento de la empresa con sus diferentes escenarios, los cuales son mejores al costo de oportunidad encontrado. (Ver Anexo 6.10).

Se trabajará con financiamiento, ya que estos escenarios son más favorables que los escenarios no apalancados.

El optimista es el mejor por tener el VAN y la TIR superior a los otros casos planteados.

- El punto de equilibrio es de 92 personas y \$68 689,23 para todos los años porque se maneja solo costos fijos. (Ver anexo 6.15)

Gráfico 6.1



Elaborado: Los Autores

CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA

Se tomarán en cuenta factores externos que pudieran afectar el desenvolvimiento del negocio en el corto plazo. Se plantean acciones de contingencia que permitan a la compañía estar mejor preparada en un momento de percance.

7.1 IMPREVISTOS Y SOLUCIONES

7.1.1 Aumento o disminución de la demanda del producto

Se controlará constantemente si hay un aumento de la demanda del servicio, ya que el gimnasio tiene una capacidad máxima de clientes y no se puede dejar que se supere este límite, pues al consumidor le molestaría mucho que el gimnasio se llene demasiado.

Si la demanda disminuye, se aplicarán tácticas de relanzamiento del producto, y se crearán promociones para atraer al consumidor.

7.1.2 Copia total o parcial de la marca

Se planteará una demanda contra la compañía infractora con la ayuda de un abogado experto en propiedad intelectual.

Se lanzaría una campaña en la que se incentive la compra del servicio original 18 Fitness Studio.

7.1.3 Fracaso en publicidad

Si los medios ATL, como son medios electrónicos, impresos, eventos y medios masivos (revistas, TV, radio) no tienen los resultados esperados en el plan de marketing, se identificará cuáles son los medios que más dieron resultado en el último período y se los utilizará con mayor frecuencia.

Se cambiará los de menor impacto por otros BTL o publicidad alternativa que vayan enfocados directamente a los compradores, mas no al mercado masivo.

7.1.4 Daño o robo del establecimiento y sus equipos

Se contratará un seguro para el establecimiento en sí y todos sus equipos, ya sean de gimnasio o de oficina, para evitar cualquier percance. Asimismo, se hará uso de las garantías que poseen los equipos para averías y mantenimiento.

CAPÍTULO VIII

Conclusiones y Recomendaciones

8.1 CONCLUSIONES

- Con la creación de la Ley del deporte, el Estado ampara a inversionistas que incursionen en este campo.
- El nivel de competencia para este negocio es medio; esto se debe a que los clientes y la rivalidad entre competidores tienen una calificación alta.
- Las nuevas características a ofrecer obtuvieron una alta acogida por el consumidor: un servicio de calidad con música de todo tipo, cafetería agradable y adecuada, diseño y decoración contemporánea, higiene, ventilación excepcional, infraestructura especializada, áreas de relajación.
- Con un horario extendido se logra captar un segmento nuevo de mercado.
- El diseño es la principal característica de diferenciación por la cual el consumidor se siente atraído hacia el gimnasio.
- Para alcanzar prestigio dentro de la ciudad de Quito, como se plantea en la escala estratégica, hay que posicionar efectivamente la marca en la mente del consumidor. Para esto es necesario implementar políticas fuertemente establecidas para mantener un ambiente propicio.
- Se proyectan ventas de 140 membrecías mensuales durante el primer año, con un crecimiento anual del 5% durante los 5 años siguientes.
- Las activaciones de marca son de suma importancia para obtener un reconocimiento en la mente del consumidor.
- El proyecto es rentable puesto que en los tres escenarios analizados: normal, optimista y pesimista, estos alcanzan rentabilidades superiores a la tasa de descuento (18,59%) y valores actuales netos mayores a cero.

- Con una inversión inicial de US\$ 76 973,23, financiada en un 55% por capital propio y 45% de deuda, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto en el escenario optimista es de US\$ 59 587.83 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 56%.
- Se utiliza la estrategia de endeudamiento moderado para apropiarse de los escudos fiscales que brinda el pago de intereses.
- Los imprevistos más difíciles de solucionar serían el sabotaje por copia total o parcial de la marca, ya que se depende de las acciones legales que se puedan tomar para castigar a los infractores. El otro sería la disminución de las ventas, pues se necesitaría un enfoque del servicio totalmente nuevo y deberíamos seguir pagando los costos fijos de la empresa.

8.2 RECOMENDACIONES

- Analizar periódicamente el PIB de las industrias del deporte, donde se ubica el subsector de gimnasios y actividades de esparcimiento, y el comportamiento del mercado de gimnasios en el corto plazo para ver su crecimiento o decrecimiento, que puede ser tomado como un indicador de la industria para inversiones futuras.
- Estar al tanto de nuevas tendencias en ejercicio y *fitness* que permitan adaptar la compañía y el producto a las nuevas necesidades de los consumidores.
- Cuantificar las ventas de los diferentes planes de financiamiento para conocer el impacto de cada uno en el mercado y enfocar los esfuerzos de publicidad y ventas de acuerdo a estos cambios.
- Transmitir credibilidad en el mercado ofreciendo calidad, durabilidad y excelente atención al cliente, ya que al ser un servicio que implica esfuerzo físico y entrenamiento personal, se puede atender contra la salud de los consumidores si los equipos y personal del gimnasio no son de la mejor calidad.

- Realizar un proceso de selección de personal muy estricto, pues las actividades de los entrenadores y su correcta ejecución son fundamentales para la vida de la empresa.
- Estar siempre atentos a las acciones de FitCenter, Active Fitness, Physics, BestGym, SportGym, dado que son competidores fuertes con una imagen bien posicionada en el mercado objetivo y sus acciones pueden afectar directamente a las ventas de la empresa.
- Tomar en cuenta las capacidades de producción y venta de la empresa, y aplicar una estrategia para satisfacer de la manera más óptima al mercado objetivo.
- Tener a mano el plan de contingencia para aplicarlo frente a cualquier calamidad e ir actualizando el mismo de acuerdo a la experiencia que se tenga durante la puesta en marcha del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- 12 Manage, (2009): Cinco Fuerzas de Porter. URL:
http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html.
Descargado: 18/01/2009.
- BCE, (2008): Cifras económicas del Ecuador. URL:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200810.pdf>.
Descargado 05/01/2009
- BCE, (2007): Instructivo del costo del crédito y del rendimiento de las captaciones expresadas en tasas de interés efectivas. URL:
<http://www.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/PresentacionInstructivo.pdf>
descargado 15/12/2008.
- Diario Hoy, (2006): Los Gimnasios hacen su agosto. URL:
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-gimnasios-hacen-su-agosto-242855-242855.html>. Descargado: 12/01/2009.
- FLACSO, (2004): LOS REQUERIMIENTOS DE LA DEMANDA LABORAL.
Proyecto Regional “Integración de jóvenes al mercado laboral”,
CEPAL/GTZ FLACSO, sede Ecuador. URL:
<http://www.eclac.cl/de/noticias/paginas/2/14692/FLACSO-ECU%20Demanda%20Laboral.pdf>. Descargado 05/01/2009.
- Galindo, Edwin, (1999): Estadística para la Administración y la Ingeniería.
Editorial Gráfica Mediavilla Hnos.
- Herrera Peña, Manuel María, (2009): Seminario Plan de Marketing.
- INEC, (2008): Clasificación internacional uniforme. URL:

http://www.inec.gov.ec/web/guest/institucion/direcciones/sub_gen/ana_inf_est/ana_sin. Descargado el 10/12/2008.

INEC, (2006): Encuesta anual de hoteles, restaurantes y servicios. URL: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_nac_prou. Descargado 05/01/2009.

Malhotra, Narres K., (2008): Investigación de Mercados. Quinta Edición. Pearson Educación. México.

Markides, Constantinos C., (2002): En la estrategia esta el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Orozco J., Arturo, (1999): Investigación de Mercado. Concepto y práctica. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.

Portal Fitness, (2006): Las nuevas tendencias del *fitness*. URL: <http://www.portalfitness.com/Nota.aspx?i=370>. Descargado 08/01/2009.

SENADER, (2008): Ministerio del deporte cumple un año de gestión. Ministerio del deporte. Quito, 11 de enero de 2008. Boletín 66/CS/MD.

SRI, (2008): SRI: Busca dar facilidades tributarias a los contribuyentes, URL: <http://www.ecuadorinmediato.com/noticias/78886>. Descargado 08/01/2009

Universidad de Palermo, (2008): Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. URL: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf. Descargado 13/04/2009.

Varios autores, (2006): Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México.

ANEXOS

CAPÍTULO III

Encuesta:

Reciba un cordial saludo de parte de dos estudiantes de la Universidad de las Américas. Estamos desarrollando un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias del consumidor con respecto a los gimnasios en la ciudad de Quito. Le agradecemos por su tiempo.

1. ¿Asiste usted a algún gimnasio en la ciudad de Quito?

Sí

No

Si contesto que no, gracias por su colaboración

Si contestó que sí, seguimos con la pregunta 2

2. ¿Qué es lo que más le motiva a asistir a un gimnasio? (Elegir una sola alternativa)

1. Conocer gente
2. Salud
3. Quitar el stress
4. Apariencia Física
5. Moda

3. ¿Con qué frecuencia asiste usted a un gimnasio? (Elegir una sola alternativa).

1. Menos de 3 veces a la semana.....
2. Tres veces a la semana.....
3. Cuatro veces a la semana.....
4. Mas de 4 veces a la semana.....

4. ¿En qué horario prefiere usted asistir a un gimnasio? (Elegir una sola alternativa).

1. Mañana (06h00 a 11h30).....
2. Medio día (11h30 a 14h30).....
3. Tarde (14h30 a 18h30).....

4. Noche (18h30 a 24h00).....

5. ¿Qué servicios utiliza más en un gimnasio?

1. Peso Libre, Máquinas
2. Cardio
3. Clases de relajación
4. Aeróbicos/Baile
5. Artes Marciales, Defensa Personal

6. Califique las siguientes características de los gimnasios del 1 al 5, siendo 5 la mejor calificación.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. Infraestructura | <input type="text"/> |
| 2. Ambiente | <input type="text"/> |
| 3. Equipamiento | <input type="text"/> |
| 4. Personal | <input type="text"/> |
| 5. Servicios | <input type="text"/> |

7. ¿Qué gimnasios conoce en la ciudad de Quito?

