



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL GIMNASIO EMPORIUM GYM & FITNESS
EN LA CIUDAD DE QUITO.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para obtener el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora

Mary Isabel Moreta Cruz

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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
C.I.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Mary Isabel Moreta Cruz

C.I.: 172230404-3

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme culminar con éxitos esta etapa de mi vida.

A la Universidad de las Américas que me ha otorgado una formación académica profesional.

A mi profesor guía, quien con paciencia y sabiduría me asesoró en este trabajo de culminación.

DEDICATORIA

A mis padres, modelo de esfuerzo,
a mi novio, inagotable aliento de fuerza
y apoyo incondicional. A mi hermanito
menor.

Dedico este trabajo al ser que desde el
cielo jamás me desamparó, me dio la
bendición, sabiduría y fuerza para
llegar tan lejos. Gracias hermano.

RESUMEN

La demanda en el Ecuador por el servicio de gimnasio ha presentado un incremento en los últimos años, existe una tendencia creciente hacia el deporte y un estilo de vida diferente.

El objetivo de la empresa es realizar un mejoramiento, por tanto se presenta este trabajo como un plan de mejoramiento para el gimnasio Emporium Gym & Fitness.

El gimnasio ubicado en la ciudad de Quito, se ve en la necesidad de realizar mejoras con el fin incrementar el número de nuevos clientes y a su vez lograr la fidelidad de los actuales, cubrir sus necesidades, crear satisfacción en ellos y lograr mayores ingresos para la empresa es el objetivo de este plan.

Mediante la realización de un diagnóstico interno de la situación actual de la empresa se determinaron que las áreas de intervención o mejoramiento son: el área administrativa, es necesario realizar una planificación estratégica; Mejorar el área de procesos y producción, ya que estas áreas existen no obstante han venido siendo manejadas por sus propietarios de forma empírica. Además crear las áreas de recursos humanos, investigación y desarrollo, contabilidad y finanzas.

Además se realizó un diagnóstico externo de la empresa que determina la satisfacción de los clientes, y la posibilidad de atraer a potenciales clientes, sin embargo se comprueba el deseo de los clientes por una ampliación del espacio físico, diversificación de servicios e incremento de máquinas y peso.

Conjuntamente se tomará en cuenta la opinión del experto y de actores involucrados que recomiendan el posicionamiento en el mercado y la ampliación hacia nuevos mercados.

De acuerdo a lo estudiado, se establece la posibilidad de incorporar un área de crossfit asegurando que ésta diversificación en Emporium Gym lo convertirá en el gimnasio más grande del sur de Quito y el primero en disponer de un área exclusiva para este servicio.

Con lo mencionado anteriormente se concluye que el plan de mejoramiento implica una inversión inicial de \$ 35.520. Se realizó la evaluación financiera en escenario normal obtuvo los siguientes resultados: VAN de \$ 39.023 y TIR de 54%, estos resultados **sin apalancamiento**; demostrando con esto la viabilidad del este plan de mejoramiento.

ABSTRACT

Demand in Ecuador for fitness service has shown an increase in recent years, there is an increasing trend towards the sport and a different lifestyle.

The goal of the company is to make an improvement, so this work is presented as an improvement plan for the Emporium Gym & Fitness.

The gym is located in the city of Quito, is the need to make improvements in order to increase the number of new customers and in turn secure the loyalty of current , meet their needs, they create satisfaction and achieve higher revenue for the company is the goal of this plan.

By conducting an internal diagnosis of the current situation of the company is determined that the areas of intervention or improvement are: the administrative area is necessary strategic planning, improve area processes and production, as these areas are more have been handled by their owners empirically. Besides creating the areas of human resources, research and development, accounting and finance.

In addition an external diagnosis of the company determines customer satisfaction, and the ability to attract potential customers was conducted, but the desire of the customer is checked by an extension of the physical space, service diversification and increase of machinery and weight.

Together they take into account the views of stakeholders and experts that recommend market position and expanding into new markets.

According to the study, the possibility of incorporating an area of crossfit ensuring that this diversification convert Emporium Gym in largest gym South Quito 's and the first to have an exclusive area for this service is set .

With the above we conclude that the improvement plan involves an initial investment of \$ 39.520. Financial evaluation was carried out in normal scenario and obtained the following results: \$ 39.023 NPV and IRR of 54 %, these results without leverage, thus demonstrating the feasibility of this improvement plan.

ÍNDICE

1. GENERALIDADES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Hipótesis	3
2. EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1. ORGANIZACIÓN.....	4
2.1.1. Misión.....	4
2.1.2. Visión	4
2.2. ANÁLISIS INTERNO	5
2.2.1 Situación general de la empresa	5
2.2.1.2 Marketing y ventas	13
2.2.1.4 Producción y operaciones	25
2.2.2 Cadena de valor de la empresa	38
2.2.3 Matriz EFI	40
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	42
2.3.1 Industria.....	42
2.3.2 Mercado	44
2.3.3 Análisis PESTEL	61
2.3.4 Competencia	72
2.3.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	73
2.3.5 Matriz EFE	77
2.3.5 Matriz de perfil competitivo	78
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	79

3.1 ANÁLISIS FODA.....	79
3.1.1 IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE.....	81
3.1.2 PONDERACIÓN DE FACTORES	82
3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART	85
3.2.1 Objetivos a largo plazo.....	85
3.2.2 Objetivos a mediano plazo	85
3.2.3 Objetivos a corto plazo.....	85
3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS	86
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	87
4.1 PROPUESTA DE CAMBIO.....	87
4.1.1 Planteamiento de las estrategias	87
4.1.2 Propuesta de implementación.....	90
4.1.3 Cronograma de Implementación	90
4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	92
4.2.1 Costos Involucrados	93
4.2.2 Inversión inicial.....	93
4.2.3	93
Fuentes de ingresos.....	93
4.2.4 COSTOS Y GASTOS.....	94
4.2.3 Gastos.....	96
4.2.2 Flujo de Efectivo Incremental.....	98
4.4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	99
4.2.3 Evaluación Financiera del Plan de Mejoras	101
4.2.4 Valor Presente Ajustado (VPA)	102
5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1 CONCLUSIONES	106
5.2 RECOMENDACIONES.....	108
Referencias	109

ANEXOS	113
--------------	-----

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

El gimnasio Emporium Gym & Fitness tiene sus inicios en la ciudadela la Floresta en centro norte de la ciudad de Quito, el gimnasio, local y máquinas, fue tomado en calidad de arriendo por la Srta. Mary Moreta (la autora) y Sr. Rolando Carvajal, quien en calidad de propietarios y administradores de la empresa e incentivados por la oportunidad presentada, impulsaron el negocio hacia el éxito, puesto a que tiempo antes había sufrido una leve caída debido a fallas administrativas del propietario anterior.

Emporium Gym se convirtió en un negocio muy rentable, no obstante al mismo tiempo se presenta la oportunidad de montar una sucursal del gimnasio Emporium Gym en el sur de la ciudad, después de evaluar la posibilidad y encontrarla positiva, por medio de financiamiento se realiza la inversión en maquinaria y adecuaciones del nuevo local. Trabajando con éxito en los dos lugares al cabo de un año, el arrendador del Gimnasio Emporium Gym ubicado en la Floresta decide terminar con el contrato de arrendamiento.

Por otra parte la sucursal que se montó en el sur de Quito, logró gran éxito razón por la cual que se decide enfocar de lleno en este, a la vez que existe un grado mayor de seguridad y estabilidad, puesto a que la maquinaria es propia y el local tomado en arriendo es de propiedad de los padres de la Srta. Mary Moreta.

Este gimnasio ha sido manejado en forma empírica por sus propietarios, quienes han sabido mantener su éxito gracias a su conocimiento y experiencia adquirida durante sus tres años de funcionamiento.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de mejoramiento del gimnasio Emporium Gym & Fitness en la ciudad de Quito.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar el estado de la industria de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas en el Ecuador mediante un estudio de variables de crecimiento y factores adherentes a las mismas que den a conocer las oportunidades y amenazas de la industria.
- Conocer las fortalezas y debilidades de la competencia, la forma en que se maneja la actividad económica, el comportamiento del consumidor ante el servicio y los proveedores que operan en el giro del negocio.
- Determinar el nivel de aceptación ante las mejoras de clientes actuales y de los potenciales clientes mediante la realización de una investigación de mercados.
- Identificar las necesidades del cliente y crear la propuesta de satisfacción de las mismas a través de la elaboración un plan de marketing.
- Determinar el monto de inversión del plan de mejoras, sus flujos de caja y la rentabilidad, mediante la elaboración y análisis del plan financiero.
- Plantear la propuesta de mejoramiento de la empresa.

1.3. Hipótesis

Las mejoras propuestas para la empresa Emporium Gym & Fitness son viables y de resultados benéficos para la misma.

CAPÍTULO II

2. EMPRESA Y ENTORNO

Dentro de este capítulo se realizará un análisis interno y externo del Gimnasio Emporium Gym & Fitness, buscando identificar los aspectos a ser mejorados.

2.1. ORGANIZACIÓN

2.1.1. Misión

“Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes a través de la práctica de la actividad física, en instalaciones de alta calidad al mejor precio.”

Tabla 1. Matriz de evaluación de las declaraciones de la misión

Matriz de evaluación de las declaraciones de Misión								
Clientes	Servicios	Mercados	Tecnología	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Filosofía	Concepto propio	Preocupación por imagen pública	Interés en los empleados
Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	No

Tomado de: (David, 2003, pág. 72)

Según la evaluación, se concluye que la misión de Emporium Gym & Fitness se encuentra incompleta al no tomar en cuenta: mercados, interés en el crecimiento y rentabilidad, filosofía concepto propio e interés en los empleados, son los factores que la empresa no ha tomado en cuenta al plantear su misión.

2.1.2. Visión

“Ampliar el mercado diversificando los servicios del gimnasio Emporium Gym, posicionándose como uno de los mejores gimnasios del sur de Quito”.

De acuerdo a la definición de David la visión de la empresa se encuentra incompleta debido a que no nombra ni toma en cuenta a todos los miembros de la organización, no es concreta y clara. (David, 2003, pág. 56)

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

En este punto se realizará un diagnóstico interno de la empresa mediante la matriz diagnóstico con el fin de determinar la situación actual en la que se encuentra. (Ver anexo 1).

Tabla 2. Resultados matriz diagnóstico

ESTADO	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTAL	66	100%
Bueno	26	39%
Malo	2	3%
Regular	15	23%
No existe	23	35%

Según los resultados expresados en la tabla anterior por medio de la matriz diagnóstico se determinó que el 39% de los factores evaluados en cada una de las áreas cuentan con un factor en buen estado refiriéndose a la integración de personal, el resto de factores se encuentran en mal estado, regular o no existen.

Es importante enfatizar que tan solo el 3% de los factores se encuentran en estado malo, lo que es alentador para la empresa, a la vez que se evidencia la falta de 35% de factores inexistentes en cada área de la empresa. Los resultados son razonables de acuerdo a lo antes mencionado, puesto que la empresa Emporium Gym & Fitness ha sido manejada por sus propietarios de forma empírica.

2.2.1.1 Administración y recursos humanos

A continuación el área de administración y recursos humanos se analizarán cada uno de sus componentes dentro de la empresa para analizar la situación actual.

Administración

En el área administrativa se busca tener un mejor control de las actividades de la empresa, reestructurando o creando áreas para organizar sus recursos empresariales; mediante la elaboración de un plan estratégico. A continuación se detalla la estructura administrativa del Gimnasio Emporium Gym & Fitness:

Propósitos

Los propósitos del gimnasio Emporium Gym & Fitness, aunque no se encuentren descritos en ninguna parte, en la mente de los propietarios se ha trazado el propósito de atraer más clientela, posicionarse en la industria, ampliar y diversificar su negocio.

Valores

En Emporium Gym el trabajado ha sido impulsado y manejado bajo los valores de sus propietarios.

Objetivos y estrategias

No se encuentran escritos ni descritos de ninguna manera, no obstante los propietarios han manejado la empresa con los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de servicio que se ofrece.
- Lograr la satisfacción del cliente.

Las estrategias igualmente planteadas por los propietarios son:

- Mantener el equipo e instalaciones en buenas condiciones.

- Remodelar e innovar el equipo cada cierto tiempo.
- Responder eficazmente frente a las necesidades de los clientes y proveedores.

Planeación

En Emporium Gym no se ha realizado ningún tipo de planeación..

Organización

Dentro de la empresa existe organización entre sus propietarios mas no con los empleados.

Dirección

No existe ningún tipo de dirección en la empresa.

Integración del personal

Existe un buen nivel de integración del personal, entre los propietarios, clientes y empleados existe armonía y comunicación.

Autoridad

La única autoridad definida dentro de la empresa es la ejercida por sus propietarios.

RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es el trabajo y cooperación que realiza el conjunto de empleados de una organización para lograr objetivos organizacionales. (Mondy & Noe, 2005)

Políticas del área

No se han definido ninguna clase de políticas para esta área por parte de la empresa.

Selección

La selección del personal se encuentra a cargo de los propietarios del gimnasio, esta se realiza con base a las aptitudes y actitudes del personal evaluado.

Contratación

De la contratación se encarga la propietaria Mary Moreta (la autora), llegando a un acuerdo verbal fijando el valor y horas designadas, el pago se realiza en efectivo a la finalización de cada hora de clase.

Criterios de selección

No existe un proceso formal, pero los principales criterios que se evalúa a la hora de seleccionar el personal son:

- Puntualidad
- Aptitudes para el baile
- Aptitudes para enseñar
- Actitud positiva
- Facilidad de palabra
- Manejo de grupos grandes

Forma de remuneración

La remuneración es recibida de manera mensual por sus propietarios, a continuación se detalla los valores del sueldo con su respectiva afiliación a aporte al IESS:

Tabla 3. Aportación IESS nómina

APORTE IESS 2013				
Personal	Salario de aportación	Aporte personal	Aporte patronal mínimo	Total de aporte mensual
		9,35%	11,15%	
Instructor/proprietario	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 55,75	\$ 102,50
Gerente Administrativo/proprietario	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 55,75	\$ 102,50
		Total Aporte IESS		\$ 205,00

Adaptado de: (Emporium_Gym, 2013)

Los propietarios de la empresa son los únicos que se encuentran dentro de la nómina de la empresa puesto a que como se mencionó antes el resto del personal solo recibe un pago por horas y no se encuentran afiliados al IESS.

Tabla 4. Honorarios personal fuera de nómina

Personal	Pago por hora
Carlos Peña	\$12
Erika Rodríguez	\$15
Cristian García	\$15
Miguel Ángel Freire	\$12
Richard Cevallos	\$12
Angelo Astudillo	\$12
Aida Fuentes	\$10

En la tabla número 4 se detalla el personal que trabaja por horas dentro del gimnasio, cada uno imparte clases de 1 o 2 horas por semana, el pago lo reciben al final de cada clase en efectivo. Además la señora Aida Fuentes que es la señora que se encuentra a cargo de la limpieza del gimnasio, también presta sus servicios 1 o 2 veces a la semana.

Perfil del equipo directivo

Se detalla el perfil y las funciones del personal dentro de la empresa:

Tabla 5. Equipo directivo

NOMBRE	PERFIL	FUNCIONES	CARGO
Rolando Carvajal	Deportista destacado en la Concentración deportiva de Pichincha.	Propietario, instructor de pesas, satisfacción al cliente.	Propietario e instructor.
Mary Moreta (la autora)	Estudiante de Ing. Negocios Internacionales.	Propietario, atención al cliente, administración, proveedores.	Propietaria Administradora
Profesores de bailoterapia	Bailarines de diferentes especialidades y ritmos.	Dar clases de bailoterapia	Instructores de baile.
Aida Fuentes	Limpieza	Limpieza de las instalaciones	Limpieza

Los propietarios cuentan con conocimientos tanto en el área deportiva como en el área administrativa, conocimientos que se han complementado para manejar la empresa.

Organigrama

En esta empresa no existe un organigrama ya que la estructura de la organización no está determinada, ni definida.

Definición de perfiles de cargos

Administrativas:

- Propietarios: Rolando Carvajal y Mary Isabel Moreta (la autora).
- Administradora: Mary Isabel Moreta (la autora).

- Auxiliar de limpieza: Aida Fuentes.

A continuación se detalla las principales actividades de apoyo administrativo en Emporium Gym & Fitness:

- Llevar control de los clientes mensuales, diarios y ticket.
- Archivo.
- Llevar el control de caja chica y cuentas de la empresa.
- Contabilidad.
- Actividades relacionadas con el IESS y SRI.
- Pagos y pedidos a proveedores.
- Organización de actividades.
- Pago a empleados.
- Cobranzas.
- Publicidad
- Limpieza

Servicio:

- Instructor de pesas: Rolando Carvajal
- Instructores de bailoterapia: Carlos Peña
Erika Rodriguez
Cristian García
Miguel Angel Freire
Angelo Astudillo

Se detallan las actividades de servicio:

- Indicar a los clientes la rutina
- Tomar peso y medidas
- Guía alimenticia para subir / bajar de peso.
- Dar clases de bailoterapia.

Manual de funciones

Hasta el presente año la empresa no cuenta con un manual de funciones. Según Joaquín Valencia Rodríguez, “el no utilizar de manera uniforme los

procedimientos que existen para hacer las tareas da como resultado un gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo". (Valencia Rodriguez, 2002)

Manual de procedimientos

Una vez que se encuentre una mejor manera de realizar una tarea se debe establecer como un procedimiento. (Valencia Rodriguez, 2002)

En Emporium Gym & Fitness no se cuenta con un manual de procedimientos, se evidencia que muchas de las actividades son realizadas mecánicamente.

Delegación

Los propietarios de gimnasio se encargan de delegar las funciones asignadas a sus empleados, instructores de bailoterapia y limpieza.

Canales de comunicación

El principal canal de comunicación interno utilizado en Emporium Gym es el oral, ya que en el caso de existir alguna circunstancia con dificultad se comunica a los involucrados.

De la misma manera la forma de comunicación con los clientes, proveedores y empleados se realiza de forma verbal y directamente.

Relaciones laborales

En Emporium Gym se maneja un ambiente laboral amigable y estable, de mutua confianza entre propietarios y empleados.

Estabilidad laboral

No existe estabilidad laboral para el personal ya que ninguno posee un contrato legal firmado con la empresa.

Capacitación

En ningún año de la empresa se ha realizado algún tipo de capacitación formal para su personal ni para sus propietarios.

Motivación

Al ser una empresa propia y conformada por sus propietarios existe la motivación de trabajar en beneficio propio.

En cuanto a los empleados, Emporium Gym & Fitness les brinda un ambiente agradable, flexibilidad en horarios, una remuneración justa y puntual. Aunque no se ha creado programas determinados de motivación ni un monto destinado con estos fines.

Evaluación del desempeño

En Emporium Gym únicamente se evalúa a los instructores de bailoterapia su desempeño es evaluado por los propietarios mediante el registro del número de personas que asistan a sus clases y el nivel de satisfacción que demuestren.

No existen formatos de evaluación.

2.2.1.2 Marketing y ventas

Marketing es un proceso con el cual se busca satisfacer las necesidades del cliente. (Kotler & Amstrong, 2003, pág. 43)

En este punto se analizará estado del área de marketing y ventas dentro de Emporium Gym & Fitness.

MARCA, LOGO Y SLOGAN

Marca

La marca Emporium Gym & Fitness, busca transmitir un mensaje del poder y esfuerzo en el entrenamiento para lograr la figura u objetivos deseados tanto para hombres como para mujeres.

Logo

El logo utilizado por la empresa es representado por una figura sencilla de un hombre no muy musculoso que representa una figura esbelta, y el nombre del gimnasio en letras claras y llamativas.



Figura 1. Logo de Emporium Gym & Fitness

Slogan

El slogan que se maneja, pero no es conocido ya muchas veces no es utilizado es: **“Salud, cuerpo y mente”**

POLÍTICAS DEL ÁREA

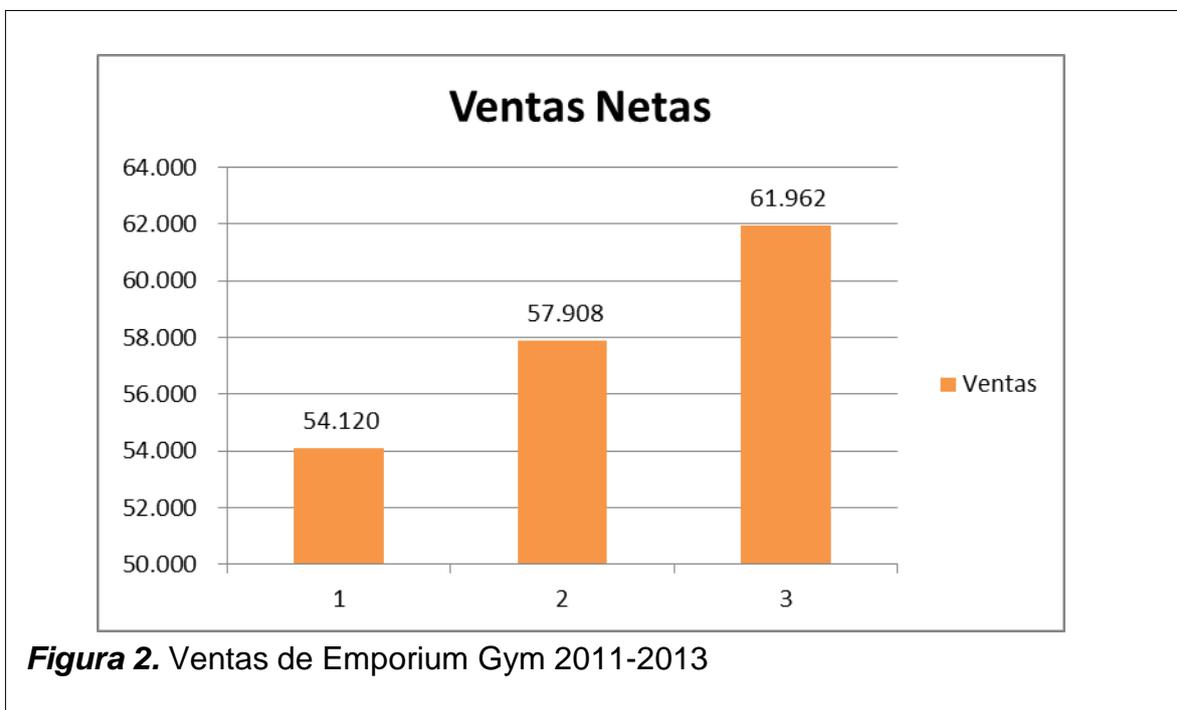
Entre las políticas de la empresa en esta área se encuentran las siguientes:

- Los pagos de los clientes deben ser en efectivo y en momento de adquirir el servicio.
- Una vez adquirido el servicio no habrá cambios ni devoluciones.
- El servicio es de uso personal e intransferible.

Comportamiento de las ventas

De acuerdo a los propietarios, la empresa ha tenido un incremento en las ventas en cada año de trabajo.

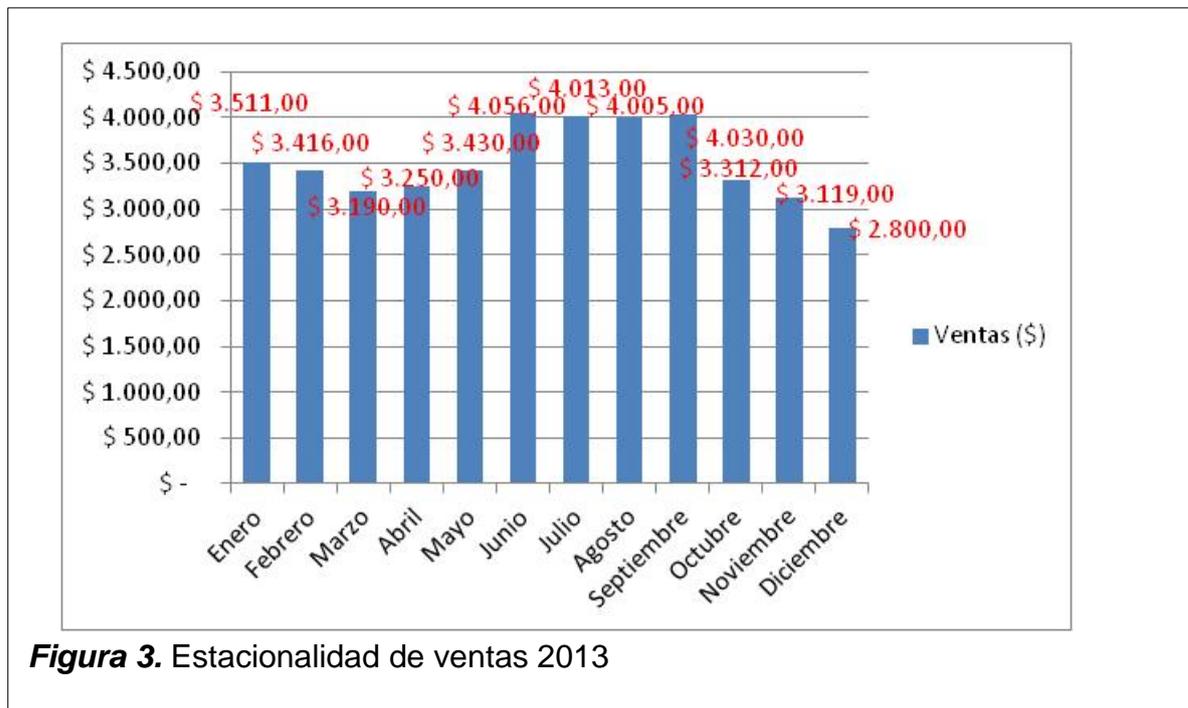
En la siguiente figura se puede observar la evolución de las ventas netas:



De acuerdo a la figura 2 es evidente el incremento anual en las ventas netas de la empresa, un crecimiento promedio del 7% anual, a pesar de ser bajo resulta representativo en los ingresos de los propietarios de la empresa.

Estacionalidad de las ventas

En la siguiente figura se analizará la estacionalidad de las ventas:



En la figura 3 demuestra que existe unos pocos meses de estacionalidad en las ventas con un descenso en los últimos meses del año principalmente en el mes de diciembre, y un ascenso en los meses de Junio, Julio, Agosto y septiembre.

Planeación estratégica

No existe planeación estratégica en la empresa. Esta es una de las mejoras que deben plantearse en el proyecto.

Portafolio de servicios

Emporium Gym & Fitness en todos los años de funcionamiento ha manejado el mismo catálogo de servicios, con ciertas variedades de clases o programas opcionales.

A continuación se detalla el servicio ofertado con las diferentes formas de pago:

Tabla 6. Servicios

Clase de servicio	Modalidad de servicio	Forma de pago
Uso de máquinas y pesas por tiempo y veces ilimitado. Asesoramiento de instructor de pesas. Asesoramiento nutricional. Control de peso y medidas. Bailoterapia y aeróbicos.	Mensual	El cliente puede empezar cualquier día del mes, el mismo día debe hacer su pago en efectivo.
Uso de máquinas y pesas por tiempo ilimitado. Asesoramiento de instructor de pesas. Asesoramiento nutricional. Control de peso y medidas. Bailoterapia y aeróbicos.	Diario	El cliente cancela el valor del día cada vez que utilice el servicio
Uso de máquinas y pesas por tiempo ilimitado. Asesoramiento de instructor de pesas. Asesoramiento nutricional. Control de peso y medidas. Bailoterapia y aeróbicos.	Ticket	El cliente paga el valor de un tiket que puede utilizar durante 12 días en un lapso de un mes.

El servicio en general que la empresa Emporium Gym & Fitness ofrece es el servicio de gimnasio, complementado por las clases de bailoterapia que principalmente la efectúan las mujeres que asisten al gimnasio, además cualquier cliente que así lo requiera obtiene el asesoramiento del instructor de pesas y un control de peso y medidas, estos se brindan como un valor agregado del servicio principal, ya que por un mismo precio obtienen todos los beneficios.

Proveedores y compras

Las actividades relacionadas con proveedores y compras son realizadas por la propietaria Mary Moreta (la autora). Que trabaja con:

- Azende.
- Arca Coca-Cola.
- Soyavit.
- Natural Vitality.

Estas empresas son las encargadas de proveer de diferentes tipos de bebidas al gimnasio Emporium Gym y también de productos como proteínas y suplementos para deportistas.

Cuando se trata de máquinas, repuestos y equipamiento los proveedores son:

- Iron Gym
- Muscle Palace
- Sambri

Calificación del personal

No existe una calificación específica que se requiera del personal contratado.