Curves..... PowerHouse.....
Exerzone..... Phisique..... FitCenter.....
BestGym..... SportGym..... Swiss Hotel.....
Marriot.....
Otros.....

8. ¿Cuál considera usted que es la mejor opción para ubicar este nuevo gimnasio? (Escoger una sola alternativa).

- a. Norte de Quito
- b. Centro norte de Quito
- c. Centro o Sur de Quito
- d. Valles (Cumbayá, Los Chillos)

9. ¿Le gustaría que se expendan alimentos y bebidas en el gimnasio?

SI..... NO.....

Si contesta sí, seguir con la entrevista

Si contesta no, pasar a la pregunta 11

10. ¿Qué alimentos y bebidas desearía que se expendan en el gimnasio?

Hidratantes..... Aguas..... Batidos.....
Jugos..... Sanduches..... Ensaladas.....
Otros.....

11. ¿Si el gimnasio estuviera abierto hasta la media noche, usted asistiría?

SI..... NO.....

12. ¿Cuánto paga mensualmente por su gimnasio?

Menos de \$30..... \$30-\$60..... \$60-\$90.....
\$91-\$120..... Más de \$120.....

13. ¿Qué servicios extras desearía que tuviera un gimnasio?

Spa..... Sauna..... Turco.....
Jacuzzi..... Masajes..... Áreas de relajación.....
Otros.....

SI..... NO.....

14. ¿Qué factores son los más importantes al momento de decidirse por un gimnasio? Seleccione únicamente los tres más importantes.

- a. Equipamiento
- b. Personal
- c. Ubicación
- d. Infraestructura
- e. Precio
- f. Ambiente
- g. Horario de atención

15. ¿Donde le gustaría encontrar publicidad/promoción de gimnasios?

Supermaxi..... Revistas..... Fybeca.....
Marathon..... Kao.....
Otros (Cuales).....

Nombre:.....

Edad:.....

Teléfono:.....

Dir. Domicilio.....

Le agradecemos su colaboración.

Tabulación de las Encuestas

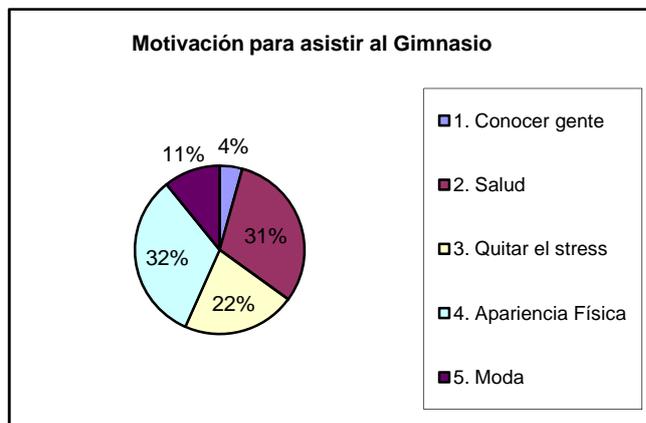
1. ¿Asiste usted a algún gimnasio en la ciudad de Quito?

| | |
|----|-----|
| Sí | 277 |
| No | 0 |



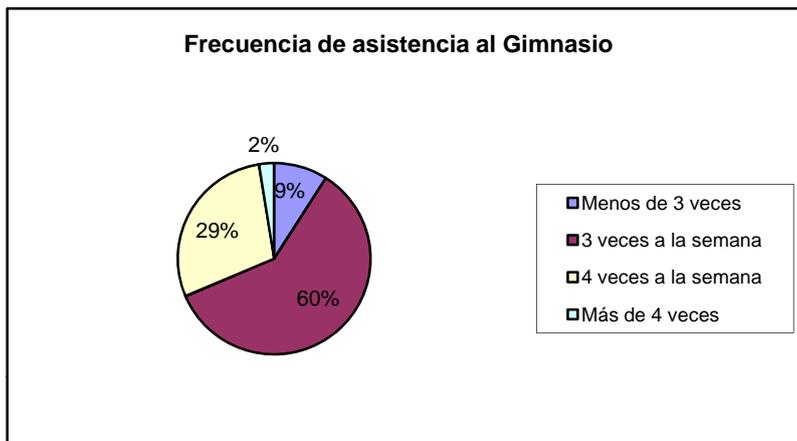
2. ¿Qué es lo que más le motiva a asistir a un gimnasio? (Elegir una sola alternativa)

| | |
|----------------------|----|
| 1. Conocer gente | 12 |
| 2. Salud | 85 |
| 3. Quitar el stress | 60 |
| 4. Apariencia Física | 90 |
| 5. Moda | 30 |



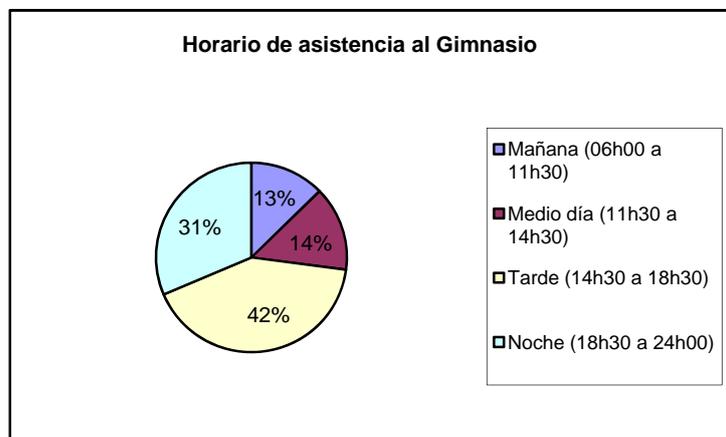
3. ¿Con qué frecuencia asiste usted a un gimnasio? (Elegir una sola alternativa)

| | |
|---------------------|-----|
| Menos de 3 veces | 25 |
| 3 veces a la semana | 165 |
| 4 veces a la semana | 80 |
| Más de 4 veces | 7 |



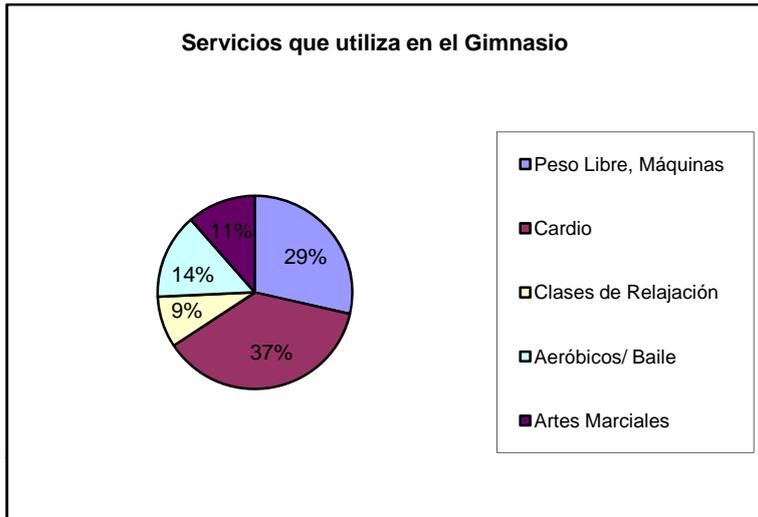
4. ¿En qué horario prefiere usted asistir a un gimnasio? (Elegir una sola alternativa)

| | |
|------------------------|-----|
| Mañana (06h00 a 11h30) | 35 |
| 14h30) | 40 |
| Tarde (14h30 a 18h30) | 115 |
| Noche (18h30 a 24h00) | 87 |
| | 277 |



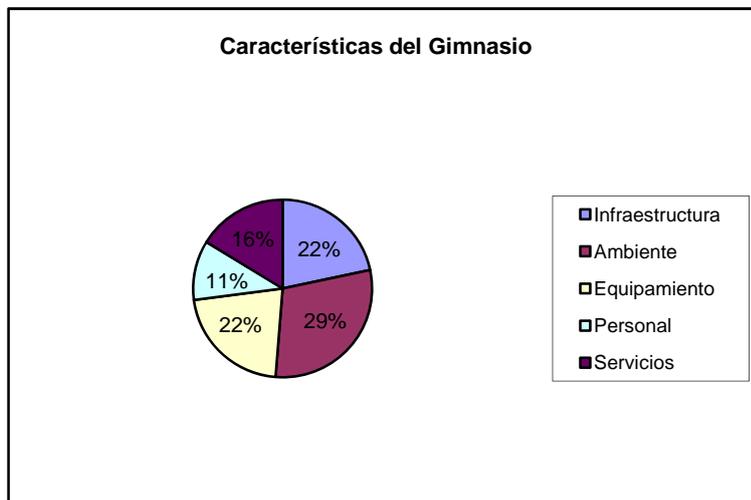
5. ¿Qué servicio utiliza más en el gimnasio?

| | |
|-----------------------------|-----|
| Peso Libre, Máquinas | 200 |
| Cardio | 260 |
| Clases de Relajación | 60 |
| Aeróbicos/ Baile | 100 |
| Artes Marciales | 80 |



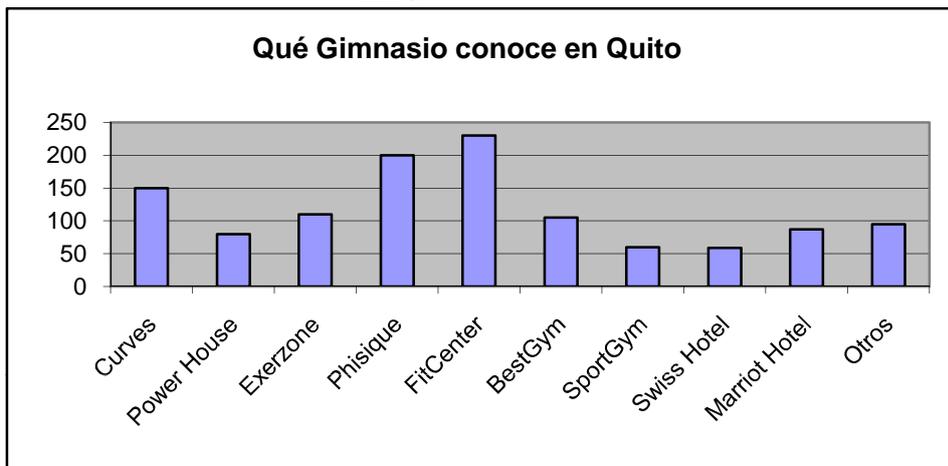
6. Califique las siguientes características de los gimnasios del 1 al 5, siendo 5 la mejor calificación.

| | |
|------------------------|----|
| Infraestructura | 60 |
| Ambiente | 82 |
| Equipamiento | 60 |
| Personal | 30 |
| Servicios | 45 |



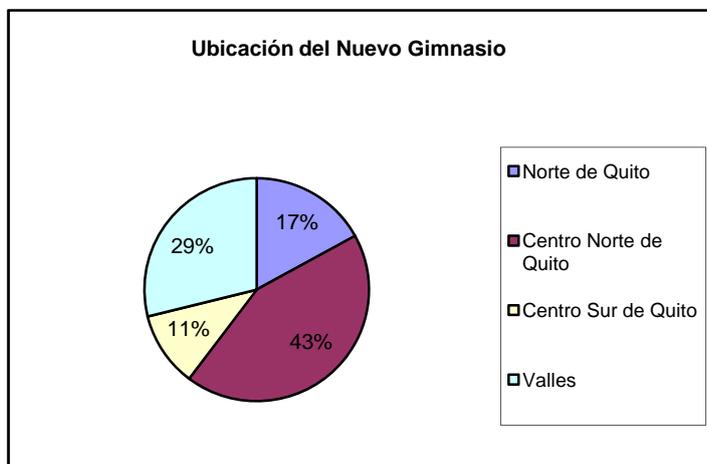
7. ¿Qué gimnasios conoce en la ciudad de Quito?

| | Números | Porcentajes |
|---------------|---------|-------------|
| Curves | 150 | 12,76% |
| Power House | 80 | 6,80% |
| Exerzone | 110 | 9,35% |
| Phisique | 200 | 17,01% |
| FitCenter | 230 | 19,56% |
| BestGym | 105 | 8,93% |
| SportGym | 60 | 5,10% |
| Swiss Hotel | 59 | 5,02% |
| Marriot Hotel | 87 | 7,40% |
| Otros | 95 | 8,08% |
| | 1176 | |



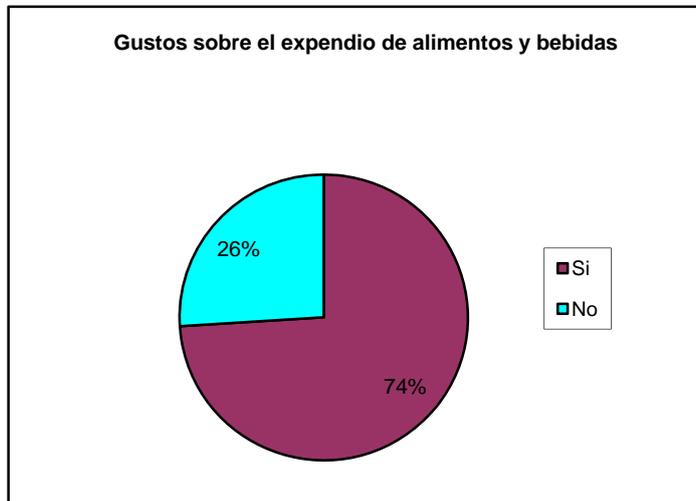
8. ¿Cuál considera usted que es la mejor opción para ubicar este nuevo gimnasio? (Escoger una sola alternativa)

| | |
|-----------------------|-----|
| Norte de Quito | 47 |
| Centro Norte de Quito | 120 |
| Centro Sur de Quito | 30 |
| Valles | 80 |



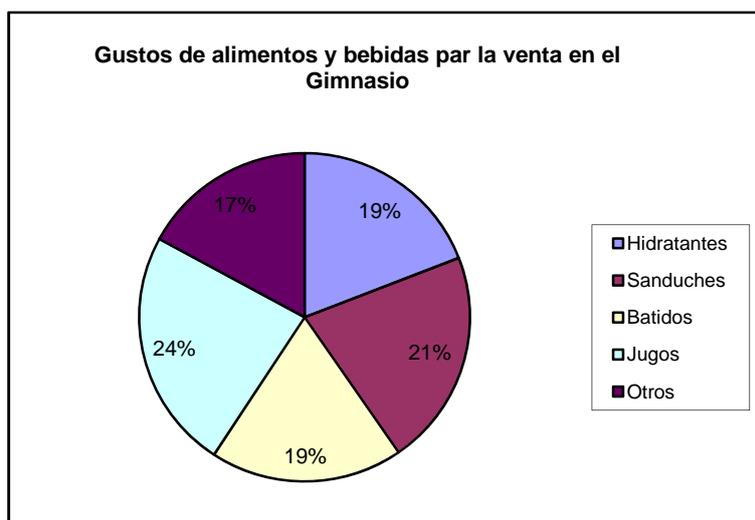
9. ¿Le gustaría que en el gimnasio se expendan alimentos y bebidas?

| | |
|----|-----|
| Si | 205 |
| No | 72 |



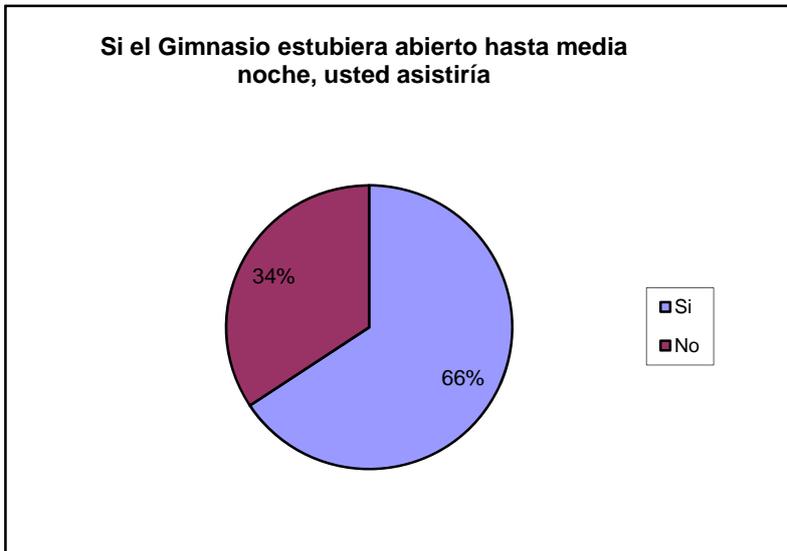
10. ¿Qué alimentos y bebidas desearía que se expendan en el gimnasio?

| | |
|-------------|-----|
| Hidratantes | 150 |
| Sanduches | 167 |
| Batidos | 148 |
| Jugos | 186 |
| Otros | 134 |



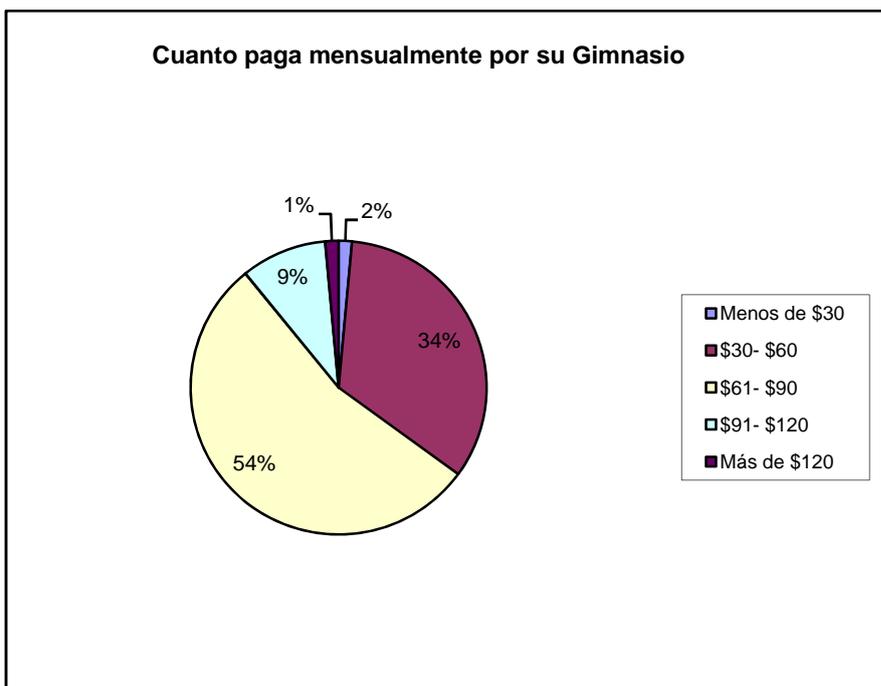
11. ¿ Si el gimnasio estuviera abierto hasta la media noche, usted asistiría?

| | |
|----|-----|
| Si | 182 |
| No | 95 |



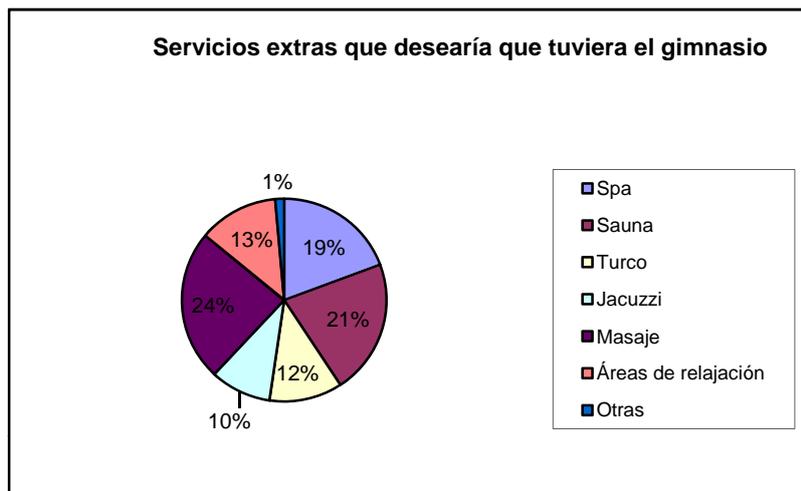
12. ¿Cuánto paga mensualmente por su gimnasio?