En cuanto a los propietarios de la empresa:

- Rolando Carvajal:
 - Deportista de alto rendimiento, seleccionado en la Concentración Deportiva de Pichincha.
 - Cinturón negro Tae Kwon Do.
- Mary Moreta:
 - Estudiante egresada de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Flexibilidad y productos alternativos

Emporium Gym & Fitness se ha dedicado únicamente a brindar el servicio de gimnasio y bailoterapia, no existe ningún tipo de diversificación del servicio.

Características del servicio

El servicio se caracteriza por contar con:

- Horario extendido e ininterrumpido.

- Pista de bailoterapia con ambiente discoteca.
- Instructores de bailoterapia diferentes para cada día.
- Instructor de pesas calificado.
- Asesoramiento nutricional.
- Control de peso y medidas mensual.
- Ambiente agradable.
- Área de máquinas modernas y cómodas.

Segmentación de mercado

Emporium Gym & Fitness dirige sus servicios a hombres y mujeres que se encuentre entre 12 y 60 años, que busquen un estado físico saludable, personas que anhelan mejorar o mantener una apariencia física de acuerdo a sus gustos, necesidades u objetivos.

Personas que requieran hacer deporte por gusto o por recomendación médica con el fin de mantener, cuidar o mejorar su estado de salud.

Publicidad y promoción

Emporium Gym & Fitness ha utilizado un nivel de publicidad básico y empírico. En cuanto a promociones se ha utilizado algunas en relación a los meses del año por ejemplo:

- En los meses de vacaciones (Julio, Agosto y Septiembre) que es donde asisten más clientes los estudiantes de colegios que se encuentran en vacaciones, no se les cobra la inscripción y si vienen en un horario de 8:00 a 17:00 se les realizará un descuento en el mensual.
- En el mes de Diciembre que es el de menor asistencia no se cobra inscripción.
- En meses ordinarios se utiliza una estrategia de 2x1 en las inscripciones.

Precio

Los propietarios afirman que la empresa mantiene precios bajos con el fin de lograr ser competitivos y atractivos para los clientes.

En la siguiente tabla se muestra los precios de los servicios ofertados en el Gimnasio Emporium Gym:

Tabla 7. Servicios del gimnasio y precios

Servicio	Pago	Precio
Uso de máquinas y peso por tiempo y veces ilimitado. Asesoramiento de instructor de pesas. Asesoramiento nutricional. Control de medidas. Bailoterapia y aerobicos.	Mensual	\$25,00
Uso de máquinas y peso por tiempo ilimitado. Asesoramiento de instructor de pesas. Bailoterapia y aerobicos.	Diario	\$2,00
Uso de máquinas y peso por tiempo ilimitado. Asesoramiento de instructor de pesas. Bailoterapia y aerobicos	Ticket	\$18,00

2.2.1.3 Finanzas y contabilidad

El Gimnasio Emporium Gym & Fitness según el Servicio de Rentas Internas, es persona natural acogida al Régimen Impositivo Simplificado (RISE), ya que se encuentra dentro de las siguientes condiciones:

- Ser persona natural
- No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia el ingreso por este concepto no supere la fracción básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento (0%) para cada año, para el año 2011 equivale a 9210 USD
- No dedicarse a alguna de las actividades restringidas
- No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años. (SRI, 2013)

Todos estos trámites son realizados por la propietaria Mary Isabel Moreta (la autora) como responsable.

A continuación se presenta el Estado de Resultados del Gimnasio con su respectivo análisis vertical y horizontal durante sus tres años de trabajo:

Tabla 8. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADO									
Emporium Gym & Fitness									
INGRESOS	Cuentas	Año		Año			Año		
		2011	AV	2012	AV	AH	2013	AV	AH
	Ventas	\$ 54.120,00	100%	\$ 57.908,40	100%	7%	\$ 61.961,99	100%	7%
Total Ingresos		\$ 54.120,00		\$ 57.908,40		7%	\$ 61.961,99		7%
COSTOS									
	Costos de Producción	\$ 26.124,20		\$ 27.407,86		5%	\$ 28.783,36		5%
Total Costos		\$ 26.124,20	48%	\$ 27.407,86	47%	5%	\$ 28.783,36	46%	5%
GASTOS OPERATIVOS									
	Gtos Generales	\$ 11.454,80	21%	\$ 11.454,80	20%	0%	\$ 11.454,80	18%	0%
	Gtos Financieros	\$ 1.341,12	2%	\$ 1.129,30	2%	-16%	\$ 892,42	1%	-21%
	Gtos de Depreciación y Amortización	\$ 2.852,83	5%	\$ 2.852,83	5%		\$ 2.852,83	5%	0%
Total Gastos		\$ 15.648,75	29%	\$ 15.436,93	27%	-1%	\$ 15.200,06	25%	-2%
Total Costos y Gastos		\$ 41.772,95	77%	\$ 42.844,80	74%	3%	\$ 43.983,42	71%	3%
UTILIDAD BRUTA									
		\$ 12.347,05	23%	\$ 15.063,60	26%	22%	\$ 17.978,57	29%	19%
	15% A TRABAJADORES	\$ 1.852,06	3%	\$ 2.259,54	4%	22%	\$ 2.696,79	4%	19%
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS		\$ 10.494,99	19%	\$ 12.804,06	22%	22%	\$ 15.281,78	25%	19%
	25% IMPTO A LA RTA	\$ 2.623,75	5%	\$ 3.201,02	6%	22%	\$ 3.820,45	6%	19%
UTILIDAD NETA		\$ 7.871,24	15%	\$ 9.603,05	17%	22%	\$ 11.461,34	18%	19%

Como mencionamos anteriormente y podemos comprobar con seguridad con el estado de resultados las ventas han tenido un incremento del 7% anual en los tres años que se encuentra en marcha, su incremento es bajo. En cuanto a la utilidad neta se evidencia un crecimiento porcentual de 1 a 2 puntos por año, al contrario de los gastos que han disminuido en el mismo porcentaje. Con el fin de lograr un incremento en las ventas y en la utilidad de la empresa. Emporium Gym se ve en la necesidad de realizar mejoras en la empresa.

Para tener una visión más clara del aspecto financiero de la empresa a continuación el balance general únicamente del año 2012, debido a que no existe información de años anteriores:

Tabla 9. Balance general

BALANCE GENERAL	
EMPORIUM GYM & FITNESS	
CUENTA	2012
ACTIVO	
TOTAL ACTIVO	55780
ACTIVO CORRIENTE	35780
Caja, bancos	35280
Inventario de mercadería en almacén	500
ACTIVO FIJO	20000
Muebles y enseres	22000
Equipo de computación y software	200
(-) Depreciación acumulada activo fijo	-2200
TOTAL PASIVOS	30000
PASIVO CORRIENTE	30000
Otras cuentas y documentos por pagar-corriente	15000
Obligaciones con instituciones financieras-corriente	15000
TOTAL PATRIMONIO	25780
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	55780

En el balance general de Emporium Gym & Fitness en la cuenta caja se registra el 63% del total de los activos, inventario solo representa el 1%, y el activo fijo el 36% del total.

El pasivo corriente representa el 54% dividido entre otras cuentas por pagar corriente y obligaciones con instituciones financieras, mientras el patrimonio representado por el 46%.

Indicadores financieros

Es necesario realizar un análisis de los indicadores financieros de Emporium Gym para conocer el desempeño financiero y operacional de la empresa.

A continuación se encuentran detallados todos los indicadores financieros, clasificados de la siguiente manera (Ver anexo 2):

- Indicadores de liquidez o de solvencia
- Indicadores de endeudamiento.
- Indicadores de rentabilidad

Tabla 10. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
INDICADORES DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ	2012	DESCRIPCIÓN
RAZÓN CORRIENTE	1,19266667	La capacidad de pago en el último año de la empresa es de que por cada dólar que debe tiene \$1,19 para pagarla.
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	0,81911079	En el último año analizado se logró vender \$0,81 por cada \$1 invertido.
ROTACIÓN ACTIVOS CORRIENTES	1,27697037	En el año 2012 la empresa vendió \$1,27 por cada dólar invertido en activos corrientes.
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	2,284500	La rotación de activos fijos fue de 2,28 lo que quiere decir que cada 3 días, los activos fijos de la empresa rotan.
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2012	DESCRIPCIÓN
Nivel de endeudamiento	54%	Se puede decir hasta el 2012 el 54% del total de la empresa es propiedad de los acreedores.
Razón pasivo a patrimonio	1,16369279	Al conocer este indicador se puede decir que en el último año el se encuentra comprometido con los acreedores.
INDICADORES DE RENTABILIDAD	2012	DESCRIPCIÓN
Margen operacional	0,79962705	Con esto se puede afirmar que la empresa tuvo hasta el 2012 una rentabilidad del 79%, o por cada \$1 que se invirtió en la empresa se obtuvo \$0,79 de utilidad.
Rendimiento de los activos	0,57132951	Con este rendimiento se puede afirmar que en promedio por cada \$1 invertido en la empresa se ha obtenido 0,57 centavos de utilidad

De acuerdo con los resultados obtenidos de los indicadores se puede concluir que se tiene solvencia a pesar de que la empresa se encuentre endeudada en más del 50%, existe un buen margen de utilidad en relación a lo invertido.

Sistema de costos

No existe un sistema de costos establecido con el que la empresa se maneje actualmente.

2.2.1.4 Producción y operaciones

Emporium Gym describe su área de producción y operaciones del servicio. El proceso se detalla en el siguiente flujograma:

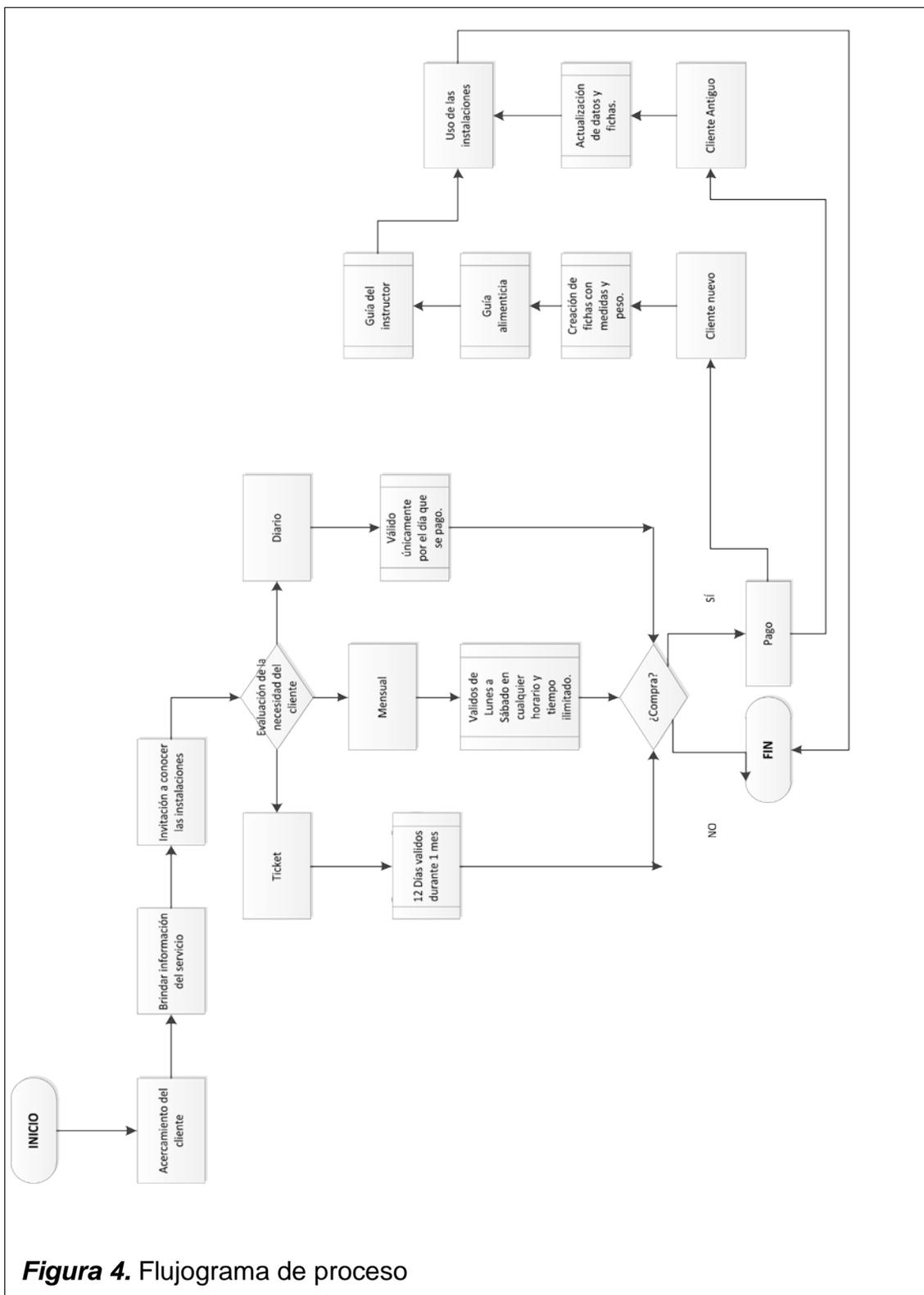


Figura 4. Flujograma de proceso

A continuación se detalla cada uno de los procesos descritos en el gráfico anterior:

➤ **Información al cliente:**

El potencial cliente visita el gimnasio en busca de información, cualquiera de los propietarios le brinda información en cuanto a precios, horarios y servicios.

➤ **Invitación a conocer las instalaciones:**

Muy amablemente le invita al potencial cliente a revisar las instalaciones y maquinaria, para incentivar a tomar una decisión de compra.

➤ **¿Compra del servicio?:**

Después de la breve visita el cliente puede tomar la decisión de compra, muchas veces es inmediato o en ciertas ocasiones vuelve al siguiente día o semana, o no compran el servicio en este caso se termina el proceso.

➤ **Sí, compra el servicio:**

En caso de una respuesta positiva el potencial cliente se convierte en un cliente, se procede a la inscripción, pago y facturación del cliente.

➤ **Creación de fichas:**

La creación de fichas se refiere a la toma de datos personales como: edad, estatura, peso y sobretodo medidas, con el fin de llevar un control que permita al instructor guiarse en el trabajo que se debe realizar con cada persona.

➤ **Guía alimenticia:**

La guía alimenticia se proporciona a las personas que deseen realizar una dieta, esto sobre todo a personas que desean subir o bajar de peso, cabe recalcar que hay personas que no necesitan o no desean.

➤ **Guía del instructor**

El siguiente paso es uno de los más importantes ya que es donde el cliente ya empieza a utilizar el servicio y a realizar lo que realmente le interesa, su rutina de entrenamiento, igualmente que en la etapa anterior, se recalca que hay personas que no requieren o necesitan de este servicio.

➤ **Uso de instalaciones**

El cliente tiene libre acceso a las instalaciones y el servicio de bailoterapia que se ofrece en un horario determinado.

Procedimiento que se realiza con los clientes actuales o frecuentes:

➤ **Bienvenida y registro**

En el primer momento se recibe al cliente con un saludo y se procede a solicitar su registro en la hoja de control.

➤ **Pago y facturación**

En el siguiente paso los clientes realizan su pago mensual, diario o ticket, según corresponda, y el encargado entrega un comprobante de pago. En el caso de haber cancelado antes solamente se realiza el registro diario de asistencia.

➤ **Guía del instructor**

Al ser clientes actuales o frecuentes, la mayoría no necesita de instrucciones, ya conocen su rutina, otros asisten solamente a las clases de bailoterapia, y en caso de necesitar ayuda el instructor está presto a ayudarles.

➤ **Uso de instalaciones**

El cliente tiene libre acceso a las instalaciones y el servicio de bailoterapia que se ofrece en un horario determinado.

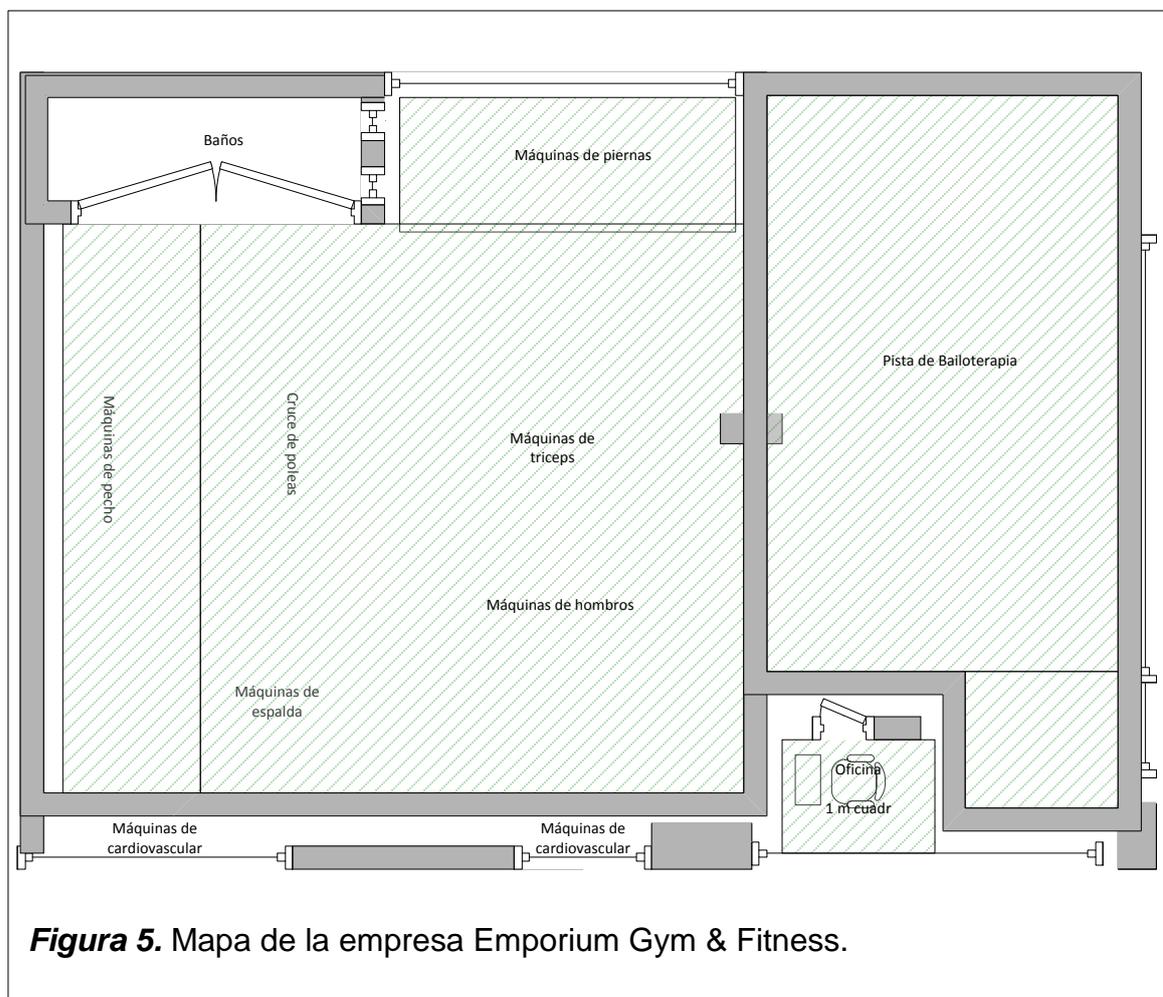
Control de calidad

La calidad de un producto o servicio es satisfactoria cuando responde a las necesidades del consumidor. (Evans & Lindsay, 2008)

Emporium Gym no cuenta con un control de calidad del servicio, sin embargo los propietarios expresan: “procuramos tomar sugerencias del cliente y averiguar su nivel de satisfacción y supervisar las clases”. (Carvajal, 2013)

Capacidad de producción

Al no producir ningún producto el gimnasio no puede medir la capacidad de producción, pero los propietarios informan que la capacidad de abastecimiento y aforo máximo es de 80 personas al mismo tiempo.



El área de la empresa está constituida por una oficina que a la vez sirve de recepción para los clientes, el resto del espacio se encuentra ocupado por las máquinas y equipos destinados para el servicio en el siguiente equipo punto se detallará cada uno de estos. Además de la pista de bailoterapia, las instalaciones de baños y duchas para los clientes. A pesar de contar con un espacio grande se debe mencionar que este está totalmente ocupado.

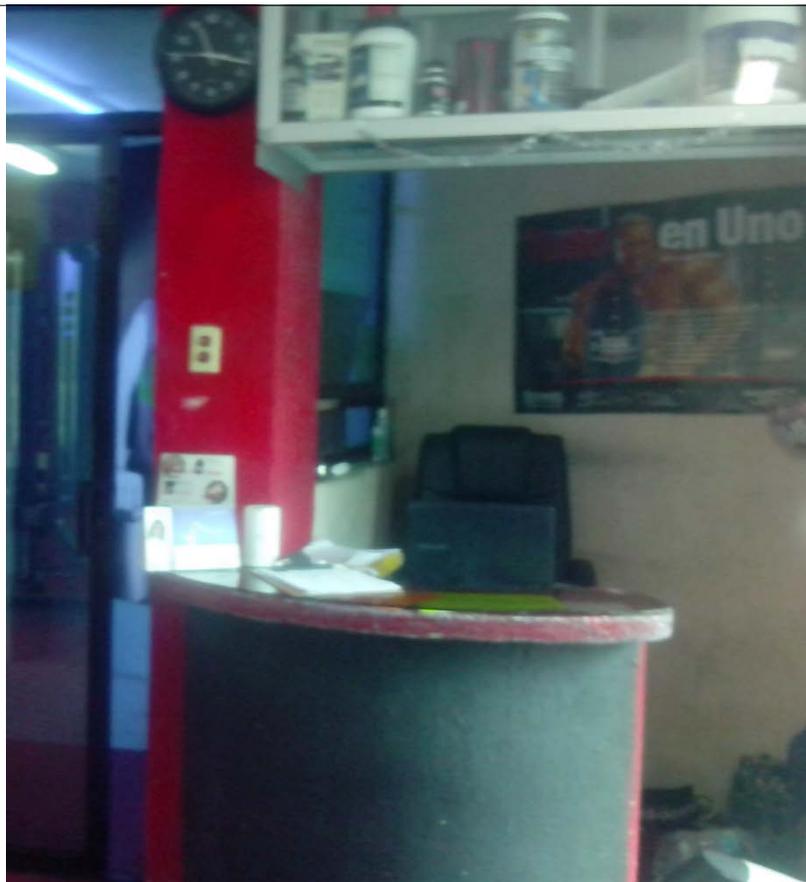
Oficina

Figura 6. Oficina y recepción de Emporium Gym & Fitness

Máquinas



Figura 7. Máquinas del gimnasio

Baños

Figura 8. Instalaciones de baños y duchas

Pista de bailoterapia



Figura 9. Pista para bailoterapia

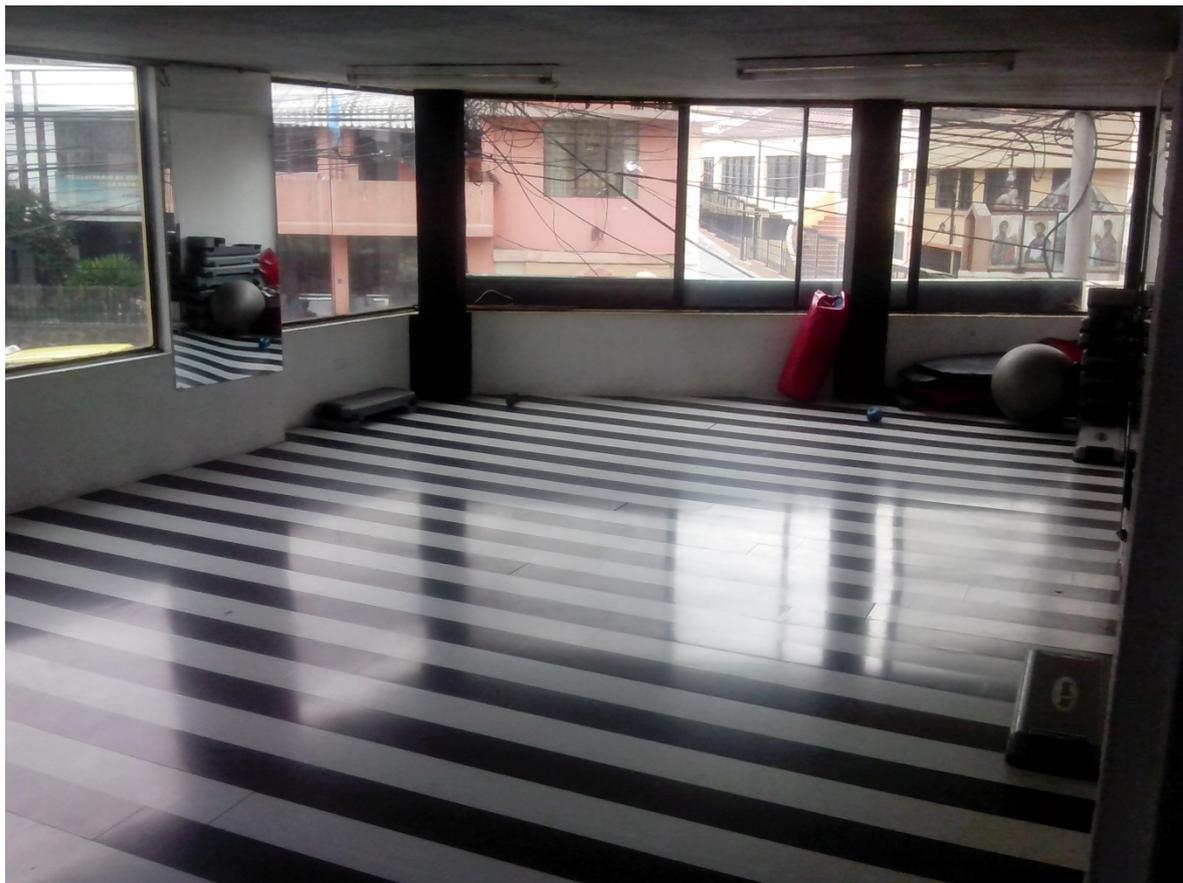


Figura 10. Pista para bailoterapia

Equipos y herramientas

La empresa para su correcto funcionamiento debió adquirir la siguiente maquinaria:

Tabla 11. Maquinaria

Número	Maquinaria
3	Elípticas
3	Bicicletas estáticas
1	Remo "T"
1	Polea espalda alta
1	Polea espalda baja
3	Press de pecho
1	Predicador con peso
1	Cruce de poleas
1	Máquina de tríceps
1	Peck deck
2	AB Coster
2	Discos de cintura
1	Máquina de cintura y lumbares
2	Máquinas de abdomen
1	Máquina de extensiones
1	Prensa
1	Hacka Smith
1	Máquina de sentadillas
1	Máquina de femorales
1	Máquina de pantorillas
1	Máquina de glúteos
1	Máquina de fondos
2	Bancos auxiliares
1	Máquina de antebrazo
20	Colchonetas
20	Steps
10	Pelotas de pilates
1000 lbs.	Peso en mancuernas
2000 lbs.	Peso en discos

La maquinaria detallada en la tabla anterior fue adquirida por los propietarios hace tres años, la maquinaria se ha mantenido en buen estado dentro de este tiempo y aun se puede considerar equipo moderno.

Ciclo de operaciones

La empresa trabaja con un horario de atención de lunes a viernes de 6:00 a.m. a 11:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 2:00 p.m. en este horario se brinda el servicio de gimnasio.

El servicio de bailoterapia se ofrece en los siguientes horarios:

Tabla 12. Horarios de Bailoterapia

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 a 8:00	Bailoterapia Carlos	Bailoterapia Erika	Bailoterapia Cristian	Bailoterapia Miguel	Bailoterapia Erika
19:30 a 21:00	Bailoterapia Carlos	Bailoterapia Erika	Bailoterapia Cristian	Bailoterapia Miguel	Bailoterapia Erika

En el ciclo de operaciones que la empresa ha manejado hasta el presente se puede apreciar que existe un horario extendido durante todo el día sin interrupciones como se mencionó antes, los horarios de bailoterapia se ofrecen en el día y la noche en las horas pico que es donde asiste la mayor cantidad de personas.

Ubicación Geográfica



Figura 11. Ubicación de la empresa en el mapa.

Tomado de: (Google Maps, 2013)

★ Emporium Gym & Fitness se encuentra ubicado en la ciudadela Santa Anita, en la calle Serapio Japerabi S12-99 y Juan Camacaro, se resalta que el sector es de gran afluencia de gente ya que es un área bastante comercial.

2.2.1.5 Investigación y desarrollo

No se ha creado ninguna actividad de investigación y desarrollo dentro de la empresa.

Publicidad y promoción

Emporium Gym no ha realizado ningún tipo de publicidad formal, tampoco existe personal asignado para esta área.