| | |
|---------------|-----|
| Menos de \$30 | 4 |
| \$30- \$60 | 93 |
| \$61- \$90 | 150 |
| \$91- \$120 | 26 |
| Más de \$120 | 4 |



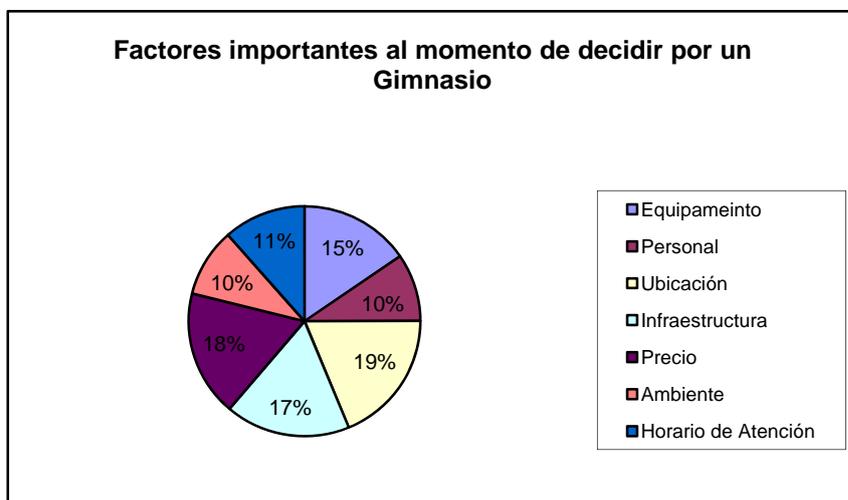
13. ¿ Qué servicios extras desearía que tuviera un gimnasio?

| | |
|---------------------|-----|
| Spa | 164 |
| Sauna | 182 |
| Turco | 98 |
| Jacuzzi | 82 |
| Masaje | 204 |
| Áreas de relajación | 107 |
| Otras | 12 |



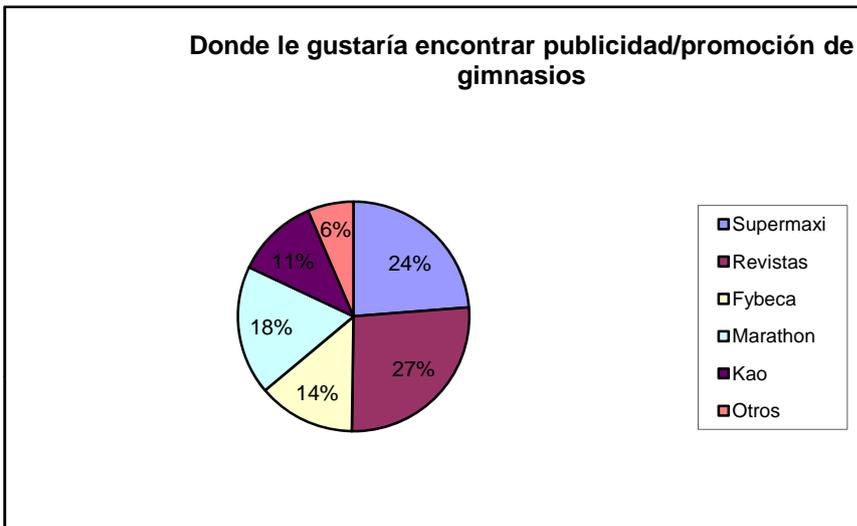
**14. ¿Qué factores son los más importantes al momento de decidirse por un gimnasio?
 Seleccione únicamente los tres más importantes**

| | |
|---------------------|-----|
| Equipameinto | 152 |
| Personal | 94 |
| Ubicación | 185 |
| Infraestructura | 172 |
| Precio | 174 |
| Ambiente | 95 |
| Horario de Atención | 113 |



15. ¿Dónde le gustaría encontrar publicidad/promoción de gimnasios?

| | |
|-----------|-----|
| Supermaxi | 185 |
| Revistas | 207 |
| Fybeca | 106 |
| Marathon | 142 |
| Kao | 90 |
| Otros | 50 |



Anexo 6.1

Activos fijos

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

| | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | VIDA UTIL AÑOS |
|--|----------|----------------|--------------------|----------------|
| Escrituras | | | \$ 137,93 | 5 |
| Publicación extracto en el diario | | | \$ 75,60 | 5 |
| Pago Notaria | | | \$ 10,30 | 5 |
| Inscripción compañía registro mercantil | | | \$ 26,32 | 5 |
| Inscripción nombramientos gerente general y presidente | | | \$ 21,28 | 5 |
| Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria | | | \$ 50,00 | 5 |
| Pago Patente Municipal | | | \$ 11,20 | 5 |
| Búsqueda IEPI Prodepalm | | | \$ 8,00 | 5 |
| Honorarios profesionales a abogados | | | \$ 150,00 | 5 |
| Registro sanitario | | | \$ 1.000,00 | 5 |
| TOTAL | | | \$ 1.490,63 | |

MAQUINARIAS, EQUIPOS

| EQUIPO O ELEMENTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | VIDA UTIL AÑOS |
|--|-----------|--------------------|--------------------|----------------|
| press de banca declinado de alta resistencia | 1 | \$320,00 | \$320,00 | 10 |
| press de banca alto de alta resistencia | 1 | \$320,00 | \$320,00 | 10 |
| press de banca plano de alta resistencia | 1 | \$300,00 | \$300,00 | 10 |
| press militar olímpico de dos frentes de alta resistencia | 1 | \$400,00 | \$400,00 | 10 |
| cruce de poleas regulable profesional con placas | 1 | \$1.100,00 | \$1.100,00 | 10 |
| polea alta profesional con placas o pull down | 1 | \$750,00 | \$750,00 | 10 |
| polea baja profesional con placas | 1 | \$750,00 | \$750,00 | 10 |
| prensa atlética profesional olímpica | 1 | \$980,00 | \$980,00 | 10 |
| equipo de adductores y abductores profesional con placas | 1 | \$1.100,00 | \$1.100,00 | 10 |
| banca regulable mancuenera | 2 | \$280,00 | \$560,00 | 10 |
| jacka profesional olímpica o total leg | 1 | \$980,00 | \$980,00 | 10 |
| porta mancuernas y juego de mancuernas de 5 a 50 lbs | 1 | \$750,00 | \$750,00 | 10 |
| banca plana mancuenera | 2 | \$150,00 | \$300,00 | 10 |
| silla mancuenera | 2 | \$200,00 | \$400,00 | 10 |
| equipo de extensiones de placas | 1 | \$950,00 | \$950,00 | 10 |
| equipo de femorales de placas | 1 | \$950,00 | \$950,00 | 10 |
| equipo para glúteos con placas | 1 | \$950,00 | \$950,00 | 10 |
| lateral raise placas | 1 | \$950,00 | \$950,00 | 10 |
| equipo para hombros de palanca | 1 | \$550,00 | \$550,00 | 10 |
| pantorrillera de placas corredisa | 1 | \$1.050,00 | \$1.050,00 | 10 |
| peck deck | 1 | \$950,00 | \$950,00 | 10 |
| crunch abdominal sentado | 1 | \$320,00 | \$320,00 | 10 |
| Smooth fitness 6.45M Folding Treadmill - 2 Year Labor Warra | 3 | \$1.600,00 | \$4.800,00 | 10 |
| Bicicleta Estática 8 niveles - soporta 220 lbs. - MGIBIC7ESG | 4 | \$284,90 | \$1.139,60 | 10 |
| Bicicleta Eliptica de 5kg - 8 niveles - MGIBIC5EIG | 1 | \$246,67 | \$246,67 | 10 |
| ProForm 500 F Eliptical Trainer PFEL54907 | 1 | \$460,33 | \$460,33 | 10 |
| banca abdominal | 2 | \$180,00 | \$360,00 | 10 |
| banca abdominal regulable | 2 | \$350,00 | \$700,00 | 10 |
| paralela | 1 | \$220,00 | \$220,00 | 10 |
| equipo para hiperextensiones | 2 | \$320,00 | \$640,00 | 10 |
| press de banca con placas | 1 | \$950,00 | \$950,00 | 10 |
| predicador de pie de 2 frentes | 1 | \$350,00 | \$350,00 | 10 |
| predicador de placas | 1 | \$900,00 | \$900,00 | 10 |
| gripper | 1 | \$150,00 | \$150,00 | 10 |
| jaula extendida con portapesos | 1 | \$650,00 | \$650,00 | 10 |
| squat rack | 1 | \$550,00 | \$550,00 | 10 |
| TOTAL | 47 | \$22.261,90 | \$27.796,60 | |

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

| EQUIPO O ELEMENTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | VIDA UTIL AÑOS |
|---|----------|-------------------|--------------------|----------------|
| Telefono fijo | 3 | \$18,00 | \$54,00 | 3 |
| CPU, teclado, mouse, parlantes | 2 | \$199,00 | \$398,00 | 3 |
| Monitor | 2 | \$126,00 | \$252,00 | 3 |
| Impresora CANON (imprime, scanea, copias) | 2 | \$64,00 | \$128,00 | 3 |
| Inversión audio | x | x | \$5.000,00 | 3 |
| Television | 6 | \$1.100,00 | \$6.600,00 | 3 |
| Fax | 1 | \$30,00 | \$30,00 | 3 |
| TOTAL | | \$1.537,00 | \$12.462,00 | 3 |

ADECUACIÓN

| EQUIPO O ELEMENTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | VIDA UTIL AÑOS |
|----------------------|----------|-----------------|--------------------|----------------|
| Alfombras | 300 m2 | | \$2.000,00 | 5 |
| Lockers | x | \$800,00 | \$800,00 | 5 |
| Diseño de Interiores | | | \$25.000,00 | 5 |
| TOTAL | | \$800,00 | \$27.800,00 | |