Conocimiento de la competencia

A continuación se describe la competencia directa de la empresa:

Tabla 13. Competencia del dentro del sector

GIMNASIO	PRECIO	SERVICIO
Gimnasio World Gym	23,00	Área de pesas 100m, área de bailoterapia 35m la misma área para aerobics
Gimnasio Fuerza y Figura	25,00	Área de pesas 90m, área de bailoterapia 35m la misma área para aerobics
Gimnasio Force's	20,00	Área de pesas 80m, área de bailoterapia 25m la misma área para aerobics
Gimnasio Energym	22,00	2 pisos, primer piso de pesas 80m, segundo piso área de bailoterapia y aerobics 80m
Gimnasio Muscle Palace	23,00	Área de pesas 80m, área de bailoterapia 25m la misma área para aerobics
Gimnasio Stetic gym	25,00	2 pisos, primer piso de pesas 80m, segundo piso área de bailoterapia y aerobics 80m
Gimnasio Absolut	15,00	Área de pesas 80m, área de bailoterapia 25m la misma área para aerobics
Curves	35,00	Franquicia internacional de gimnasios solo para mujeres

Como se observa en la tabla 12, se detallan 8 de los gimnasios que se consideran una alta competencia para Emporium Gym, lo que se puede destacar de estos gimnasios: los precios son bajos y sus servicios muy similares. En consecuencia Emporium Gym también debe mantener un precio por servicio bajo (\$23) debido a su alto número de competidores. Esto gimnasios se encuentran muy cercanos a la zona donde el gimnasio Emporium Gym se encuentra ubicado.

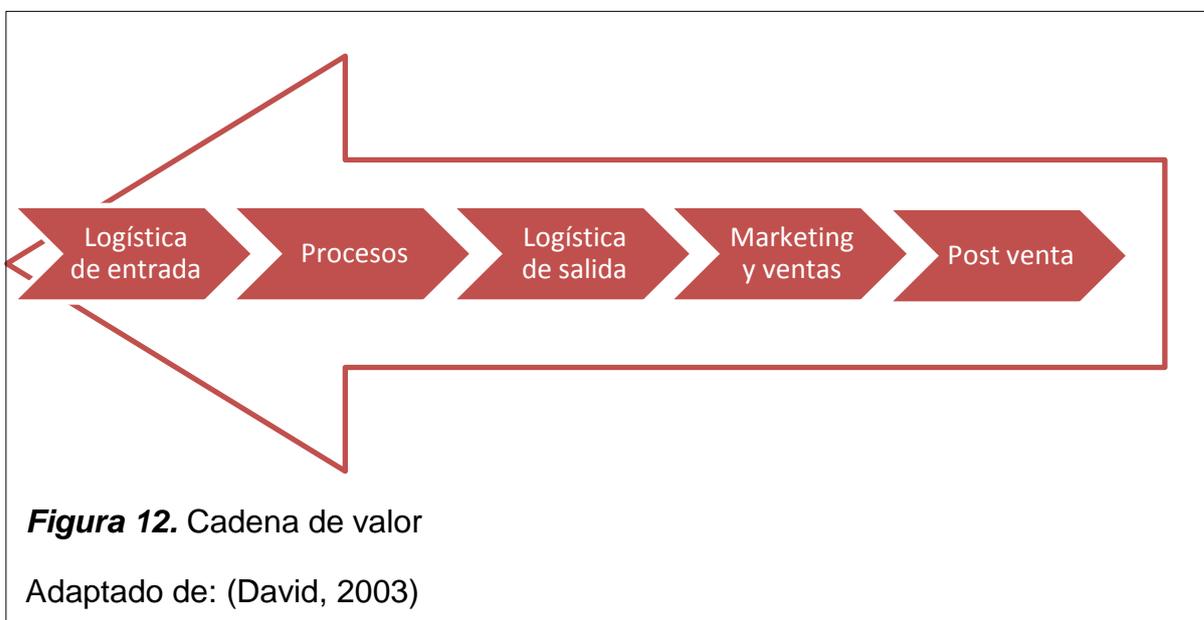
ÍNDICES DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

La empresa no cuenta con índices de gestión en ninguna de sus áreas.

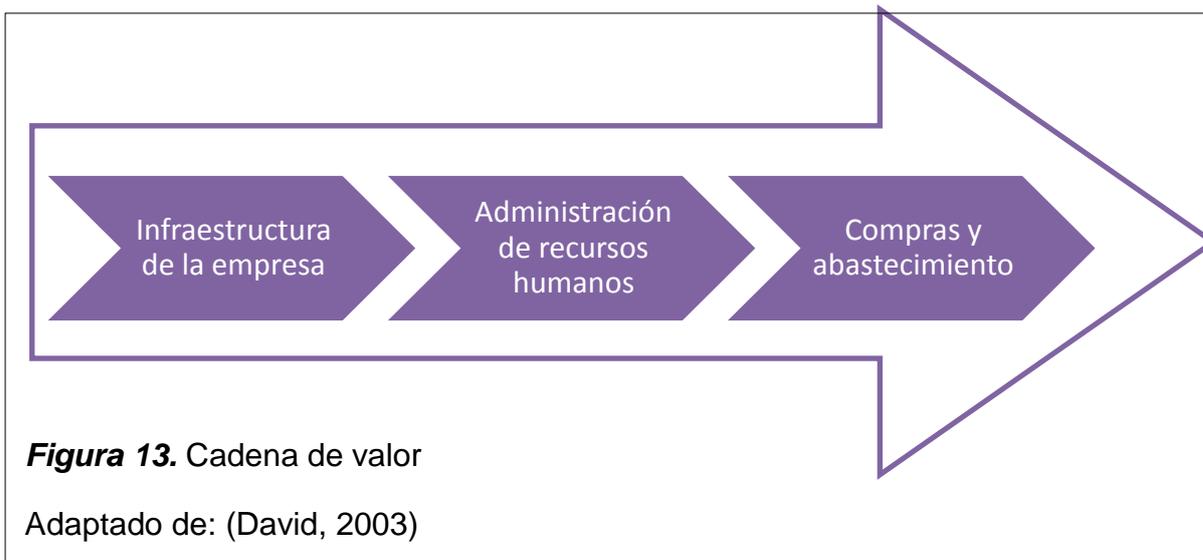
2.2.2 Cadena de valor de la empresa

Se debe realizar una análisis de la cadena de valor de la empresa, para conocer cada uno de sus procesos, y el costo asociado a sus actividades de comercialización; identificando tanto sus ventajas como sus desventajas desde la adquisición de materia de prima hasta el servicio al cliente. (David, 2003, pág. 155)

Actividades primarias



Actividades de apoyo



- **Logística de entrada**

Se refiere a todas las actividades que se realizan al recibir al cliente, brindar información, concretar la venta, pago y facturación.

- **Procesos**

Los procesos que se realizan en Emporium Gym & Fitness son los que detallamos anteriormente y se refieren a los siguientes:

- Creación de fichas.
- Guía alimenticia
- Guía del instructor
- Rutina de ejercicios

- **Logística de salida**

Rutina de entrenamiento personalizado guiada por el instructor.

- **Marketing y ventas**

No hay una campaña de marketing determinada.

➤ **Post venta**

La única actividad de post venta que se realiza es una breve averiguación de porque el cliente abandona el servicio.

Actividades primarias

➤ **Infraestructura de la empresa**

La infraestructura del gimnasio es apropiada para su uso, ya que es amplia y cuanta con toda la maquinaria indispensable para cumplir con las necesidades del cliente, es un local de 150m² con área para pesas y máquinas y otra área de pista para bailoterapia.

➤ **Administración de recursos humanos**

En cuanto a recursos humanos no cuentan con un departamento especializado, los propietarios se encargan de la selección y contratación del personal necesario.

➤ **Compras y abastecimiento**

La propietaria se encarga de realizar los pedidos a los proveedores, revisar las promociones que ofrecen, productos y formas de pago.

2.2.3 Matriz EFI

En la siguiente matriz se encuentran ponderadas las fortalezas y debilidades de la empresa:

Tabla 14. Matriz evaluación de factores internos

MATRIZ EFI			
Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
1. Experiencia en el manejo de gimnasio	0,03	3	0,09
2. Instructor de pesas certificado	0,03	4	0,12
3. Diversidad de instructores de bailoterapia	0,06	4	0,24
4. Horario de atención	0,08	4	0,32
5. Ubicación	0,05	4	0,2
6. Maquinaria	0,06	4	0,24
7. Servicio especializado en gimnasio	0,02	3	0,06
8. Buenas relaciones con la competencia	0,02	3	0,06
9. Precios	0,03	4	0,12
10. Control de medidas y asesoramiento nutricional	0,06	3	0,18
11. Instalaciones modernas y acogedoras	0,06	3	0,18
12. Bailoterapia con ambiente discoteca	0,04	3	0,12
13. Infraestructura	0,02	3	0,06
14. Ampliación	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
1. Motivación del personal	0,03	1	0,03
2. Estabilidad laboral del personal contratado	0,05	1	0,05
3. Capacitación del personal	0,02	2	0,04
2. Estructura organizacional y filosofía corporativa	0,05	2	0,1
3. Estructura en el área financiera, marketing y recursos humanos	0,03	1	0,03
4. Publicidad y promoción	0,03	2	0,06
5. Plan operativo anual	0,02	2	0,04
6. Diversificación de servicio y productos	0,04	1	0,04
7. Métodos de evaluación de desempeño	0,05	2	0,1
8. Planeación, organización ni dirección	0,03	2	0,06
9. Sistema de costos	0,02	1	0,02
10. Normas de aseo y orden	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,62

La matriz EFI reveló un resultado de 2,62 lo que quiere decir que está un escasamente por encima del promedio que es 2,5; significa que el gimnasio cuenta con una posición interna ligeramente fuerte. Los resultados obtenidos se deben a que existen grandes debilidades como se había mencionado al

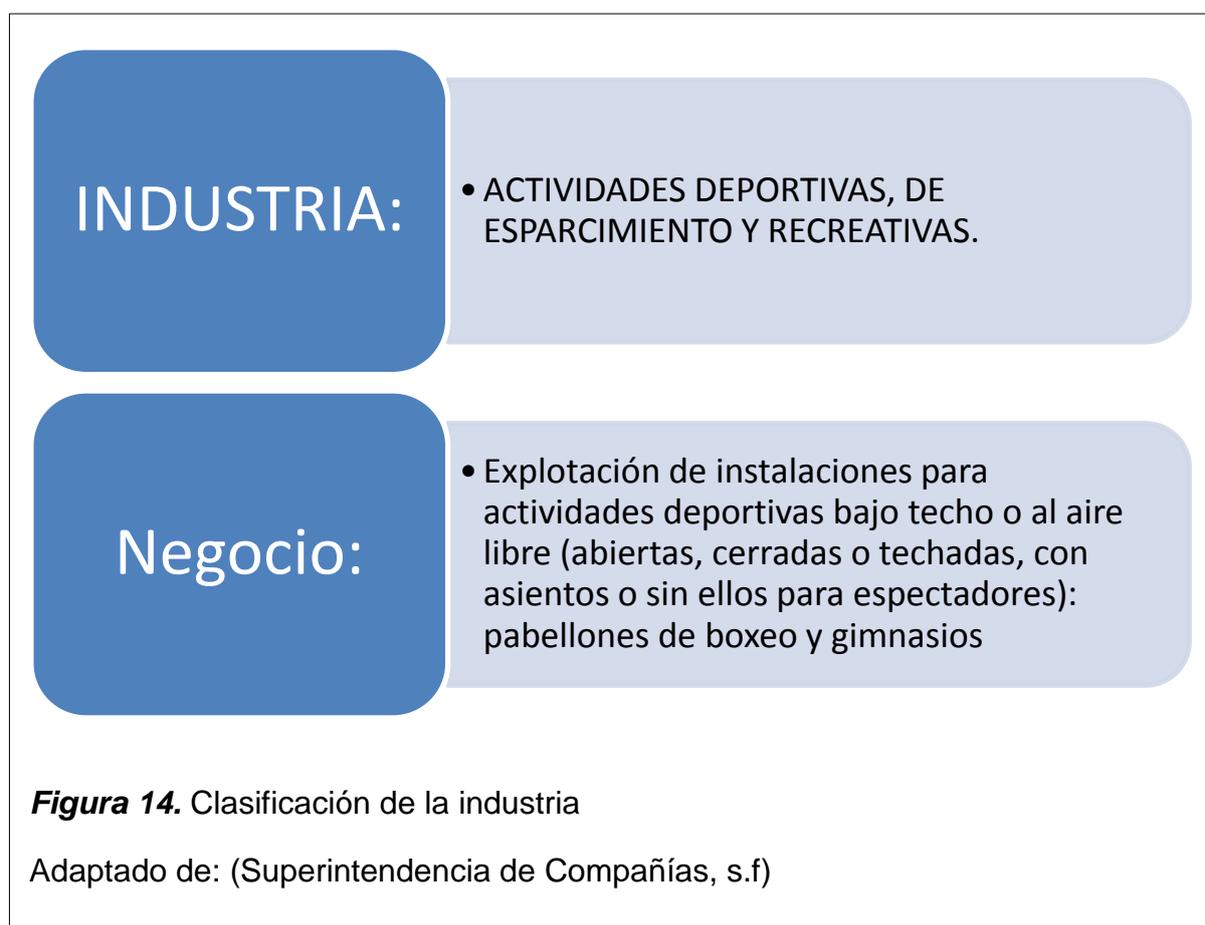
principio del capítulo, la falta de un sistema de costos, normas de aseo, estructuras en las áreas y falta de estabilidad laboral, entre otros, da como consecuencia una estructura no muy sólida.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la empresa se tomarán en cuenta a la industria, mercado y competencia.

2.3.1 Industria

Situación general de la empresa en la industria y ubicación del negocio:



Tendencias

La industria de explotación de instalaciones deportivas se encuentra en la etapa de crecimiento ya que la tendencia por actividades inclinadas al deporte,

cuidado de la salud, cuidado físico y estético, además de una salida al estrés cotidiano se ha vuelto una necesidad.

Según la Organización Mundial de Salud “el 60% de la población mundial no realiza ni 30 minutos diarios de actividad física”.

“La inactividad es causa fundamental de la muerte de 3 millones de personas en el mundo.”

“La práctica diaria moderada de ejercicios reduce en un 50% el riesgo de enfermedad coronaria y en un 30% el de hipertensión, diabetes y cáncer de colón.” (OMC, s.f)

“Crossfit una actividad que está en auge en Ecuador y se practica en escenarios amplios que por lo general tienen pisos de cemento; en Quito existen tan solo tres gimnasios que se dedican a dar este servicio dos se encuentran ubicados en el norte de la ciudad y uno en Cumbayá; a estos gimnasios asisten entre 80 y 100 personas al mes respectivamente.” (Puruncajas, El Comercio, 2013)

Crossfit es un programa físico funcional de alta intensidad, el cual incorpora ejercicios donde trabaja todo el cuerpo en conjunto (Canarias, s.f), cada día de entrenamiento es distinto por lo que no se volverá rutinario, sin mencionar que ocupa un tiempo máximo de 40 minutos a 1 hora diaria y trabaja en mejorar la resistencia cardiovascular, gimnasia y levantamiento de pesas, es lo que el cliente actual necesita. (Puruncajas, El Comercio, 2013)

Estructura de la industria

De acuerdo a los datos del INEC la industria de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas representa un 0,53% en las actividades económicas con un total de 3.753 empresas a nivel nacional, con ventas de \$ 208.603.222 y una aportación que representa el 0,14% de la participación total de las industrias. (INEC, 2012)

2.3.2 Mercado

Se investigará el mercado actual y potencial para Emporium Gym & Fitness, para así determinar la factibilidad de las estrategias a implementar.

Planteamiento del problema

Problema de decisión gerencial

¿Se deberá realizar mejoras en la empresa Emporium Gym & Fitness?

Problema de investigación de mercado

No se cuenta con la información necesaria acerca de los clientes de gimnasio, se dificulta conocer acerca de los hábitos del consumidor, su ubicación, forma de pago, quien influye en sus ventas, entre otros.

2.3.2.2 Cuadro de preguntas, hipótesis y objetivos

Tabla 15. Objetivos-preguntas-hipótesis

Preguntas	Objetivos	Hipótesis
¿Qué características en el servicio son importantes para los clientes?	Determinar en qué características se debe enfocar el gimnasio.	-Atención -Infraestructura
¿Qué gimnasios ha visitado recientemente?	Determinar la competencia	la Force's Gym
¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio?	Conocer los hábitos del consumidor	Diariamente
¿Por qué asiste usted al gimnasio?	Conocer los hábitos del consumidor	Por cuidar el físico
¿Cuándo asiste usted al gimnasio?	Conocer los hábitos del consumidor	Cuando no está conforme con el físico
¿En qué medio recibe publicidad de gimnasios?	Conocer los hábitos del consumidor	Por medio escrito especialmente revistas

Necesidades y fuentes de información

FUENTES PRIMARIAS: Son todas las fuentes documentales consideradas como material de primera mano que contienen información sobre un hecho que se desea investigar.

Serán utilizadas como fuente primaria encuestas y un grupo focal, con el fin de recolectar la información necesaria tanto de clientes actuales como de potenciales clientes.

FUENTES SECUNDARIAS: Las fuentes secundarias son todos los datos y estadísticas, que fueron ya levantadas en una investigación realizada con anterioridad.

Para esta investigación se utilizarán fuentes como: Banco Central del Ecuador, INEC, Cámara de comercio, SRI, Banco mundial.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación será realizada mediante investigación descriptiva cualitativa, utilizando como fuentes entrevistas con experto y grupos focales; también se utilizará investigación cuantitativa por medio de censo a clientes actuales y encuestas a potenciales clientes.

2.3.2.4 Investigación descriptiva cualitativa

La investigación descriptiva es un tipo de investigación determinante que responde a las preguntas: quien, que, cuando, donde, porque y como. Los instrumentos más utilizados son: encuestas, paneles, grupos focales y observaciones. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

Grupo focal de clientes:

En el grupo focal participaron siete personas, clientes del gimnasio que colaboraron con su opinión acerca del gimnasio Emporium Gym & Fitness. (Ver anexo 3).

1. Peter Cabrera
2. Ernesto Carvajal
3. Ivonne Puruncajas
4. Gabriela Salguero
5. Richard Osorio
6. Roberto Argudo
7. Raúl Mendez

Resultados

- Los clientes asisten de lunes a viernes o hasta el sábado.
- Los clientes tienen un grado de satisfacción muy alto con su gimnasio.
- Los entrevistados califican a los instructores como personal calificado.
- No requieren de más servicios de los que actualmente se ofrece dentro del gimnasio.
- Algunos de los clientes han asistido a otros gimnasios y han preferido a Emporium Gym por la flexibilidad de horarios y agradable ambiente.
- Los clientes califican al gimnasio Emporium Gym como considerablemente mejor en relación a la competencia principalmente por sus máquinas nuevas.
- Clientes afirman la posibilidad de realizar una recompra del servicio.
- Sugieren aumentar los discos de peso, ciertas máquinas complementarias, número de instructores e infraestructura del lugar debido a la gran afluencia de gente, mayormente en horas pico.
- Entre las características más importantes para escoger el gimnasio se encuentran: atención, infraestructura, horarios, ambiente acogedor y amigable.
- Todos los clientes aseguran que recomendarían el gimnasio.

Conclusiones

- Los horarios de atención de Emporium Gym son una fortaleza.
- Emporium gym debe ampliar su infraestructura e implementos.

- La empresa ha conseguido un alto grado de satisfacción y fidelidad de sus clientes.
- La publicidad boca a boca es muy fuerte y debe ser aprovechada por la empresa.
- El gimnasio cuenta con características fuertes en relación a la competencia.
- Ofrecer un valor agregado o diversificar el servicio es una oportunidad para la empresa.

2.3.2.5 Investigación descriptiva cuantitativa

La investigación cuantitativa es una metodología que busca cuantificar los datos y en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

Mercado objetivo

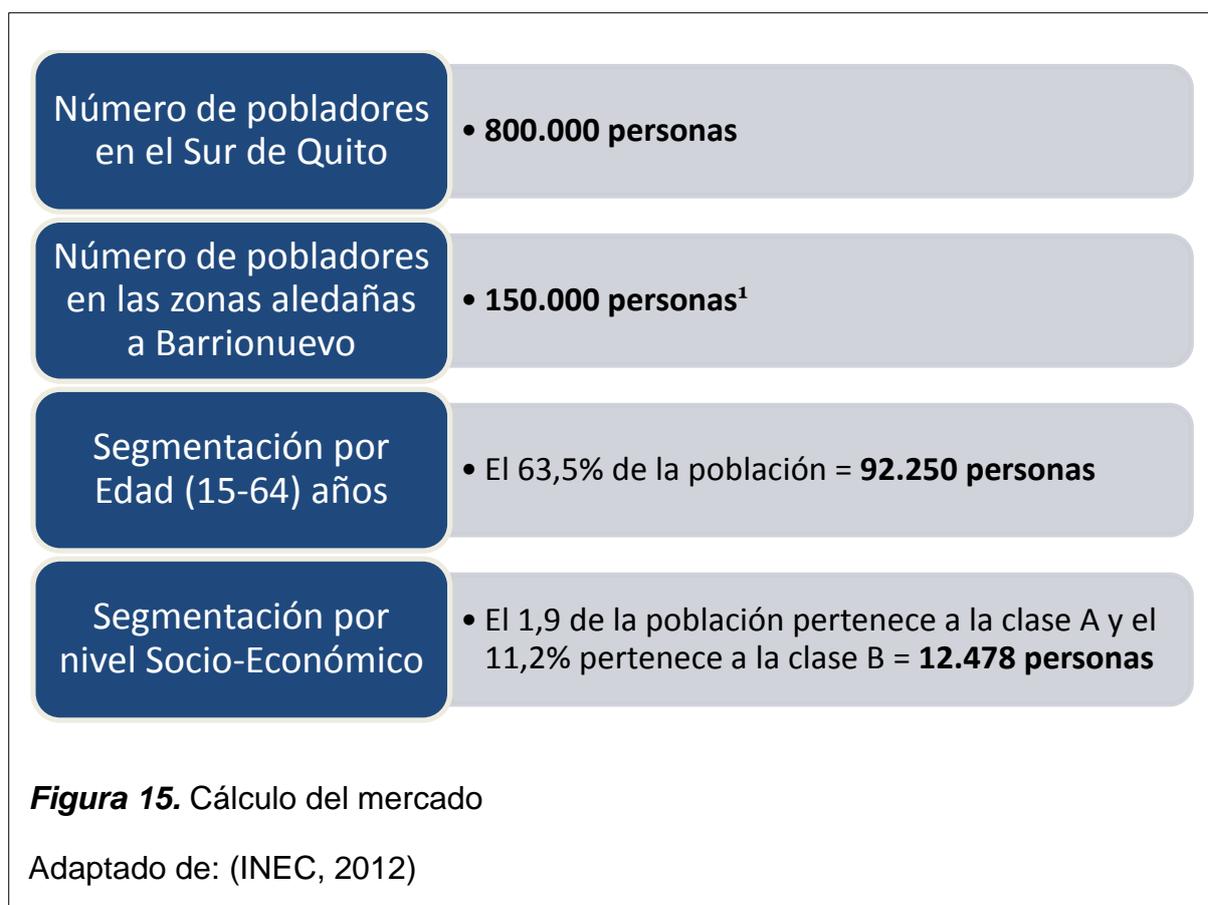
Emporium Gym & Fitness es un gimnasio dirigido a un mercado de clase media y alta, que da prioridad a su figura y estilo de vida; hombres y mujeres que se encuentren en una edad entre 12 y 60 años, que se encuentren en el sector sur de la ciudad de Quito.

Tabla 16. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN		
Geográfica	Demográfica	Psicográfica
El mercado hacia el cual se dirigirá las estrategias de la empresa, es la ciudad de Quito, en la zona urbana.	Hombres y mujeres que vivan o trabajen en la ciudad de Quito que se encuentren en un nivel socioeconómico medio y medio alto.	Hombres y mujeres que den prioridad a su figura y lleven un estilo de vida saludable, inclinados hacia el deporte.

Adaptado de: (INEC, 2012)

Tamaño de mercado



Incluye: La Villaflora, El Camal, Ferroviaria Alta, Ferroviaria Baja, Chiriayacu, Montúfar, Guamaní, Guajaló, Atahualpa, Chillogallo, La Magdalena, El Ejército, Pio XII, Obrero Independiente, Luluncoto, Monjas, Valle Hermoso, Santa Ana, Barrionuevo, El Recreo, Pintado, Solanda, Quitumbe, Hacienda Ibarra, La Gatazo

Demanda

Segmentación por gustos y preferencias: Según fuentes primarias conseguidas por la realización de encuestas, el 100% de los encuestados gustan de hacer actividad física y se preocupan por el cuidado de su cuerpo y salud = 12.478 personas

ENCUESTAS

Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado para obtener información específica. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

La encuesta será realizada a hombres y mujeres de 15 a 64 años, de clase media y media alta, que utilicen un presupuesto para realizar actividad física en un gimnasio.

Metodología

Las encuestas serán realizadas en el sector sur de la ciudad de Quito.

Tamaño de la muestra: para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el modelo de muestreo aleatorio simple analizando las siguientes variables (Galindo, Estadística para ingeniería y administración, 2008):

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Fórmula 1. Tamaño de la muestra.