MUEBLES Y ENSERES

| EQUIPO O ELEMENTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | VIDA UTIL AÑOS |
|--|----------|-------------------|-------------------|----------------|
| Escritorio En L Nuevo Estacion De Trabajo Oficina Fabricante | 2 | \$160,00 | \$320,00 | 10 |
| Silla Karolina Doble Palanca Con Apoya Brazos Tapizada | 3 | \$68,00 | \$204,00 | 10 |
| Muebles areas de relajacion | x | \$2.000,00 | \$2.000,00 | 10 |
| Otros | | \$100,00 | \$100,00 | 10 |
| Mueble cafeteria | | \$2.000,00 | \$2.000,00 | 10 |
| Ventilador | 4 | \$300,00 | \$1.200,00 | 10 |
| Purificadores de Agua | 2 | \$800,00 | \$1.600,00 | 10 |
| TOTAL | | \$5.428,00 | \$7.424,00 | |

CUADRO RESUMEN DE INVERSION

CUADRO DE INVERSIÓN

| EQUIPO O ELEMENTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|----------------------------|----------|----------------|--------------------|
| CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA | | | \$1.490,63 |
| MAQUINARIAS, EQUIPOS | | | \$27.796,60 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | \$12.462,00 |
| ADECUACIÓN | | | \$27.800,00 |
| MUEBLES DE OFICINA | | | \$7.424,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | \$9.653,40 |
| TOTAL | | 0,00 | \$76.973,23 |

Anexo 6.2

Gastos generales

| Especificación | Costo Mensual |
|-------------------------|----------------------|
| Servicios Básicos | \$250,00 |
| Arriendo | \$1.300,00 |
| Suministros de Oficina | \$30,00 |
| Publicidad | \$291,67 |
| Internet | \$50,00 |
| suministros de Limpieza | \$50,00 |
| Total | \$1.971,67 |

MATERIA PRIMA

| Especificación | Costo Mensual |
|--------------------------------------|----------------------|
| Gatorade | \$ 151,20 |
| Agua Embotellada | \$ 43,20 |
| Ensaladas de frutas | \$ 96,00 |
| Ensaladas | \$ 96,00 |
| Limonada | \$ 58,80 |
| Barras energéticas | \$ 81,60 |
| Emparedados | \$ 96,00 |
| Batidos de frutas | \$ 48,00 |
| Batidos con suplementos alimenticios | \$ 367,20 |
| Total | \$1.038,00 |

Anexo 6.3

Capital de Trabajo

| Especificación | Valor |
|--|-------------------|
| Nómina | \$3.875,90 |
| Materia Prima | \$1.557,00 |
| Gastos Generales | \$2.957,50 |
| honorios profesionales | \$327,00 |
| Honorarios profesionales(clases área de aeróbicos) | \$936,00 |
| TOTAL | \$9.653,40 |

Capital de trabajo calculado para 1,5 meses

Anexo 6.4
REMUNERACIONES

PRIMER AÑO

| CARGO | NÚMERO DE PUESTOS | REMUNERACIÓN | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-------------|-------------|------------|----------|---------------|-------------|
| | | SUELDO BÁSICO | SUELDO BÁSICO ANUAL | IESS 9.35% Incentivos | IESS 12.15% | subtotal | 13º | 14º | FONDO RESERVA | TOTAL ANUAL |
| GASTO | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 1 | \$600,00 | 7.200,00 | 673,20 | 874,80 | 8.074,80 | \$600,00 | 200,00 | | 8.874,80 |
| Secretaria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Cafeteria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$218,00 | 200,00 | | 3.351,84 |
| Subtotal | | \$1.036,00 | \$12.432,00 | \$1.162,39 | \$1.510,49 | \$13.942,49 | \$1.018,00 | \$600,00 | | \$15.560,49 |
| COSTO | | | | | | | | | | |
| Limpieza | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Instructores | 3 | \$1.050,00 | 12.600,00 | 1.178,10 | 1.530,90 | 14.130,90 | \$1.200,00 | 200,00 | | 15.530,90 |
| Subtotal | | \$1.268,00 | \$15.216,00 | \$1.422,70 | \$1.848,74 | 17.064,74 | \$1.400,00 | \$400,00 | | 18.864,74 |
| TOTAL | | 2.304,00 | 27.648,00 | 2.585,09 | 3.359,23 | 31.007,23 | 2.418,00 | 1.000,00 | 0,00 | 34.425,23 |

SEGUNDO AÑO

| CARGO | NÚMERO DE PUESTOS | REMUNERACIÓN | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-------------|-------------|------------|----------|---------------|-------------|
| | | SUELDO BÁSICO | SUELDO BÁSICO ANUAL | IESS 9.35% Incentivos | IESS 12.15% | subtotal | 13º | 14º | FONDO RESERVA | TOTAL ANUAL |
| GASTO | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 1 | \$600,00 | 7.200,00 | 673,20 | 874,80 | 8.074,80 | \$600,00 | 200,00 | | 8.874,80 |
| Secretaria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Cafeteria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$218,00 | 200,00 | | 3.351,84 |
| Subtotal | | \$1.036,00 | \$12.432,00 | \$1.162,39 | \$1.510,49 | \$13.942,49 | \$1.018,00 | \$600,00 | \$0,00 | \$15.560,49 |
| COSTO | | | | | | | | | | |
| Limpieza | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Trabajadores | 3 | \$1.050,00 | 12.600,00 | 1.178,10 | 1.530,90 | 14.130,90 | \$1.200,00 | 200,00 | | 15.530,90 |
| Subtotal | | \$1.268,00 | \$15.216,00 | \$1.422,70 | \$1.848,74 | 17.064,74 | \$1.400,00 | \$400,00 | | 18.864,74 |
| TOTAL | | 2.304,00 | 27.648,00 | 2.585,09 | 3.359,23 | 31.007,23 | 2.418,00 | 1.000,00 | 0,00 | 34.425,23 |

TERCER AÑO

| CARGO | NÚMERO DE PUESTOS | REMUNERACIÓN | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-------------|-------------|------------|----------|---------------|-------------|
| | | SUELDO BÁSICO | SUELDO BÁSICO ANUAL | IESS 9.35% Incentivos | IESS 12.15% | subtotal | 13º | 14º | FONDO RESERVA | TOTAL ANUAL |
| GASTO | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 1 | \$600,00 | 7.200,00 | 673,20 | 874,80 | 8.074,80 | \$600,00 | 200,00 | | 8.874,80 |
| Secretaria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Cafeteria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$218,00 | 200,00 | | 3.351,84 |
| Subtotal | | \$1.036,00 | \$12.432,00 | \$1.162,39 | \$1.510,49 | \$13.942,49 | \$1.018,00 | \$600,00 | \$0,00 | \$15.560,49 |
| COSTO | | | | | | | | | | |
| Limpieza | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Trabajadores | 3 | \$1.050,00 | 12.600,00 | 1.178,10 | 1.530,90 | 14.130,90 | \$1.200,00 | 200,00 | | 15.530,90 |
| Subtotal | | \$1.268,00 | \$15.216,00 | \$1.422,70 | \$1.848,74 | 17.064,74 | \$1.400,00 | \$400,00 | | 18.864,74 |
| TOTAL | | 2.304,00 | 27.648,00 | 2.585,09 | 3.359,23 | 31.007,23 | 2.418,00 | 1.000,00 | 0,00 | 34.425,23 |

CUARTO AÑO

| CARGO | NÚMERO DE PUESTOS | REMUNERACIÓN | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-------------|-------------|------------|----------|---------------|-------------|
| | | SUELDO BÁSICO | SUELDO BÁSICO ANUAL | IESS 9.35% Incentivos | IESS 12.15% | subtotal | 13º | 14º | FONDO RESERVA | TOTAL ANUAL |
| GASTO | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 1 | \$600,00 | 7.200,00 | 673,20 | 874,80 | 8.074,80 | \$600,00 | 200,00 | | 8.874,80 |
| Secretaria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Cafeteria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$218,00 | 200,00 | | 3.351,84 |
| Subtotal | | \$1.036,00 | \$12.432,00 | \$1.162,39 | \$1.510,49 | \$13.942,49 | \$1.018,00 | \$600,00 | \$0,00 | \$15.560,49 |
| COSTO | | | | | | | | | | |
| Limpieza | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Trabajadores | 3 | \$1.050,00 | 12.600,00 | 1.178,10 | 1.530,90 | 14.130,90 | \$1.200,00 | 200,00 | | 15.530,90 |
| Subtotal | | \$1.268,00 | \$15.216,00 | \$1.422,70 | \$1.848,74 | 17.064,74 | \$1.400,00 | \$400,00 | | 18.864,74 |
| TOTAL | | 2.304,00 | 27.648,00 | 2.585,09 | 3.359,23 | 31.007,23 | 2.418,00 | 1.000,00 | 0,00 | 34.425,23 |

QUINTO AÑO

| CARGO | NÚMERO DE PUESTOS | REMUNERACIÓN | | | | | | | | TOTAL ANUAL |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-------------|-------------|------------|----------|---------------|-------------|
| | | SUELDO BÁSICO | SUELDO BÁSICO ANUAL | IESS 9.35% Incentivos | IESS 12.15% | subtotal | 13º | 14º | FONDO RESERVA | |
| GASTO | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 1 | \$600,00 | 7.200,00 | 673,20 | 874,80 | 8.074,80 | \$600,00 | 200,00 | | 8.874,80 |
| Secretaria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Cafeteria | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$218,00 | 200,00 | | 3.351,84 |
| Subtotal | | \$1.036,00 | \$12.432,00 | \$1.162,39 | \$1.510,49 | \$13.942,49 | \$1.018,00 | \$600,00 | \$0,00 | \$15.560,49 |
| COSTO | | | | | | | | | | |
| Limpieza | 1 | \$218,00 | 2.616,00 | 244,60 | 317,84 | 2.933,84 | \$200,00 | 200,00 | | 3.333,84 |
| Trabajadores | 3 | \$1.050,00 | 12.600,00 | 1.178,10 | 1.530,90 | 14.130,90 | \$1.200,00 | 200,00 | | 15.530,90 |
| Subtotal | | \$1.268,00 | \$15.216,00 | \$1.422,70 | \$1.848,74 | 17.064,74 | \$1.400,00 | \$400,00 | | 18.864,74 |
| TOTAL | | 2.304,00 | 27.648,00 | 2.585,09 | 3.359,23 | 31.007,23 | 2.418,00 | 1.000,00 | 0,00 | 34.425,23 |