Tomada de: (Galindo, Estadística para ingeniería y administración, 2008, pág. 331)

Dónde:

Tabla 17. Cálculo de la muestra

D=	Error permitido	5%
N=	Población	12.478 personas
Z=	Nivel de confianza (95%)	1,96
p=	Probabilidad de que el evento ocurra	50%
q=	Probabilidad de que el evento no ocurra	50%
n=	Tamaño de la muestra	373

Adaptado de: (Galindo, Estadística para ingeniería y administración, 2008)

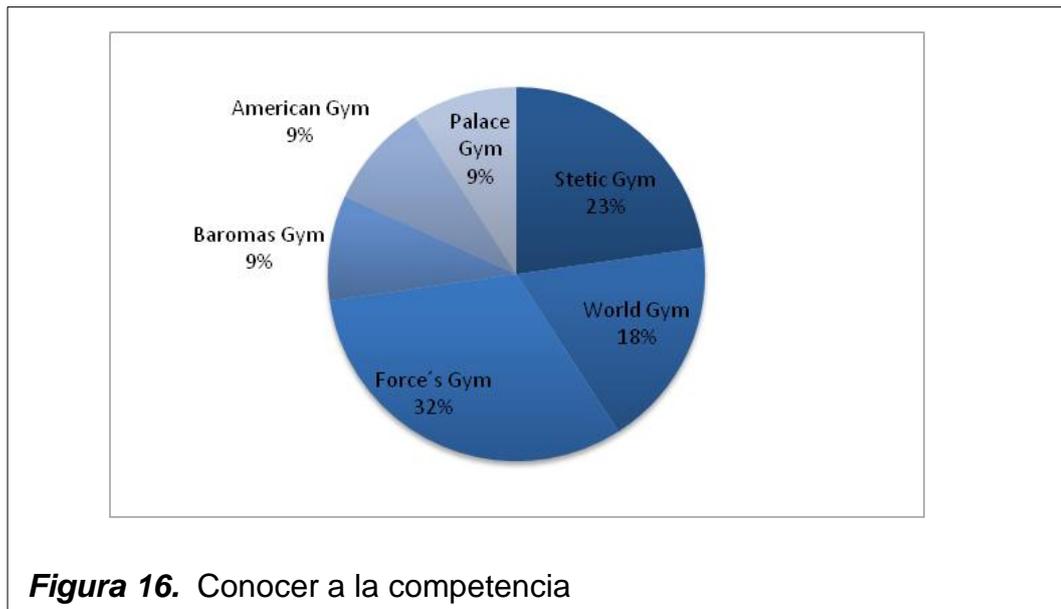
$$n = \frac{12,478 * 3,84 * 0,5 * 0,5}{0,3 * (12,478 - 1) + 3,84 * 0,5 * 0,5}$$

n=373

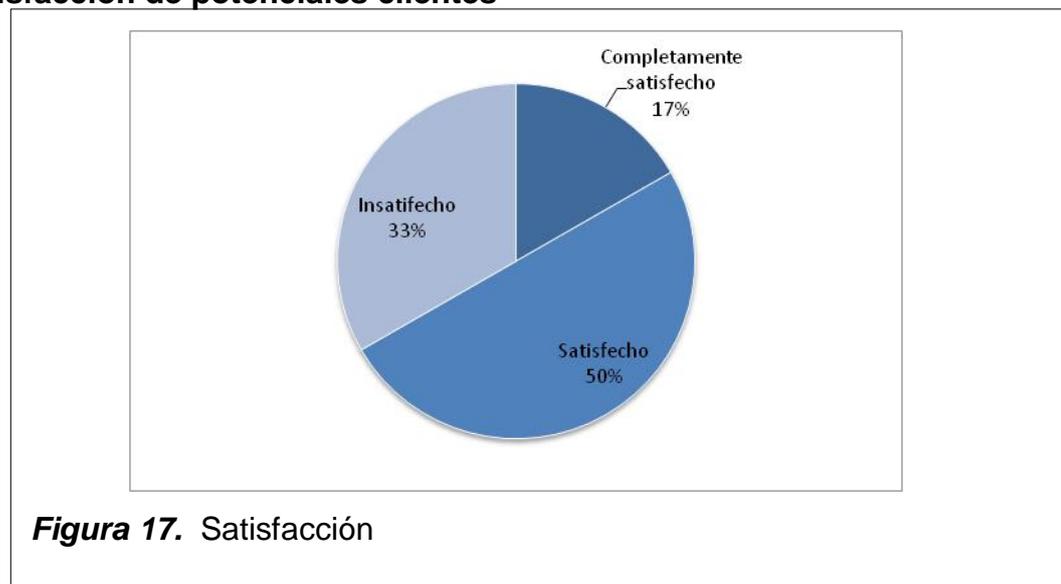
Encuesta a potenciales clientes (Ver anexo 4)

Resultados de encuesta a clientes potenciales

Competencia



Satisfacción de potenciales clientes



Frecuencia de asistencia a un gimnasio



Figura 18. Frecuencia

Evaluación del gimnasio con respecto a la competencia

a) ATENCIÓN

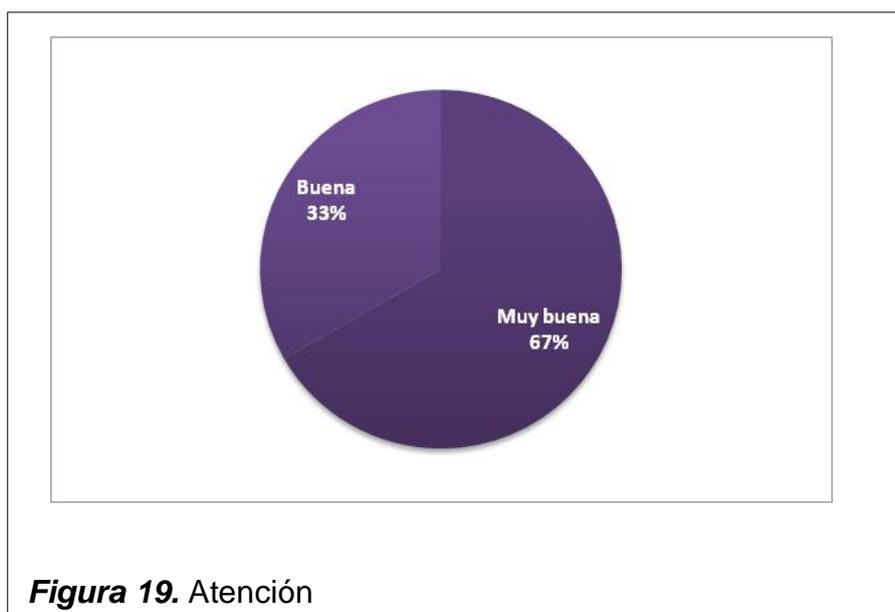


Figura 19. Atención

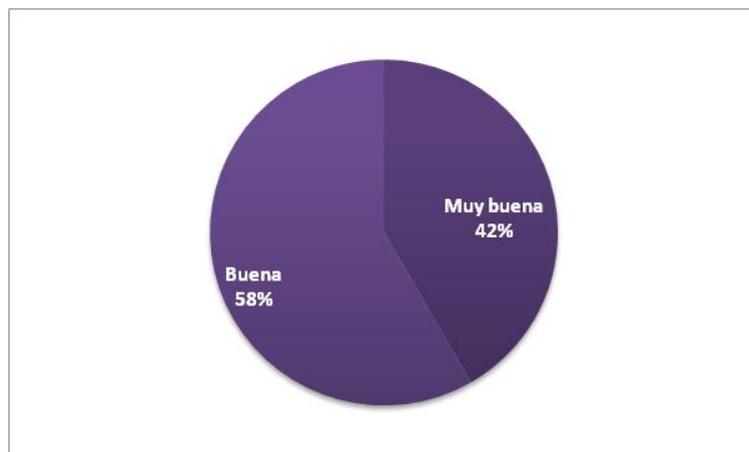
b) LIMPIEZA

Figura 20. Limpieza

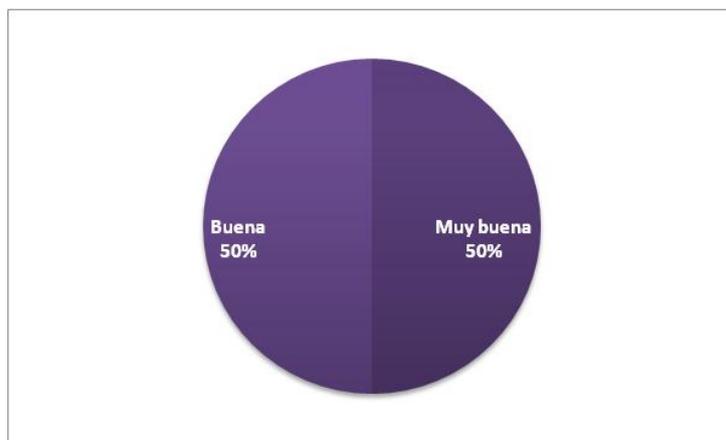
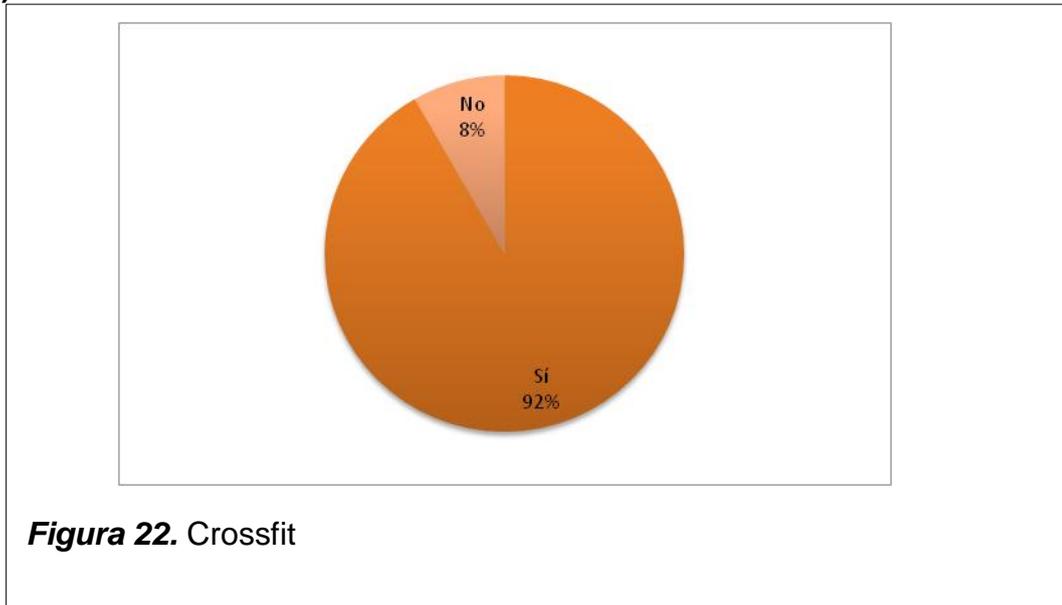
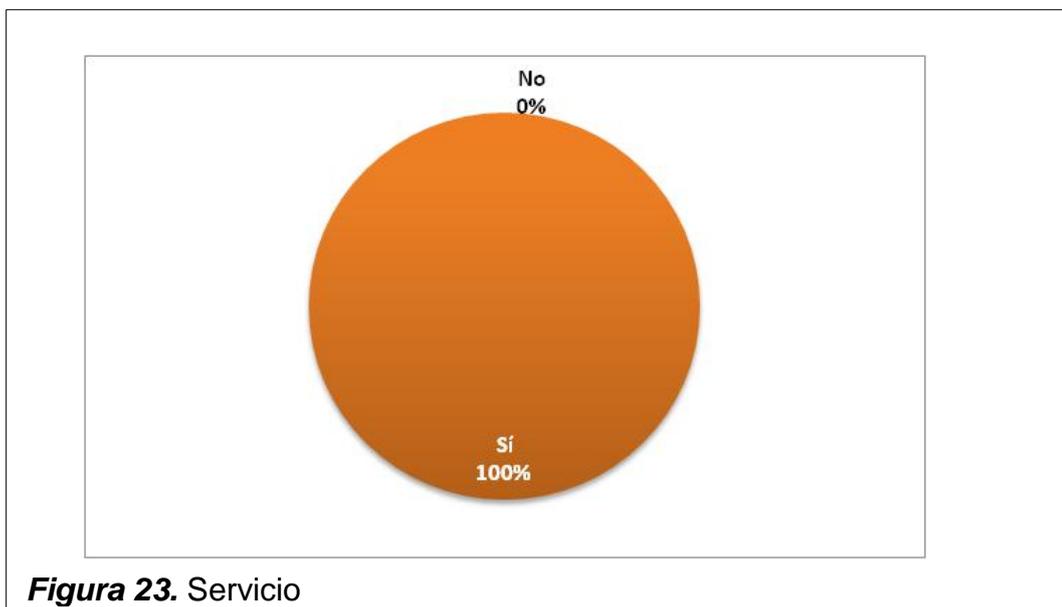
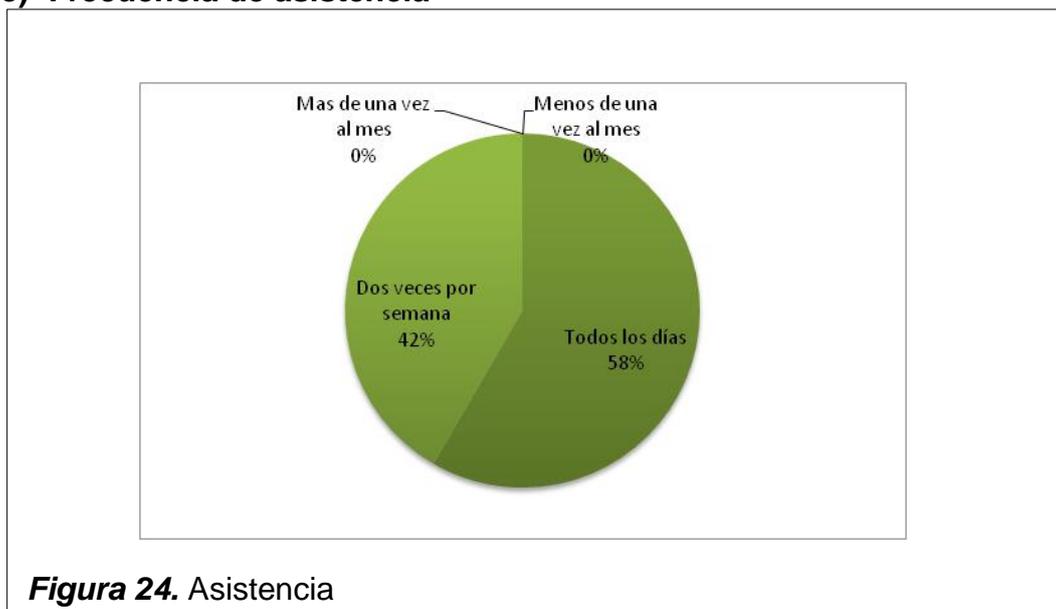
c) ORDEN

Figura 21. Orden

Nuevos servicios**a) Crossfit****b) Servicio integral**

c) Frecuencia de asistencia



Resultados de encuestas a potenciales clientes

- El gimnasio de mayor competencia es el gimnasio Force's gym con un 32% de asistencia.
- Más del 50% de los encuestados se encuentran satisfechos con sus gimnasios.
- En relación a la competencia Emporium Gym fue calificado como muy bueno.
- El 58% de los potenciales clientes asistirían todos los días a Emporium Gym si hubiese un servicio integral y crossfit.
- Más del 40% de los encuestados lleva asistiendo al gimnasio menos de un año, y el 50% asiste todos los días.

Conclusiones de encuestas a potenciales clientes

- Emporium gym debe mejorar con respecto a la competencia más fuerte.
- La empresa deben atraer a los clientes de la competencia.
- Se debe implementar un servicio integral y diversificar el servicio.
- El personal de la empresa es una fortaleza.

Censo (Ver anexo 5)

Metodología

En el censo de los clientes de la empresa se encuestó:

Antigüedad de los clientes

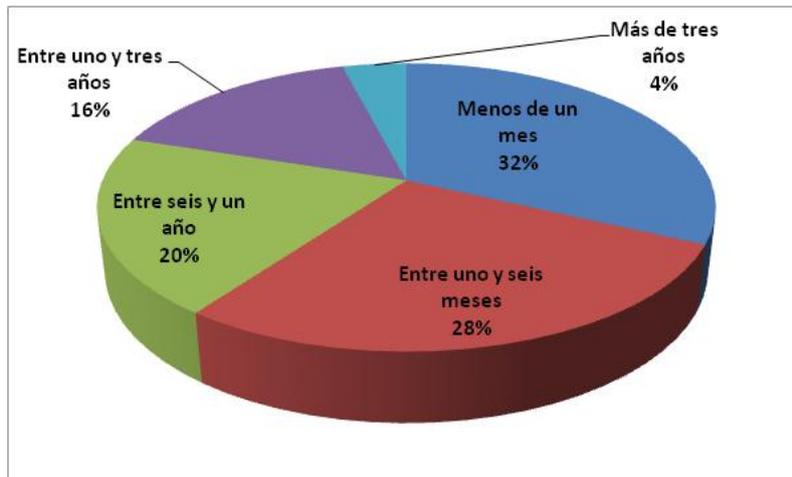


Figura 25. Clientes

Frecuencia de asistencia

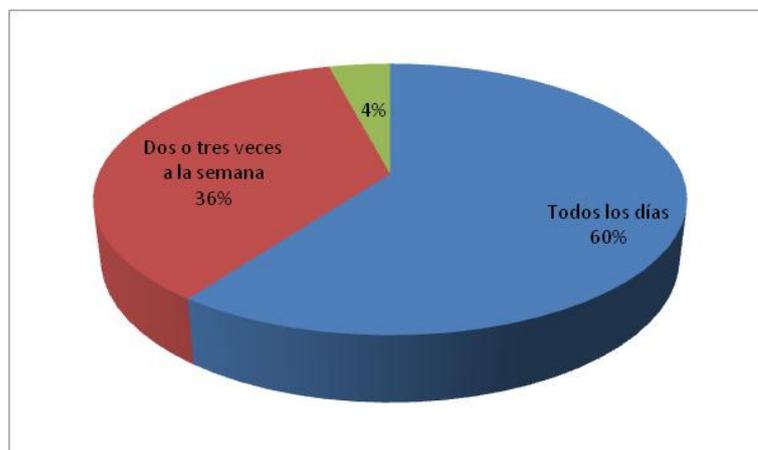
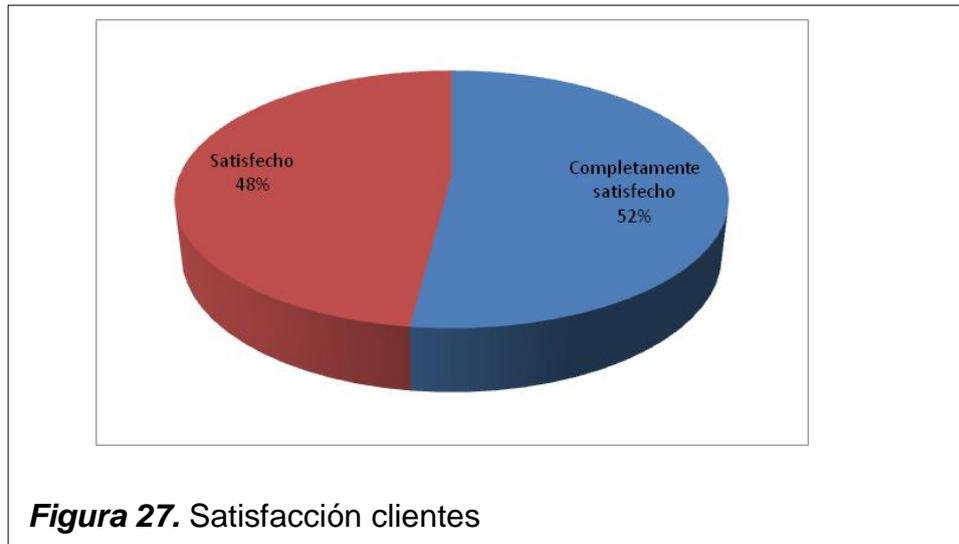
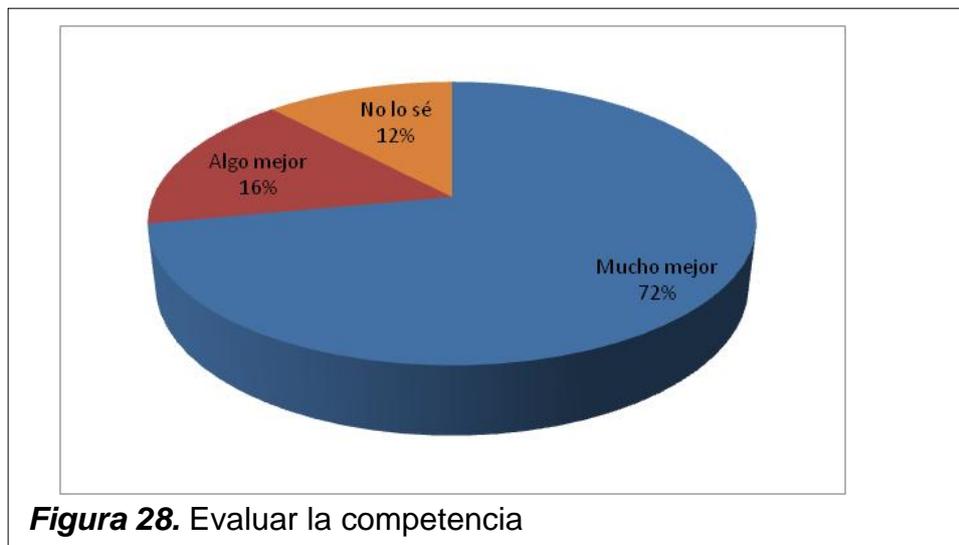


Figura 26. Asistencia clientes

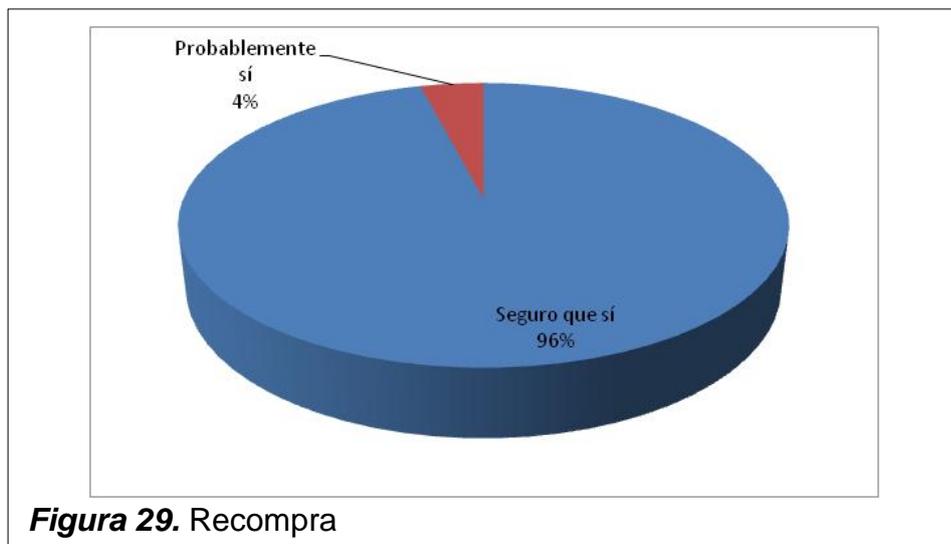
Satisfacción



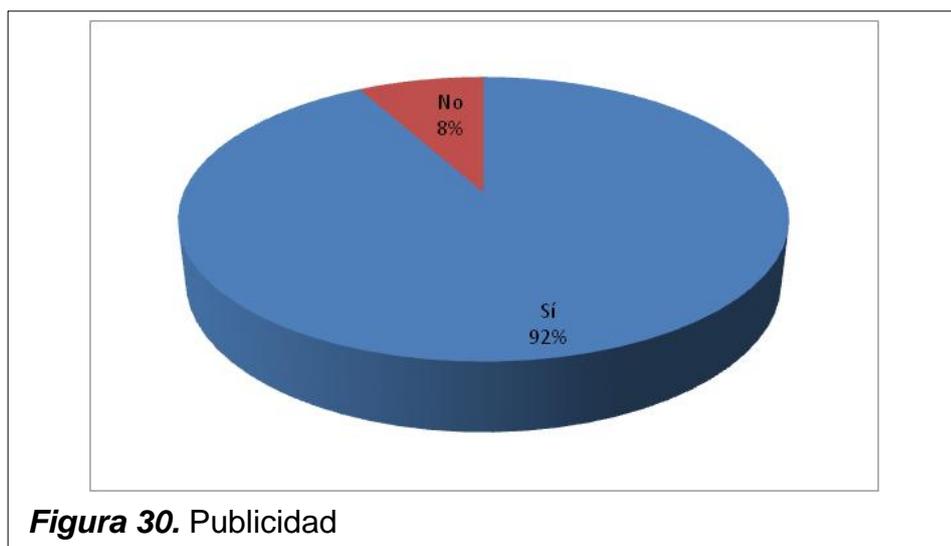
En relación a la competencia



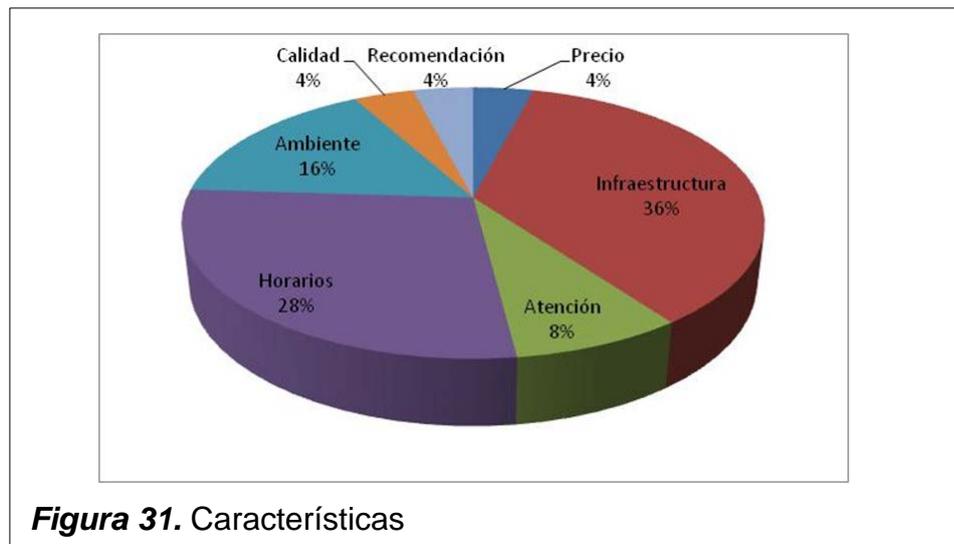
Posibilidad de recompra



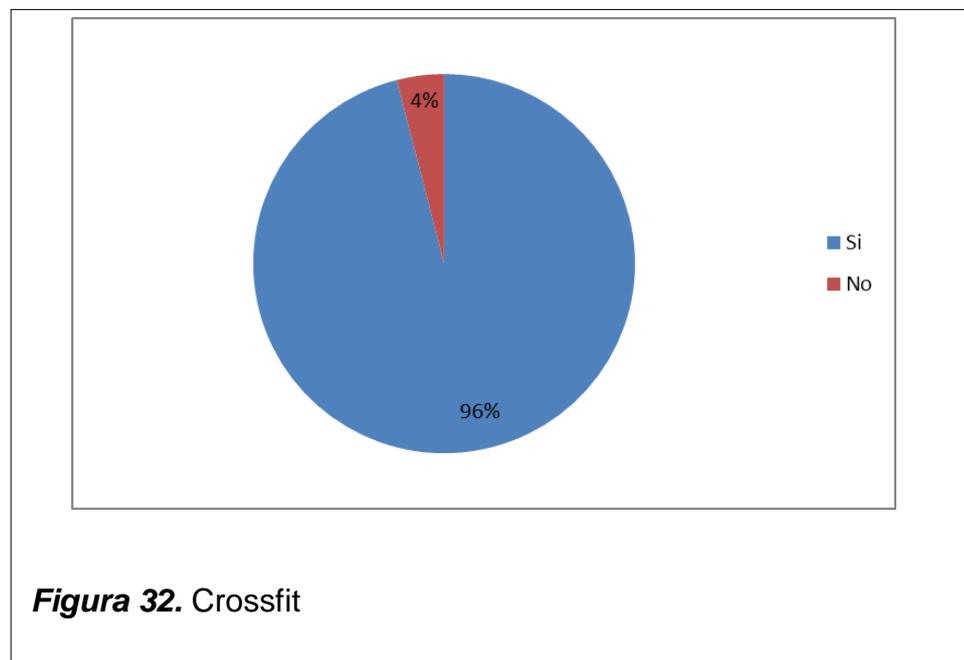
Publicidad boca a boca



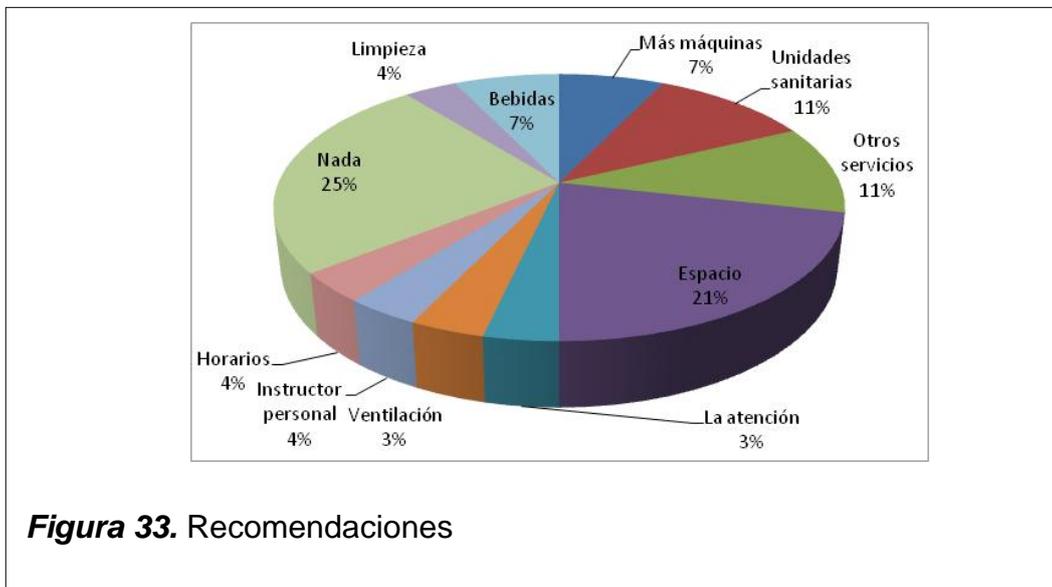
Características más importantes



Servicio de crossfit



Recomendaciones



Respuestas del censo

- La mayoría de clientes se encuentran utilizando los servicios de Emporium Gym menos de 6 meses.
- Más del 50% asiste todos los días y se siente satisfecho con el servicio.
- Hay un 96% de posibilidad de una recompra.
- Para el 36% de los clientes encuestados lo más importante al elegir el gimnasio fue su infraestructura.
- El 25% de los encuestados no hicieron ninguna recomendación.
- El 21% sugirió más espacio.
- El 96% de los clientes les gustaría un área exclusiva para crossfit.

Conclusiones del censo

- Emporium Gym debe buscar relaciones a largo plazo.
- La empresa cuenta con una buena infraestructura a pesar de que debe buscar una ampliación.
- Existe un alto nivel de fidelidad de los clientes.
- Los clientes son muy influenciados por la publicidad boca a boca.
- Existen pequeñas mejoras que la empresa debe tomar en cuenta como la ventilación, incrementar nuevos servicios, máquinas.
- Tener en cuenta el cuidado e higiene de las baterías sanitarias y la calidad del servicio.