Anexo 6.5

EMPRESA APALANCADA

| FUENTE | VALOR | % |
|----------------|------------------|-------------|
| Capital propio | 34.973 | 45% |
| Crédito | 42.000 | 55% |
| TOTAL | 76.973,23 | 100% |

**TABLA DE AMORTIZACIÓN CON PERÍODO DE GRACIA
PAGO DEL CAPITAL DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO**

| | | | |
|-------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Capital | 42.000,00 | Interés | 12,21% |
| Plazo años | 4 | Comisión | 0,00% |
| Gracia años | 0 | Fecha del préstamo | 03-jul-09 |
| Pagos anual | 12 | Fecha que inicia el pago | 03-Ago-09 |
| Cuotas | 48 | Cuotas del Capital | 48 |

RESULTADOS

| | | | |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| VALOR DEL DIVIDENDO | 1.110,36 | | |
| TOTALES | 42.000,00 | 11.297,12 | 53.297,12 |

| No. | DÍAS DE PLAZO | FECHA DE VENCIMIENTO | ABONO CAPITAL | VALOR INTERÉS | VALOR COMISIÓN | VALOR DIVIDENDO | CAPITAL REDUCIDO |
|-----|---------------|----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|------------------|
| 1 | 0 | 03-Ago-09 | 683 | 427 | 0 | 1.110,36 | 41.317 |
| 2 | 0 | | 690 | 420 | 0 | 1.110,36 | 40.627 |
| 3 | 0 | | 697 | 413 | 0 | 1.110,36 | 39.930 |
| 4 | 0 | | 704 | 406 | 0 | 1.110,36 | 39.226 |
| 5 | 0 | | 711 | 399 | 0 | 1.110,36 | 38.515 |
| 6 | 0 | | 718 | 392 | 0 | 1.110,36 | 37.796 |
| 7 | 0 | | 726 | 385 | 0 | 1.110,36 | 37.071 |
| 8 | 0 | | 733 | 377 | 0 | 1.110,36 | 36.337 |
| 9 | 0 | | 741 | 370 | 0 | 1.110,36 | 35.597 |
| 10 | 0 | | 748 | 362 | 0 | 1.110,36 | 34.849 |
| 11 | 0 | | 756 | 355 | 0 | 1.110,36 | 34.093 |
| 12 | 0 | | 763 | 347 | 0 | 1.110,36 | 33.329 |
| 13 | 0 | | 771 | 339 | 0 | 1.110,36 | 32.558 |
| 14 | 0 | | 779 | 331 | 0 | 1.110,36 | 31.779 |
| 15 | 0 | | 787 | 323 | 0 | 1.110,36 | 30.992 |
| 16 | 0 | | 795 | 315 | 0 | 1.110,36 | 30.197 |
| 17 | 0 | | 803 | 307 | 0 | 1.110,36 | 29.394 |
| 18 | 0 | | 811 | 299 | 0 | 1.110,36 | 28.583 |
| 19 | 0 | | 820 | 291 | 0 | 1.110,36 | 27.763 |
| 20 | 0 | | 828 | 282 | 0 | 1.110,36 | 26.935 |
| 21 | 0 | | 836 | 274 | 0 | 1.110,36 | 26.099 |
| 22 | 0 | | 845 | 266 | 0 | 1.110,36 | 25.254 |
| 23 | 0 | | 853 | 257 | 0 | 1.110,36 | 24.401 |
| 24 | 0 | | 862 | 248 | 0 | 1.110,36 | 23.539 |
| 25 | 0 | | 871 | 240 | 0 | 1.110,36 | 22.668 |
| 26 | 0 | | 880 | 231 | 0 | 1.110,36 | 21.788 |
| 27 | 0 | | 889 | 222 | 0 | 1.110,36 | 20.899 |
| 28 | 0 | | 898 | 213 | 0 | 1.110,36 | 20.002 |
| 29 | 0 | | 907 | 204 | 0 | 1.110,36 | 19.095 |
| 30 | 0 | | 916 | 194 | 0 | 1.110,36 | 18.179 |
| 31 | 0 | | 925 | 185 | 0 | 1.110,36 | 17.253 |
| 32 | 0 | | 935 | 176 | 0 | 1.110,36 | 16.319 |
| 33 | 0 | | 944 | 166 | 0 | 1.110,36 | 15.374 |
| 34 | 0 | | 954 | 156 | 0 | 1.110,36 | 14.420 |
| 35 | 0 | | 964 | 147 | 0 | 1.110,36 | 13.457 |
| 36 | 0 | | 973 | 137 | 0 | 1.110,36 | 12.483 |
| 37 | 0 | | 983 | 127 | 0 | 1.110,36 | 11.500 |
| 38 | 0 | | 993 | 117 | 0 | 1.110,36 | 10.507 |
| 39 | 0 | | 1.003 | 107 | 0 | 1.110,36 | 9.503 |
| 40 | 0 | | 1.014 | 97 | 0 | 1.110,36 | 8.490 |
| 41 | 0 | | 1.024 | 86 | 0 | 1.110,36 | 7.466 |
| 42 | 0 | | 1.034 | 76 | 0 | 1.110,36 | 6.431 |
| 43 | 0 | | 1.045 | 65 | 0 | 1.110,36 | 5.386 |
| 44 | 0 | | 1.056 | 55 | 0 | 1.110,36 | 4.331 |
| 45 | 0 | | 1.066 | 44 | 0 | 1.110,36 | 3.264 |
| 46 | 0 | | 1.077 | 33 | 0 | 1.110,36 | 2.187 |
| 47 | 0 | | 1.088 | 22 | 0 | 1.110,36 | 1.099 |
| 48 | 0 | | 1.099 | 11 | 0 | 1.110,36 | 0 |

EMPRESA NO APALANCADA

| FUENTE | VALOR | % |
|----------------|------------------|-------------|
| Capital propio | 76.973 | 100% |
| Crédito | 0 | 0% |
| TOTAL | 76.973,23 | 100% |

Anexo 6.7

Proyección de Ventas Operacionales

| | AÑO 1 | | | | AÑO 2 | | | | AÑO 3 | | | | AÑO 4 | | | | AÑO 5 | | | |
|------------------|-------------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|-----------|-------------|----------|----------|-----------|-------------|----------|----------|-----------|-------------|----------|----------|-----------|
| | Inscripción | Pensión | Cantidad | Total | Inscripción | Pensión | Cantidad | Total | Inscripción | Pensión | Cantidad | Total | Inscripción | Pensión | Cantidad | Total | Inscripción | Pensión | Cantidad | Total |
| Optimista | \$25,00 | \$720,00 | 130 | \$96.790 | \$25,00 | \$720,00 | 151 | \$112.277 | \$25,00 | \$720,00 | 175 | \$130.241 | \$25,00 | \$720,00 | 203 | \$151.080 | \$25,00 | \$720,00 | 235 | \$175.253 |
| Normal | \$25,00 | \$720,00 | 121 | \$90.115 | \$25,00 | \$720,00 | 131 | \$97.324 | \$25,00 | \$720,00 | 141 | \$105.110 | \$25,00 | \$720,00 | 152 | \$113.519 | \$25,00 | \$720,00 | 165 | \$122.601 |
| Pesimista | \$25,00 | \$720,00 | 115 | \$85.943 | \$25,00 | \$720,00 | 119 | \$88.521 | \$25,00 | \$720,00 | 122 | \$91.177 | \$25,00 | \$720,00 | 126 | \$93.912 | \$25,00 | \$720,00 | 130 | \$96.730 |

Anexo 6.8

PROYECCIÓN DE VENTAS NO OPERACIONALES

| Especificación | P.V.P | Cantidad Diaria | Total Mensual | Total Anual |
|--------------------------------------|--------|-----------------|--------------------|---------------------|
| Gatorade | \$1,00 | 7 | \$ 210,00 | \$ 2.520,00 |
| Agua Embotellada | \$0,24 | 9 | \$ 64,80 | \$ 777,60 |
| Ensaladas de frutas | \$2,00 | 4 | \$ 240,00 | \$ 2.880,00 |
| Ensaladas | \$1,60 | 4 | \$ 192,00 | \$ 2.304,00 |
| Limonada | \$0,40 | 7 | \$ 84,00 | \$ 1.008,00 |
| Barras energéticas | \$0,92 | 4 | \$ 110,40 | \$ 1.324,80 |
| Emparedados | \$2,00 | 4 | \$ 240,00 | \$ 2.880,00 |
| Batidos de frutas | \$1,00 | 4 | \$ 120,00 | \$ 1.440,00 |
| Batidos con suplementos alimenticios | \$2,00 | 9 | \$ 540,00 | \$ 6.480,00 |
| Total | | 52 | \$ 1.801,20 | \$ 21.614,40 |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Total | Total | Total | Total | Total |
| Optimista | \$25.073 | \$29.084 | \$33.738 | \$39.136 | \$45.398 |
| Normal | \$23.344 | \$25.211 | \$27.228 | \$29.406 | \$31.759 |
| Pesimista | \$22.263 | \$22.931 | \$23.619 | \$24.327 | \$25.057 |