2.3.3 Análisis PESTEL

Factores externos clave

Para conocer de mejor manera la situación de la industria, deben ser analizados los cambios en la demanda tanto de proveedores como distribuidores, y cada una de las fuerzas que dan lugar a las oportunidades y amenazas.

Los factores externos que se analizarán a continuación son: económicos; sociales; ambientales; políticos; gubernamentales y legales; tecnológicos y competitivos.

2.3.3.1 FUERZAS LEGALES.

Algunas de las fuerzas legales que influyen dentro de la industria por parte del gobierno se detallan:

En el Título VII del RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR en la Sección sexta acerca de Cultura física y tiempo libre señala:

Art. 381.- El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas;

impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

Art. 383.- Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad.

Art. 24. Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre. (Senplades, s.f)

2.3.3.2 Fuerzas políticas

Un buen desenvolvimiento de la economía de Ecuador la califica como una de las economías con mejores resultados en la región. Con este desempeño, se estima que el crecimiento del año 2013 estará por encima de la previsión de crecimiento del PIB de 4,05%. (BCE, 2014)

El gobierno invierte e incentiva en la industria de entretenimiento, recreación y deportiva.

El parque Qmandá incluye plazas exteriores, ágora verde, muro de escalada, ciclo vía, vía para caminata o trote, talúdes aterrazados, cancha de indoor fútbol, cancha cubierta de ecuavóley, salas de exposiciones, áreas de experiencias para niños, siete piscinas, baños de cajón, área de salas flexibles para bailoterapia, aeróbicos y actividades físicas, gimnasio, tenis de mesa, área de ajedrez, auditorio, cafetería y locales comerciales. (Municipio de Quito, 2014)

El presidente Rafael Correa informa que se invertirán 6.000.000 de dólares el Centro Deportivo de Alto Rendimiento de Cuenca, que es parte de los 5 que funcionarán en Ecuador. (Diario El Tiempo, 2013)

El gobierno interviene de forma positiva al fomentar e incentivar a la industria, aunque también se convierte en una fuerte competencia.

2.3.3.3 FUERZAS ECONÓMICAS

Los factores que van a ser analizados a continuación son: el producto interno bruto y su tendencia, la inflación acumulada, y la renta; todos éstos factores serán analizados en los últimos 5 años.

- Tomando en cuenta que máquinas e implementos deportivos utilizados para el desarrollo de las actividades del gimnasio son importadas, se debe considerar un factor importante los aranceles de importación establecidas en Ecuador, dependiendo del país de donde provenga el bien.

Ecuador mantiene un régimen de preferencias arancelarias con la Comunidad Andina, compuesta por Perú, Colombia, Bolivia y Venezuela. EL Sistema Generalizado de Preferencias SGP, es otorgado por algunos países desarrollados, entre ellos: Los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Cubriendo a los países miembros de la Comunidad Andina (CAN).

Otro esquema de Preferencias arancelarias es el ATPDEA

Otros acuerdos comerciales que mantiene el Ecuador son, CAN-MERCOSUR.

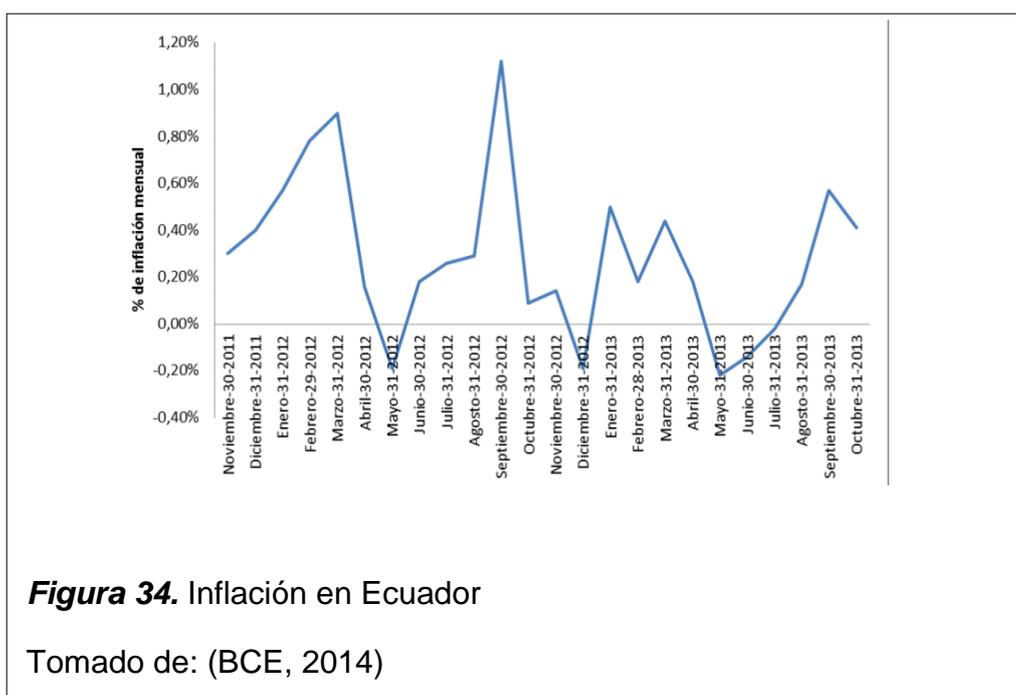
En la Actualidad existen conversaciones formales con la Unión Europea, Canadá, Rusia, Turquía, Países del Medio Oriente y Centro América.

(ProEcuador, 2013)

- El nivel de ingresos de las personas es determinante, puesto que los servicios que ofrece la industria no son considerados como un servicio de primera necesidad y que por el contrario constituyen un servicio suntuoso, por tanto el nivel de ingresos, la inflación, desempleo, PIB per cápita son factores muy importantes que tomar en cuenta.

La inflación

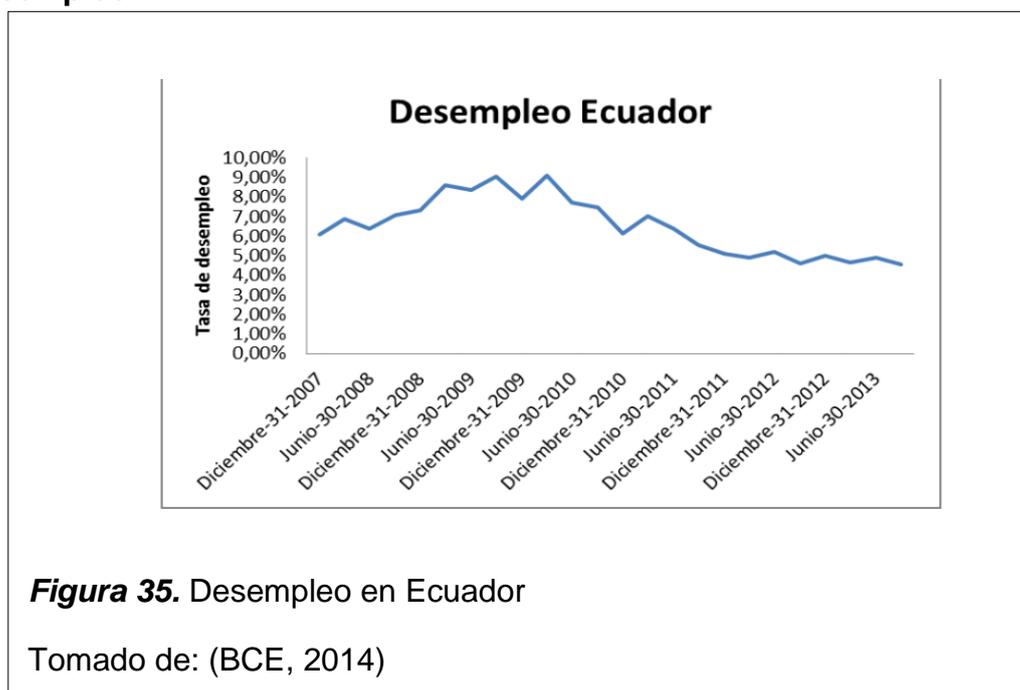
Según el último reporte del índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Banco Central del Ecuador, en octubre de 2013 la inflación del país fue del 0,41%. La situación inflacionaria en Ecuador se ha logrado mantener por debajo de los dos dígitos durante los últimos cinco años. (BCE, 2014)



Por otro lado, la canasta básica en septiembre 2013, se ubicó en \$612,05, mientras el ingreso familiar mensual, con 1,6 perceptores, es de \$593,60.

Los datos del año anterior en el mismo mes reflejan que la canasta básica llegó a \$594,06, con un ingreso familiar que bordea los \$545,07.” (INEC, 2013)

Desempleo



El desempleo urbano en Ecuador se ubicó en 4,57% en septiembre de 2013 frente al 4,63% del mismo mes del año anterior. (INEC, Recuperado al 2013)

La disminución de desempleo en el país resulta benefactora para la industria, entre más estabilidad e ingresos mayor posibilidad de compra.

PIB per cápita

El PIB per cápita determina los ingresos que los ecuatorianos perciben anualmente por su trabajo, del año 2009 al año 2012 el ingreso per cápita ha presentado aumento anual promedio del 11.63%, éste aumento ha ido de la mano con el crecimiento del PIB del 10.81%. Un incremento del PIB per cápita significa un incremento del poder adquisitivo de las personas es más factible la compra de un servicio suntuoso.

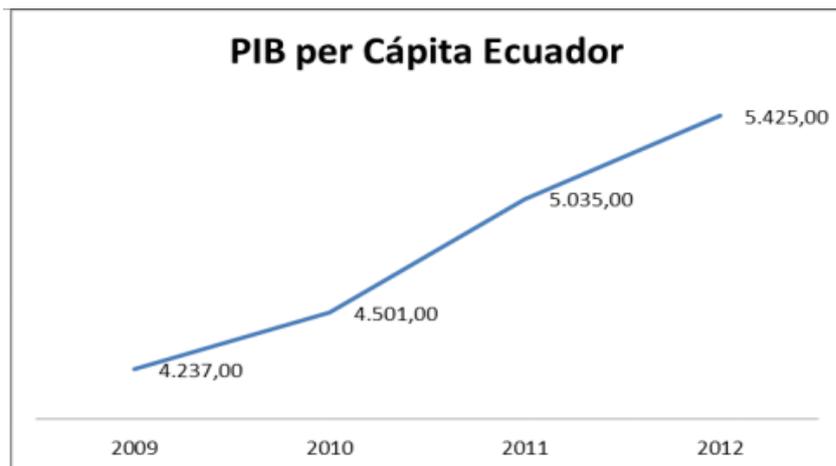


Figura 36. PIB per cápita Ecuador

Tomado de: (BCE, 2014)

2.3.3.4 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Tasa de mortalidad

Con la siguiente variable se conoce el número de muertes anuales por cada mil habitantes en un año:

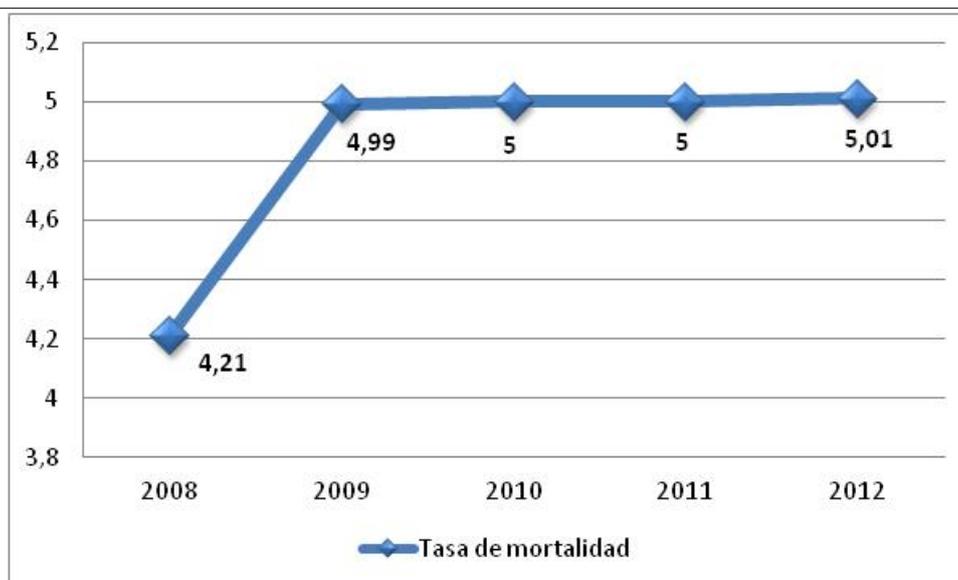


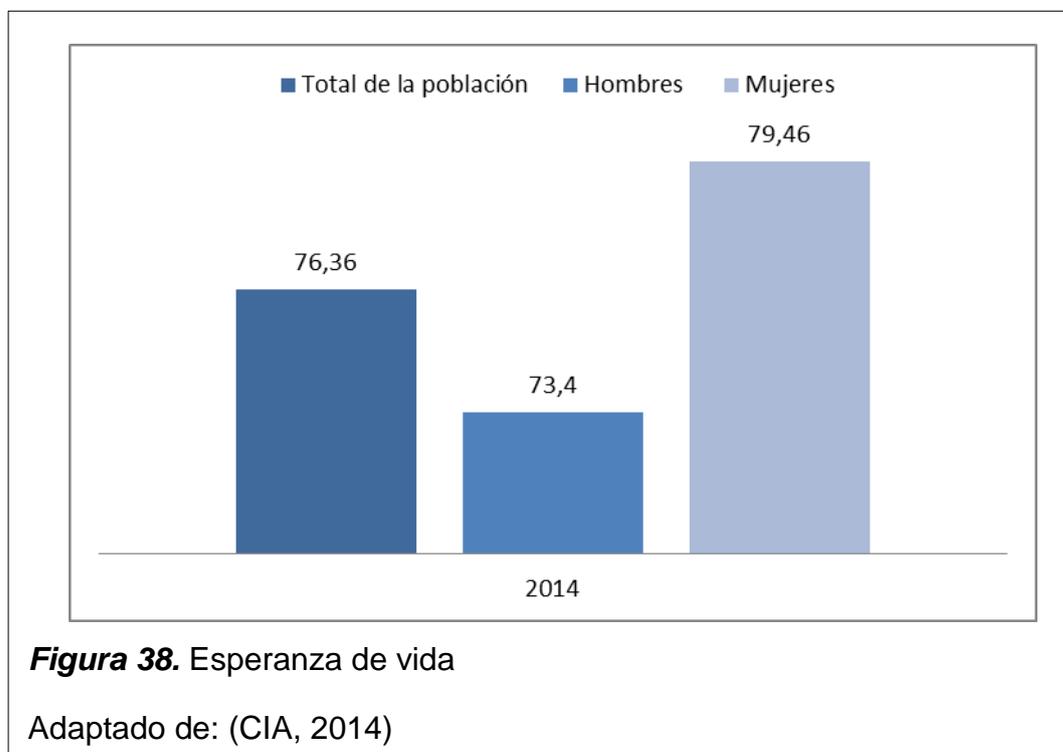
Figura 37. Tasa de mortalidad

Tomado de: (BCE, 2014)

Indica con precisión el impacto actual de mortalidad en el crecimiento de la población, factor que influye en la industria en respecto al número de habitantes, ya que si la población es menor, también el número de clientes. (IndexMundi, 2012).

Esperanza de vida:

La esperanza de vida mide cuanto tiempo vivirán las personas en base a un conjunto determinado de tasas de mortalidad específicas de las edades. (CIA, 2014)



La esperanza de vida del total de la población en Ecuador se encuentra sobre los 76 años para el 2014, es alta, lo que favorece a la industria ya que se encuentra enfocada entre las edades de 15 a 65 años.

ESTILO DE VIDA

Es importante conocer el estilo de vida de las personas, ya que de esta manera se podría analizar que estrategias van a ser utilizadas de acuerdo al tiempo libre o actividades que éstas realicen.

Tabla 18. Uso del tiempo en Ecuador

USO DEL TIEMPO TIEMPO PROMEDIO DEDICADO A CUIDADO PERSONAL Valores absolutos	
Nombre	TIEMPO PROMEDIO DEDICADO A CUIDADO PERSONAL Ámbito: Nacional (En valores absolutos)
LUNES A VIERNES	2,49
LUNES A VIERNES DE 41-64 AÑOS	2,33
LUNES A VIERNES DE 30-40 AÑOS	2,65
LUNES A VIERNES DE 65 Y MÁS AÑOS	2,4
LUNES A VIERNES DE 0-17 AÑOS	2,47
LUNES A VIERNES DE 18-29 AÑOS	2,6

Tomado de: (INEC, 2012)

En la tabla anterior se puede observar el tiempo promedio que las personas dedican al cuidado personal en su tiempo libre, lo que recae directamente sobre la industria de actividades de entretenimiento, deportivas y recreativas lo que resulta muy favorable para la industria por lo tanto también para el negocio.

2.3.3.5 Fuerzas culturales

“Para muchos, entrenar en un gimnasio ya pasó de moda, para otros, el crossfit está en pleno auge”. (El Universo, 2013)

En el Ecuador, de acuerdo con las cifras del Uso del Tiempo de los ecuatorianos, levantadas durante el 2012 por el INEC, la recreación y el deporte están considerados dentro de las actividades que se efectúan en la semana por la población. Aunque hay una diferencia entre hombres y mujeres, en promedio, el ecuatoriano dedica más de tres horas a la semana para ejercitarse.

Según el INEC, las personas de la Costa (04:26) dedican más horas para ejercitarse que en la Sierra (03:22). (INEC, 2012)

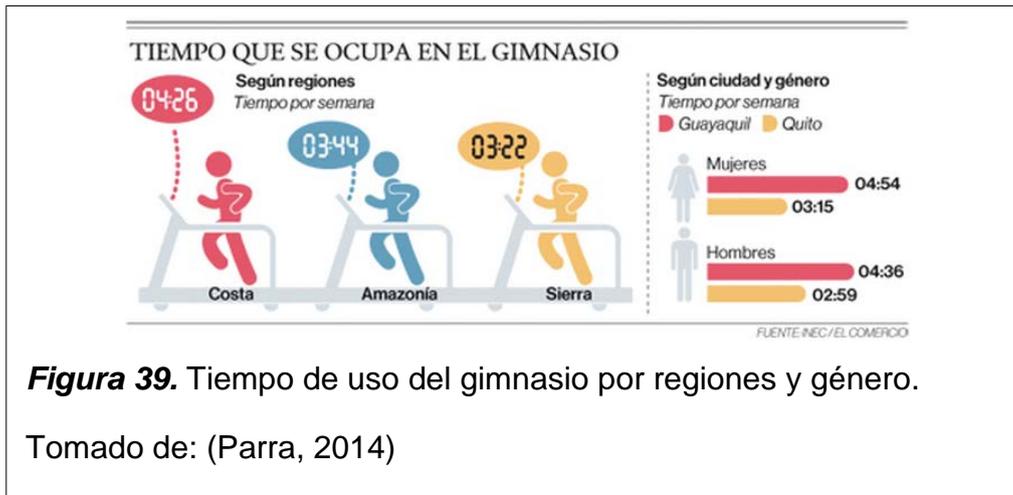
Los expertos afirman que para lograr el deseo de las personas de verse y sentirse bien, lo recomendable es al menos una hora diaria en el gimnasio . (Parra, 2014)

La industria está comprendida en su mayoría por personas entre los 15 y 65 años de edad de ambos géneros; sin embargo, se ha comprobado que a mayor status social mayor práctica deportiva existe.

Las personas buscan realizar actividades físicas, de recreación y entretenimiento dependiendo de situaciones específicas en el año, siendo los meses de vacaciones los más altos. (Carvajal, 2013)

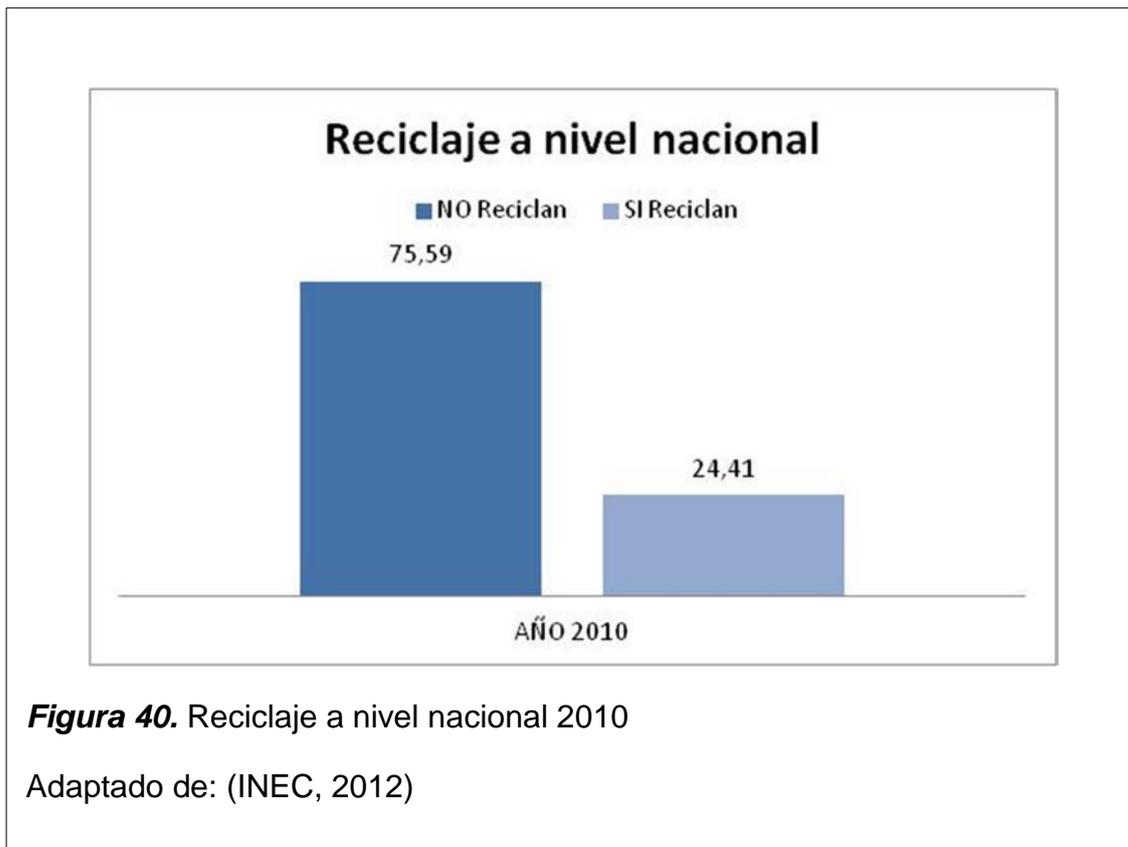
En las ciudades, las personas acuden centros de entretenimiento y deportivo porque además del beneficio de realizar actividad física, obtienen beneficios médicos y psicológicos, las necesidades y razones son diferentes en las personas. (Carvajal, 2013).

“Entre los principales beneficios son los siguientes: conocer gente, conversar, huir de casa, sentirse más ágil, conseguir mejor figura, ligar, lucir vestimenta, lucir figura, sentirse miembro de un grupo, seguir la moda, volverse a sentir joven”. (Parra, 2014)



2.3.3.6 Fuerzas ambientales

De acuerdo al último censo realizado por el INEC en el 2010, en cuanto a reciclaje los resultados son que un poco más del 75% de la población ecuatoriana no practica el reciclaje, cabe resaltar como un factor importante ya que dentro de esta industria se maneja mucho lo que son bebidas y la gran mayoría vienen en envases de plástico. Dentro de la industria actualmente no hay ningún tipo de incentivo hacia el reciclaje.



2.3.3.7 FUERZAS TECNOLÓGICAS

El Internet, una fuerza importante que afecta a esta industria es el uso del internet, según los datos del INEC del 2008 al 2011 el acceso a internet a nivel nacional es el siguiente:

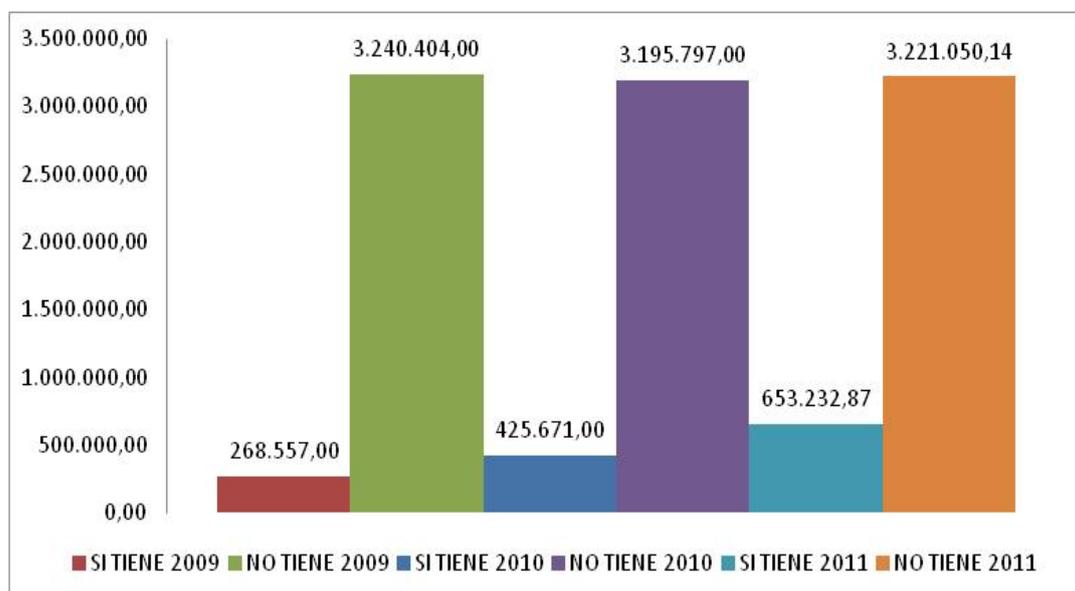


Figura 41. Acceso a Internet 2010

Adaptado de: (INEC, 2012)

Como se evidencia en la figura anterior hasta el año 2011 la mayor parte la población no cuenta con acceso a internet, pero cada año es mayor el número de personas que obtiene acceso a este. Es importante para industria porque el internet es un medio de comunicación muy fuerte y de mucha influencia en las personas.

Dentro de la industria existen varios cambios tecnológicos en la maquinaria que se utiliza, cada año la maquinaria evoluciona quitando valor a la maquinaria anterior. Es un factor que influencia en la industria ya que se debe renovaciones constantes de las máquinas, para no rezagar el negocio.

2.3.4 Competencia

Según datos de la superintendencia de compañías en la ciudad de Quito dentro de la industria de Artes, entretenimiento y recreación, que es a la industria a la que pertenece la actividad de gimnasio existen 82 empresas registradas bajo esta actividad.