Anexo 6.9

COSTO VARIABLES DE PRODUCCION

| Especificación | P.V.P | Cantidad Diaria | Total Mensual | Total Anual |
|-------------------------|--------|-----------------|---------------|--------------|
| Gatorade | \$0,72 | 7 | \$151,20 | \$ 1.814,40 |
| Agua Embotellada | \$0,16 | 9 | \$43,20 | \$ 518,40 |
| Ensaladas de frutas | \$0,80 | 4 | \$96,00 | \$ 1.152,00 |
| Ensaladas | \$0,80 | 4 | \$96,00 | \$ 1.152,00 |
| Limonada | \$0,28 | 7 | \$58,80 | \$ 705,60 |
| Barras energéticas | \$0,68 | 4 | \$81,60 | \$ 979,20 |
| Emparedados | \$0,80 | 4 | \$96,00 | \$ 1.152,00 |
| Batidos de frutas | \$0,40 | 4 | \$48,00 | \$ 576,00 |
| Batidos con suplementos | \$1,36 | 9 | \$367,20 | \$ 4.406,40 |
| Total | | 52 | 1038 | 12456 |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Total | Total | Total | Total | Total |
| Optimista | \$14.449 | \$16.761 | \$19.443 | \$22.553 | \$26.162 |
| Normal | \$13.452 | \$14.529 | \$15.691 | \$16.946 | \$18.302 |
| Pesimista | \$12.830 | \$13.215 | \$13.611 | \$14.019 | \$14.440 |

Anexo 6.10

Costo de oportunidad desapalancado CAPM

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Donde:

| | |
|---|--------|
| rf: tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro EE.UU. 5 años) ¹ | 2,71% |
| B: beta desapalancada de la industria comparable | 0,98 |
| Prima de mercado para pequeñas empresas (rm-rf) ² | 5,64% |
| rp: riesgo país (BCE) ³ | 10,35% |
| r: | 18,59% |

¹ <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml> (10-07-2008)
http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates (10-07-2008)

² MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

³ www.bce.fin.ec, Promedio (05/28/08 hasta 07/08/08)

Fuente: DUMRAUF, Guillermo, "Finanzas Corporativas"

Elaborado: Autores

Anexo 6.11

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

| Especificación | COSTO ANUAL \$ |
|--|--------------------|
| Arriendo | \$15.600,00 |
| Servicios Básicos | \$3.000,00 |
| Internet | \$600,00 |
| Capacitación al personal | \$500,00 |
| Suministro de Oficina | \$360,00 |
| Publicidad | \$3.500,00 |
| Suministro de Limpieza | \$600,00 |
| Honorarios profesionales | \$2.616,00 |
| Honorarios profesionales(clases área de aeróbicos) | \$7.488,00 |
| TOTAL | \$34.264,00 |

GASTOS FINANCIEROS

| Especificación | COSTO ANUAL \$ | | | | |
|------------------|----------------|------------|------------|----------|--------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Interés prestamo | \$4.653,61 | \$3.533,62 | \$2.268,95 | \$840,94 | \$0,00 |

Clases área de aeróbicos

| Clases | Nº de veces por semana | Precio por hora | Valor mensual | Valor anual |
|----------------|------------------------|-----------------|---------------|-------------|
| Pilates | 3 | 12 | 144 | 1728 |
| Tae-Bo | 3 | 10 | 120 | 1440 |
| Yoga | 2 | 10 | 80 | 960 |
| Baile Tropical | 2 | 10 | 80 | 960 |
| ABS-Strech | 3 | 10 | 120 | 1440 |
| Aéreo-Step | 2 | 10 | 80 | 960 |
| TOTAL | | | | 7488 |

Anexo 6.12

FLUJO DE CAJA APALANCADO

ESCENARIO NORMAL

| Detalle | Años | | | | | |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos operacionales | | 90.115 | 97.324 | 105.110 | 113.519 | 122.601 |
| Ingresos no operacionales | | 23.344 | 25.211 | 27.228 | 29406,15 | 31758,64 |
| TOTAL INGRESOS | | 113.459 | 122.535 | 132.338 | 142.925 | 154.359 |
| Costo de ventas variable | | 13452,48 | 14528,68 | 15690,97 | 16.946 | 18.302 |
| UTILIDAD BRUTA | | 100.006 | 108.007 | 116.647 | 125.979 | 136.057 |
| Gastos de Nómina | | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 |
| Gastos de administración | | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 |
| Depreciación | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortización | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| TOTAL EGRESOS | | 82.516,75 | 82.516,75 | 82.516,75 | 78.149,42 | 78.149,42 |
| BAII (Beneficio antes de interes e imp) | | 17.489,52 | 25.490,02 | 34.130,56 | 47.829,68 | 57.908,01 |
| Gastos Financieros (Intereses) | | 4.653,61 | 3.533,62 | 2.268,95 | 840,94 | 0,00 |
| BAI (Beneficio antes de impuestos) | | 12.835,91 | 21.956,41 | 31.861,61 | 46.988,75 | 57.908,01 |
| Participación a los trabajadores (15%) | | 1.925,39 | 3.293,46 | 4.779,24 | 7.048,31 | 8.686,20 |
| BAI (Beneficio antes de imp a la renta) | | 10.910,53 | 18.662,95 | 27.082,37 | 39.940,43 | 49.221,81 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 2.727,63 | 4.665,74 | 6.770,59 | 9.985,11 | 12.305,45 |
| UTILIDAD NETA | | 8.182,89 | 13.997,21 | 20.311,78 | 29.955,33 | 36.916,36 |
| Depreciaciones | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortizaciones | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| Inversión Inicial | -76.973 | | | | | |
| Inversión de capital de trabajo | -9.653 | | | | | |
| Préstamo | 42.000,00 | | | | | |
| Amortización deuda | | -8.670,67 | -9.790,66 | -11.055,32 | -12.483,34 | |
| Valor de rescate capital de trabajo | | | | | | 18.010,30 |
| | | | | | | 9.653 |
| FLUJO DE CAJA | -44.626,63 | 13.339,74 | 18.034,07 | 23.083,97 | 26.932,17 | 74.040,25 |

| | |
|--------------------------|-------------|
| COSTO OPORTUNIDAD | 18,59% |
| VAN | \$38.476,55 |
| TIR | 43% |

FLUJO DE CAJA APALANCADO

ESCENARIO OPTIMISTA

| Detalle | Años | | | | | |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | 0 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos operacionales | | 96.790 | 112.277 | 130.241 | 151.080 | 175.253 |
| Ingresos no operacionales | | 25072,70 | 29084,34 | 33737,83 | 39135,88 | 45397,62 |
| TOTAL INGRESOS | | 121.863 | 141.361 | 163.979 | 190.216 | 220.650 |
| Costo de ventas variable | | 14.449 | 16.761 | 19.443 | 22.553 | 26.162 |
| UTILIDAD BRUTA | | 107.414 | 124.600 | 144.536 | 167.662 | 194.488 |
| Gastos de Nómina | | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 |
| Gastos de administración | | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 |
| Depreciación | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortización | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| TOTAL EGRESOS | | 82.516,75 | 82.516,75 | 82.516,75 | 78.149,42 | 78.149,42 |
| BAIL (Beneficio antes de interes e imp) | | 24.897,39 | 42.083,66 | 62.019,72 | 89.512,89 | 116.338,86 |
| Gastos Financieros (Intereses) | | 4.653,61 | 3.533,62 | 2.268,95 | 840,94 | 0,00 |
| BAI (Beneficio antes de impuestos) | | 20.243,78 | 38.550,04 | 59.750,77 | 88.671,95 | 116.338,86 |
| Participación a los trabajadores (15%) | | 3.036,57 | 5.782,51 | 8.962,61 | 13.300,79 | 17.450,83 |
| BAI (Beneficio antes de imp a la renta) | | 17.207,22 | 32.767,53 | 50.788,15 | 75.371,16 | 98.888,03 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 4.301,80 | 8.191,88 | 12.697,04 | 18.842,79 | 24.722,01 |
| UTILIDAD NETA | | 12.905,41 | 24.575,65 | 38.091,11 | 56.528,37 | 74.166,02 |
| Depreciaciones | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortizaciones | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| Inversión Inicial | -76.973 | | | | | |
| Inversión de capital de trabajo | -9.653 | | | | | |
| Préstamo | 42.000,00 | | | | | |
| Amortización deuda | | -8.670,67 | -9.790,66 | -11.055,32 | -12.483,34 | |
| Valor de rescate capital de trabajo | | | | | | 18.010,30 |
| | | | | | | 9.653 |
| FLUJO DE CAJA | -44.626,63 | 18.062,26 | 28.612,51 | 40.863,31 | 53.505,21 | 111.289,91 |

| | |
|--------------------------|-------------|
| COSTO OPORTUNIDAD | 18,59% |
| VAN | \$89.961,84 |
| TIR | 68% |

FLUJO DE CAJA APALANCADO

ESCENARIO PESIMISTA

| Detalle | Años | | | | | |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos operacionales | | 85.943 | 88.521 | 91.177 | 93.912 | 96.730 |
| Ingresos no operacionales | | 22262,83 | 22930,72 | 23618,64 | 24327,20 | 25057,01 |
| TOTAL INGRESOS | | 108.206 | 111.452 | 114.796 | 118.240 | 121.787 |
| Costo de ventas variable | | 12.830 | 13.215 | 13.611 | 14.019 | 14.440 |
| UTILIDAD BRUTA | | 95.376 | 98.238 | 101.185 | 104.220 | 107.347 |
| Gastos de Nómina | | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 |
| Gastos de administración | | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 |
| Depreciación | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortización | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| TOTAL EGRESOS | | 82.516,75 | 82.516,75 | 82.516,75 | 78.149,42 | 78.149,42 |
| BAII (Beneficio antes de interes e imp) | | 12.859,60 | 15.720,89 | 18.668,02 | 26.070,90 | 29.197,51 |
| Gastos Financieros (Intereses) | | 4.653,61 | 3.533,62 | 2.268,95 | 840,94 | 0,00 |
| BAI (Beneficio antes de impuestos) | | 8.205,99 | 12.187,27 | 16.399,07 | 25.229,96 | 29.197,51 |
| Participación a los trabajadores (15%) | | 1.230,90 | 1.828,09 | 2.459,86 | 3.784,49 | 4.379,63 |
| BAI (Beneficio antes de imp a la renta) | | 6.975,09 | 10.359,18 | 13.939,21 | 21.445,47 | 24.817,88 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 1.743,77 | 2.589,80 | 3.484,80 | 5.361,37 | 6.204,47 |
| UTILIDAD NETA | | 5.231,32 | 7.769,39 | 10.454,40 | 16.084,10 | 18.613,41 |
| Depreciaciones | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortizaciones | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| Inversión Inicial | -76.973 | | | | | |
| Inversión de capital de trabajo | -9.653 | | | | | |
| Préstamo | 42.000,00 | | | | | |
| Amortización deuda | | -4.128,89 | -4.662,22 | -5.264,44 | -5.944,45 | |
| Valor de rescate capital de trabajo | | | | | | 18.010,30 |
| | | | | | | 9.653 |
| FLUJO DE CAJA | -44.626,63 | 14.929,95 | 16.934,69 | 19.017,48 | 19.599,84 | 55.737,30 |

| | |
|--------------------------|-------------|
| COSTO OPORTUNIDAD | 18,59% |
| VAN | \$25.085,50 |
| TIR | 37% |

Anexo 6.13

FLUJO DE CAJA NO APALANCADO

ESCENARIO NORMAL

| Detalle | Años | | | | | |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos operacionales | | 90.115 | 97.324 | 105.110 | 113.519 | 122.601 |
| Ingresos no operacionales | | 23343,55 | 25211,04 | 27227,92 | 29406,15 | 31758,64 |
| TOTAL INGRESOS | | 113.459 | 122.535 | 132.338 | 142.925 | 154.359 |
| Costo de ventas variable | | 13.452 | 14.529 | 15.691 | 16.946 | 18.302 |
| UTILIDAD BRUTA | | 100.006 | 108.007 | 116.647 | 125.979 | 136.057 |
| Gastos de Nómina | | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 |
| Gastos de administración | | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 |
| Depreciación | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortización | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| TOTAL EGRESOS | | 82.516,75 | 82.516,75 | 82.516,75 | 78.149,42 | 78.149,42 |
| BAII (Beneficio antes de interes e imp) | | 17.489,52 | 25.490,02 | 34.130,56 | 47.829,68 | 57.908,01 |
| Gastos Financieros (Intereses) | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| BAI (Beneficio antes de impuestos) | | 17.489,52 | 25.490,02 | 34.130,56 | 47.829,68 | 57.908,01 |
| Participación a los trabajadores (15%) | | 2.623,43 | 3.823,50 | 5.119,58 | 7.174,45 | 8.686,20 |
| BAI (Beneficio antes de imp a la renta) | | 14.866,09 | 21.666,52 | 29.010,98 | 40.655,23 | 49.221,81 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 3.716,52 | 5.416,63 | 7.252,74 | 10.163,81 | 12.305,45 |
| UTILIDAD NETA | | 11.149,57 | 16.249,89 | 21.758,23 | 30.491,42 | 36.916,36 |
| Depreciaciones | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortizaciones | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| Inversión Inicial | -76.973 | | | | | |
| Inversión de capital de trabajo | -9.653 | | | | | |
| Préstamo | | | | | | |
| Amortización deuda | | | | | | |
| Valor de rescate | | | | | | 18.010,30 |
| capital de trabajo | | | | | | 9.653 |
| FLUJO DE CAJA | -86.626,63 | 24.977,09 | 30.077,41 | 35.585,75 | 39.951,61 | 74.040,25 |

| | |
|----------------------|-------------|
| Costo de Oportunidad | 18,59% |
| VAN | \$28.933,53 |
| TIR | 30% |

FLUJO DE CAJA NO APALANCADO

ESCENARIO OPTIMISTA

| Detalle | Años | | | | | |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | 0 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos operacionales | | 96.790 | 112.277 | 130.241 | 151.080 | 175.253 |
| Ingresos no operacionales | | 25072,70 | 29084,34 | 33737,83 | 39135,88 | 45397,62 |
| TOTAL INGRESOS | | 121.863 | 141.361 | 163.979 | 190.216 | 220.650 |
| Costo de ventas variable | | 14.449 | 16.761 | 19.443 | 22.553 | 26.162 |
| UTILIDAD BRUTA | | 107.414 | 124.600 | 144.536 | 167.662 | 194.488 |
| Gastos de Nómina | | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 |
| Gastos de administración | | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 |
| Depreciación | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortización | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| TOTAL EGRESOS | | 82.516,75 | 82.516,75 | 82.516,75 | 78.149,42 | 78.149,42 |
| BAII (Beneficio antes de interes e imp) | | 24.897,39 | 42.083,66 | 62.019,72 | 89.512,89 | 116.338,86 |
| Gastos Financieros (Intereses) | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| BAI (Beneficio antes de impuestos) | | 24.897,39 | 42.083,66 | 62.019,72 | 89.512,89 | 116.338,86 |
| Participación a los trabajadores (15%) | | 3.734,61 | 6.312,55 | 9.302,96 | 13.426,93 | 17.450,83 |
| BAI (Beneficio antes de imp a la renta) | | 21.162,78 | 35.771,11 | 52.716,76 | 76.085,96 | 98.888,03 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 5.290,70 | 8.942,78 | 13.179,19 | 19.021,49 | 24.722,01 |
| UTILIDAD NETA | | 15.872,09 | 26.828,33 | 39.537,57 | 57.064,47 | 74.166,02 |
| Depreciaciones | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortizaciones | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| Inversión Inicial | -76.973 | | | | | |
| Inversión de capital de trabajo | -9.653 | | | | | |
| Préstamo | | | | | | |
| Amortización deuda | | | | | | |
| Valor de rescate | | | | | | 18.010,30 |
| capital de trabajo | | | | | | 9.653 |
| FLUJO DE CAJA | -86.626,63 | 29.699,61 | 40.655,85 | 53.365,09 | 66.524,65 | 111.289,91 |

| | |
|----------------------|-------------|
| Costo de Oportunidad | 18,59% |
| VAN | \$80.418,82 |
| TIR | 47% |

FLUJO DE CAJA NO APALANCADO

ESCENARIO PESIMISTA

| Detalle | Años | | | | | |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos operacionales | | 85.943 | 88.521 | 91.177 | 93.912 | 96.730 |
| Ingresos no operacionales | | 22262,83 | 22930,72 | 23618,64 | 24327,20 | 25057,01 |
| TOTAL INGRESOS | | 108.206 | 111.452 | 114.796 | 118.240 | 121.787 |
| Costo de ventas variable | | 12.830 | 13.215 | 13.611 | 14.019 | 14.440 |
| UTILIDAD BRUTA | | 95.376 | 98.238 | 101.185 | 104.220 | 107.347 |
| Gastos de Nómina | | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 | 34.425,23 |
| Gastos de administración | | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 | 34.264,00 |
| Depreciación | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortización | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| TOTAL EGRESOS | | 82.516,75 | 82.516,75 | 82.516,75 | 78.149,42 | 78.149,42 |
| BAII (Beneficio antes de interese e imp) | | 12.859,60 | 15.720,89 | 18.668,02 | 26.070,90 | 29.197,51 |
| Gastos Financieros (Intereses) | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| BAI (Beneficio antes de impuestos) | | 12.859,60 | 15.720,89 | 18.668,02 | 26.070,90 | 29.197,51 |
| Participación a los trabajadores (15%) | | 1.928,94 | 2.358,13 | 2.800,20 | 3.910,63 | 4.379,63 |
| BAI (Beneficio antes de imp a la renta) | | 10.930,66 | 13.362,76 | 15.867,82 | 22.160,26 | 24.817,88 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 2.732,67 | 3.340,69 | 3.966,95 | 5.540,07 | 6.204,47 |
| UTILIDAD NETA | | 8.198,00 | 10.022,07 | 11.900,86 | 16.620,20 | 18.613,41 |
| Depreciaciones | | 7.969,39 | 7.969,39 | 7.969,39 | 3.602,06 | 3.602,06 |
| Amortizaciones | | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 | 5.858,13 |
| Inversión Inicial | -76.973 | | | | | |
| Inversión de capital de trabajo | -9.653 | | | | | |
| Préstamo | | | | | | |
| Amortización deuda | | | | | | |
| Valor de rescate | | | | | | 18.010,30 |
| capital de trabajo | | | | | | 9.653 |
| FLUJO DE CAJA | -86.626,63 | 22.025,51 | 23.849,59 | 25.728,38 | 26.080,38 | 55.737,30 |

| | |
|----------------------|------------|
| Costo de Oportunidad | 18,59% |
| VAN | \$1.287,00 |
| TIR | 19% |

Anexo 6.14

TIR Y VAN EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS

| APALANCADO | | | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| | OPTIMISTA | NORMAL | PESIMISTA |
| VAN | \$ 89.961,84 | \$ 38.476,55 | \$ 25.085,50 |
| TIR | 68% | 43% | 37% |
| DESAPALANCADO | | | |
| | OPTIMISTA | NORMAL | PESIMISTA |
| VAN | \$ 80.418,82 | \$ 28.933,53 | \$ 1.287,00 |
| TIR | 47% | 30% | 19% |

Anexo 6.15

PUNTO DE EQUILIBRIO

| |
|---|
| <p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p> <p>VENTAS = PRECIO X CANTIDAD</p> <p>VENTAS = C. FIJOS + C. VARIABLES + UTILIDAD</p> <p>PUNTO DE EQUILIBRIO, LA UTILIDAD = 0</p> $Q = \frac{CF}{'P - CVu}$ |
|---|

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos Fijos | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 |
| Precio Servicio | \$ 745,00 | \$ 745,00 | \$ 745,00 | \$ 745,00 | \$ 745,00 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
| Cantidad | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Dolares Servicio | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 | \$ 68.689,23 |

| | INGRESOS | GASTOS |
|-----|---------------|-----------|
| 25 | \$ 18.625,00 | 68.689,23 |
| 50 | \$ 37.250,00 | 68.689,23 |
| 75 | \$ 55.875,00 | 68.689,23 |
| 92 | \$ 68.540,00 | 68.689,23 |
| 125 | \$ 93.125,00 | 68.689,23 |
| 150 | \$ 111.750,00 | 68.689,23 |
| 175 | \$ 130.375,00 | 68.689,23 |
| 200 | \$ 149.000,00 | 68.689,23 |
| 225 | \$ 167.625,00 | 68.689,23 |