En la siguiente tabla se detalla las 9 empresas registradas bajo la actividad de explotación de instalaciones deportivas:

Tabla 29. Empresas registradas en Superintendencia de Compañías

Ruc	Tipo Compañía	Situación Legal	Rama	opción Act	digo CIU4	n Activid	Provincia	Cantón
REPRESENTACIONES REBAK CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
WESTCORPORATION S.A.	ANONIMA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
DELGADO DE JESUS & ASOCIADOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
PILAFIT PILATES Y FITNESS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
CAPACITACIONES Y TERAPIAS KUYURIY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
GIMNASIOS ACTIVE FITNESS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
SLIMMING GIMNASIOS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
ALESSANDRA MELAI & C. FITNESS ESTUDIO S.A.	ANONIMA	ACTIVA	R	ARTES, E	r9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO
FITNESS CENTER CORPORATION FITCENCORP S.A.	ANONIMA	ACTIVA	R	ARTES, E	R9311.02	Explotació	PICHINCH	QUITO

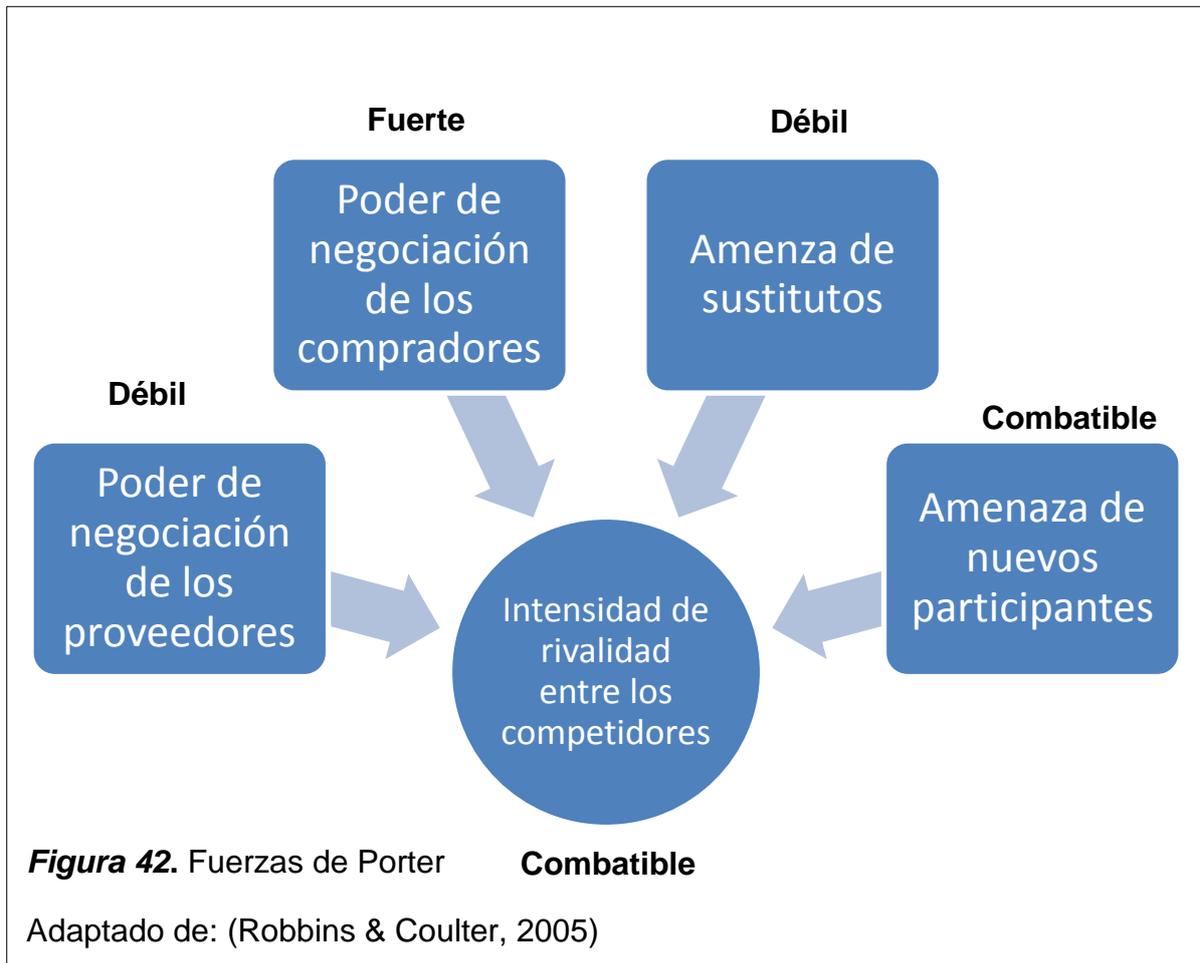
Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2013)

Las empresas mencionadas en cuadro anterior son las que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías; sin embargo, “en Quito, según la Federación Ecuatoriana de Gimnasios, hay unos 500 locales. Pero en la Asociación de Físico Culturismo de Pichincha están afiliados 50. Hasta hace dos años eran 20.” (Parra, 2014)

Este acontecimiento se debe a que no existe la obligación de pertenecer a las asociaciones o federaciones, además de la falta de incentivo y conocimiento por parte de las instituciones hacia la industria para lograr una incorporación a estas.

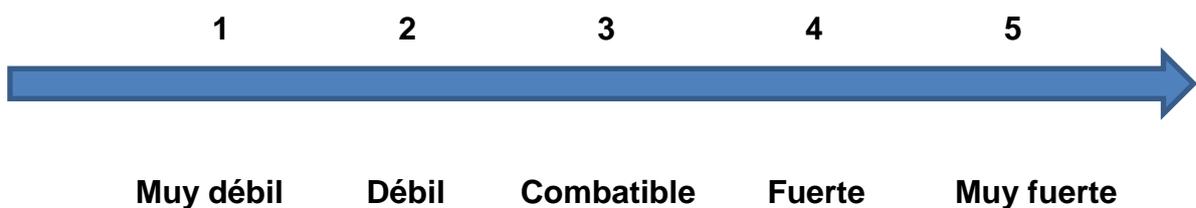
2.3.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Con este modelo diseñado por Michael Porter, se busca identificar las fuerzas que determinen la intensidad de la competencia. La idea es que la empresa debe evaluar los objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. (David, 2003).



El resultado de las fuerzas de Porter se determinará por niveles en escala de 1 a 5:

1 representa debilidad a 5 que representa fuerza:



NUEVOS PARTICIPANTES

La entrada de nuevos competidores a la industria siempre constituye un riesgo para la empresa, en este caso Emporium Gym ya se halla dentro por lo que no se consideraría una barrera fuerte. Además los nuevos deberían adquirir un alto grado de conocimiento, tecnología y experiencia dentro del mercado.

Fuerza: 1

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos y complementarios son diversos, cada día existen nuevas maneras de recreación y entretenimiento, que pueden sustituir por ejemplo un estadio, piscina, cancha o gimnasio. En especial con el uso de internet donde se ofrecen un sin número de opciones y formas de entretenimiento, la mayoría gratuitas, esto sitúa a la empresa como amenazada por estos productos.

Fuerza: 3

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Considerando el número de proveedores en el mercado y la competencia directa que brinda los servicios, el cliente tiene diferentes opciones para elegir sus servicios.

Fuerza: 4

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación es bajo ya que al momento de prestar los servicios de esta industria los proveedores no son sumamente indispensables, mas que al inicio de las actividades, cuando se realiza la instalación del sitio.

Fuerza: 2

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Dentro de la industria se consideran un número alto de competidores y se estima que el número se mantiene en ascenso.

Además de los caprichosos servicios gratuitos que se brindan por parte del gobierno también forma parte la fuerte competencia.

Fuerza: 3

2.3.5 Matriz EFE

Tabla 203. Matriz de Evaluación Externa

MATRIZ EFE			
Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Conocer a la competencia	0,03	2	0,06
2. Estabilidad política y económica del país	0,03	2	0,06
3. Tendencia creciente al cuidado personal	0,04	3	0,12
4. Cambios en el estilo de vida de las personas	0,03	3	0,09
5. Tiempo promedio de tiempo dedicado a cuidado personal de 2,49 horas diarias.	0,05	4	0,2
6. Gran número de potenciales clientes	0,05	3	0,15
7. Incentivo al deporte por parte del sector público	0,03	1	0,03
8. Las personas tienen varias razones para ejercitarse	0,04	2	0,08
9. Pocas empresas registradas en la Superintendencia de Cias. Y asociaciones de fisicoculturismo	0,02	1	0,02
10. Nuevas tendencias del deporte	0,03	3	0,09
11. Creación de centros de alto rendimiento	0,04	1	0,04
12. Amplio grupo objetivo	0,05	1	0,05
13. Aumento de poder adquisitivo en el país.	0,02	2	0,04
AMENAZAS			
1. Tiempo invertido en el negocio.	0,08	1	0,08
2. Productos sustitutos	0,07	3	0,21
3. Impuestos arancelarios para las importaciones	0,05	1	0,05
4. Personal con poca capacitación y especialización en servicio de crossfit	0,06	2	0,12
5. Falta de seriedad en cumplimiento de contratos con los proveedores.	0,06	1	0,06
6. Lugares públicos y gratuitos para realizar gimnasio y bailoterapia	0,08	1	0,08
7. Ubicación geográfica en sector de clase media-baja	0,07	3	0,21
8. El 60% de la población no realiza ni 30 minutos diarios de actividad física.	0,07	3	0,21
TOTAL	1		2,39

La matriz EFE nos dio un resultado de 2,23 lo que indica que se encuentra un poco por debajo del valor promedio, no se están aprovechando totalmente las oportunidades ni enfrentando correctamente las amenazas.

2.3.5 Matriz de perfil competitivo

Tabla 41. Matriz de perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	VALOR	EMPORIUM GYM		FORCE'S GYM		STETIC GYM		PALACE GYM		ABSOLUT GYM	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE								
Calidad del servicio	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26	2	0,26	1	0,13
Diversificación del servicio	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	1	0,09
Lealtad de los clientes	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Participación en el mercado	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Satisfacción del cliente	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Relaciones a largo plazo	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Publicidad	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Capacidad	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	1	0,12
Ubicación de las instalaciones	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52	4	0,52	1	0,13
Personal calificado	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
TOTAL	1		2,94		2,39		2,77		2,82		1,54

Según los resultados de la matriz de perfil competitivo Absolut Gym es el que obtuvo el menor puntaje con 1,54, por lo tanto es la empresa más débil del área dentro de la competencia.

Emporium Gym obtuvo una calificación de 2,94 siendo la más fuerte entre la competencia, se deben tomar en cuenta aspectos que mejorar como mejorar la relaciones a largo plazo y la lealtad de los clientes.

CAPÍTULO III

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

En este capítulo se describe la opinión de los involucrados en la empresa acerca de la misma, y las áreas que se abarcarán en este plan de mejoramiento.

3.1 ANÁLISIS FODA

Mediante el análisis de la matriz FODA se puede obtener cuatro tipos de estrategias, buscando conciliar los factores externos e internos de la empresa.

Fortalezas

Tabla 52. Fortalezas

FORTALEZAS			
1. Experiencia en el manejo de gimnasio	0,03	3	0,09
2. Instructor de pesas certificado	0,03	4	0,12
3. Diversidad de instructores de bailoterapia	0,06	4	0,24
4. Horario de atención	0,08	4	0,32
5. Ubicación	0,05	4	0,2
6. Maquinaria	0,06	4	0,24
7. Servicio especializado en gimnasio	0,02	3	0,06
8. Buenas relaciones con la competencia	0,02	3	0,06
9. Precios	0,03	4	0,12
10. Control de medidas y asesoramiento nutricional	0,06	3	0,18
11. Instalaciones modernas y acogedoras	0,06	3	0,18
12. Bailoterapia con ambiente discoteca	0,04	3	0,12
13. Infraestructura	0,02	3	0,06
14. Ampliación	0,04	4	0,16

Debilidades

Tabla 63. Debilidades

DEBILIDADES			
1. Motivación del personal	0,03	1	0,03
2. Estabilidad laboral del personal contratado	0,05	1	0,05
3. Capacitación del personal	0,02	2	0,04
2. Estructura organizacional y filosofía corporativa	0,05	2	0,1
3. Estructura en el área financiera, marketing y recursos humanos	0,03	1	0,03
4. Publicidad y promoción	0,03	2	0,06
5. Plan operativo anual	0,02	2	0,04
6. Diversificación de servicio y productos	0,04	1	0,04
7. Métodos de evaluación de desempeño	0,05	2	0,1
8. Planeación, organización ni dirección	0,03	2	0,06
9. Sistema de costos	0,02	1	0,02
10. Normas de aseo y orden	0,03	2	0,06

Oportunidades

Tabla24. Oportunidades

OPORTUNIDADES			
1. Conocer a la competencia	0,03	2	0,06
2. Estabilidad política y económica del país	0,03	2	0,06
3. Tendencia creciente al cuidado personal	0,04	3	0,12
4. Cambios en el estado de vida de las personas	0,03	3	0,09
5. Tiempo promedio de tiempo dedicado a cuidado personal de 2,49 horas diarias.	0,05	4	0,2
6. Gran número de potenciales clientes	0,05	3	0,15
7. Incentivo al deporte por parte de el sector público	0,03	1	0,03
8. Las personas tienen varias razones para ejercitarse	0,04	2	0,08
9. Pocas empresas registradas en la Superintendencia de Cias. Y asociaciones de fisicoculturismo	0,02	1	0,02
10. Nuevas tendencias del deporte	0,03	3	0,09
11. Creación de centros de alto rendimiento	0,04	1	0,04
12. Amplio grupo objetivo	0,05	1	0,05
13. Aumento de poder adquisitivo en el país.	0,02	2	0,04

Amenazas

Tabla 75. Amenazas

AMENAZAS			
1. Tiempo invertido en el negocio.	0,08	1	0,08
2. Productos sustitutos	0,07	3	0,21
3. Impuestos arancelarios para las importaciones	0,05	1	0,05
4. Personal con poca capacitación y especialización en servicio de crossfit	0,06	2	0,12
5. Falta de seriedad en cumplimiento de contratos con los proveedores.	0,06	1	0,06
6. Lugares públicos y gratuitos para realizar gimnasio y bailoterapia	0,08	1	0,08
7. Ubicación geográfica en sector de clase media-baja	0,07	3	0,21
8. El 60% de la población no realiza ni 30 minutos diarios de actividad física.	0,07	3	0,21

Matriz FODA

La siguiente matriz muestra las estrategias salientes del cruce de oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades, estas representan alternativas de estrategias posibles, por lo tanto no todas las estrategias aquí seleccionadas serán elegidas para su implementación. (Ver anexo 6)

3.1.1 IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. (GestioPolis, s.f)

Los factores críticos de éxito de Emporium Gym son los siguientes:



La empresa Emporium Gym busca afianzar sus relaciones con clientes actuales, y buscará ampliar su mercado y sus ingresos, brindando una imagen más ordenada y clara, una diversificación de servicios que atraiga a nuevos clientes y sus actuales clientes se sientan seguros y satisfechos.

También va a realizar una remodelación y arreglos en sus equipos e instalaciones, se debe contratar más capacitado para nuevas clases dentro del gimnasio.

3.1.2 PONDERACIÓN DE FACTORES

3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados

En este punto fueron entrevistadas seis personas que forman parte de la empresa, con el fin de obtener la información necesaria para la implementación de las mejoras.

- La empresa busca consolidarse como una empresa sólida y bien estructurada.
- Existe la necesidad de posicionarse como uno de los mejores gimnasios del sur de Quito.
- Existe la posibilidad de diversificar en cuanto a productos y servicios para ofrecer al cliente.
- En el área administrativa se debería comunicar de manera clara los objetivos y estrategias con el fin de que los trabajadores puedan conocerlas y estar motivados con el éxito de la empresa.
- Se deben afianzar los lazos entre clientes, propietarios y trabajadores para mejorar el ambiente laboral.
- Debería existir un porcentaje destinado a la elaboración de publicidad de la empresa.
- También afirman que es necesario conocer el entorno en el cual la empresa se desarrolla para plantear claramente que objetivos y estrategias.
- Establecerse metas cada cierto tiempo.
- Destinar un presupuesto para capacitaciones.
- Crear un programa de incentivos tanto para empleados como para clientes.
- Crear un buzón de sugerencias y reclamos.
- Mejorar el ambiente con un equipo de ventilación, normas de aseo y orden.
- Buscar participación en eventos y organizaciones, relacionadas para lograr auspicio y publicidad.

3.1.2.2 Punto de vista de experto en la industria

Permite nutrirse de la experiencia y conocimiento científico o empírico experimental del experto para conocer el giro de negocio, funcionamiento y rentabilidad de las cafeterías. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, pág. 160)

En este punto se realizó una entrevista de 30 minutos al experto el Sr. Freddy Armijos, quien tiene experiencia de 15 años como propietario del Gimnasio World Gym, por esto se pidió un direccionamiento con la información que actualmente se tiene de la empresa Emporium Gym para conocer la opinión desde el punto de vista de un experto:

- Conociendo la industria desde hace 15 años, el experto resalta el crecimiento de la competencia en los últimos años, ya que este factor es uno de los más importantes en la industria.
- Recomienda diversificar sus servicios y guiarse por las nuevas tendencias como el crossfit, MMA, poll dance, entre otras que se están posicionando en el país, y por el momento ningún gimnasio en el sur de Quito brinda este servicio.
- El gimnasio tiene varias fortalezas como buena ubicación, experiencia y posicionamiento que se puede explotar con el fin de captar más participación en el mercado, ganar más clientela.
- Recomienda la participación en eventos y concursos realizados a nivel nacional por la industria del Fisicoculturismo como Mr. Quito, Mr. Ecuador y Mr. Pichincha.
- Además de la participación, sugiere la organización propia de eventos y concursos intergimnasios, como las que él ha venido organizando desde hace 13 años y con excelentes resultados en el posicionamiento de la industria.
- Sugiere una mejor organización en el plano administrativo y marketing, para concentrarse en las actividades del área.

- Plantearse objetivos a corto y largo plazo, y revisarlos cada cierto tiempo, para garantizar su cumplimiento.
- Utilizar estrategias de incentivos para fidelizar clientes y empleados, con el fin de que no acudan a la competencia.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART

Según Fred David los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensivos, desafiantes y congruentes entre las unidades de la organización. (David, 2003)

A continuación se detallan los objetivos a plantearse dentro de la empresa para largo, mediano y corto plazo.

3.2.1 Objetivos a largo plazo

- Duplicar la rentabilidad del negocio diversificando los servicios, posicionar la empresa en el mercado abarcando el 15% del mercado objetivo en un plazo de 5 años.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Atraer el 5% del mercado objetivo por año.
- Mejorar la infraestructura de la empresa en 2 años.
- Incrementar el margen de ganancia en al menos el 50% anual.
- Aumentar la participación del mercado atrayendo a clientes de la competencia o potenciales clientes en 2 años.

3.2.3 Objetivos a corto plazo

- Ampliar el mercado objetivo en el plazo de 1 año.
- Mejorar el personal y equipamiento en menos de un año.
- Crear formatos que permita conocer la satisfacción y aceptación del cliente en el plazo de menos de 1 año.

- Implementar un área de Marketing, publicidad y organización de eventos en 1 año.
- Aumentar las ventas anuales en al menos el 30%.
- Crear plan de incentivos anuales.
- Mejorar la imagen de la marca en el presente año.
- Modernizar pisos y equipos deteriorados en el presente año.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

En el plan de mejoramiento del Gimnasio Emporium Gym & Fitness, se intervendrán cada de unas las cuatro áreas de la empresa el detalle en (Anexo):

- Marketing y ventas
- Finanzas y contabilidad
- Producción y operaciones
- Investigación y desarrollo

CAPÍTULO IV

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se encuentra las propuestas de cambio para implementar el plan de mejoramiento del Gimnasio Emporium Gym, se especificará el tiempo en el cual éstos pueden ser implementados, las personas encargadas de los mismos y la manera en que los actores involucrados ayudarán en este proceso.

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Emporium Gym & Fitness, son las intensivas ya que el objetivo de la empresa es mejorar su posicionamiento. (David, 2008)

Estrategia de penetración en el mercado

Dentro de las estrategias intensivas, se utilizará las estrategias de penetración en el mercado, ya que uno de los objetivos es aumentar la participación del mercado con los servicios que ofrece el gimnasio.

Para implementar esta estrategia se empezará por destinar un porcentaje de la utilidad para invertir en actividades de mercadotecnia, ya que por mucho tiempo esta área se ha descuidado y no se ha realizado ningún tipo de publicidad, además se impulsará la venta de los servicios por medio de promociones sobre todo en las temporadas bajas.

Estrategias de desarrollo de mercados

Esta estrategia también es parte del grupo de estrategias intensivas, según (David, 2003) esta estrategia implica la introducción de los servicios presentes en nuevas áreas geográficas, esta estrategia resultará favorable ya que en los 3 años de experiencia que se ha tenido con el gimnasio, se ha evidenciado un éxito en el negocio, además existen mercados que no han sido explorados o aún no están saturados, el negocio de gimnasio se encuentran en una industria

de gran crecimiento. Conforme a esto se investigará nuevo mercados o mercados no saturados para introducir una sucursal del negocio en otra área geográfica de la ciudad de Quito.

Estrategias a largo plazo:

- Posicionar a la empresa mediante una campaña de publicidad agresiva.
- Satisfacer a la demanda mediante una ampliación el espacio físico de la empresa.
- Obtener mayor utilidad mediante el incremento de precios.
- Atraer nuevos clientes mediante la participación en ferias, capacitaciones y concursos relacionados al área de Fitness, fisicoculturismo y deportes en general.
- Reducir costos mediante la creación de alianzas estratégicas con empresas relacionadas o no con la empresa o la industria.
- Captar mayor número de clientes que la competencia brindando un valor agregado al servicio.

Estrategias a mediano plazo:

- Aumentar el número de clientes mediante la diversificación del servicio con MMA y crossfit.
- Mantener la fidelidad de los clientes manteniendo en buen estado o renovar los equipos que sean necesarios.

- Mejorar el área administrativa creando un manual de funciones y procedimientos.
- Motivar al personal realizando capacitaciones gratuitas como incentivos.
- Lograr economías de escala con un número mínimo de 20 alumnos por clase.
- Diversificar las ventas mediante la oferta de suplementos y complementos del servicio de gimnasio.

Estrategias a corto plazo:

- Publicitar mediante flyers con información del gimnasio para publicitar el gimnasio y sus servicios.
- Mejorar el desempeño de los empleados mediante formatos de evaluación.
- Implementar programas nuevos de entrenamiento, para personas que quieran bajar rápido de peso.
- Combatir la estacionalidad de las ventas mediante la creación de promociones por temporadas.
- Aprovechar el espacio físico fuera de las horas pico mediante la implementación de clases de tae kwon do para niños.
- Mejorar el área contable implementando un sistema de costos que permita un control en la administración de gastos.

- Implementar un sistema de control de clientes.
- Arreglos en la infraestructura, ventilación en la empresa.
- Mejorar el aspecto del gimnasio.

4.1.2 Propuesta de implementación

La siguiente tabla muestra el resumen de las actividades de mejoramiento a realizarse dentro de la empresa (Ver anexo 7):

4.1.3 Cronograma de Implementación

El siguiente diagrama muestra las mejoras a realizarse dentro de la empresa, detallando su tiempo de duración, las fechas de inicio y fin en la cual van a ser realizadas.

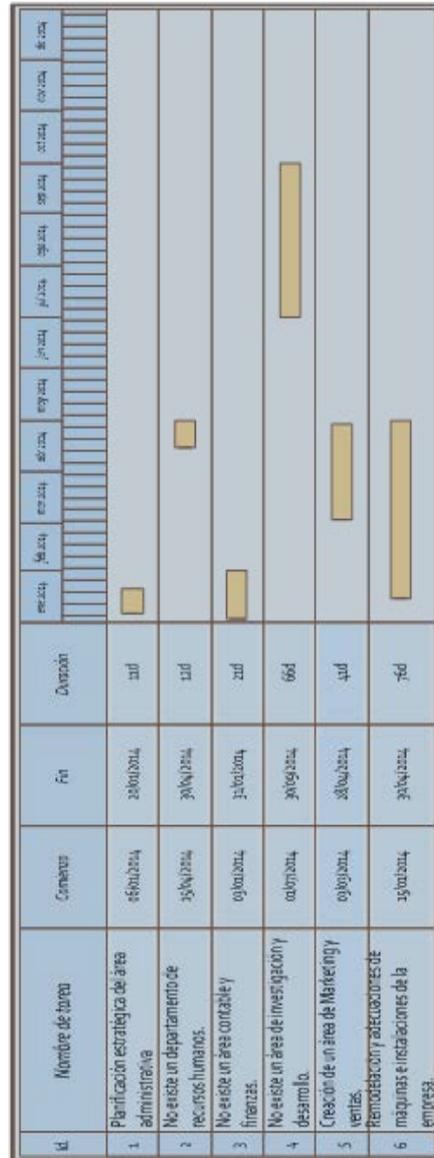


Figura 44. Cronograma de implementación

Tabla 26. Cronograma de implementación

Áreas de la empresa	Situación a resolver	Acción	Tiempo de implementación	
			Inicio	Termino
Administración	El área administrativa no cuenta con la planificación estratégica necesaria.	Corección de misión y visión.	06/01/2014	20/01/2014
		Establecer valores y propósitos de la empresa.		
		Planteamiento de objetivos y estrategias		
		Sistema informático.		
		Creación de manuales de funciones y procedimientos		
Recursos Humanos	El área de recursos humanos no cuenta con la publicidad y estructura financiera.	Creación de las políticas del área.	15/04/2014	30/04/2014
		Creación de criterios de selección y contratación de personal.		
		Crear programas de capacitación y motivación para el personal.		
		Ofrecer estabilidad al personal, realizando contratos		
		Determinar criterios de evaluación de desempeño.		
Finanzas y contabilidad	Creación de un área contable y finanzas.	Creación de las políticas del área.	01/01/2014	31/01/2014
		Creación de un sistema de costos.		
		Calculo de los indicadores financieros restantes.		
Investigación y desarrollo	Creación de un área de investigación y desarrollo.	Creación de las políticas del área.	01/07/2014	30/09/2014
		Determinar mercado actual y potencial.		
		Determinar tendencias del consumidor e industria.		
		Determinar posibles servicios sustitutos o complementarios.		
		Amplición y diversificación de servicios.		
Marketing y ventas	Creación de un área de Marketing y ventas.	Creación de las políticas del área.	03/03/2014	28/04/2014
		Establecer un porcentaje anual de utilidades para el área de marketing y ventas		
		Campaña de publicidad y promoción		
		Buscar asesoramiento de expertos.		
Producción y procesos	Se necesita diversificar y ampliar los servicios he instalaciones, implementar un gimnasio de crossfit y MMA.	Planificación de servicios nuevos	15/01/2014	30/04/2014
		Inversión en máquinas e implementos		
		Inversión en adecuación de un nuevo local		
		Inversión en publicidad		
		Amplición y diversificación de servicios.		
		Instalación de una nueva cafetería		
	Remodelación y adecuaciones de máquinas e instalaciones de la	Mantenimiento de máquinas existentes.		
		Remodelación de los pisos.		
		Adecuación de instalaciones existentes.		

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

En la presente sección se expondrá mediante resultados de análisis financiero, la viabilidad del plan de negocios propuesto. El horizonte de proyección financiera abarca cinco años, el estudio considera tres escenarios: de valoración normal, optimista y pesimista; presentando en cada uno resultados con y sin apalancamiento.

Para el presente plan financiero se ha considerado el modelo financiero lineal ceteris pabirus propuesto por el Mgs. Patricio Durán el cual indica que la única variable de cambio será la proyección de crecimiento en el volumen de ventas

de acuerdo al escenario propuesto los demás factores serán ceteris paribus. (Durán, 2013)

4.2.1 Costos Involucrados

En los siguientes puntos se desarrollarán el plan financiero para las mejoras a realizarse, con sus respectivas proyecciones y evaluaciones de desempeño:

4.2.2 Inversión inicial

La principal inversión a realizarse es la implementación de un área exclusiva para el servicio de crossfit en la planta baja del mismo gimnasio, para ampliar y diversificar el servicio, para esto se deberá adecuar las instalaciones, adquirir maquinaria y contratar personal calificado.

El resumen de la inversión inicial que se busca realizar en la empresa se encuentra en la siguiente tabla (Ver anexo 8):

Tabla 27. Inversión inicial

Resumen de Inversión inicial	
Inversión	Valor
Activos tangibles	\$19.895,00
Muebles y equipos de oficina	\$ 3.300,00
Activos Intangibles	\$ 1.500,00
Capital de trabajo	\$10.824,87
Inversión Inicial	\$35.519,87

El monto total de inversión inicial es de USD 35.519,87; la mayor parte de la inversión corresponde a los activos invertidos en los implementos de Crossfit y su respectiva adecuación.

4.2.3 Fuentes de ingresos

Los ingresos serán generados por la venta del servicio, mensual, ticket o diario. Además de la venta de suplementos, productos de cafetería y uniformes. En la tabla siguiente se muestra la proyección de ingresos por el periodo de cinco años, en la misma se considera el precio de cada servicio y la cantidad

estimada de ventas de cada uno. El modelo de proyección es ceteris paribus, en el cual la variable de afección de crecimiento y decrecimiento será la cantidad vendida, todos los demás factores permanecerán constantes. El crecimiento de proyección de ventas es del 7%, el mismo que es justificado de acuerdo a la proyección de la demanda que se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos por el estado de resultados de los dos últimos años de funcionamiento del gimnasio.

Tabla 28. Fuentes de ingresos

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	960	1.027	1.099	1.176	1.258
	Precio	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
MENSUAL CROSSFIT	Subtotal	24.000	25.680	27.478	29.401	31.459
2	Cantidad	9.360	10.015	10.716	11.466	12.269
	Precio	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
DIARIO CROSSFIT	Subtotal	18.720	20.030	21.433	22.933	24.538
3	Cantidad	120	128	137	147	157
	Precio	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
TICKET CROSSFIT	Subtotal	2.160	2.311	2.473	2.646	2.831
4	Cantidad	12.480	13.354	14.288	15.289	16.359
	Precio	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
CAFETERIA	Subtotal	24.960	26.707	28.577	30.577	32.717
5	Cantidad	120	128	137	147	157
	Precio	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
SUPLEMENTOS	Subtotal	10.800	11.556	12.365	13.230	14.157
6	Cantidad	120	128	137	147	157
	Precio	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
UNIFORMES	Subtotal	4.200	4.494	4.809	5.145	5.505
	TOTAL	84.840	90.779	97.133	103.933	111.208

4.2.4 COSTOS Y GASTOS

Costos

Costos de producción

Los costos de producción son todos aquellos en los que la empresa debe incurrir para entregar al cliente el servicio final que oferta en el mercado.

Los costos de producción de Emporium Gym & Fitness serán divididos en fijos y variables:

4.2.4.1 Costos fijos

Costos de mano de obra

La nómina de personal que tendrá relación directa en la entrega del servicio es el entrenador de crossfit que será contratado:

Tabla 29. Personal de servicio

NOMINA PERSONAL DE SERVICIO				
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL
1	Entrenador crossfit	\$ 400,00	1	\$ 6.523,20
	TOTAL	400	1	\$ 6.523,20

En el pago anual han sido considerados los rubros: décimo primero, décimo cuarto, aporte al IESS y los fondos de reserva; rubros que por Ley son derecho de todo empleado ecuatoriano. (Ver Anexo 9)

4.2.4.2 Costos Variables

Los costos que variarán dependiendo del crecimiento o no de la cantidad vendida serán los insumos de servicio contratados a proveedores, la energía eléctrica y el mantenimiento a las instalaciones. A lo largo de la proyección de cinco años los costos tendrán un incremento del 7% correspondiente al crecimiento proyectado del 7% anual en venta, considerado que el modelo es ceteris paribus y lineal.

Tabla 30. Costos variables

COSTOS ANUALES - VALORACION											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR								
1	COSTO SERVICIO MENSUAL CROSSFIT	960	\$ 1.920,00	1.027	\$ 2.054,40	1.099	\$ 2.198,21	1.176	\$ 2.352,08	1.258	\$ 2.516,73
2	COSTO SERVICIO DIARIO CROSSFIT	9.360	\$ 14.040,00	10.015	\$ 15.022,80	10.716	\$ 16.074,40	11.466	\$ 17.199,60	12.269	\$ 18.403,58
3	COSTO SERVICIO TICKET CROSSFIT	120	\$ 180,00	128	\$ 192,60	137	\$ 206,08	147	\$ 220,51	157	\$ 235,94
4	COSTO SERVICIO CAFETERÍA	12.480	\$ 12.480,00	13.354	\$ 13.353,60	14.288	\$ 14.288,35	15.289	\$ 15.288,54	16.359	\$ 16.358,73
5	COSTO SERVICIO SUPLEMENTOS	120	\$ 6.000,00	128	\$ 6.420,00	137	\$ 6.869,40	147	\$ 7.350,26	157	\$ 7.864,78
6	COSTO SERVICIO UNIFORMES	120	\$ 3.000,00	128	\$ 3.210,00	137	\$ 3.434,70	147	\$ 3.675,13	157	\$ 3.932,39
	SUBTOTAL INSUMOS DE SERVICIOS	23.160	\$ 37.620,00	24.781	\$ 40.253,40	26.516	\$ 43.071,14	28.372	\$ 46.086,12	30.358	\$ 49.312,15
1	Energía		\$ 240,00		\$ 256,80		\$ 274,78		\$ 294,01		\$ 314,59
2	Mantenimiento		\$ 120,00		\$ 128,40		\$ 137,39		\$ 147,01		\$ 157,30
	SUBTOTAL OTROS		\$ 360,00		\$ 385,20		\$ 412,16		\$ 441,02		\$ 471,89
	TOTAL		\$ 37.980,00		\$ 40.638,60		\$ 43.483,30		\$ 46.527,13		\$ 49.784,03

4.2.3 Gastos

Nómina de personal administrativo

Los gastos generales de la empresa que representa el sueldo de auxiliar de mantenimiento que será contratado como personal fijo del área administrativa. La siguiente tabla muestra el salario mensual que recibe el empleado y en el pago anual son considerados los gastos que por Ley son derecho de todo empleado en Ecuador: décimo tercero, décimo cuarto, aporte al IESS y fondos de reserva un fondo anual destinado para capacitaciones del personal, y demás cuentas incrementales. (Ver anexo 9)

Tabla 31. Personal administrativo

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO				
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL
1	Auxiliar de mantenimiento	380	1	6.214
	TOTAL	380		6.214

Gastos administrativos

Una vez descrita la nómina del personal administrativo, de manera continua serán detallados los gastos administrativos del gimnasio Emporium Gym:

Tabla 32. Gastos generales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	6.214	6.214	6.214	6.214	6.214
2	Capacitación	600	600	600	600	600
4	Teléfono, luz, agua, internet	960	960	960	960	960
5	Útiles de oficina	180	180	180	180	180
6	Mantenimiento	360	360	360	360	360
7	Patente municipal, aporte Super. Cías.	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
8	Publicidad	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
9	Promociones	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
	TOTAL	14.314	14.314	14.314	14.314	14.314

Gastos de depreciación y amortización

En la tabla siguiente se muestra los gastos que se debe incurrir durante el periodo estudiado de cinco años, correspondiente a las depreciaciones y amortizaciones de los activos de la empresa, los mismos que fueron descritos en la sección de inversión inicial en el presente capítulo.

Hay que resaltar que al final de los periodos existirá un valor de desecho correspondiente a aquellos activos que se deprecian a más de cinco años, como el caso de edificio (10 años) y otros bienes como muebles de oficina (10 años).

Tabla 33. Gastos de depreciación y amortización

Amortización y Depreciación de activos							
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	V_desecho
1	ACTIVOS TANGIBLES	\$ 2.129,50	\$ 2.129,50	\$ 2.129,50	\$ 2.129,50	\$ 2.129,50	\$ 9.247,50
2	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 703,33	\$ 703,33	\$ 703,33	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 850,00
3	ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ -
Total		\$ 3.292,83	\$ 3.292,83	\$ 3.292,83	\$ 2.759,50	\$ 2.759,50	\$ 10.097,50

Gastos financieros

Los gastos financieros son aquellos que involucra un apalancamiento de inversión inicial con una institución financiera. El monto a financiar es del 60% del monto de inversión inicial necesario para poner en marcha el negocio USD 14.207,95.

El periodo de préstamo bancario es de cinco años con pagos anuales de USD 3.869,42 a una tasa de interés constante del 11%. La tasa de interés es referencial a la efectiva ofertada por Banco de Fomento en microcréditos productivos en un rango de monto de USD 100,00 a USD 20,000 (Banco Nacional de Fomento, 2014). (Ver Anexo 10).

El pago correspondiente a los intereses totales es de USD 5.139,17.

Tabla 34. Amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	\$ 14.207,95	PLAZO	5	PAGO	\$ 3.869,42
TASA INTERES	11%	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	\$ 14.207,95				\$ 14.207,95
1		\$ 1.599,82	\$ 2.269,61	\$ 3.869,42	\$ 11.938,34
2		\$ 1.344,26	\$ 2.525,17	\$ 3.869,42	\$ 9.413,17
3		\$ 1.059,92	\$ 2.809,50	\$ 3.869,42	\$ 6.603,67
4		\$ 743,57	\$ 3.125,85	\$ 3.869,42	\$ 3.477,82
5		\$ 391,60	\$ 3.477,82	\$ 3.869,42	\$ -
TOTAL		\$ 5.139,17	\$ 14.207,95		

4.2.2 Flujo de Efectivo Incremental

A continuación se muestra, la proyección de resultados de un escenario normal con apalancamiento.

Flujo de caja apalancado

“El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.” (Gerenci, 2010).

Tabla 35. Flujo de caja normal-apalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		84.840	90.779	97.133	103.933	111.208
TOTAL INGRESOS		84.840	90.779	97.133	103.933	111.208
EGRESOS						
Costos		44.503	47.162	50.007	53.050	56.307
Gastos generales		14.314	14.314	14.314	14.314	14.314
Intereses		1.600	1.344	1.060	744	392
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	60	60
TOTAL EGRESOS		63.710	65.653	68.213	70.407	73.312
UTILIDAD BRUTA		21.130	25.126	28.920	33.525	37.896
15% Trabajadores		3.170	3.769	4.338	5.029	5.684
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		17.961	21.357	24.582	28.496	32.211
25% Impuesto a la renta		4.490	5.339	6.146	7.124	8.053
UTILIDAD NETA		13.470	16.018	18.437	21.372	24.158
Inversión	(24.695)					
Capital de trabajo	(10.825)					
Préstamo	14.208					
Pago de la deuda		(2.270)	(2.525)	(2.810)	(3.126)	(3.478)
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	60	60
Valor de desecho						20.922
FLUJO NETO DE CAJA	(21.312)	14.494	16.785	18.920	20.606	43.962
TIR	78,0%					

4.4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

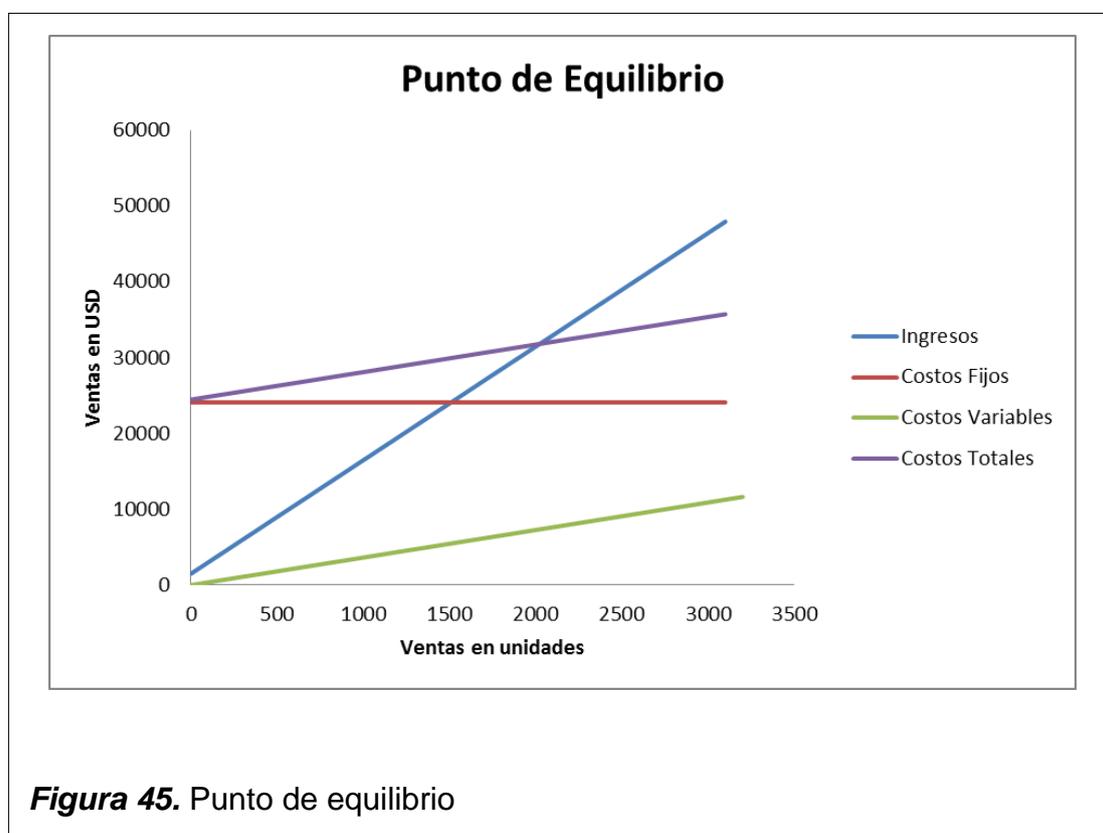
El punto de equilibrio es el nivel de producción en que los ingresos por ventas son exactamente igual a la suma de los costos fijos y los variables. Las fórmulas para determinar el punto de equilibrio, tanto en volumen como en valor monetario, serán las siguientes: (Urbina, 2010, pág. 148)

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\left(\frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}} \right)}$$

$$\text{Cantidad} = \frac{\text{Costos Fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Tabla 36. Cálculo de punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
PRECIO PROMEDIO	\$ 15,00				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CANTIDAD DE PAQUETES VENDIDOS	10440,00	11170,80	11952,76	12789,45	13684,71
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 24.130	\$ 24.130	\$ 24.130	\$ 23.597	\$ 23.597
COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ 37.980	\$ 40.639	\$ 43.483	\$ 46.527	\$ 49.784
COSTOS TOTALES	\$ 62.110	\$ 64.769	\$ 67.613	\$ 70.124	\$ 73.381
VOLUMEN TOTAL DE VENTAS	\$ 44.880	\$ 90.779	\$ 97.133	\$ 103.933	\$ 111.208
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Punto de equilibrio (volumen de ventas) = $\frac{\text{costos fijos totales}}{\left(\frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}}\right)}$	\$ 28.514	\$ 53.902	\$ 53.902	\$ 52.711	\$ 52.711
Punto de equilibrio (unidades de venta) $U = \frac{\text{Precio} \times \text{Cantidad} - \text{Costo Variable} \times \text{Cantidad} - \text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$					
$\text{Cantidad} = \frac{\text{Costos Fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$	2.124	2.124	2.124	2.077	2.077



El punto de equilibrio de ventas de Emporium Gym & Fitness es vender 2.124 paquetes de servicio integrados por mensual, diario o ticket con un precio promedio de USD 15,00. El tiempo para lograr el punto de equilibrio es de 2 meses.

4.2.3 Evaluación Financiera del Plan de Mejoras

La tasa de descuento empleada para la valuación del proyecto es la del costo de oportunidad. Para el efecto se determinará la Tasa Interna de Retorno (TIR), de igual manera se establecerá el Valor Actual Neto (VAN) en escenario normal. Siempre que la TIR sea mayor al costo de oportunidad y su VAN sea positivo, el proyecto es considerado rentable.

El costo de oportunidad será determinado mediante la fórmula:

$$CO = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

dónde:

CO= Costo de Oportunidad

rf= Tasa libre de riesgo

β = Beta de la industria

rm= Riesgo de mercado

rp= Riesgo país

La tasa libre de riesgo será la equivalente a los Bonos del Tesoro de Estados Unidos a diez años, la misma que en promedio desde el 2012 corresponde al 1.46% (Yahoo Finance, 2013). El beta considerado es la respectiva a la industria Recreación de Estados Unidos la misma que es semejante al negocio del proyecto, cuyo valor es de 1.33% (Damodaran, 2014). El riesgo de mercado es igual a la tasa libre de riesgo más el riesgo que se asume al invertir en Ecuador; por tanto, la prima de riesgo que es igual a $(rm - rf)$ será el riesgo país. El riesgo país de Ecuador equivale al 6.16% según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador el 16 de febrero de 2014 (BCE, 2014)

Con los datos proporcionados, el costo de oportunidad es el siguiente:

Tabla 36. Cálculo costo de oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD	
$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$	
rf	1,46
β	1,33
(rm-rf)	6,16
rp	6,16
r	15,81%

La tasa de descuento para evaluar el proyecto será de: 15,81%

Se realizó el cálculo tanto de la VAN como para la TIR, en el escenario apalancado y no apalancado.

Tabla 37. VAN y TIR

RESUMEN	DESAPALACANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	39.023	54%	39.308	78%
OPTIMISTA	44.190	58%	44.476	82%
PESIMISTA	35.917	52%	36.203	76%

Los resultados apuntan a un proyecto rentable que en los tres escenarios presenta un TIR mayor a la tasa de descuento y VAN positivos; cabe recalcar que el apalancamiento retribuye mayores tasas de retorno así como valores actuales netos, lo que indica que la mejor decisión es apalancar el proyecto con financiamiento.

4.2.4 Valor Presente Ajustado (VPA)

“El Valor Presente Ajustado (VPA) de una empresa apalancada es igual al valor del proyecto para una empresa no apalancada (VPN) más el valor presente neto de los efectos laterales del financiamiento (VPNF). Los efectos laterales son: el subsidio fiscal a la deuda, los costos de las dificultades financieras y los subsidios al financiamiento por medio de deudas.” (Stephen A. Ross, 2009, pág. 461)

Tabla 38. Flujo de caja capitalización 100% capital propio

FLUJO DE CAJA NORMAL-DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		84.840	90.779	97.133	103.933	111.208
TOTAL INGRESOS		84.840	90.779	97.133	103.933	111.208
EGRESOS						
Costos		44.503	47.162	50.007	53.050	56.307
Gastos generales		14.314	14.314	14.314	14.314	14.314
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	60	60
TOTAL EGRESOS		62.110	64.769	67.613	69.724	72.981
UTILIDAD BRUTA		22.730	26.010	29.520	34.209	38.227
15% Trabajadores		3.409	3.902	4.428	5.131	5.734
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		19.320	22.109	25.092	29.077	32.493
25% Impuesto a la renta		4.830	5.527	6.273	7.269	8.123
UTILIDAD NETA		14.490	16.581	18.819	21.808	24.370
Inversión	(24.695)					
Capital de trabajo	(10.825)					
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	60	60
Valor de desecho						20.922
FLUJO NETO DE CAJA	(35.520)	17.783	19.874	22.112	24.168	47.652
TD	15,81%					
VAN	\$ 39.023					
TIR	54,4%					

Para el flujo de caja con una inversión 100% con capital propio, la tasa de descuento será la obtenida por el costo de oportunidad, mi valor actual neto del proyecto es de USD 39.023 y la tasa interna de retorno es de 54.4%. Los resultados reflejan un proyecto rentable con una capitalización 100% con recursos propios; sin embargo de manera continua se verá el efecto del apalancamiento, reflejando mayores beneficios tanto en el VAN como en el TIR.

Tabla 39. Flujo de caja de la deuda

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(1.600)	(1.344)	(1.060)	(744)	(392)
15% impuestos		240	202	159	112	59
Utilidad antes de impuestos		(1.360)	(1.143)	(901)	(632)	(333)
25% impuesto renta		(340)	(286)	(225)	(158)	(83)
Interés neto		(1.700)	(1.428)	(1.126)	(790)	(416)
Préstamo	14.208					
Pago de la deuda		(2.270)	(2.525)	(2.810)	(3.126)	(3.478)
Flujo neto de la deuda	14.208	(3.969)	(3.953)	(3.936)	(3.916)	(3.894)
TD	11%					
VANd	\$ 285,70					

VPA= VANp (Capital propio) + VANd (deuda)	
VANp=	39.023
VPA=	39.308

El flujo de caja de la deuda consideró como tasa de descuento la tasa de interés de un préstamo bancario del 11%, los flujos revelan un VAN único de la deuda de USD 285,70.

Aplicando el concepto de valuación de proyecto por Valor Presente Ajustado sumamos el VAN del flujo de caja del proyecto financiado 100% con capital propio y el VAN de la deuda, el resultado es un Valor Presente Ajustado de USD 39.308; es decir USD 285,70 más por apalancar el proyecto (valor que corresponde al VAN de la deuda).

En la tabla siguiente se muestra un flujo de caja apalancado, en el cual se proyecta a lo largo de cinco periodos el pago de intereses en los gastos, como escudo fiscal, y los montos de pago de deuda se encuentran después de la obtención de la utilidad neta de tal manera que mis ganancias no se ven afectadas en el neteo de la utilidad.

Tabla 40. Flujo de caja apalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		84.840	90.779	97.133	103.933	111.208
TOTAL INGRESOS		84.840	90.779	97.133	103.933	111.208
EGRESOS						
Costos		44.503	47.162	50.007	53.050	56.307
Gastos generales		14.314	14.314	14.314	14.314	14.314
Intereses		1.600	1.344	1.060	744	392
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	60	60
TOTAL EGRESOS		63.710	65.653	68.213	70.407	73.312
UTILIDAD BRUTA		21.130	25.126	28.920	33.525	37.896
15% Trabajadores		3.170	3.769	4.338	5.029	5.684
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		17.961	21.357	24.582	28.496	32.211
25% Impuesto a la renta		4.490	5.339	6.146	7.124	8.053
UTILIDAD NETA		13.470	16.018	18.437	21.372	24.158
Inversión	(24.695)					
Capital de trabajo	(10.825)					
Préstamo	14.208					
Pago de la deuda		(2.270)	(2.525)	(2.810)	(3.126)	(3.478)
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	60	60
Valor de desecho						20.922
FLUJO NETO DE CAJA	(21.312)	14.494	16.785	18.920	20.606	43.962
TIR	78,0%					

Mediante el método de Valor Presente Ajustado, se demuestra al inversionista la viabilidad del proyecto propuesto con un VAN de USD 39.308 y una TIR del 78%.

Tabla 41. Retorno para el inversionista

RESUMEN	DESAPALACANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	39.023	54%	39.308	78%

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El área administrativa y de recursos humanos es de gran importancia en cualquier empresa sin importar su tamaño, ya que es la base de la producción, por lo que se debe llevar una excelente organización y control minucioso en esta área.
- En esta empresa es necesario partir de mejorar la visión y misión de la empresa dándola a conocer a cada uno de sus empleados y clientes, con el fin de sentar las bases de la empresa y direccionarla a cumplir con los objetivos y estrategias de la misma.
- Emporium Gym & Fitness no cuenta con una área administrativa ni de recursos humanos determinada. Con el impulso de buscar el crecimiento económico y mejorar el posicionamiento de la empresa se necesita estructurar estas áreas y sus funciones.
- El área de marketing y ventas se encuentra centralizada en una sola persona, se debe buscar el apoyo necesario para que las ventas de la empresa sean impulsadas y puedan presentar un incremento, ya que de esta manera se logrará abarcar una cantidad mayor de utilidades.
- Se debe buscar la realización de un plan de marketing que permita que la empresa se posicione de mejor manera dentro de la industria, dando a conocer sus ventajas.
- Se requiere una planificación que permita llevar un control sobre las ventas y servicio de postventa a clientes de la empresa, así se podrá conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

- Aunque la empresa de acuerdo a sus estados financieros ha logrado un crecimiento y resultados positivo el manejo de finanzas y contabilidad no existe y se la ha venido manejando empíricamente, no se cuenta con un sistema de costos, y aunque para la empresa no sea obligatorio llevar contabilidad, es importante para conocer el estado financiero de la empresa, con esto se logrará tener un mayor control en las ventas, gastos e inversiones.
- Podemos decir que hay un proceso claro y definido en el servicio que se ofrece, y el abastecimiento es aceptable para la demanda presentada, ya que es un gimnasio completo en maquinaria, infraestructura y peso y en relación a la competencia es un gimnasio nuevo pero a la vez es moderno y actual.
- El área de investigación y desarrollo no ha sido desarrollada en el gimnasio Emporium se ha tratado de explorar pero sin ningún procedimiento definido ni formal. Se debe realizar la planeación de esta área para obtener información, para permitir su desarrollo y la creación de índices de gestión para evaluar de mejor manera el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Según el análisis y el experto la mejor arma contra la competencia es la diversificación de servicios, y de esto nace nuestro plan de mejoramiento.
- Es necesario la ampliación de espacio y publicidad para atraer mayor número de clientes potenciales y fidelizar a nuestros clientes.
- Al ampliar los espacios, servicios y personal, se abastecerá a una demanda mucho más grande que la obtenida hasta el día de hoy; así se logrará posicionar al gimnasio como el más amplio del sur de la ciudad.
- Se llegó a la conclusión de que es necesario contratar a más personal lo que permita descentralizar muchas de las actividades de la empresa.

- Una vez realizado el análisis financiero conociendo la VAN y TIR, se concluye que el plan de mejoras para Emporium Gym & Fitness, es viable.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar la implementación del plan de mejoras, tomando en cuenta cada uno de los aspectos a ser mejorados y los recursos necesarios para éste.
- Buscar una capacitación y motivación constante del personal para lograr un mejor rendimiento que aseguren y correcto desempeño dentro de sus actividades dentro de la empresa.
- Realizar una planificación estratégica de cada una de las áreas que se han determinado.
- Control y cumplimiento de los objetivos planteados en el plazo establecido.
- Determinar grupos objetivos y encontrar nichos de mercado.
- Mantenerse a la vanguardia del negocio, modificando, modernizando y diversificando el servicio.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2011). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador No. 74*. Informe trimestral, BCE, Dirección General de Estudios.
- Banco Mundial. (2012). *Banco Mundial*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/>
- Banco Nacional de Fomento. (2014). *BNF*. Obtenido de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49%253Atasas-de-interes-activas&catid=20%253Atransparencia-de-informacion&Itemid=88&lang=es
- BCE. (16 de Febrero de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BCE. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 17 de 07 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/385-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-49>
- Canarias, C. (s.f). *Crossfit Canarias*. Obtenido de <http://www.crossfitcanarias.com/que-es-crossfit>
- Carvajal, R. (2013). Información. (L. autora, Entrevistador)
- CIA. (2014). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2102.html>
- Damodaran. (Enero de 2014). *Betas by sector*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Education.
- Diario El Hoy. (7 de Octubre de 2013). *Diario El Hoy*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/>
- Diario El Hoy. (Recuperado al 2013). *Hoy.com.ec*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-culto-al-cuerpo-es-una-actividad-en-crecimiento-181183.html>

- Diario El Tiempo. (13 de 10 de 2013). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/130963-gobierno-busca-mejorar-deporte-y-cultura-fa-sica/>
- Diario La Hora. (s.f). *La Hora*. Obtenido de http://www.lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101488613/Actividad_f%C3%ADsica,_esencial_para_su_salud.html
- Durán, P. (2013). *Modelo financiero*.
- El Comercio. (16 de Octubre de 2013). *El Comercio*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de <http://www.elcomercio.ec/>
- El Comercio. (22 de 01 de 2014). *Diario El Comercio*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Ejercicios-fisicos-gimnasios-ecuatorianos-tiempo-actividades-salud-Ecuador_0_1070892906.html.
- El Morlaco. (2013). *El Morlaco*. Obtenido de <http://www.elmorlaco.com.ec/noticiaslocales.aspx?cod=4224&dep=71>
- El Universo. (07 de 02 de 2013). El Universo. *Diario El Universo*.
- Emporium_Gym. (2014). Mariz Diagnóstico Emporium Gym.
- Emporium_Gym. (2013). Rol de Pagos.
- Evans, R. J., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de calidad* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimoprimer ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Person Educación.
- Galindo, E. (2008). *Estadística para ingeniería y administración* (Tercera ed.). Quito, Ecuador: Prociencia.
- Gerenci. (2010). *Gerenci*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>
- gerencie.com. (12 de Junio de 2010). *Gerencie*. Recuperado el 28 de Julio de 2012, de <http://www.gerencie.com>
- GestioPolis. (s.f). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>
- Google Maps. (2013). *Google*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/EMPORIUM+GYM+%26+FITNE>

SS/@-0.2546602,-
78.5343737,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x91d5991d03a5d7d1:0x52
03ed47430ea127?hl=es

- IndexMundi. (09 de 01 de 2012). *Index Mundi*. Obtenido de http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_mortalidad.html
- INEC. (2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2/>
- INEC. (2012). *Instituto Ecuatorianos de Estadísticas Económicas*. Recuperado el febrero de 2013, de www.inec.gob.ec
- INEC. (07 de 10 de 2013). *Diario El Hoy*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/en-septiembre-la-inflacion-fue-del-0-57-592336.html>
- INEC. (Recuperado al 2013). *INEC*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=637:desempleo-urbano-en-ecuador-se-ubica-en-457-en-septiembre-de-2013&catid=68:boletines&Itemid=51&lang=es
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Cuarta ed.). México: Pearson Education.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena ed.). México: Pearson Education.
- Municipio de Quito. (2014). *Quito Distrito metropolitano*. Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/nosotros>
- OMC. (s.f). *Organización Mundial de Salud*. Obtenido de http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_myths/es/
- Parra, P. (22 de 01 de 2014). *El Comercio*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Ejercicios-fisicos-gimnasios-ecuatorianos-tiempo-actividades-salud-Ecuador_0_1070892906.html
- ProEcuador. (2013). *Guía Comercial*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf

- Puruncajas, A. (28 de 08 de 2013). *El Comercio*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/deportes/futbol/crossfit-Ecuador-QUito-Cumbaya-estado_fisico_0_980302031.html
- Puruncajas, A. (24 de 08 de 2013). *El Comercio*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/deportes/futbol/crossfit-Ecuador-QUito-Cumbaya-estado_fisico_0_980302031.html
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson.
- Senplades. (s.f). *Plan Nacional del Buen vivir*. Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/>
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el enero de 2013, de www.supercias.gob.ec
- Superintendencia de Compañías. (s.f). *CIIU 4.0*.
- Valencia Rodriguez, J. (2002). *Como elaborar y usar manuales Administrativo* (Tercera ed.). México: Thomsom.
- Yahoo Finance. (2013). *Yahoo Finance*. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de <http://finance.yahoo.com/>
- Yahoo, F. (2013). *Yahoo Finance*. Obtenido de <http://es.finance.yahoo.com/>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz diagnóstico

En esta matriz se encuentran plasmados cada uno de los aspectos del diagnóstico de la empresa Emporium Gym, con el fin de poder observarla de una manera global.

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNÓSTICO					
ÁREA	ASPECTO ANALIZADO	ESTADO			NO EXISTE
		BUENO	MALO	REGULAR	
ADMISNISTRATIVA	MISIÓN			X	
	VISIÓN			X	
	PROPÓSITOS			X	
	VALORES			X	X
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			X	
	PLANEACIÓN				X
	ORGANIZACIÓN				X
	DIRECCIÓN				X
	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	X			
	AUTORIDAD			X	
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	SELECCIÓN			X	
	CONTRATACIÓN	X			
	CRITERIOS DE SELECCIÓN	X			
	FORMA DE REMUNERACIÓN	X			
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	X			
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS			X	
	MANUAL DE FUNCIONES				X
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				X
	DELEGACIÓN			X	
	CANALES DE COMUNICACIÓN	X			
	RELACIONES LABORALES	X			
	ESTABILIDAD LABORAL				X
	CAPACITACIÓN				X
MOTIVACIÓN			X		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			X		

CONTABLE Y FINANCIERA	INDICADORES DE GESTIÓN				X
	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	SISTEMA DE COSTOS				X
	PUNTO DE EQUILIBRIO				X
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO			X	
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	X			
	CAPITAL DE TRABAJO	X			
	RAZÓN CORRIENTE	X			
	SOLIDEZ	X			
	PRUEBA ÁCIDA				X
	DÍAS DE CARTERA		X		
	DÍAS DE INVENTARIO		X		
	ENDEUDAMIENTO TOTAL	X			
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	X			
	MARGEN NETO DE UTILIDAD	X			
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL				X
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO				X
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				X
	CONTROL CALIDAD			X	
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO	X			
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	X			
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA	X			
	PROVEEDORES	X			
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL	X			
FLEXIBILIDAD	X				
COMERCIAL MERCADEO Y VENTAS	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			X	
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	X			
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			X	
	EMPAQUE				X
	PRECIO	X			
	SERVICIO AL CLIENTE	X			
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	X			
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	X			
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA	X			
	ÍNDICES DE GESTIÓN				X
MERCADEO INTERNACIONAL				X	
REGISTRO MARCARIO				X	

ESTADO	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTAL	66	100%
Bueno	26	39%
Malo	2	3%
Regular	15	23%
No existe	23	35%

ANEXO 2

INDICADORES FINANCIEROS

Las fórmulas de los indicadores de solvencia que fueron obtenidos fueron los siguientes:

- Razón corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Capital de trabajo

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

- Rotación del capital de trabajo

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

- Periodo promedio de cobro

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Ctas. a cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$$

- Rotación de cartera

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- Rotación de cuentas por pagar

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

- Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rotación de activos corrientes

$$\text{Rotación de Activos Corrientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Corrientes}}$$

- Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Las fórmulas de los indicadores de endeudamiento que fueron calculados son los siguientes.

- Nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

- Razón pasivo patrimonio

$$\text{Razón Pasivo a Patrimonio} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Las fórmulas de los indicadores de rentabilidad que se calcularon son:

- Margen operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

- Rendimiento de activos

$$\text{Rendimiento de los activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Anexo 3

Grupo focal satisfacción de clientes

1. ¿Qué tiempo llevan asistiendo al gimnasio?
2. ¿Con qué frecuencia asisten a Emporium Gym & Fitness?
3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con Emporium Gym & Fitness?
4. ¿Cómo califican el talento humano, limpieza y servicio del personal y del gimnasio?
5. ¿Qué otro servicio podríamos agregar al gimnasio?
6. ¿Han asistido a otro gimnasio que opinan en relación a Emporium Gym & Fitness?
7. ¿Volverían a utilizar el servicio de Emporium Gym & Fitness?
8. ¿Han recomendado a Emporium Gym a alguien?
9. ¿Qué recomendaciones o sugerencias harían a Emporium Gym para mejorar su servicio?
10. ¿Cuál fue la característica más importante al escoger Emporium Gym?

Anexo 4

Encuesta potenciales clientes

Saludo: Mi nombre es Mary Moreta soy estudiante de la Universidad de las Américas, La siguiente encuesta es para fines académicos, solicito de su colaboración para la misma.

Datos del entrevistado:

Nombre y Apellido:

Teléfono:

Dirección:

Ocupación:

e-mail:

Género: Hombre (1) Mujer (2)

F1: ¿Trabaja usted en: ?

Gimnasio	1	TERMINAR
Centro de preparación física	2	TERMINAR
Ninguna de las anteriores	3	CONTINUAR

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de un gimnasio?

Menos de un año	
Entre uno y tres años	
Más de tres años	
Nunca lo he utilizado	

2. Por favor, enumere los nombres de Gimnasios que ha utilizado alguna vez:

Nombre 1:	
Nombre 2:	
Nombre 3:	

Nombre 4:

3. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de gimnasio?

Una vez por semana	<input type="checkbox"/>
Dos veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Más de dos veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Todos los días	<input type="checkbox"/>
Únicamente los fines de semana	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál fue la característica más importante para usted a la hora de utilizar el servicio de gimnasio. Si no la encuentra en la lista introdúzcala en la casilla otro.

Precio	<input type="checkbox"/>
Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>
Horarios	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Recomendación	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción en general con su gimnasio?

Completamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Completamente insatisfecho	<input type="checkbox"/>

Con respecto a este gimnasio. Y en comparación del gimnasio al que asiste

6. ¿Cómo calificaría la atención?

Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

Muy mala	
----------	--

7. ¿Cómo calificaría la limpieza?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

8. ¿Cómo calificaría el orden?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

9. ¿Cómo calificaría a los instructores?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

10. ¿Le gustaría tener un área exclusiva para crossfit?

SÍ	
NO	

11. ¿Iría usted a un gimnasio que le proporcione un servicio integral de preparación física funcional, que lleve un seguimiento mensual de su proceso?

SÍ	
NO	

12. ¿Con qué frecuencia lo haría?

Todos los días	
----------------	--

Dos o tres veces a la semana	
Más de una vez al mes	
Menos de una vez al mes	

GRACIAS

Anexo 5

Censo

Saludo: Mi nombre es Mary Moreta soy estudiante de la Universidad de las Américas, La siguiente encuesta es para fines académicos, solicito de su colaboración para la misma.

Datos del entrevistado:

Nombre y Apellido:

Teléfono:

Dirección:

Ocupación:

e-mail:

Género: Hombre (1) Mujer (2)

F1: ¿Trabaja usted en: ?

Gimnasio	1	TERMINAR
Centro de preparación física	2	TERMINAR
Ninguna de las anteriores	3	CONTINUAR

1. ¿Cuánto tiempo lleva frecuentando el Gimnasio Emporium Gym & Fitness?

Menos de un mes	
Entre uno y seis meses	
Entre seis meses y un año	
Entre uno y tres años	
Más de tres años	

2. ¿Con qué frecuencia utiliza el Gimnasio Emporium Gym & Fitness?

Todos los días	
Dos o tres veces a la semana	
Más de una vez al mes	
Menos de una vez al mes	

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio del gimnasio Emporium Gym &

Fitness?

Completamente satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

4. En comparación con otras alternativas de gimnasios, Emporium Gym & Fitness es ...

Mucho mejor	
Algo mejor	
Más o menos igual	
Algo peor	
Mucho peor	
No lo sé	

5. ¿Utilizaría usted Emporium Gym & Fitness de nuevo?

Seguro que sí	
Probablemente sí	
Puede que sí, puede que no	
Probablemente no	
Seguro que no	

6. ¿Ha recomendado usted Emporium Gym & Fitness a otras personas?

Sí	
No	

7. ¿Cuál fue la característica más importante para usted a la hora de escoger el gimnasio Emporium Gym & Fitness?

Precio	
Infraestructura	
Atención	
Horarios	
Ambiente	

Calidad	
Recomendación	
Otro	

8. ¿Le gustaría contar con un área exclusiva de Crossfit, MMA, TRX?

Sí	
No	

9. Si pudiese cambiar o mejorar algo de Emporium Gym & Fitness ¿Qué cambiaría o recomendaría?

Anexo 6

	MATRIZ FODA	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Conocer a la competencia	1. Competencia
	2. Estabilidad política y económica del país	2. Productos sustitutos
	3. Tendencia creciente al cuidado personal	3. Impuestos arancelarios para las importaciones
	4. Inversión inicial alta	4. Bajo poder de negociación con los compradores
	5. Tiempo promedio de tiempo dedicado a cuidado personal de 2,49 horas.	5. Competencia posicionada en el mercado
	6. Gran número de potenciales clientes	6. Lugares públicos y gratuitos para realizar gimnasio y bailoterapia
	7. Incentivo al deporte por parte de el sector público	7. Precios bajos de la competencia
	8. La gente quiere ponerse en forma y bajar de peso	8. Gimnasios nuevos y grandes
	9. Ingresos por servicios creciente	9. Nuevas tendencias de deporte
	10. Uso creciente del internet	10. Máquinas y videos para entrenar en casa
	11. Tiempo promedio que las personas dedican a hacer deporte en la Sierra es de 1,18 horas.	11. Pistas solo para bailoterapia
	12. Hacer ejercicio mejora la salud y el estilo de vida de las personas	
	13. La industria se encuentra en crecimiento	
FORTALEZAS	FO	FA
1. Experiencia en el manejo de gimnasio	Incentivar a realizar la bailoterapia como ejercicio para mejorar el estado físico, la salud y la apariencia. (F3, F12 O3, O6, O8, O12).	Ofrecer valor agregado a nuestro servicio. (F9, F10 F11, F12, A2, A1, A5, A7)
2. Instructor es un deportista de alto rendimiento		
3. Variedad de instructores de bailoterapia	Realizar publicidad difundiendo los horarios extendidos demostrando que 1 hora de ejercicio diario es suficiente para mejorar el estilo de vida. (F4, O5, O12).	Realizar campañas publicitarias en los espacios a donde acuden los potenciales clientes. (F1, A7, A8)
4. Horario extendido y sin interrupciones		
5. Buena ubicación	Aprovechar la excelente ubicación para repartir publicidad los fines de semanas que es donde hay más movimiento de gente en el sector. (F5, O6, O13)	Potenciar las características del servicio. (F2, F4, F6, F10, A2, A5, A7)
6. Maquinaria nueva	Invitar a los potenciales clientes a probar los diversos productos y servicios que ofrece Emporum Gym. (F9, O6).	
7. Políticas de pago puntual	Promocionar la maquinaria nueva ya que la competencia trabaj con maquinaria antigua. (F6, O4, O1).	
8. Buenas relaciones con la competencia		
9. Diversificación de productos y servicios	Ofrecer al sector público nuestras instalaciones y servicios que nos beneficien mutuamente. (F11, O7, F13).	
10. Control de medidas y asesoramiento nutricional	Utilizar o alquilar la pista para otras actividades, dictar clases de Tae kwon do para niños, crossfit, mma, etc. (F13, F13, O13)	Diversificar nuestra línea de servicios. (F13, F9, F2, F1, A1, A2, A9)
11. Instalaciones modernas y acogedoras	Preparar a aspirantes para las fuerzas armadas. (F13, F2, O11, O13)	Realizar nuevos programas, garantizados para bajar de peso, sobretodo para mujeres. (F10, F13, O6, O9, O10, O11)
12. Bailoterapia con ambiente discoteca		
13. Espacio de pista disponible todo el día		
DEBILIDADES	DO	DA
1. No existe motivación para el personal	Realizar clases de bailoterapia en diferentes horarios. (O6, D6)	Ofrecer promociones por temporadas. (D4, D2, A1)
2. Diciembre mes de baja demanda		
3. No hay contratos firmados con el personal	Realizar cursos de capacitación relacionado a las nuevas tendencias del deporte. (D11, O13)	Implementar normas de orden y aseo, para mejorar la imagen de la empresa. (D9, D11, A5)
2. Débil estructura organizacional y filosofía corporativa		
3. Falta de una estructura en el área financiera	Crear la estructura organizacional, y financiera de la empresa. (O2, D1, D2)	Crear alianzas con la competencia. (D6, D7, A5, A7, A8, A11)
4. Bajo nivel de publicidad		
5. No se cuenta con un plan operativo anual		
6. Poco variedad de clases		
7. Espacio reducido		
8. No hay instructores de reemplazo		
9. Falta de ventilación	Crear plan de incentivos por metas para los instructores de bailoterapia. (D1, F9)	Crear campañas publicitarias en los espacios públicos, como ciclo pase o, eventos públicos, para atraer clientela sobre todo en el mes de diciembre. (A2, A4, D6)
10. No existen cursos de capacitación	Brindar estabilidad laboral realizando un contrato con el personal por sus servicios. (D3, F2)	
11. No existen normas de aseo y orden	Publicitar y promocionar en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram. (D4, F10)	

Anexo 7

Fichas plan de mejoras

Ficha plan de mejoras			
Emporium Gym & Fitness			
Plan interno			
FICHA N°1			
FECHA: Enero 2014			
SITUACIÓN A RESOLVER	El área administrativa no cuenta con la planificación estratégica necesaria.		
ACCIÓN	Corrección de la misión y visión de la empresa. Establecer los valores y propósitos de la empresa. Planteamiento de los objetivos y estrategias. Creación de manuales de funciones y de procedimientos. Sistema informático		
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Mary Moreta (la autora); Rolando Carvajal (propietario)	
	RECURSOS ECONÓMICOS	No existen la necesidad de grandes recursos económicos, ya que las mejoras son realizadas por los mismos propietarios.	
		Propios:	\$ 40
		Financiados:	\$ 1.200
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	Lunes, 06 de Enero de 2014	
	TERMINO	Lunes, 20 de Enero de 2014	
REQUISITOS	Encontrar un sistema de administración adecuado para el negocio.		
RESPONSABLE	Mary Moreta (Propietaria), Rolando Carvajal (Propietario)		

Ficha plan de mejoras			
Emporium Gym & Fitness			
Plan interno			
FICHA N°2			
FECHA: Abril 2014			
SITUACIÓN A RESOLVER	El área de Recursos Humanos no cuenta con la planificación y estructura necesaria.		
ACCIÓN	Creación de las políticas del área.		
	Creación de criterios de selección y contratación de personal.		
	Crear programas de capacitación y motivación para el		
	Ofrecer estabilidad al personal, realizando contratos de		
	Determinar criterios de evaluación de desempeño.		
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Mary Moreta (la autora); Capacitadores (FEDENADOR).	
	RECURSOS ECONÓMICOS	Es necesario invertir en capacitaciones y motivación al personal.	
		Propios:	\$ 300
		Financiados:	\$ 0
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	Martes, 15 de Abril de 2014	
	TERMINO	Viernes, 30 de Abril de 2014	
REQUISITOS	Disponibilidad de cursos de capacitación.		
RESPONSABLE	Mary Moreta (Propietaria), Rolando Carvajal (Propietario).		

Ficha plan de mejoras			
Emporium Gym & Fitness			
Plan interno			
FICHA N°3			
FECHA: Febrero 2014			
SITUACIÓN A RESOLVER	Creación de un área de Marketing y ventas.		
ACCIÓN	Creación de las políticas del área.		
	Establecer un porcentaje anual de utilidades para el área de marketing y ventas		
	Campaña de publicidad y promoción		
	Buscar asesoramiento de expertos.		
	Sistema de administración.		
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Mary Moreta (la autora); Rolando Carvajal (Propietario); Prado Publicidad (Publicista).	
	RECURSOS ECONÓMICOS	Los recursos económicos serán destinados a la campaña publicitaria de la empresa y promoción de los nuevos servicios. Los recursos serán financiados, este presupuesto se invertirá en los primeros 2 meses.	
		Propios:	
		Financiados:	\$ 800
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	Lunes, 03 de Febrero de 2014	
	TERMINO	Viernes, 28 de Abril de 2014	
REQUISITOS	Financiamiento aprobado		
RESPONSABLE	Mary Moreta (Propietaria)		

Ficha plan de mejoras			
Emporium Gym & Fitness			
Plan interno			
FICHA N°4			
FECHA: Enero 2014			
SITUACIÓN A RESOLVER	Creación de un área contable y finanzas.		
ACCIÓN	Creación de las políticas del área. Creación de un sistema de costos. Calculo de los indicadores financieros restantes.		
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Mary Moreta (la autora), Contador(Contratado).	
	RECURSOS ECONÓMICOS	Se deberá contratar un contador que preste sus servicios cada fin de mes. El costo es considerado mensualmente.	
		Propios:	
		Financiados:	\$ 240
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	Miércoles, 01 de Enero de 2014	
	TERMINO	Viernes, 31 de Enero de 2014	
REQUISITOS	Financiamiento aprobado		
RESPONSABLE	Mary Moreta (Propietaria)		

Ficha plan de mejoras			
Emporium Gym & Fitness			
Plan interno			
FICHA N°5			
FECHA: Julio 2014			
SITUACIÓN A RESOLVER	No existe un área de investigación y desarrollo.		
ACCIÓN	Creación de las políticas del área.		
	Determinar mercado actual y potencial.		
	Determinar tendencias del consumidor e industria.		
	Determinar posibles servicios sustitutos o complementarios.		
Ampliación y diversificación de servicios.			
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Mary Moreta (la autora), Rolando Carvajal (Propietario).	
	RECURSOS ECONÓMICOS	La investigación la realizarán los propietarios de la empresa.	
		Propios:	\$ 150
		Financiados:	\$ 0
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	Martes, 01 de Julio de 2014	
	TERMINO	Martes, 30 de Septiembre de 2014	
REQUISITOS			
RESPONSABLE	Mary Moreta (la autora)		

Ficha plan de mejoras		
Emporium Gym & Fitness		
Plan interno		
FICHA N°6		
FECHA: Enero 2014		
SITUACIÓN A RESOLVER	Se necesita diversificar y ampliar los servicios he instalaciones, implementar un gimnasio de crossfit y MMA.	
ACCIÓN	Planificación de servicios nuevos Inversión en máquinas e implementos Inversión en adecuación de un nuevo local Inversión en publicidad Ampliación y diversificación de servicios. Instalación de una nueva cafetería	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Mary Moreta (la autora), Rolando Carvajal (Propietario); Instructores (Nuevo personal).
	RECURSOS ECONÓMICOS	Este es la mayor inversión que se debe realizar en el proyecto.
		Propios: \$ 0
	Financiados: \$ 28.800	
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	Miércoles, 15 de Enero de 2014
	TERMINO	Miércoles, 30 de Abril de 2014
REQUISITOS	Financiamiento otorgado por el Banco de Loja, personal capacitado en crossfit y MMA.	
RESPONSABLE	Mary Moreta (Propietaria), Rolando Carvajal (Propietario).	

Ficha plan de mejoras			
Emporium Gym & Fitness			
Plan interno			
FICHA N°7			
FECHA: Marzo 2014			
SITUACIÓN A RESOLVER	Remodelación y adecuaciones de máquinas e instalaciones de la empresa.		
ACCIÓN	Mantenimiento de máquinas existentes.		
	Remodelación de los pisos.		
	Adecuación de instalaciones existentes.		
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Mary Moreta (la autora), Rolando Carvajal (Propietario).	
	RECURSOS ECONÓMICOS	Se realizará inversión en el mantenimiento, remodelación y adecuaciones del piso y máquinas en funcionamiento.	
		Propios:	\$ 0
		Financiados:	\$ 2.398
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	Miércoles, 15 de Marzo de 2014	
	TERMINO	Miércoles, 30 de Abril de 2014	
REQUISITOS	Financiamiento otorgado por el Banco de Loja, personal		
RESPONSABLE	Mary Moreta (Propietaria), Rolando Carvajal (Propietario).		

Anexo 8

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL											
ACTIVOS TANGIBLES											
ITEM	CONCEPTO	TIPO DE BIEN			DEPRECIACION						
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Terreno	0	-	-							-
2	Edificio	1	2.000	2.000	20	100	100	100	100	100	1.500
3	Libras de rusas o ketebellet	250	1,90	475,00	10	48	48	48	48	48	238
4	Libras de mancuernas de caucho	250	2,20	550,00	10	55	55	55	55	55	275
5	Libras de bumpers discos olímpicos de caucho	300	3,00	900,00	10	90	90	90	90	90	450
6	Barras olímpicas de alto tráfico para crossfit	4	220,00	880,00	10	88	88	88	88	88	440
7	Juego de cajones para salto crossfit 4 unidades	1	150,00	150,00	10	15	15	15	15	15	75
8	Ligas de crossfit de color verde	2	55,00	110,00	10	11	11	11	11	11	55
9	Ligas de color lila crossfit	2	45,00	90,00	10	9	9	9	9	9	45
10	Powerbag alto tráfico crossfit	4	85,00	340,00	10	34	34	34	34	34	170
11	Pelotas medicinales	6	55,00	330,00	10	33	33	33	33	33	165
12	Glute ham developer o equipo rara abdominales crossfit	1	680,00	680,00	10	68	68	68	68	68	340
13	Cabos de escalada crossfit profesional de 10 metros de largo	2	150,00	300,00	10	30	30	30	30	30	150
14	Anillos olímpicos de madera crossfit	2	170,00	340,00	10	34	34	34	34	34	170
15	Ab mat crossfit profesionales	4	35,00	140,00	10	14	14	14	14	14	70
16	Cuerdas de saltar crossfit profesional	4	25,00	100,00	10	10	10	10	10	10	50
17	Jaula de crossfit profesional importada	1	3.800,00	3.800,00	10	380	380	380	380	380	1.900
18	Metros cuadrados de piso de caucho alto tráfico crossfit	100	25,00	2.500,00	10	250	250	250	250	250	1.250
19	Metros cuadrados de piso para gimnasio	70	15,00	1.050,00	10	105	105	105	105	105	525
20	Metros cuadrados de piso tatami para MMA	40	24,00	960,00	10	96	96	96	96	96	480
21	Sacos de golpear alta resistencia MMA	2	100,00	200,00	10	20	20	20	20	20	100
22	Pares de guantes profesionales MMA	10	35,00	350,00	10	35	35	35	35	35	175
23	Cabezales profesionales MMA	10	35,00	350,00	10	35	35	35	35	35	175
24	Canilleras MMA	10	37,00	370,00	10	37	37	37	37	37	185
25	Paletas de velocidad doble MMA	10	38,00	380,00	10	38	38	38	38	38	190
26	Saco con características humanas para votadas MMA	1	150,00	150,00	10	15	15	15	15	15	75
27	Remodelaciones	1	900,00	900,00	5	180	180	180	180	180	0
28	Adecuaciones	1	1.500,00	1.500,00	5	300	300	300	300	300	0
TOTAL				19.895		2.130	2.130	2.130	2.130	2.130	9.248

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	1	800	800	3	267	267	267	-	-	-
2	Escritorio	1	300	300	10	30	30	30	30	30	150
3	Sillas	3	150	450	10	45	45	45	45	45	225
4	Tv's led 32"	2	400	800	3	267	267	267	-	-	-
5	Archivador	2	300	600	10	60	60	60	60	60	300
6	Mesa de impresora	1	150	150	10	15	15	15	15	15	75
7	Sillón recepción	1	200	200	10	20	20	20	20	20	100
TOTAL				3.300		703	703	703	170	170	850

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Permisos de funcionamiento	300	5	60	-
Programas de informática	1.200	3	400	-
TOTAL	1.500		460	-

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
4	MENSUAL CROSSFIT	960	2,00	1.920	480
5	DIARIO CROSSFIT	9360	1,50	14.040	3.510
6	TICKET CROSSFIT	120	1,50	180	45
7	CAFETERIA	12480	1,00	12.480	3.120
8	SUPLEMENTOS	120	50,00	6.000	1.500
9	UNIFORMES	120	25,00	3.000	750
15	subtotal	30.456	87,00	52.212	8.702
16	Remuneraciones	1.061		1.061	2.123
TOTAL				105.485	10.825

Anexo 9

NOMINA PERSONAL DE SERVICIO													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo de Reserva	1er. Año	2do. Año	3ro. Año	4to. Año	5to. Año
1	Entrenador crossfit	400,00	1	4.800	400	340	583	400	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523
	TOTAL	400	1	4.800	400	340	583	400	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do.	3ro.	4to.	5to.
1	Auxiliar de mantenimiento	380	1	4.560	380	340	554	380	6.214	6.214	6.214	6.214	6.214
	TOTAL	380	1	4.560	380	340	554	380	6.214	6.214	6.214	6.214	6.214

Anexo 10

MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN		
MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN	TASA DE INTERÉS 11%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 2 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 11% NI MAYOR A LA TASA DE REAJUSTE DE LOS MICROCRÉDITOS

Anexo 11

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		84.840	93.324	102.656	112.922	124.214
TOTAL INGRESOS		84.840	93.324	102.656	112.922	124.214
EGRESOS						
Costos		44.503	48.392	52.479	57.075	62.130
Gastos generales		14.314	14.314	14.314	14.314	14.314
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		62.110	65.999	70.086	74.148	79.203
UTILIDAD BRUTA		22.730	27.325	32.571	38.774	45.011
15% Trabajadores		3.409	4.099	4.886	5.816	6.752
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		19.320	23.226	27.685	32.958	38.259
25% Impuesto a la renta		4.830	5.807	6.921	8.239	9.565
UTILIDAD NETA		14.490	17.420	20.764	24.718	28.695
Inversión	(24.695)					
Capital de trabajo	(10.825)					
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						20.922
FLUJO NETO DE CAJA	(35.520)	17.783	20.713	24.057	27.478	52.376
TD	15,81%					
VAN	\$44.190					
TIR	57,8%					

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		84.840	89.082	93.536	98.213	103.124
TOTAL INGRESOS		84.840	89.082	93.536	98.213	103.124
EGRESOS						
Costos		44.503	46.402	48.396	50.490	52.688
Gastos generales		14.314	14.314	14.314	14.314	14.314
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		62.110	64.009	66.003	67.563	69.762
UTILIDAD BRUTA		22.730	25.073	27.533	30.650	33.362
15% Trabajadores		3.409	3.761	4.130	4.597	5.004
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		19.320	21.312	23.403	26.052	28.358
25% Impuesto a la renta		4.830	5.328	5.851	6.513	7.089
UTILIDAD NETA		14.490	15.984	17.552	19.539	21.268
Inversión	(24.695)					
Capital de trabajo	(10.825)					
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						20.922
FLUJO NETO DE CAJA	(35.520)	17.783	19.277	20.845	22.299	44.950
TD	15,81%					
VAN	\$35.917					
TIR	52,3%					

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		84.840	93.324	102.656	112.922	124.214
TOTAL INGRESOS		84.840	93.324	102.656	112.922	124.214
EGRESOS						
Costos		44.503	48.392	52.479	57.075	62.130
Gastos generales		14.314	14.314	14.314	14.314	14.314
Intereses		1.600	1.344	1.060	744	392
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		63.710	67.343	71.146	74.892	79.595
UTILIDAD BRUTA		21.130	25.981	31.511	38.030	44.619
15% Trabajadores		3.170	3.897	4.727	5.705	6.693
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		17.961	22.084	26.784	32.326	37.926
25% Impuesto a la renta		4.490	5.521	6.696	8.081	9.482
UTILIDAD NETA		13.470	16.563	20.088	24.244	28.445
Inversión	(24.695)					
Capital de trabajo	(10.825)					
Préstamo	14.208					
Pago de la deuda		(2.270)	(2.525)	(2.810)	(3.126)	(3.478)
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						20.922
FLUJO NETO DE CAJA	(21.312)	14.494	17.330	20.571	23.878	48.649
TIR=	82%					
VAN=	44.476					

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		84.840	89.082	93.536	98.213	103.124
TOTAL INGRESOS		84.840	89.082	93.536	98.213	103.124
EGRESOS						
Costos		44.503	46.402	48.396	50.490	52.688
Gastos generales		14.314	14.314	14.314	14.314	14.314
Intereses		1.600	1.344	1.060	744	392
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		63.250	64.893	66.603	67.847	69.693
UTILIDAD BRUTA		21.590	24.189	26.933	30.366	33.430
15% Trabajadores		3.239	3.628	4.040	4.555	5.015
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		18.352	20.560	22.893	25.811	28.416
25% Impuesto a la renta		4.588	5.140	5.723	6.453	7.104
UTILIDAD NETA		13.764	15.420	17.170	19.358	21.312
Inversión	(24.695)					
Capital de trabajo	(10.825)					
Préstamo	14.208					
Pago de la deuda		(2.270)	(2.525)	(2.810)	(3.126)	(3.478)
Depreciaciones		2.833	2.833	2.833	2.300	2.300
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						20.922
FLUJO NETO DE CAJA	(21.312)	14.787	16.188	17.653	18.992	41.516
TIR=	76%					
VAN =	36.203					